

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة

في المؤسسات الصناعية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

بوزيان أم كلثوم

أمام اللجنة المشكلة من:

جمال عمورة	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
ناصر دادي عدون	أستاذ	المدرسة العليا للتجارة	مشرفا ومقررا
غزالي عمر	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
قاسي ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
حمادي نبيل	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
رمضاني لعلا	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

إلى من غرسا في حب الايمان والعمل والجد والاجتهاد من أجل النجاح، إلى من لم يبخلا علي
بشيء طلبته أو تمنيته إلى من جادا علي بعطفهما وحبهما وحنانهما، إلى أغلى ما في الوجود، نور

دربي ورحمة قلبي

أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما وأدامهما تاجا على رؤوسنا

إلى قرتي عيني ولداي هدى بلقيس ومحمد عبد العزيز

إلى من شاركوني حلو الأيام ومرها وكانوا لي سندا وعونا في حياتي إخوتي وأخواتي وأولادهم

إلى جميع الأهل و الأقارب كل باسمه ...

إلى كل زملاء العمل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور

بالجلفة

إلى كل من جمعتني بهم أواصر الحب في الله ...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

الحمد لله ذي المنة والفضل والاحسان حمدا كثيرا يليق بجلالته وعظمة سلطانه، على ما هدى
وسدد ووفق، وعلى كرمه علي بعونه وتيسيره للعسير وتذليله للصعاب، وفتحه ومنّه علي في انجاز
هذا العمل، الحمد لله الذي مكننا في الأرض وآتانا من كل شيء سببا. فله كل الحمد والشكر أولا

وأخيرا

و لا يسعني إثر إنهاء هذا العمل إلا أن أتوجه بخالص الشكر و أسمى عبارات التقدير إلى :

زوجي الكريم الذي كان نعم السند والعون لي في كافة النواحي ولم يبخل علي بعلمه ومعرفته

وجهدته في انجاز الرسالة جزاه الله عني كل خير

الأستاذ المشرف ناصر دادي عدون على توجيهاته القيمة ونصائحه البناء وأشكره على صبره

وحسن معاملته طول مدة إنجاز هذه الأطروحة .

كما أرفع عبارات الشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام الذين ساعدوني في هذا العمل

و أخص بالذكر : عياش قويدر "جامعة الأغواط"، بلقرع فاطنة "جامعة زيان عاشور بالجلفة"

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

وختاما أسأل الله العليقدير أن يتقبل مني هذا العمل وأن يكون خالصا لوجهه سبحانه وتعالى،

وأن يجعله علما نافعا ويسهل لي به طريقا الى الجنة.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المرونة التنظيمية الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات.) ومتغير تابع تمثل في ثقافة الجودة الشاملة بعناصرها الخمسة (الاتصالات المفتوحة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم الإبداع وتقدير العاملين، روح الفريق والعمل الجماعي والتركيز على الزبون .)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار أربع مؤسسات من القطاع الصناعي الجزائري بنوعيه العام والخاص، وتم تطوير استمارة بغرض جمع البيانات من أفراد العينة في كل مؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في كل مؤسسة محل الدراسة بنسب مختلفة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : تمكين العاملين، ثقافة الجودة الشاملة، المؤسسات الصناعية الجزائرية

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
01	الإهداء:.....
02	الشكر والتقدير:.....
03	الملخص:.....
04	قائمة المحتويات:.....
08	قائمة الجداول:.....
16	قائمة الأشكال:.....
19	مقدمة عامة:.....
36	الباب الأول: الجانب النظري
37	مقدمة الباب الأول:.....
39	الفصل الأول : أساسيات تبني ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة.....
40	مقدمة الفصل :.....
41	المبحث الأول : الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة.....
41	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
49	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.....
53	المطلب الثالث : أركان تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
63	المبحث الثاني : ثقافة المؤسسة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.....
63	المطلب الأول : مفهوم ثقافة المؤسسة.....
70	المطلب الثاني : أهمية ثقافة المؤسسة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
72	المطلب الثالث : أبعاد ثقافة المؤسسة ذات الارتباط بإدارة الجودة الشاملة.....
83	المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لثقافة الجودة الشاملة.....
83	المطلب الأول : مفهوم ثقافة الجودة الشاملة.....
88	المطلب الثاني : بناء ثقافة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها.....
96	المطلب الثالث : قيم ومؤشرات قياس ثقافة الجودة.....
98	خلاصة الفصل :.....

100	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين.....
101	مقدمة الفصل :.....
102	المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين.....
102	المطلب الأول : مفهوم تمكين العاملين
109	المطلب الثاني : أبعاد تمكين العاملين ومستوياته.....
114	المطلب الثالث : أشكال تمكين العاملين ونماذج.....
126	المبحث الثاني : أساسيات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة.....
126	المطلب الأول : أسس وشروط تمكين العاملين.....
130	المطلب الثاني : متطلبات تمكين العاملين.....
133	المطلب الثالث : مراحل ومجالات تطبيق تمكين العاملين.....
136	المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق تمكين العاملين
137	المطلب الأول : مزايا تطبيق تمكين العاملين.....
139	المطلب الثاني : فوائد تطبيق تمكين العاملين.....
142	المطلب الثالث : معوقات تمكين العاملين.....
145	خلاصة الفصل :.....
146	الفصل الثالث : أهمية تمكين العاملين في إرساء ثقافة الجودة الشاملة.....
147	مقدمة الفصل:
148	المبحث الأول : دور الموارد البشرية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
148	المطلب الأول : العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.....
151	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية وثقافة الجودة الشاملة.....
156	المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم ثقافة الجودة الشاملة.....
160	المبحث الثاني : المقومات الأساسية لتمكين العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة... ..
161	المطلب الأول : تهيئة الموارد البشرية لعملية تمكين العاملين.....
165	المطلب الثاني : نماذج التحول إلى ثقافة تمكين العاملين.....
169	المطلب الثالث : أدوات تفعيل بيئة التمكين.....
176	المبحث الثالث : آليات تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة.....
176	المطلب الأول : التدريب في ظل ثقافة الجودة الشاملة.....
183	المطلب الثاني : بناء فرق العمل الفعالة.....
188	المطلب الثالث : دور تمكين العاملين في تبني ثقافة الجودة الشاملة.....

193	: خلاصة الفصل
194	: خلاصة الباب الأول
195	الباب الثاني: الجانب الميداني
196	: مقدمة الباب الثاني
197	: الفصل الرابع : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
198	: مقدمة الفصل
199	: المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات العمومية محل الدراسة
199	: المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري
207	: المطلب الثاني : بطاقة تعريفية لمطاحن الأغواط
215	: المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسات الخاصة محل الدراسة
215	: المطلب الأول : بطاقة تعريفية حول ملبنة البخاري
222	: المطلب الثاني : بطاقة تعريفية حول مؤسسة ملبنة سويتلي
225	: المبحث الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
225	: المطلب الأول : المنهج المستخدم و أدوات الدراسة
230	: المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و العينة
235	: المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
276	: خلاصة الفصل
277	الفصل الخامس : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج في المؤسسات العمومية
278	: مقدمة الفصل
279	المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري
279	: المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري..
282	: المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري
309	: المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري
316	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الأغواط
316	: المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة مطاحن الأغواط
320	: المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة مطاحن الأغواط

346	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الأغواط.....
353	: خلاصة الفصل
354	الفصل السادس : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج في المؤسسات الخاصة.....
355	: مقدمة الفصل
356	المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة البخاري....
356	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة ملبنة البخاري.....
359	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة ملبنة البخاري.....
386	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في مؤسسة ملبنة البخاري.....
393	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة سويتلي...
393	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة ملبنة سويتلي.....
396	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة ملبنة سويتلي.....
424	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة سويتلي.....
431	 : خلاصة الفصل
432	: خلاصة الباب الثاني
434	: خاتمة عامة
445	: قائمة المراجع
462	: الملحق
467	: الملخص باللغة الأجنبية

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.....	45
2-1	مقارنة بين الثقافة التقليدية وثقافة الجودة الشاملة.....	72
1-2	نموذج بوين ولولر.....	122
1-3	تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المنهج التقليدي ومنهج ثقافة الجودة الشاملة...	150
2-3	وظائف إدارة الموارد البشرية في المنهج التقليدي ومنهج ثقافة الجودة الشاملة ..	155
3-3	التحول في توجهات العاملين في ظل التمكين.....	165
1-4	المقومات البشرية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	206
2-4	منتجات مؤسسة مطاحن الأغواط.....	208
3-4	توزيع العمال داخل مؤسسة مطاحن الأغواط على المصالح.....	208
4-4	مقياس الإجابة على سلم ليكرت.....	228
5-4	تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	232
6-4	تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	232
7-4	تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة ملبنة البخاري.....	233
8-4	تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	233
9-4	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن.....	237
10-4	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	238
11-4	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	238
12-4	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	239

240	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	13-4
241	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	14-4
242	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	15-4
243	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	16-4
244	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	17-4
245	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	18-4
246	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	19-4
246	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	20-4
247	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	21-4
248	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	22-4
249	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	23-4
250	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	24-4
251	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	25-4
252	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	26-4

253	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	27-4
254	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	28-4
254	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	29-4
255	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	30-4
256	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	31-4
257	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	32-4
258	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	33-4
259	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	34-4
260	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري.....	35-4
261	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	36-4
262	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	37-4
262	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	38-4
263	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	39-4
264	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	40-4

264	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	41-4
265	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين الدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	42-4
266	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	43-4
267	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	44-4
268	معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستثمار والدرجة الكلية للاستثمار في مطاحن قصر البخاري.....	45-4
269	معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستثمار والدرجة الكلية للاستثمار في مؤسسة مطاحن الاغواط.....	46-4
270	معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستثمار والدرجة الكلية للاستثمار في مؤسسة ملبنة البخاري.....	47-4
271	معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستثمار والدرجة الكلية للاستثمار في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	48-4
272	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	49-4
273	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة مطاحن الأغواط	50-4
274	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة ملبنة البخاري...	51-4
275	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة ملبنة سويتلي....	52-4
284	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	1-5
288	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	2-5
290	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	3-5
292	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	4-5

295	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	5-5
298	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	6-5
301	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	7-5
304	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	8-5
307	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	9-5
310	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	10-5
311	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	11-5
312	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	12-5
313	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	13-5
314	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	14-5
315	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	15-5
322	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	16-5
326	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	17-5
328	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	18-5

330	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	19-5
333	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	20-5
336	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	21-5
339	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	22-5
342	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	23-5
344	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	24-5
347	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط	25-5
348	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	26-5
349	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط	27-5
350	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الابداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط	28-5
351	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	29-5
352	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الاغواط.....	30-5
361	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة ملبنة البخاري.....	1-6
365	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة ملبنة البخاري.....	2-6

367	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة ملبنة البخاري.....	3-6
369	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مؤسسة ملبنة البخاري.....	4-6
372	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في مؤسسة ملبنة البخاري.....	5-6
375	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة ملبنة البخاري.....	6-6
378	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري.....	7-6
381	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسة ملبنة البخاري.....	8-6
384	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري.....	9-6
387	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري.....	10-6
388	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري.....	11-6
389	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري.....	12-6
390	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الابداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	13-6
391	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري.....	14-6
392	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري.....	15-6
398	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	16-6

402	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	17-6
404	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	18-6
407	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	19-6
410	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	20-6
413	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	21-6
416	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الابداع وتقدير العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	22-6
419	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	23-6
422	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	24-6
425	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	25-6
426	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	26-6
427	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	27-6
428	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الابداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	28-6
429	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	29-6
430	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	30-6

ثانيا: قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أهمية ثقافة المؤسسة.....	66
2-1	وظائف ثقافة المؤسسة.....	67
3-1	موقع ثقافة الجودة في المؤسسة.....	85
4-1	خطوات بناء الثقافة الجديدة في المؤسسة.....	91
1-2	تسلسل تمكين العاملين.....	112
2-2	درجات تمكين العاملين.....	114
3-2	نموذج كونجو وكاننجو.....	118
4-2	نموذج توماس وفلثورس.....	120
5-2	نموذج فوجت وموريل.....	121
6-2	نموذج سبكتور للتمكين.....	123
7-2	نموذج هارتلين وفيرل.....	125
8-2	العناصر الأربعة لأنظمة وقواعد العمل.....	128
9-2	المفاتيح الرئيسية لعملية تمكين العاملين.....	132
10-2	مزايا تمكين العاملين وكيفية تحقيقها.....	138
1-3	دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق ثقافة الجودة الشاملة.....	159
2-3	خطوات تهيئة الموارد البشرية لعملية التمكين.....	161
3-3	التغير في أهداف المؤسسة.....	171
4-3	الهيكل التنظيمي في المؤسسة الممكنة.....	172
5-3	عملية إدارة الأداء.....	174
1-4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	203
2-4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط.....	211
3-4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة البخاري.....	218
4-4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويتلي.....	224
1-5	توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	279

280	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري....	2-5
281	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.....	3-5
282	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري....	4-5
317	توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	5-5
318	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	6-5
319	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	7-5
320	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة مطاحن الأغواط.....	8-5
356	توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة ملبنة البخاري.....	1-6
357	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة ملبنة البخاري.....	2-6
358	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة ملبنة البخاري.....	3-6
359	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة ملبنة البخاري.....	4-6
393	توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	5-6
394	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	6-6
395	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	7-6
396	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة ملبنة سويتلي.....	8-6

مقدمة عامة

أولاً: طرح الإشكالية

إن الأمر الثابت اليوم في بيئة المؤسسة هو التغير حيث أصبحت تتسم بالتغيرات المستمرة والاضطرابات المتوالية والتجديد المتواصل والتنافس الشديد، هذه الحتمية تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة وتقنيات المعلومات المتنامية، وعليه فإن المحيط اليوم يفرض على المؤسسة بناء هيكل داخلي متماسك ومتربط موحد الأهداف والغايات، متناسق الأفكار والمناهج من أجل مواجهة تقلباتها، وهذا لا يأتي إلا من خلال أمرين اثنين أولهما النظر إلى المؤسسة من منظور نظامي أي اعتبارها كتلة واحدة متفاعلة، والثاني وجود قيادة حكيمة ورشيدة واعية بمناهج التسيير المتطورة و أهدافه الاقتصادية والاجتماعية.

لقد أدت هذه التحديات إلى حدوث نقلة نوعية في الفكر الإداري وتطوير المفاهيم والإبداع في الأساليب والتي تدرج جميعها ضمن مداخل التغير التنظيمي التي تتسابق المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها ونشاطها على تبني إحداها كخيار إداري بطابعه التنظيمي الثقافي، التقني والإنتاجي لتحقيق منتج نهائي ذو جودة عالية يمكن من تعزيز المركز التنافسي والصمود في وجه المنافسين الأقوياء .

وفي هذا الإطار يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر مداخل التغير التنظيمي انتشارا والذي لاقى رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب للتطوير التنظيمي لذا هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الأساسي لها وأن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة، ولن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تبنيها لثقافة الجودة الشاملة وإدراجها ضمن ثقافة المؤسسة.

إن هذا المدخل يبنى أساسا على الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها محور النشاط الاقتصادي وأساس الإبداع والابتكار ومنبع كل تغيير وتطوير، وهي أهم مورد يمكن المؤسسة أن تحقق الفارق بينها وبين منافسيها، كل هذا لأن لديها ميزة تنافسية أساسها الدوافع والمعبر عنها في مجموع الطاقات الكامنة في داخلها، وعليه أصبح لزاما على المؤسسة تحقيق رضا مواردها البشرية من أجل إرضاء زبائنهم لتحتل موقعا تنافسيا جيدا من خلال توافر عوامل وظروف معينة هذا الأمر لا يمكن للمؤسسة الوقوف ضده، لذا نجد أغلب المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيقه إيمانا منها بتأثيراته الكبيرة على مستوى الأداء العام وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك أمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وأهمها إلزامية تمكين العاملين، هذا الأخير من شأنه إعطائهم أكثر حرية في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع روح المبادرة والابتكار وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال وتقوية نظامها المعلوماتي وتسريع اتخاذ القرارات خاصة وأن المؤسسة في صراع مع الوقت في ظل عصر المعلومات .

ومنه فإن التمكين يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وبالتالي كسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهما وهذا بدوره يعتبر من أهم مبادئ ثقافة الجودة الشاملة وعليه يتعين على المؤسسة الاهتمام بمبدأ التمكين عند تطبيقها برنامج إدارة الجودة الشاملة كمرحلة لتهيئة ثقافة المؤسسة للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة التي ينبغي تبنيها من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم الإدارة العليا وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة .

وعليه أصبح واضحا للمؤسسات الصناعية الجزائرية ضرورة الأخذ بالأسلوب الفعال ألا وهو إدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث تغييرات في ثقافة و أسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة و استعمالها كوسيلة للوصول إلى رضا زبائنهم و المحافظة عليها .

ومن هنا يتوجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية الرامية لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة و إرساء ثقافة الجودة الشاملة أن تدرك أن الاهتمام بالموارد البشرية هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ولاشك أن مبدأ التمكين يشكل عنصرا أساسيا لهذه المؤسسات خصوصا في ظل التحديات و التغيرات المتسارعة ، وعليه فهي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات و سياسات تتلاءم مع المتطلبات و التطورات المعاصرة .

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

"ما مدى اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بتحقيق ثقافة الجودة الشاملة من خلال تبني مبدأ تمكين العاملين؟"

ويمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1- ماهي الأهمية التي توليها المؤسسات الصناعية الجزائرية لمواردها البشرية، وما تأثير ذلك

على أدائها ؟

2- كيف يمكن لمبدأ تمكين العاملين أن يساهم في إرضاء الموارد البشرية ؟

3- ما هي مواقف و آراء الإدارة و العمال تجاه ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية

الجزائرية ؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ بين أبعاد تمكين

العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة ؟

وقصد الإجابة على هذه التساؤلات تم اعتماد الفرضيات التالية:

1- يمكن للمؤسسات الصناعية الجزائرية خلق ميزة تنافسية بواسطة مواردها البشرية من خلال إخراج طاقاتهم الكامنة .

2- يعبر تمكين العاملين عن مبدأ تكافؤ الفرص بين الرئيس والمرؤوس، كما هو عبارة عن دعوة صادقة لإشراك العاملين في اتخاذ القرار .

3- غموض رأي الإدارة والعمال وموقفهم من ثقافة الجودة الشاملة يعكس صعوبة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة.

ثانيا: أهمية الدراسة

يمكن تلخيص الأهمية التي تحظى بها الدراسة في النقاط التالية :

1- يعد موضوع تمكين العاملين من المواضيع التي تعاني المكتبة الجزائرية من قلتها، فالبحوث والدراسات العلمية قليلة فلم يلق موضوع تمكين العاملين حتى الآن في الجزائر ما يستحق من اهتمام الباحثين والممارسين من خلال المسح المكتبي لعدد من المكتبات الجزائرية، ومن هنا تنبع الأهمية العلمية للدراسة حيث تحاول دراسة وتحليل الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة الدراسة .

2- محاولة لفت أنظار مدراء المؤسسات الجزائرية إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات من خلال تحقيق ثقافة الجودة الشاملة وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب مما يستدعي الأخذ بهذا المدخل في المؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص والعربية عموما .

3- التنبيه إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات ككل خاصة الصناعية، في زيادة شعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.

4- تبيان دور تمكين العاملين في تعزيز قدرة المؤسسة على التغيير وجعلها مرنة تجاهه، حيث يكون العامل ركيزة لممارسة التغيير بدلا من أن يكون مقاوما له.

ثالثا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- 1- تحديد دور الموارد البشرية وتأثيره على أداء المؤسسة ومحاولة التوفيق بينها لصالح المؤسسة .
- 2- عرض و تقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب ثقافة الجودة الشاملة وتمكين العاملين كفلسفة إدارية من حيث النشأة، التطور، المفهوم ومستلزماته التطبيقية .
- 3- تعميق الفهم بموضوع ثقافة الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وإبراز العلاقة بينهما
- 4- محاولة تحديد الدور الذي يلعبه مبدأ التمكين في المؤسسة لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة .
- 5- عرض واقع تمكين العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة .
- 6- تقديم توصيف لواقع ثقافة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة ومدى إمكانية تحقيقها والنجاح فيها من خلال دراسة بعض نماذج منها .

رابعا: مبررات ودوافع اختيار الموضوع

هناك دوافع عامة وأخرى ذاتية أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وتتمثل في :

- 1- تحديد الدور الفعال الذي تلعبه الادارة العليا في تبني مبدأ التمكين .
- 2- معرفة واقع ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية .

3- أما الدافع الذاتي فهو الرغبة في تأكيد النتيجة المتحصل عليها في رسالة الماجستير بأن نجاح تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة مرتبط بمدى اقتناع والتزام كل العاملين في المؤسسة بهذا البرنامج من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يهدف إليه مبدأ تمكين العاملين.

خامسا: المنهج المستخدم

قصد معالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مكونات الموضوع وفهم و تحليل محتوياته، كما تم الاعتماد في دراسة الحالة على منهج المسح الداخلي على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية لمحاولة تحديد واقع ثقافة الجودة الشاملة بها ومعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وكانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة من خلال تواجدها بالمؤسسات خلال فترة التبرص التطبيقي .

سادسا: الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي تم الوصول الى الكثير من الدراسات العربية وأخرى أجنبية لها علاقة بموضوع الدراسة ونظرا لعددها الكبير سنحاول عرض أهم الدراسات والتي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا فقط وهي كالتالي :

- الدراسات العربية :

1- دراسة محمد مطر الزيداني (2006) بعنوان " أثر التمكين الإداري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية "، شملت الدراسة عينة من 553 عامل وخلصت الى أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري والجودة الشاملة كان مرتفعا وأن هناك أثر ذا دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية أوصت بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في ادارات تلك المؤسسات لتطبيق مفهوم التمكين الإداري

نظريا وعمليا وكذلك تعزيز الانماط القيادية المشاركة الداعمة للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض والاستقلالية في انجاز المهام وعقد ورش عمل حول التمكين وازالة معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات العامة الاردنية

2- دراسة ثائرة عدنان حسن الماضي (2009) بعنوان "أثر التمكين الإداري على تطبيق ادارة

الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، توصلت الدراسة إلى أن مستشفى الجامعة الأردنية يتبنى مفهوم التمكين الاداري بدرجة متوسطة ويطبق ادارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الداري على إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبيئة التنظيمية في المستشفى بما يعزز تطبيق مفهوم التمكين الاداري بتفويض العاملين السلطة الكافية التي بدورها تعطي للعامل مزيدا من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله وذلك بعد توفير الحافز المادي والمعنوي بما ينعكس ايجابيا على نجاح ادارة الجودة الشاملة

3- دراسة محمد الفاضل (2009) بعنوان " علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين "هدفت إلى التعرف إلى مستوى التمكين الإداري ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مدارس اقليم شمال الاردن من وجهة نظر المعلمين والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (تطبيق الجودة الشاملة في مدارس اقليم شمال الأردن)، وأظهرت النتائج بأن مستوى التمكين الإداري ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانا عاليين مما يشير الى أهمية المتغيرين لأفراد العينة، وأوصت الدراسة بوجوب عقد ندوات تدريبية للتمكين الاداري لمديري

المدارس والتركيز على جودة المخرجات التعليمية وتدريب المديرين والمعلمين واجراء المزيد من الدراسات للعمل بمنطق الفريق مع منح هذه الفرق الصلاحيات الكافية في العملية الادارية.

4- دراسة علا عبد الفتاح رجا الداود (2013) بعنوان " مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه "، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العاملين للتمكين وأثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني، ولتحقيق ذلك استعانت الباحثة بالاستمارة حيث بلغت عينة الدراسة 228 فرد من أفراد عينة طبقية لكاف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك مستوى متوسط لكل من ممارسة التمكين بأبعاده المختلفة ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى التمكين ولتطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني تعزى للمتغيرات الشخصية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الاداري على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال ما توصلت له الدراسة من نتائج أوصت بنشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين في ديوان الخدمة المدني من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك وتقليص عدد المستويات الادارية وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات كنتيجة لعملية التمكين الاداري .

5- دراسة أبو بكر بوسالم (2015) بعنوان " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل" سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (304) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية أو نموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3 %) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

6- دراسة برني لطيفة (2015) بعنوان " دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة "

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي)، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم.

وكان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 استبيان من مجموع 720 استبيان موزع وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن

الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره

ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبرز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج اتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة، ظهرت علاقة الارتباط إجمالا عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري - الفرص، الدعم، القوة الرسمية-)، التمكين النفسي-المعنى، الاستقلالية، التأثير-) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي وبعدي (الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى)

هناك دورا وأثرا لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية، حيث أن أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية)، كما أنها تؤثر في كافة أبعاده وبدرجات متفاوتة. بينما في المؤسسات الاستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية الخاصة)، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقط.

• الدراسات الأجنبية :

7-دراسة

Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi(2009), Employee empowerment and team performancem: Autonomy, responsibility, information,and creativity

تجسد هدف الدراسة في اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل، من خلال

أربعة أبعاد لتمكين

العاملين (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع). وطبقت الدراسة على 176 عامل في فرق عمل البلدية في الولايات المتحدة، وقد توصل الباحثون إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا متبادلا بين المتغيرين، وأكثر من 80% من إجابات المبحوثين أكدت على أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية من المسؤولية، المعلومات والإبداع و 64% منهم أكدوا على توافر درجة عالية لهم من الاستقلالية في أداء مهامهم، حيث أن الاستقلالية في اتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين والحوافز الذاتية العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي، كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء، وكذلك اتخاذ القرار يحتاج إلى توافر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا.

8-دراسة

Denis Chênevert & al(2009) 'Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation Entre l'empowerment structurel et les comportements de mobilisation

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تقييم الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين التمكين الإداري وسلوكيات التعبئة *les comportements de mobilisation*, طبقت هذه الدراسة على 298 مبحوث في مؤسسة صحية في *Montréal* أين وزع عليهم استبيان يحوي أربعة أنواع من المتغيرات؛ المستقلة والوسيطية والتابعة والمراقبة. وقد تم قياس التمكين الإداري من خلال 17 عبارة ضمن 5 محاور وفق التحليل العاملي (الاستشارة، الاستقلالية، فريق العمل، تنوع المهام والقوة الرسمية.)، أما التمكين النفسي فقيس من خلال 12 عبارة ووفقا للتحليل العاملي تم استخراج

3محاور (الكفاءة، المعنى، سلطة اتخاذ القرار)، بالنسبة لتعبئة السلوك فتم قياسه من خلال 10 عبارات تضمنت سلوك المواطن التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن وجود كل من التمكين الإداري والتمكين النفسي كثنائية يسمح بفهم أكبر لسلوكيات التعبئة، كما أن التمكين النفسي له دور مركزي في فهم التمكين الإداري، وخاصة من خلال بعد المعنى، كما أن بعد ممارسة الاستشارة له تأثيره على الجانب الإدراكي للتمكين ، وهذا البعد هو الأكثر أهمية في تعبئة السلوكيات.

9-دراسة

Bowen, David E ;Lawler, Edward E III(1992), "The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلاصا الباحثان إلى:

- أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.
- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر .
- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

10- دراسة

Spreitzer G(1995),"Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation"

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية(التأمين)، حيث طبقت الدراسة على 50 شركة صناعية وشركة تأمين في المستويين الإدارة الوسطي والإدارة التشغيلية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل، والجدارة والتصرف الذاتي والتأثير.

-أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد.

-لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة والسيطرة كأحد الخصائص الشخصية للأفراد.

-توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

11- دراسة

Seibert, Silver, Randolph (2004), Taking Empowerment To The Next Level:A Multiple-Level Model Of Empowerment,Performance, And Satisfaction

وقد حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة إثبات مجموعة من الفرضيات ، وهي تأثير بيئة التمكين على أداء المؤسسة، وتأثير بيئة التمكين على التمكين النفسي وكيف يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والإحساس بالرضا الوظيفي، حيث تم تقييم بيئة التمكين من خلال الهياكل التنظيمية، الممارسات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات الاستقلالية ومساءلة الفريق، بينما التمكين النفسي فقيم من خلال المعنى، الكفاءة، الاختيار التأثير، وقد تم الوصول في هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين بيئة التمكين وأداء المؤسسة، وأن التمكين النفسي يشكل متغيراً وسيطاً بين تأثير بيئة التمكين والرضا الوظيفي.

12- دراسة

Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan (2004), Empowerment, interactional justice trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy

للتجسيد هذه الدراسة توجه الباحث إلى كلية الممرضين في أونتااريو، وكان عدد المبحوثين الذين تم تحليل بياناتهم 273 مبحث وقد هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج يحدد العلاقة بين تصورات الممرضين للتمكين في مكان العمل وتصوراتهم للعدالة التنظيمية، والاحترام والثقة، ومن ثم تأثير ذلك على الرضا والالتزام التنظيمي لديهم، وقد كان من بين أهم النتائج التي توصل إليها أن التمكين يؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام لدى الممرضين، بطريقتين؛ الأولى أنه يؤثر بشكل مباشر على الرضا والالتزام، والثانية أنه بشكل غير مباشر من خلال العدالة والاحترام والثقة، وبالتالي فإن إيجاد بيئة تمكين داخل المؤسسة والذي سيمكن الممرضات من ممارسة عملهم وفقا لمعايير العمل الموضوعة، سيعزز من وجود علاقات ايجابية في العمل في إطار من الثقة والاحترام، والتي من الممكن أن تصل إلى جذب العاملين واستبقائهم بشكل مستدام.

13- دراسة

Thaddeus Litie Njie & al (2008) , Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation

يعتبر التزام الإدارة العليا وتمكين العاملين من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لأنه غالبا ما يفترض أن يكون لها علاقة قوية مع رضا الزبائن، يساهم التزام الإدارة العليا في تهيئة المناخ التنظيمي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تدريب العاملين وإعطائهم الفرص لإبداء الرأي وتكون مسؤولة عن جودة عملهم، استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة بالمقارنة مع النظام التقليدي القديم للإدارة الذي فيه الإدارة العليا ببساطة تعطي أوامر والعاملين دورهم التنفيذ فقط . في هذه الدراسة تم إظهار دور إدارة الجودة الشاملة TQM في تحسين

الجودة ورضا الزبائن، من خلال التزام الإدارة العليا وكذلك التمكين فيما يتعلق بصنع السلطة وعملية اتخاذ القرار. كما تم عرض كذلك أن التمكين في إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي، حيث هناك مسؤولية مشتركة بين المديرين والعاملين. على الرغم من وضع بعض الحجج من قبل بعض الباحثين إلى انتقاد تمكين العاملين، وخلصت الدراسة في الأخير إلى أن تمكين العاملين وتحسين مستوى الرضا الوظيفي يتم من قبل كبار القيادات الإدارية، من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبالتالي كسب رضا الزبائن.

ومن خلال ما سبق ذكره من دراسات يمكن تلخيص أهم النقاط التي تميز دراستنا

عن هذه الدراسات فيما يلي :

- هناك الكثير من الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة كل على حدى لكن الدراسات التي جمعت بين الاثنين فهي محدودة والتي تم ذكرها فقط وبالتالي يمكن اعتبار دراستنا مساهمة متواضعة في المستويين النظري والعملي في مجال ادارة الأعمال .
- كل الدراسات السابقة تناولت تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ودراستنا تعمقت اكثر في الموضوع باختيار كيفية ارساء ثقافة الجودة الشاملة مع العلم أن الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة الجودة الشاملة نادرة جدا
- نحاول من خلال هذه الدراسة توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بدور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية مما يساعد على تطوير التمكين الاداري وبالتالي نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة مستقبلا في هذه المؤسسات

- كل الدراسات المذكورة اختيار مؤسسة واحدة في الدراسة الميدانية اما في القطاع العام أو الخاص لكن دراستنا هذه اخترنا فيها أربعة مؤسسات صناعية اثنتين من القطاع العام واثنين من الخاص لكي لا كون هناك تحيز في العينة وتكون العينة تمثل مجتمع الدراسة .

سابعاً: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى بابين باب نظري والآخر تطبيقي كما يلي :

الباب الأول : ويمثل الجانب النظري للدراسة، وتم تقسيمه الى ثلاث فصول كما يلي:

- يتناول الفصل الأول الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة لنصل إلى خصوصيات ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ثم التعرف على أساسيات ثقافة الجودة، أبعادها ومؤشرات قياسها .
- أما الفصل الثاني فنتناول فيه التمكين بشيء من التفصيل من حيث الماهية، الآليات ثم نتطرق لتمكين العاملين من خلال مفهوم، الأهمية، العناصر و المستويات، لنتطرق فيما بعد إلى أساسيات تطبيق هذا المبدأ في المؤسسة من حيث المتطلبات وخطوات التنفيذ ثم شروط نجاح هذا العملية.
- وفي الفصل الثالث سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال إبراز الدور الذي يساهم به التمكين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة من أجل نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف على أثر التمكين على أداء الموارد البشرية وانعكاس ذلك على استراتيجيات المؤسسة .

الباب الثاني : ويمثل الجانب الميداني للدراسة، وتم تقسيمه كذلك الى ثلاث فصول كما يلي:

- الفصل الرابع : يعتبر هذا الفصل تمهيدي للدراسة الميدانية حيث من خلاله يتم التعرف على الاطار المنهجي للدراسة الميدانية بعرض تقديم عام للمؤسسات الصناعية الجزائرية

محل الدراسة وتم اختيار أربعة مؤسسات اثنتين من القطاع الصناعي العام وهي مطاحن قصر البخاري ومطاحن الأغواط واثنين من القطاع الصناعي الخاص وهي ملبنة البخاري وملبنة سويتلي، ثم يتم تحديد الاجراءات المنهجية وهي منهج الدراسة وأدواتها مجتمع الدراسة والعينة وفي الأخير يتم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

- الفصل الخامس : تم تخصيصه لعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية في المؤسسات

الصناعية العمومية محل الدراسة من خلال التعرف على البيانات الشخصية ويتم بعدها عرض نتائج الاجابة عن أسئلة الاستمارة من خلال تحديد التكرار و النسبة لكل عبارة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية باستعمال اختبار تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة الى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في كل مؤسسة.

- الفصل السادس : أما هذا الفصل فيختص بالمؤسسات الصناعية الخاصة محل الدراسة

والمرور بنفس خطوات العرض والتحليل التي قمنا بها في الفصل السابق حيث يتم عرض البيانات الشخصية ثم نتائج الاجابة على أسئلة الاستمارة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة باستعمال نفس الأدوات الاحصائية .

الباب الأول:

الجانب النظري

مقدمة الباب الأول

مع تسارع حركية المجتمعات في النصف الثاني من القرن العشرين، أفرزت التحولات العالمية الثقافية والاجتماعية، والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، عوامل ومؤثرات مهمة لفتت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كافة قطاعات ومجالات نشاط المؤسسات الاقتصادية على جميع مستوياتها. وقد كانت البداية مع أعمال Deming حول المؤسسات اليابانية التي فرضت منتجاتها في السوق الأمريكية في سبعينات ذلك القرن¹، الأمر الذي لزم البحث عن تقنيات وآليات تساعد إدارة مختلف المؤسسات على مواكبة هذه التغيرات ومتطلباتها. وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية.

ولتبنى مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة وجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية، عن طريق تبني مفهوم التمكين. لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي فيها، حيث أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل، ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها،² فالمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

¹ أحمد محمد غنيم ، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات ، مدخل التحليل الكمي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية 2006 ، ص 556.

² عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص29

ومن هنا يظهر الترابط بين تبني ثقافة الجودة الشاملة وتمكين العاملين ، الذي يمثل هدف دراستنا هذه حيث يتم من خلالها إبراز طبيعة هذه العلاقة، وفي هذا الباب نحاول تسليط الضوء على الإطار النظري لموضوع الدراسة، عن طريق المسح المكتبي والاستفادة من مختلف الدراسات النظرية لإيجاد طرح نظري علمي ومنهجي من أجل حل إشكالية الدراسة، قبل إسقاطها على المؤسسات الصناعية الجزائرية في الجانب الميداني .

وعليه سيتم تقسيم هذا الباب إلى ثلاث فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول: أساسيات تبني ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

الفصل الثالث: أهمية تمكين العاملين في إرساء ثقافة الجودة الشاملة

الفصل الأول:

أساسيات تبني ثقافة الجودة الشاملة
في المؤسسة

الفصل الأول : أساسيات تبني ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

مقدمة الفصل

مع الانفتاح العالمي نتيجة التوجه إلى الحرية والمنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين من مختلف القارات، مع تبني توجهات تتسجم مع اتفاق واشنطن منتصف ثمانينات القرن الماضي، والمُسندة بأفكار ملتون فريدمان وغيره من النقيدين الجدد التي تركز حرية العمل والحركة للرأسمال الخاص أساساً، تطلب الأمر الكثير من العمل والتعاون للتحويل من الثقافة الإدارية الروتينية إلى الاستفادة من أفكار الجودة وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة خاصة بعد أن أعطت نتائج مرضية لمتبنيها في اليابان. وتعتمد درجة نجاح التحول إلى الثقافة الجديدة على مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافة الجودة وإجراءات التغيير بشكل واضح وبسيط إضافة إلى تبني هذه الثقافة من قبل جميع العاملين والمستفيدين. وهذا التغيير يتمثل في مجموعة من الأفكار والإجراءات الجديدة والعملية المؤثرة في رفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف، ولذلك يعتبر الحاجز الثقافي التي تواجه المؤسسات الرامية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من الصعوبات التي تقف وراء إجراء تغيير ثقافة المؤسسة بسهولة وذلك لأن القيم والمعتقدات الجديدة التي جاءت بها ثقافة الجودة الشاملة هي قيم جديدة ستحدث تغيرات في سلوكيات العاملين وفي الثقافة السائدة في المؤسسة بصورة عامة، ويتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : ثقافة المؤسسة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لثقافة الجودة الشاملة

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية وفي هذا المبحث يتم التعرف على أهم العناصر المتعلقة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال التطور التاريخي، المفهوم والأركان الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

عموماً يمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل رئيسية وتندرج هذه المراحل ضمن مدخلين، المدخل الأول يضم المرحلة الأولى، الثانية والثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي لإدارة الجودة والمدخل الثاني يضم المرحلة الرابعة تحت عنوان المدخل الحديث لإدارة الجودة كما يلي :

أولاً : المدخل التقليدي لإدارة الجودة : ويضم هذا المدخل المراحل التالية :

1- مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1930):

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل الاهتمام بالجودة، واهتمت الإدارة بمرحلة الفحص نظراً لتعدد وكثرة المنتجات غير المطابقة للمواصفات. ومع زيادة الانتاج وتعقد عملياته أصبح الفحص مطلباً ضرورياً وأساسياً للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات التي وضعت من قبل، وهذا يتم بعد

الانتهاء من عملية الانتاج مباشرة والتأكد من أن المنتج مطابق للخصائص والمواصفات الموضوعه مسبقا، ونقل وتوصيل المنتج الملائم للمستفيد وإصلاح غير الملائم أو التخلص منه.¹

وانصببت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلا ومن ثم تؤدي عملية الفحص لمنع وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبات الزبائن. وبالتالي التخفيض من عدد شكاويهم، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكرا أثناء عمليات إنتاجها، مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجري تصنيعها قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج وتصبح منتجا جاهزا.²

2- **مرحلة مراقبة الجودة (1931-1970):** ويقصد بمراقبة الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لاتمام متطلبات الجودة حيث يتم تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة باعتبار هذه المعلومات تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالجودة. وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تطورا من مجرد مدخل للفحص إلا ان التقدم في إدارة الجودة الشاملة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسين المستمر.³

¹ محمود عبد اللطيف موسى. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الاداري في ضوء خبرات الغرب. الطبعة الأولى. القاهرة: دار السعادة للطباعة. 2010، ص25.

² قويدر عياش. التسيير بالجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية. الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي. جامعة الجزائر: الفندق الأوراسي. 28-30 جوان 2003، ص 05.

³ أيمن على عمر. مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة. الطبعة الأولى. الاسكندرية: منشأة المعارف. 2001 ص53.

كما أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، وفي هذا الصدد يقول "Dale Bedterfielf" بأن ضبط الجودة: «هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة».¹

3- مرحلة تأكيد الجودة (1970-1986): تعرف عملية تأكيد الجودة بأنها نشاط

يستهدف تقديم أدلة اثبات لترسيخ وتأكيد الثقة بين جميع الأطراف المعنية وأن عملية الجودة تتحقق بالفعالية المطلوبة ولكل طرف من الأطراف التي تساهم في بناء الثقة بجودة السلعة أو الخدمة ويمكن تحديد ملامح هذه المرحلة بالآتي :

- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي بتحديد مستوى الجودة.
- مدخل الرقابة الشاملة على الجودة هو النواة الحقيقية للحركة التي يتم تنفيذها الآن.
- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.

- الجودة عند اختفاء نسبة المعيب.

ويعتمد نظام تأكيد الجودة على منع وقوع الخطأ سواء في تصميم المنتج أو في تصميم العمليات.² وعليه فإن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان .³

¹ محفوظ أحمد جودة. إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات - الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر. 2004 ص51.

² أيمن على عمر. المرجع المذكور سابقا، ص53.

³ محفوظ أحمد جودة. المرجع المذكور سابقا ، ص 26.

وبالتالي تأكيد الجودة يوفر داخليا ثقة كبيرة للإدارة وخارجيا ثقة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة كما أنه ولأول مرة تم إدخال ضرورة إشراك كل المستويات الإدارية في تخطيط ومراقبة الجودة.

ثانيا - المدخل الحديث للإدارة الجودة : ويضم المرحلة الرابعة

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986 - حتى الآن): ظهر هذا المفهوم للجودة في أواخر القرن العشرين ومازال مستمرا حتى الآن وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية كل أسواق البلدان النامية. وإثر هذا الوضع قامت المؤسسات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفضيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة.¹

وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة. لذا ظهر مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث ظهر هذا المدخل كعنوان شامل عام 1988 ليعبر عن عملية تحسين الجودة، ويعد أسلوبا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أي مؤسسة لتشمل وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.² إن هذه المرحلة تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر

¹ أيمن على عمر. المرجع المذكور سابقا، ص ص 54.55.

² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد. إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي. الطبعة الأولى الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.1997، ص 67.

التنظيم وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة.¹

وفي هذا الإطار يمكن إبراز أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة من خلال

الجدول التالي:

جدول رقم 1-1: المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .

العنصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية	مسطح ومرن وأقل تعقيدا
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح ما لم يتكسر	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات
نظرة العاملون	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو الميسر للأمور ينظر للمدير على أنه قائد
العلاقات	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة	تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
الجهود	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد	التركيز على الجهود الجماعية ، حيث تسود روح الفريق
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول وإلى التدريب على أنه استثمار فكري
الجودة	تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة	تطلب المؤسسة من زبائنها توصيف الجودة وتطور مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات المستهلكين وتوقعاتهم
القرارات	تبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية	تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة

المصدر : يوسف حجي الطائي. محمد فوزي العبادي. هاشم فوزي العبادي. إدارة الجودة الشاملة

في التعليم الجامعي. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. 2008، ص 107 .

¹ صلاح محمد عبد الباقي. قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2001، ص 145.

بالإضافة الى مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة التي تم عرضها، لا يمكن تجاهل أن فكرة إدارة الجودة الشاملة قد تأثرت بشكل كبير وجاءت وليدة لأفكار مجموعة كبيرة من العلماء والمفكرين نذكر منهم : Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, Kano, Mizmo حيث تم صياغة الأفكار والمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من خلال أعمال وممارسات هؤلاء العلماء. وفي هذا الطرح سيتم التركيز فقط على ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم :

– Edward Deming: قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية. وقد قدم "دمينغ" برنامجا متكاملًا يتكون من 14 نقطة رئيسية يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التميز في جودة المنتجات ويتكون من الآتي:¹

1. إعداد لائحة لغايات وأهداف المؤسسة ونشر هذه اللائحة على العاملين ويجب على الإدارة أن تبرهن التزامها بهذه اللائحة.
2. تعلم الفلسفة الجديدة من قبل الإدارة وكل فرد.
3. بناء الجودة في المنتج والتوقف عن الفحص الشامل .
4. التوقف عن اختيار الموردين على أساس أقل سعر والسعي لخلق علاقات طويلة الأمد معهم.
5. التحسين المستمر للسلعة والخدمة.
6. الاهتمام بالتدريب.
7. تعليم وتطوير القدرة القيادية لدى المشرفين .

¹ عبد الكريم محسن. صباح مجيد النجار. إدارة الإنتاج والعمليات. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للطباعة والنشر. 2004 ، ص456.

8. العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل وخلق مناخ للابتكار .
9. تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة .
10. الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين .
11. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين والتركيز على اكتشاف قدرات العمليات وكيفية تحسينها.

12. إزالة العوائق في الاتصالات .
 13. تشجيع التعليم والتحسين الذاتي لكل شخص.
 14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.
- Joseph Juran: أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جميع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها واختيار الحل الأفضل.¹ ومن أجل ذلك ترجم جوران أفكاره في شكل نموذج للجودة أطلق عليه اسم " ثلاثية جوران للجودة" وتتضمن هذه الثلاثية العناصر التالية :²

- أ- تخطيط الجودة: ويتضمن وضع أهداف الجودة، تحديد الزبائن (الداخلية والخارجية)، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية، تحول إلى العمليات.
- ب- ضبط الجودة: وتضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس، وضع الأهداف، استخدام نظام لكشف المعيبات، قياس الأداء الفعلي .

¹ محفوظ احمد جودة. المرجع المذكور سابقا، ص32.

² محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2005، ص 49.

ج- تحسين الجودة: ويضم إثبات الحاجة، تحديد المشاريع، تنظيم فرق المشاريع وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فاعليتها .

- Philip .B. Crosby : هو صاحب المفهوم المشهور " الخطأ الصفري" أو اللأخطاء والذي أطلقه في الستينات من القرن العشرين وأسس كروسبي مؤسسة باسمه سنة 1979 لتقديم الاستثمار في الجودة وله كتاب بعنوان "Quality is Free" ، وحيث أن كروسبي يدعو إلى عدم وجود أخطاء والأساليب الإحصائية ليس لها وجود في فكر كروسبي ويقول متشددا : « ليس هناك أي سبب يدعو إلى وجود أخطاء أو عيوب في المنتج »¹.

ومن هنا نجد أن فلسفة كروسبي في تحسين الجودة تبنى على مفهومين أساسيين يتمثل الأول في مسلمات إدارة الجودة بينما يتمثل المفهوم الثاني في عناصر التطوير الأساسية للجودة. فالنسبة للمسلمات حددها وأطلق عليها ثوابت الجودة الأربعة وهي :² تعرف الجودة على أساس التطابق مع متطلبات الزبائن؛ نظام الجودة هو المنبع والوقاية وليس مجرد اكتشاف الأخطاء؛ معيار الجودة : المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري؛ مقياس الجودة هو التكلفة، و قد فسر تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناتجة عن الأخطاء، ثم التكلفة المترتبة على إعادة إصلاحها، و منع حدوث الخطأ مرة أخرى بهدف التوافق مع متطلبات الزبائن .

¹ عبد الفتاح محمد سليمان. الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد. الطبعة الأولى. الإسكندرية: ايتراك للنشر والتوزيع .2001، ص 18.

² نظمي نصر الله. الإيزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية القاهرة: سلسلة إصدارات اتحاد الصناعات المصرية . الشركة العربية للنشر و التوزيع . 1995، ص20.

أما عناصر التطوير الأساسية للجودة التي أشار إليها فهي : الإصرار من قبل الإدارة العليا؛
تعليم جميع الأفراد العاملين والعمل على تدريبهم؛ التطبيق الفعلي لهذه المسلمات بشكل كفاء
وفعال .¹

من خلال هذا المطلب تم عرض كيف تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى تصل إلى
مفهومها الحديث بمعناها الشامل لكل عناصر المؤسسة وذلك بمساهمة أهم المفكرين في هذا
المجال .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

في هذا الإطار يتم عرض مختلف التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة باختلاف
اتجاهات المفكرين لنستنتج بعدها أهمية هذا المدخل لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

أولاً : تعاريف إدارة الجودة الشاملة: إن أهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم
أدى إلى اهتمام الباحثين والمتخصصين به فتعددت وتباينت آرائهم تبعاً لنظرتهم إلى هذا المدخل
والزاوية التي ينظرون منها إليه، وفي هذا الصدد يمكن تصنيف وجهات النظر هذه ضمن أربع
اتجاهات أساسية هي :

1- الاتجاه الأول : تتمحور تعاريف هذا الاتجاه على التركيز حول فكرة الزبون واحتياجاته
وتوقعاته وأمثلة التعاريف التي تصب في هذا الاتجاه نجد إدارة الجودة الشاملة بأنها :«ثقافة تنادي
بالالتزام الكلي برضا واقتناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات

¹ موسى اللوزي. التطوير التنظيمي. أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر. 2000
ص249.

العمل «¹. كما تعرف بأنها التركيز القوي والثابت على احتياجات الزبون ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات الزبون.²

2- الاتجاه الثاني : يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على استخدام الوسائل العلمية والأدوات والأساليب المتاحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تتمحور تعاريفه حول التخطيط من أجل تخفيض التكاليف والهدر في الوقت بحيث يتم استبعاد النشاطات غير الضرورية وفي هذا الإطار يعرفها كل من Perigord Fournier (1993) بأنها " مجموعة من المبادئ و الطرق والأدوات ، منظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المؤسسة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحتملة للزبائن بأقل تكلفة".³

ومن وجهة نظر أمريكية فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر من خلال أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المؤسسة تسعى لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.⁴

3- الاتجاه الثالث : يركز هذا الاتجاه على الأفكار والمفاهيم المستوحاة من المدرسة السلوكية في الإدارة حيث تركز التعاريف حول تطوير المهارات الفنية للعاملين والحوافز وتشجيع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار وتطبيق فكرة العمل الجماعي، حيث نجد تعريف معهد الجودة الفيدرالي

¹ صلاح عباس هادي. إدارة الجودة الشاملة. مدخل نحو أداء منظمي متميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. 08-09 مارس 2005، ص 158.

² بلال خلف السكارنه. التطوير التنظيمي والإداري. الطبعة الاولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2009 ص 169.

³Neuville,Jean-Phillipe . La qualité en question . Revue Française de Gestion. N°108, Mars-Avril-Mai 1996, p39.

⁴ بلال خلف السكارنه. دراسات إدارية معاصرة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع . 2010 ، ص 177.

بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف

التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل"¹

وكذلك يعرفها Jabelonski بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات

لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال

المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي مؤسسة وهي : إدارة تشاركية ، التحسين المستمر

للمعاملات، استخدام فرق العمل".²

4- الاتجاه الرابع: يركز هذا الاتجاه على الفلسفة الشاملة للمفهوم وفي هذا الإطار هي : " ثورة

ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة وهي مدخل يعبر عن مزيد من

الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس

الإحصائية ، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين التي بدورها

تؤدي إلى تخفيض الكلفة".³

كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند أنها: " التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة من

أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة

وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة

مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".⁴

¹ بشار يزيد الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. الطبعة الأولى. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع. 2009، ص181.

² قويدر عياش. مدخل إدارة الجودة الشاملة. كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. 08-09 مارس 2005، ص 223 .

³ Brilman , Jean. Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance. Paris: Edition Organisation. 2004 , p272.

⁴ حازم محمد حافظ. تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا. الطبعة الأولى. القاهرة: المكتب العربي للمعارف. 2011، ص159.

يتضح مما سبق أن مضمون إدارة الجودة الشاملة اتسع نطاقها وامتد ليشمل كل العمليات وكل فرد داخل المؤسسة لمواجهة احتياجات المستهلك الحاضرة والمستقبلية. إذ أنها تعطي الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة للموارد المتاحة. كما يجب النظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر على الجودة الكلية.

ثانيا : أهمية إدارة الجودة الشاملة : تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من الأسلوب الحديث الذي تتبناه والذي يتباين عن الأسلوب التقليدي وعليه تشمل جميع الأطراف من مؤسسة، زبائن وعاملين كما يلي :

1- بالنسبة للزبون (المستهلك) : هو جوهر وسر وجود المؤسسة ومصدر ربحها وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى :¹ كسب رضا الزبون؛ المحافظة على الزبائن الحاليين؛ جذب المزيد من الزبائن؛ تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة؛ حماية الزبون كمستهلك بتوفير كافة المعلومات عن السلعة من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛ تقليل وقت انجاز الأعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته لأن عدم الاهتمام ينتج عنه زيادة وقت الأداء وازدياد شكاوى الزبائن وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

¹ قويدر عياش. إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المرجع المذكور سابقا، ص 712.

2- بالنسبة للمؤسسة: تظهر الأهمية بالنسبة للمؤسسة في : ¹ التحسين في الجودة والقدرة على المنافسة ؛ تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة؛ زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛ تعزيز المركز التنافسي؛ ترسيخ ثقافة التجديد والايجابية في العمل؛ تخفيض نسب الضياع و الهدر داخل المؤسسة؛ تقليل معدل دوران العمالة.

3- بالنسبة للعاملين: ومن بين الفوائد التي ستتعرض على العاملين نجد : ² رفع معنويات العاملين؛ تخفيض شكاوي العاملين؛ خفض نسبة الحوادث الصناعية؛ تحسين التعاون والاتصال؛ زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل .

من خلال هذا المطلب استطعنا التعرف على الفائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تبني ثقافتها التي تعبر على المتغير التابع لإشكالية الدراسة، من أجل معرفة من المعنى بهذا المنهج وماذ

ا يجب توفره في المؤسسة لنجاح تطبيق هذا المنهج، من خلال التعرف على الأركان الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المطلب الموالي.

المطلب الثالث : أركان تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أجل الإحاطة بجوانب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، لا بد من التعرف على أهم المستلزمات الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المدخل، ثم تقديم مختلف مراحل التطبيق وفي الأخير ابراز أهم الانعكاسات الناتجة على ذلك.

¹ صلاح الدين عبد الباقي. المرجع المذكور سابقا ، ص 152.

² المرجع نفسه، ص 152

أولاً : مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن أعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وتتمثل هذه المتطلبات في :

1- دعم والتزام الإدارة العليا: إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، والاندماج في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير¹. وتعتبر القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الاستراتيجية، لذا فإن التزام الإدارة العليا يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف. ويؤكد Martin (1993) أن التزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية :² تعزيز ثقافة الجودة؛ تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين في أدائهم؛ توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها .

2- المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، ويعني ذلك قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم، إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف

¹ شاكر جار الله الخثالي. إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية. مسقط: معهد الإدارة العامة. مجلة الإداري. العدد 106 ، سبتمبر 2006، ص 74.

² خضير كاظم حمود. إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2005 ص 102.

مستوياتهم. إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تتطوي عليها.¹

3- تشكيل فرق العمل: يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة السلع والخدمات.²

4- تحديد معايير قياس الأداء للجودة: يتطلب هذا وجود نظام قادر على القياس الدقيق، مبني على الأساليب الإحصائية الملائمة، لتحديد الاختلالات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة والعمل على القضاء عليها جذريا.³ وفي هذا الإطار يحدد Shap أهم متطلبات قياس الأداء للجودة :⁴ تحديد الأوقات المحددة للإنجاز والانحراف عنها؛ التفاوت في مستويات الجودة يقع ضمن الحدود المقبولة؛ تدريب جميع العاملين على استخدام التحليلات الإحصائية ؛ تحديد المدى الزمني المتوسط الذي يحتاجه العامل للانتهاء من كل عملية .

5- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة: إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بفعالية وذلك من خلال :⁵ وضع نظام للاختيار

¹ المرجع نفسه ، ص 102 .

² موسى اللوزي. التطوير التنظيمي. المرجع المذكور سابقا، ص 239.

³ منصور علي أحمد البطاني. عبد الله عبد الله السنقي. مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة. مسقط: معهد الإدارة العامة. مجلة الإداري. العدد 101. يونيو 2005، ص 25.

⁴ عبد الرحمان توفيق. المناهج التدريبية المتكاملة. منهج إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الثالثة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك. 2004، ص 36.

⁵ منصور علي أحمد البطاني. عبد الله عبد الله السنقي. المرجع المذكور سابقا، ص 26.

والتعيين؛ توصيف الوظائف؛ تقييم الأداء؛ التدريب المستمر؛ التحفيز و المكافآت للفريق المبدع من العاملين؛ تقييم أداء العاملين يقوم على فكرة الفريق الواحد؛ ضمان المشاركة في وضع الخطط .

6-إرساء نظام المعلومات والتغذية العكسية : يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.¹ لذا فإن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بتدفق المعلومات. وتسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تتجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.²

7- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن ادخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المؤسسة. إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

8- الترويج وتسويق البرنامج : إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، حيث أن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في تقليل المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

¹ محمد توفيق ماضي. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2002، ص 25.

² جابلوتسكي جوزيف. ترجمة النعماني عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996، ص 59.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.¹

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : تختلف مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المؤسسة نفسها وتعتمد على قدرات ومعرفة وتجارب الأفراد المشتركين في هذه العملية. ولأن إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة تتغير التقنيات المستخدمة فيها، ومنه لا توجد طريقة واحدة فقط لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا الإطار ذكر J.Jalbonski أن هناك خمس مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي :²

1- المرحلة الصفرية (الإعداد): تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات و هي :

أ - قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة : في هذه الخطوة تحدد إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بحكم أن لديها اتجاهات ايجابية لهذا المسعى و دراية مبدئية به.

ب- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة : ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة.

ج- صياغة رؤية المؤسسة : وهنا يتم صياغة ما تطمح له المؤسسة مستقبلاً وهي رؤية استراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

2- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

¹ سوسن شاكر مجيد. محمد عواد الزيادات. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. الطبعة الأولى.

عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2007، ص84.

² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد. المرجع المذكور سابقاً، ص ص 84-86.

أ - اختيار أعضاء لجنة الجودة : والتي تضم مدير المؤسسة وممثلين على مستوى عال، والتي تنوي توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. ومن أهم مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير.

ب - اختيار مستشار للجودة: غالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة.

ج - تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب لجنة الجودة أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة، من خلال هذه الخطوة يتم المصادقة على خطة التطبيق كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذه.

3- مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة ما يلي :

أ - التقييم الذاتي: والذي الهدف منه معرفة وعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة .

ب - التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

ج - تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة وهذا الأمر مهم لتقييم جوانب القوة والضعف في المؤسسة.

د - تقييم تكلفة الجودة : وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

4- مرحلة التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية :

أ-اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة : والتي يتم من خلالها اختيار المدربين للمؤسسة على أساس المصداقية و الالتزام القوي بتطوير المؤسسة ويتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي وبعد عملية التدريب هذه يتولى المدربين مسؤولية التدريب بالمؤسسة فيما يتعلق بقضايا الجودة الشاملة.

ب- تدريب المديرين والمرؤوسين : والذي يتضمن ما يلي : الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛ التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة الاتصال وحل المشاكل.

ج- تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمجال الجودة .

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وتمثل مرحلة الحصاد ومرحلة استثمار

الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة و التحفيز، و يتم فيها ¹ :

أ - دعوة جميع وحدات المؤسسة وفروعها وجميع المتعاملين معها من زبائن وموردين للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء ذلك.

ب - إعلام كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة و عملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها.

ج - توجيه الدعوة إلى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لها ثم تنفيذه باعتبار أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم .

¹ عبد الرحمان توفيق. المرجع المذكور سابقا، ص 29.

ثالثاً : انعكاسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة : إن الهدف الأساسي من

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للسلع والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم.

1- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة: مما سبق نستطيع القول أن إدارة الجودة الشاملة

يمكن أن تحقق المزايا التالية : ¹

- ضبط وتطوير النظام الإداري بمركز التدريب نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة
- زيادة كفاءات الإداريين والمدربين والعاملين بمراكز التدريب ورفع مستوى أدائهم
- زيادة الثقة والتعاون بين مركز التدريب والجهات المتعاونة معه
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين بمركز التدريب
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل العاملين والمدربين وكافة المتعاملين مع المركز
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمركز للعمل بروح الفريق
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح مركز التدريب المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمكن في هذا الصدد التمييز بين الفوائد التي يجنيها

كل من المؤسسة والأفراد من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

¹ محمود عبد اللطيف موسى. المرجع المذكور سابقاً، ص35.

أ - فوائد الجودة الشاملة على المؤسسة : تتمثل في:¹ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛ رفع مستوى الأداء؛ تخفيض تكاليف التشغيل مع تقليص الحوادث والشكاوى؛ العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل؛ زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة؛ زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.

ب - فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد : وتتمثل في : ² إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم؛ تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل؛ توفير التدريب اللازم؛ إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم .

3- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : عموماً يمكن إرجاع أسباب فشل برامج إدارة

الجودة الشاملة إلى ثلاثة عناصر أساسية هي : ³

1- الأهداف : ويعني ذلك عدم وضوح الأهداف المتعلقة بتحقيق جودة الأداء مع التركيز فقط على وضع أهداف قصيرة الأجل.

2- الإدارة : ويعني ذلك عدم قدرة الإدارة على تحويل أهداف الجودة إلى أهداف كمية قابلة للقياس وهذا النوع من المشاكل يتعلق بالصعوبات التالية : مشاكل إعداد الهياكل المطلوبة لتحقيق

¹ موسى اللوزي. إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر العربي الخامس في الإدارة ، الإبداع والتجديد. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 27-29/نوفمبر 2004، ص 375.

² سعيد ياسين عامر علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. الطبعة الثانية. القاهرة: مركز وابدسرقيس للاستشارات والتطوير الإداري. 1998، ص 243 .

³ أمير محمد عبد الحميد بدر الدين. علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير إدارة الاعمال. القاهرة: جامعة عين شمس. كلية التجارة. 2009، ص126.

هذه الأهداف؛ مشاكل عمليات الاتصال لعلاج مشاكل القياس؛ مشاكل في عملية التحكم التنظيمي والاتجاه نحو الفردية في العمل.

3- الاستراتيجية : ويعني ذلك وجود نوع من الغموض والارتباك الاستراتيجي بسبب الازدواجية والتعرض بين أهداف الجودة والأهداف الاستراتيجية الأخرى .

وفي دراسة صدرت عام 1992 عن مؤسسة ارثر د ليثل أرجعت حالات فشل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى ثلاث عوامل هي: سرعة التنفيذ فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو أكثر نجاحا من الأساليب المؤدية إلى النتائج السريعة؛ التدريب غير المناسب أو غير المكتمل للعاملين؛ قلة اكتراث الإدارات العليا بعوامل نجاح هذا المدخل الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتمال تنفيذه على أكمل وجه¹.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا متكاملًا يشمل جميع جوانب المؤسسة، بما فيها ثقافتها التنظيمية التي يجب تغييرها بما يتناسب مع هذا المنهج، لذا وجب علينا أولاً التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بتطبيقه، من خلال تطوره التاريخي والتعاريف التي قدمت له وأهميته وأخيراً أركان تطبيقه التي تم عرضها بالتفصيل في هذا المبحث. لننتقل في المبحث الموالي إلى ثقافة المؤسسة التي يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كخطوة انتقالية لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة باعتبارها تمثل هدف دراستنا .

¹ مهدي صالح السامرائي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع 2007، ص 350.

المبحث الثاني : ثقافة المؤسسة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

لقد دخل مفهوم ثقافة المؤسسة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمؤسسة لكن الضرورة حتمت على هذه الأخيرة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية،¹ ولهذا سنحاول التعرف على أهم خصوصيات ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال المطالب التالية: مفهوم ثقافة المؤسسة؛ أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ أبعادها المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : مفهوم ثقافة المؤسسة

سنتناول مفهوم ثقافة المؤسسة من خلال عرض أهم التعاريف التي أعطيت لها وخصائصها ومنه استنتاج أهميتها وكيفية تكوينها.

أولا : تعاريف ثقافة المؤسسة وخصائصها : في هذا الإطار يتم عرض أهم

التعاريف المقدمة لثقافة المؤسسة لنستنتج منها أهم خصائصها .

1- تعاريف ثقافة المؤسسة : لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من

المؤسسات وبسبب الاهتمام المتزايد بهذه الأخيرة ظهرت عدة تعاريف لها وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف :

يعتبر تعريف E.H.Schein من أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها "مجل

الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها، أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها

¹ Eric, Delavallée .La culture d'entreprise. pour manager autrement. Paris : Edition d'Organisation . 2002 , p22.

لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفاعليتها بالنسبة لهم. فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداو لونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل".¹

وتعرف في كتاب Le manager à l'écoute du sociologue على أنها " تكيف و تشرط نسبة كبيرة من القرارات التي تتم بداخله من أدنى قرار عملي إلى أعلى قرار استراتيجي".²

2- خصائص ثقافة المؤسسة: اتفق الكتاب والباحثين على أن ثقافة المؤسسة هي نظام من المعاني (القيم) المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وأن هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية.³ وفيما يلي عرض لأهم خصائص ثقافة المؤسسة:

أ- الانتظام في السلوك والتقييد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة، مصطلحات عبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

ب-المعايير : هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب انجازه .

ج- القيم المتحكمة : توجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب ، الانصياع للأنظمة و التعليمات .⁴

¹ Chantal, Bussenault et Martine, Pretet. Economie et gestion de l'entreprise. 2^{ème} Edition. Paris : Vuibert. 1998 , p112.

² Pierre, Monin. Eric, Delavallée. Le manager à l'écoute du sociologue. Paris : Edition Organisation. 2000, p41.

³ أحمد بن فرحات. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. الرياض: جامعة نايف العربية . 2007، ص20. www.neuss.edu.sa/

⁴ محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل. 2004 ص315.

د- الفلسفة : لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و الزبائن .

هـ- القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة لأخرى و الفرد يعمل في المؤسسة وفقا للقواعد المرسومة له.

و- المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموع الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكا تهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي و تتضمن مجموعة خصائص مثل الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات والإجراءات القوانين و أنماط الاتصال ،... إلخ .¹

ثانيا : أهمية ووظائف ثقافة المؤسسة : تعتبر ثقافة المؤسسة أساس بناء أي مؤسسة لها وظائف عدة يجب التعرف عليها في هذا الإطار .

1- أهمية ثقافة المؤسسة: إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ويجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن ثقافة المؤسسة توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات صعبة لما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية و مراكز صنع القرار.²

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري. إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2005، ص157.
² عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الاستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة. 2008 ص 201.

ومن هنا تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن

تلخيص أهميتها في الآتي :¹

أ- بناء الإحساس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه

حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة .

ب- إيجاد شعور بالتوحد : حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم

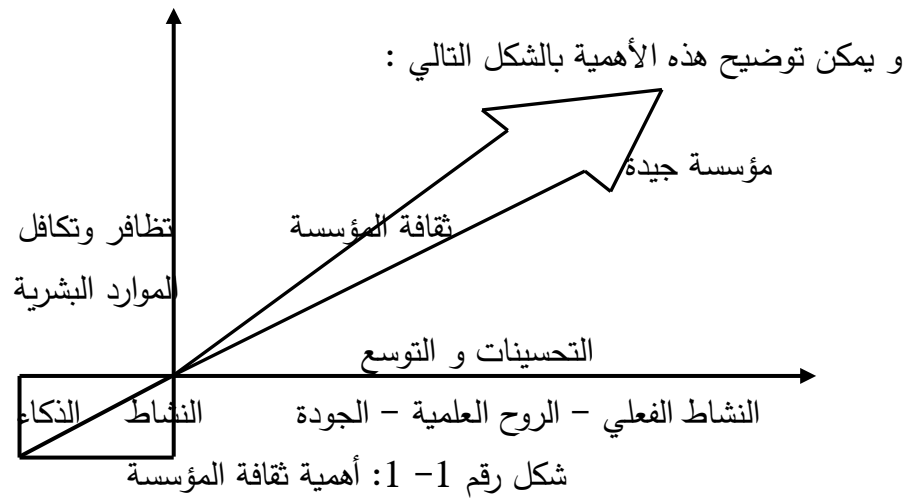
المشتركة ومعايير الأداء المتميز .

ج - تطوير إحساس بالعضوية والانتماء : وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة

من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم

وتطويرهم .

د - زيادة التبادل بين الأعضاء : ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات.



Source: Katsuya, Hosotani. Les 20 lois de la qualité. Paris : DUNOD.

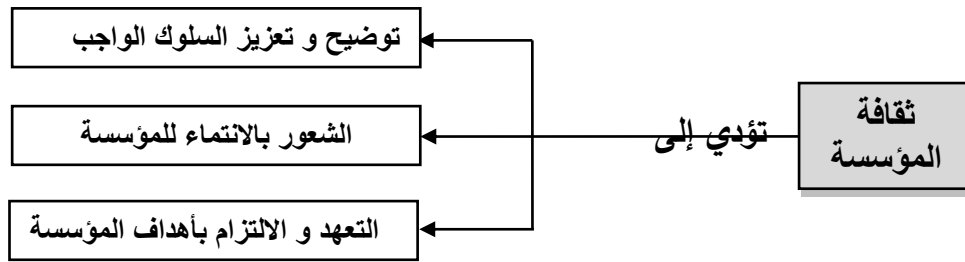
1994, p34.

¹صالح مهدي محسن العامري. طاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة والأعمال. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر. 2007، ص125.

من خلال الشكل يتبين لنا أن ثقافة المؤسسة هي العنصر الجوهرى في أي سلوك داخل المؤسسة، إذ يمكن أن تكون السبب في رفع فعالية المورد البشري وزيادة المبادرة والعطاء من طرفهم. وكما يمكن أن تكون حاجزا يقف ضد التطور والمبادرة والإبداع مما يجعلها سببا لانهايار المؤسسة مثل المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية.

2- وظائف ثقافة المؤسسة : يرى حسين حريم أن ثقافة المؤسسة تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي :¹ تعمل ثقافة المؤسسة على تنمية الشعور بالذاتية وتحدد الهوية التنظيمية؛ تخلق نوع من الالتزام والولاء للمؤسسة يتجاوز الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين؛ تساعد ثقافة المؤسسة في إرساء الاستقرار داخل المؤسسة، ذلك أنها تمثل نظام متكامل من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية؛ تعد مرجعا أساسيا يستعين به الأفراد لإعطاء معنى واضح و فعال لنشاط المؤسسة؛ تعمل على تأقلم الأفراد مع محيط العمل.

والشكل التالي يلخص أهم الوظائف التي تحققها ثقافة المؤسسة.



شكل رقم 1- 2 : وظائف ثقافة المؤسسة

المصدر: أحمد ماهر. التنظيم. الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية
الدار الجامعية. 2005، ص436.

¹ حسين رحيم. مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات العمليات الإدارية. وظائف المنظمة. الطبعة الأولى. عمان:
دار الحامد. 2006، ص 80 .

ثالثاً: تكوين ثقافة المؤسسة والمحافظة عليها: قبل التطرق إلى كيفية بناء ثقافة المؤسسة

لا بد من التعرف على العوامل المؤثرة في عملية التكوين والمتمثلة في العناصر التالية:¹

1- سلوك قادة المؤسسة: وهو العامل الأكثر تأثيراً لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة. ويجب التأكيد هنا أن العاملين سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

2- الثقافة الخارجية: ونقصد بها الثقافة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولذلك فإن المؤسسات العالمية لديها عدة ثقافات بحسب المناطق أو الدول التي تعمل بها.

3- مقاييس الأداء التي يتم على أساسها تقييم الموظفين: وذلك لأنها تعبر عن النواحي والسلوكيات التي تهتم بها المؤسسة .

4- طبيعة عمل المؤسسة: فالثقافة التي تجدها مشتركة بين مؤسسات الصحافة مثلاً تختلف عن تلك التي في المؤسسات الطبية أو الصناعية.

ويتم عادة إنشاء ثقافة المؤسسة وفق ثلاث طرق:² يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة؛ يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طريقة التفكير والشعور والمحافظة عليه وتطويرها بما يخدم أهداف المؤسسة؛ في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل في نفسه مجموعة من خصائص المؤسسة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون فعلهم تلقائي، فكل واحد يدرك ما يجب فعله نظراً لاكتسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المؤسسة.

¹ عدمان مريزق. دور إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية. جامعة البليدة: مجلة الآفاق. العدد 06. أبريل 2006، ص80.

² ماجدة العطية. سلوك المنظمة. سلوك الفرد و الجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. 2003، ص333.

بعد أن يتم تكوين ثقافة المؤسسة هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها:¹

- الإدارة العليا: تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، وما المدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات، عبارات طقوس مشتركة، التوجهات نحو العمل، فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، سياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات

- اختيار العاملين: تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح. بمعنى لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المؤسسة من أجل المحافظة على ثقافتها فقد يتأثر الأداء والفعالية في المؤسسة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المؤسسة الحاليين.

- المخالطة الاجتماعية(التنشئة الاجتماعية): عند القيام باختيار عناصر جديدة في المؤسسة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المؤسسة، مما يجب على الإدارة تعريف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة.

فيما سبق تم التعرف على عموميات حول ثقافة المؤسسة من خلال تعريفها؛ خصائصها؛ أهميتها؛ وظائفها وكيفية تكوينها والمحافظة عليها، تمهيدا للمطلب الموالي الذي يتم فيه اكتشاف دور ثقافة المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

¹ محمود سلمان العميان. المرجع المذكور سابقا، ص320.

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المؤسسة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن ثقافة المؤسسة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد. أي لدى جميع العاملين في المؤسسة هذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة، أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة

لدى الجميع.¹

وفي هذا الإطار يمكن إدراج أهم العناصر الثقافية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي الاقتناع ب:²

- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
- ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين في المؤسسة.
- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي .
- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتفاديها بدلا من معاقبة المخطئ.

¹ عمر وصفي عقيلي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر. 2001، ص 84.

² محمد الصيرفي. إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. 2006 ص169.

- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين .

- ضرورة أن تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع و ليس للأفراد .

- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية .

- ضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين و مبدعين .

ولقد أكد Kanji et Yui أن انتشار وتماسك الثقافة بين الأفراد في المؤسسة يجعلها قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح لأن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا ثقافة تقوم على إرضاء الزبون وذلك من خلال التحسين المستمر، ويؤكد على أن المؤسسات لا تحتاج فقط إلى نظام يعمل بشكل سليم وإنما تحتاج وبشكل أكثر إلى ثقافة تنظيمية تدعم هذا النظام.¹ ويوضح الجدول التالي الملامح أو الخصائص العامة لثقافة المؤسسة المرتبطة بالجودة الشاملة والتي تختلف عن تلك الثقافة التقليدية :

¹ Kanji, Gopal. Yui, Hiroshi. Total Quality Culture . Total Quality Management. vol8, issue6. 1997, p417.

جدول رقم 1-2 : مقارنة بين الثقافة التقليدية وثقافة الجودة الشاملة

المجال	الثقافة التقليدية	ثقافة الجودة الشاملة
الرسالة	تعظيم العائد على الاستثمار	مقابلة أو تجاوز رضا الزبون
الأهداف	قصيرة الأجل وغير متسقة	أهداف قصيرة وطويلة الأجل ومتسقة تشمل كل فرد في
التوجه	بالمنتج	بالعميل والبيئة
التحسين	غير مستمر	مستمر
متطلبات	لاتحتل الأولوية وغير واضحة	تحتل الأولوية وهي واضحة
الموردون	غير شركاء في عملية تحقيق الجودة	شركاء في عملية تحقيق الجودة
الإدارة	لا تتبع سياسة الباب المفتوح وأهدافها غير متسقة	تتبع سياسة الباب المفتوح وتشجع العاملين على تقديم مقترحاتهم وأهدافها متسقة
دور المدير	إصدار الاوامر وفرض تنفيذها بالقوة	التدريب وإزالة الحوافز ، بناء الثقة
صنع	مدخل من أعلى إلى أسفل	مدخل الفريق
المشكلات	تحديد المسؤولية وفرض العقاب	التعريف بها وإعادة الحل
حل	بشكل غير مرتب وغير منظم عن طريق	بشكل مرتب ومنظم عن طريق فرق عمل مستمرة
الأعمال	ضيقة متخصصة وضوح وكثرة الجهود	واسعة العمومية ، وضوح جهود فريق العمل
التكاليف	الجودة تزيد التكاليف	الجودة تخفض التكاليف وتحسن الانتاجية والصورة العامة

المصدر: عمر محمود عبد الله. تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة. مذكرة ماجستير. إدارة الاعمال. القاهرة: جامعة عين شمس. كلية التجارة. 2003،

ص71.

في هذا المطلب تم إبراز أهمية ثقافة المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستنتاج الفرق بينها

وبين الثقافة التقليدية ليتم في المطلب الموالي تحديد الأبعاد الثقافية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أبعاد ثقافة المؤسسة ذات الارتباط بإدارة الجودة الشاملة

في هذا الصدد يتم تقديم توصيف كامل لواقع ثقافة المؤسسة التي يجب أن تسود في أي مؤسسة حتى يمكن أن تقي بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبذلك تحاول أي مؤسسة قبل أن تشرع في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة أن تقيس ثقافة المؤسسة السائدة بها، بهدف الوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذه الفلسفة الجديدة، والتعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة. وبذلك يتوافر لها المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعين أن يكون عليه البيئة وثقافة المؤسسة التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومسببات النجاح، دون إهمال المشكلات أو التحديات التي يمكن أن تقف في مواجهة التطبيق.¹ وعليه سيتم تحليل أهم الأبعاد ذات الارتباط بإدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي للوقوف على مدى إيجابيتها وهي خمسة أبعاد رئيسية يتضمن كل بعد عناصر فرعية كما يلي :

أولاً : البعد الخاص بالقيادة : يعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد الخمسة التي تشكل ثقافة الجودة، إذ أن أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا الذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر باعتبار أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي لا بد من اتخاذه على مستوى الإدارة العليا. ويتفرع هذا البعد إلى العناصر التالية :

1- إدراك دور الإدارة: يكون هذا العنصر داعماً ومتفقاً مع متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذا كانت إدارة المؤسسة تدرك تماماً الآتي:² أن العاملين ليسوا بطبيعتهم سلبيين أو أنهم مقاومين لاحتياجات المؤسسة؛ أنها مقتنعة بأن العاملين لديهم قدرة على تحمل المسؤولية ولا

¹ فريد زين الدين. توصيف ثقافة المنظمة المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مجلة الإدارة. المجلد 30. العدد الرابع. أبريل 1998، ص17.

² فريد عبد الفتاح زين الدين. فن الإدارة اليابانية. حلقات الجودة المفهوم والتطبيق. القاهرة: دار الكتب. 1997 ص60.

يتهربون منها؛ أن مهمتها هي تدعيم هذه الصفات والتشجيع على تنمية و تطور هذه السمات البشرية

2- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة: يرى أصحاب الإدارة العليا بأن أكثر من 80 % من مشاكل المؤسسة تظهر بسبب الإدارة والنظام المتبع وليست بسبب العاملين. وبالتالي فإنهم يرون أن مسؤولية الإدارة هي التصميم على حل المشاكل والصعوبات التنظيمية المتعلقة بالنظام بدلا من التركيز على العاملين بافتراض أنهم السبب وراء كافة المشاكل.¹

3- التحول الشامل لإدارة المؤسسة: إن ثقافة المؤسسة ذات العلاقة بعنصر التحول الشامل تكون متوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة عندما تدرك إدارة المؤسسة، وتكون على قناعة كاملة بأن فلسفة الجودة الشاملة تحتاج إلى تحول شامل للنمط الحالي لإدارة المؤسسة وليس مجرد إحداث تغيير بسيط بل هو تحول شامل يحتاج إلى خطوات ومراحل وجهد تنفذ على فترات طويلة .

4- السلوك والدافعية : و يقيس هذا العنصر رؤية الإدارة العليا بالمؤسسة للكيفية التي يتم بها تحفيز ودفع العاملين وتشجيعهم للعمل، وهل تميل الإدارة في رؤيتها إلى التشجيع والتحفيز المادي أم أنها ذات نظرة أبعد تمتد لتشمل كل ما من شأنه أن يشعر العاملين بالمتعة في أعمالهم والتعرف على مواهبهم وتصنيفهم إلى فرق عمل ديناميكية.

5- قيادة التغيير: يهتم هذا العنصر بقياس نمط القيادة من حيث مدى اعتمادها على سلطتها الرسمية المستمدة من موقعها بهدف إحداث التغيير، أم أنها قيادة مشاركة تحت العاملين

¹ قاسم نايف علوان. إدارة الجودة و متطلبات الإيزو 9001/2000. الطبعة الأولى. عمان: دار الثقافة. 2005 ص ص 155، 156.

على المشاركة في شتى نواحي التغيير، وهل تستهدف التغيير بالشعارات أم من خلال الفعل بالحركة و العمل .

6- المشاركة والملكية والمخاطرة: يقصد به تحديد ثقافة إدارة المؤسسة ومعتقداتها من حيث التحكم في قراراتها ومدى قبول مبدأ مشاركة الآخرين لها، وشكل ونمط الاتصالات الإدارية التي تسمح به، هل هو اتصال في اتجاهين أم محدد من الأعلى إلى الأسفل، هل تؤمن الإدارة بالفصل بين التفكير ومتطلبات التنفيذ، وهل تفضل أن تملك سبل الأمان الواضحة السهلة مبتعدة عن تحمل المخاطرة برغم وجود فرص متاحة تحقق لها التميز.¹

ثانيا : البعد الخاص بالهيكل والنظم : يعتبر البعد الخاص بالهيكل والنظم أحد الجوانب الرئيسية التي تصف ثقافة الجودة. وفيما يلي عرض توضيحي مختصر لعناصر هذا البعد وكيف تكون هذه الأخيرة داعمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة:

1- الاتصال : يقيس هذا العنصر شكل الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة ومدى فاعليته وكفاءته، فعندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال من أعلى ومن أسفل والعكس، وتدعو لعقد اجتماعات دورية مستمرة لعرض النتائج وتبادل المعلومات حتى تظل قنوات الاتصال مفتوحة، هنا نقول أن الاتصال فعال وعنصر قوة للتنظيم.

2- العمل الجماعي : يعتبر هذا العنصر من السمات المميزة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المفهوم يستند أساسا إلى إجراء التحسينات على الإنتاجية والجودة من خلال العمل الجماعي (فرق العمل) وحلقات الجودة. فكلما ساد المؤسسة هذا المفهوم وساندته الإدارة العليا، دعم ذلك من ثقافة المؤسسة وهياكلها بشكل تكون فيه أكثر تقبلا لإدارة الجودة الشاملة.

¹ راجع ، فريد عبد الفتاح زين الدين. فن الإدارة اليابانية. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 63، 68.

3- المهام : يقيس هذا العنصر تفكير الإدارة وفلسفتها من حيث وجود مهام مشتركة ومدى إعلام جميع العاملين بها أم أن إدارة المؤسسة ترى من المصلحة أن تحتفظ باستراتيجيتها وخططها بشكل سري ولا تسمح بالاطلاع عليها وتداولها بين العاملين مما ينتج عنه جهل معظم العاملين بطموح المؤسسة طويل الأجل وإلى أي مدى ترى الإدارة أهمية وجود مهام مشتركة في ربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض¹

4- التدريب و التعليم : من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة أن الأفراد العاملين يمثلون أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة لذلك نجد من الشروط والمقومات اللازمة لتطبيقها تدريب العاملين بشكل مستمر وبقناعة من جانب الإدارة بأهمية ذلك في كونه استثمارا طويل الأجل وإضافة حقيقية لمهارة وخبرة العاملين، ولهذا يكتسب التدريب أهمية كبيرة في المؤسسات. وعلى الرغم من ذلك ينظر بعض المديرين إليه على أنه نشاط غير منتج ويحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن، لكن هذا لا يمنع أن عددا كبيرا من المؤسسات تنفق أموال طائلة على تدريب موظفيها.²

5- استقرار الهدف: يقصد به الالتزام الكامل للإدارة العليا وجميع المستويات الإدارية للمؤسسة بتطبيق فلسفة الجودة بقوة حتى تصبح جزءا من حياتها وكيانها. ويقاس هذا الالتزام بمدى تمسك المؤسسة بما تبدأه من مبادرات جديدة ومدى الاعتماد على ذلك وعدم تخليها عنها لأن ذلك تأكيد على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

¹ قاسم نايف علوان. المرجع المذكور سابقا، ص 157.

² محفوظ أحمد جودة. تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2000-2001، ص31.

6- مراقبة التقدم: من الجوانب الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم المؤسسة

بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بالمؤسسة، وذلك بشكل مستمر وتبليغ ذلك لكافة العاملين

بالمؤسسة.¹

ثالثاً: البعد الخاص بالزبون : تركز إدارة الجودة الشاملة على احتياجات وتوقعات المستهلك،

والمقصود بالمستهلك ليس فقط المستهلكين الخارجيين ولكن أيضاً المستهلكين الداخليين، أي

النظر للمستهلك من زاوية أوسع، وفيما يلي توضيح لمحتوى هذا البعد :²

1- المستهلكون الخارجيون: يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة الوفاء بحاجات ورغبات

المستهلكين بالشكل الذي يشعرون بالرضا التام عن المؤسسة ومنتجاتها .

2- المستهلكون الداخليون : يمثلون الأفراد والوحدات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة

والتي تعتمد في أداء أنشطتها على أداء خدمات أو مهام لها من أطراف أخرى داخل المؤسسة،

فإدارة الإنتاج تعتبر مستهلك لإدارة المشتريات التي تمثل مورد هنا، وفي نفس الوقت تعتبر إدارة

المشتريات مستهلك داخلي للإدارة المالية وهكذا فإن كل مورد داخلي عليه أن يهتم بالمستهلك

الداخلي له ومن ثم يسود التعاون وحسن أداء النشاط وتنميته.

3- الموردون: لكي يصبح هذا العنصر إيجابياً في ثقافة الجودة يتعين أن تكون نظرة إدارة

المؤسسة إليهم ليس على شكل علاقة مجابهة و الضغط للحصول على احتياجاتها بأقل الأسعار،

بل تتسم هذه العلاقة بإدراك الإدارة أن المورد يمثل جزءاً من السلسلة الكاملة للمجموعات التي تمد

بالمنتجات الجاهزة للمستهلك النهائي .

¹ قاسم نايف علوان. المرجع المذكور سابقاً، ص 159.

² فريد عبد الفتاح زين الدين. فن الإدارة اليابانية. المرجع المذكور سابقاً، ص ص 73، 77.

4- التغذية العكسية من المستهلك : إن المفهوم الصحيح لبعء التوجيه بالمستهلك يعني أن يستمر تدفق المعلومات عنه بدء بتحديد حاجاته ورغباته، وانتهاء بنقل آرائه ومستوى رضاه وشكواه و أسباب تحوله إلى منتجات منافسة، حتى لو اقتضى الأمر عقد لقاءات معه وجها لوجه للوقوف على الجوانب المشتركة بين المؤسسة والمستهلكين عموما، من خلال دراسة مسحية تقوم بها المؤسسة للحصول على تلك المعلومات التي تعبر عن التغذية العكسية من المستهلك .

5- حل المشاكل المشتركة: إن اهتمام المؤسسة بعقد لقاءات واجتماعات ومقابلات بصفة دورية ومنتظمة مع أطرافها الخارجية خاصة الموردين والمستهلكين، لتبادل المعلومات في إطار التغذية العكسية في الاتجاهين من حيث رضا الزبائن والموردين والوقوف على الاحتياجات المتوقعة لديهم، يعد بعد نظر من تلك المؤسسة، وإذا تطلب منها تشكيل فريق عمل مشترك من المؤسسة والموردين والمستهلكين ضمنت بذلك تحسين العلاقات معهم وحل المشاكل، ويعتبر هذا مشجعا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

6- المشاركة في تخطيط المنتج : هذا العنصر يعتبر كسابقه إذ أن عملية تخطيط المنتج ووضع المواصفات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين يتعين أن يبنى على أساس من المعلومات الحقيقية التي تمثل وجهة نظر المستهلكين وتفضيلاتهم واحتياجاتهم المستقبلية.

7- الإدارة كمورد ومستهلك: يكون هذا العنصر ايجابيا ومساعدة على خلق ثقافة الجودة الشاملة عندما تنظر الإدارة لنفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام، الذي يتكون من سلسلة المدخلات، المخرجات والعمليات، والمديرين يعرفون المستهلكين الداخليين ويحصلون بانتظام على التغذية العكسية بخصوص مدى رضا المستهلكين الخارجيين عن خدماتهم، كما تتقبل الانتقادات التي يوجهها العاملون بانفتاح وارتياح.

رابعاً: **البعد الخاص بالعملية والقياس** : يهتم هذا البعد بالعمليات التي تتم داخل المؤسسة والمتعلقة بالقياس وتحديد المقاييس والأفراد لكل عملية وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة. ويتكون بدوره من سبعة عناصر هي : ¹

1- تفهم العملية :تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تقبل الإدارة العليا وتسلم بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المؤسسة تقع عليها وليس على العاملين فيها، ولهذا فإن تلك النوعية من الإدارة تقضي معظم أوقاتها تعمل موجهة للنظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام لأنها المسؤولة عن العمليات التي تسير في هذه النظم ومسؤولة أيضا عن خلق العمليات التي يعمل بداخلها هؤلاء العاملون .

2- القياس: تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ومن ثم التفكير في التحسين وحيث أن مجالات القياس مختلفة وكذلك يختلف من يقوم باستخدامها لذلك يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه ويراعى أن يكون مناسباً لكل من الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة .

3- تفهم النواحي غير القابلة للقياس: استكمالا للعنصر السابق فهناك بعض النواحي تكون صعبة القياس، ولكن ليس معنى ذلك تركها جانبا بل أن الثقافة المطلوبة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب الاهتمام الكامل لكل النواحي التي يمكن قياسها وتلك التي تكون غير قابلة للقياس، والوقوف منها على تأثيراتها جميعاً على أعمال المؤسسة. ومن هذه المفاهيم صعبة القياس نجد رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، عنصر القيادة وهي أمر غير قابل للقياس ولكن لا يمكن إهماله.

¹ قاسم نايف علوان. المرجع المذكور سابقاً، ص ص 161، 163.

4- تفهم الاختلافات: ويقصد هنا بالاختلافات هو الابتعاد عن المواصفات المطلوبة والحدود المسموح بها، أي يحدث اختلافات بين المواصفات الفعلية والموضوعة، وهذه لابد أن تكون مفهومة من قبل إدارة المؤسسة لأنها تؤثر على عملية وضع الخطط ووضع تصميم المنتجات، وتؤثر كذلك على عملية التعاقد مع الزبائن وفق طلباتهم المحددة .

5- التلاعب بالنظام : هذا العنصر خاص بتقرير عما إذا كانت المشكلة المعنية التي حدثت راجعة إلى سبب خاص أم خطأ في النظام، وهذا الإطار فإن المؤسسة التي تتميز بأن مشكلتها عالية تجاه هذا العنصر وإيجابية تتصف بأنها تركز على تحسين النظام لتمكين الأفراد بصفة مستمرة وتعيينهم على التوجه الصحيح للمشاكل حيث يمكن حلها وإدخال التحسينات اللازمة عليها .

6- الفحص: ويقصد به كيف تنظر المؤسسة للفحص وكيفية ممارسته، فيجب على المؤسسة أن تنظر إليه على أنه التفهم الواضح لحاجات المستهلكين واستخدام المنتجات التي تنتجها المؤسسة وكذلك حدود النظام الذين يعملون فيه وأن المؤسسة تنظر إلى فرد بأنه المسؤول عن الفحص في مجال عمله وفق منطلق المورد والمستهلك .

7- التالف و تكلفة الجودة : مما لاشك فيه أن التالف يمثل تكلفة ويؤثر على الجودة فزيادة نسبته ستؤدي إلى ارتفاع في تكاليف الجودة كما أن سبب ظهور التالف هو عدم إمكانية إنتاج المنتجات بصورة صحيحة من أول مرة و هذه فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

خامسا : البعد الخاص بالتحسين المستمر : تتضمن ثقافة المؤسسة اقتناع إدارة المؤسسة بمتابعة إجراء تحسينات مستمرة تشمل جميع النواحي لتظل بيئة العمل مشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية

الحديثه خاصة ما يتعلق منها بالجودة وهذا البعد يتضمن سبعة عناصر و لكل عنصر منها سماته وخصائصه التي تعكس ايجابيته وتدعيمه لثقافة المؤسسة .

1- التخطيط : يتضمن هذا العنصر الوقوف على مدى حرص المؤسسة على توفير وتخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها، إبلاغها للأفراد، تنفيذها ومراجعتها وكذلك تؤمن المؤسسة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات لتحقيق الجودة الشاملة .

2- استثمار التفكير : تتطلب فلسفة الجودة الشاملة أن تنتظر الإدارة دائما للمستقبل بعيد المدى و تضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء، وتنتظر كذلك للوقت المستغرق في التفكير على أنه نوع من الاستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية مرشدة وليس ضياعا للوقت والمجهود .

3- استخدام القياس: يتعلق هذا العنصر بالوقوف أولا بأول على الانجاز الذي يتم في كافة المجالات بهدف خدمة اتخاذ القرار، ويكون هذا العنصر ايجابيا إذا كانت الإدارة العليا بالمؤسسة تدرك أن قياس الانجاز جزء أساسي وحيوي للبحث عن التطوير والتحسين. وأن لكل المستويات الإدارية مقاييسها الخاصة وطرق القياس المناسبة لها ولأنشطتها. وأن معظم العاملين يهتمون بالمعلومات الخاصة بقياس الأداء الخاص بالأقسام والإدارات التي يتبعونها و بقياس الأداء للمؤسسة ككل .

4- التحسين المستمر ودورة المراجعة: ويهتم هذا العنصر بالوقوف على الإمكانيات المتاحة والممكنة بالمؤسسة وإدراك الإدارة لهاو لمقدرتها على التحرك نحو التحسين والتطوير،

فالمؤسسة تحتاج إلى طاقات إبداعية، ابتكارية وأفكار جديدة وبناءة من أجل إحداث تطوير وتحسين مستمر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.¹

5- التعظيم: ويقصد به أن هناك نظرة تكاملية للأهداف الفردية ولكل أجزاء ومكونات المؤسسة، وأن العمل على إيجاد تكامل بين هذه الأهداف جميعها سيعمل على تعظيم الأهداف ويتحقق هذا التعظيم من خلال المشاركة وعدم الاستقلالية والانعزالية.²

6- شهادات الجودة: ويقصد بها تلك الشهادات التي تمنح للمؤسسات من طرف الجهات المعتمدة والتي تفيد بأن هناك مقومات معينة بالمؤسسة متوافقة مع المستويات الموضوعية لهذا الخصوص، ومن هنا فقد تم إصدار سلسلة المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 لتحديد أنظمة العمل داخل المؤسسات لتكون المرجع القياسي لنظام العمل، وتعتبر هذه الشهادات اعترافاً بتهيئة بيئة المؤسسة نحو تحسين الجودة وهذا كله يسهل من بناء ثقافة تنظيمية تتقبل وبسرعة ثقافة الجودة الشاملة .

7- الأرباح: إن هدف إدارة الجودة الشاملة يتمثل في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل وهذا يتطلب العمل على تحسين الربحية في الأجل الطويل.³

يعتبر هذا المبحث نقطة ربط بين المبحث الأول والمبحث الموالي من خلال تحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة، ليتم فيما يلي تسليط الضوء على موضوع الدراسة المتعلق بثقافة الجودة الشاملة لمعرفة الجوانب الخاصة بالمتغير التابع لإشكالية البحث، وتحديد كيف يتم بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين. فن الإدارة اليابانية. المرجع المذكور سابقاً، ص ص 83، 86.

² قاسم نايف علوان. المرجع المذكور سابقاً، ص 167.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية. المرجع المذكور سابقاً، ص ص 87، 88.

المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لثقافة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة مؤسسة تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة. ولذا لا بد أن تنتقل المؤسسة من كونها موجهة نحو الربح إلي التوجه نحو القيم، وعندها يتم تأسيس ما يسمى بثقافة الجودة التي سنحاول التعرض لأهم أساسياتها من خلال المطالب التالية : مفهوم ثقافة الجودة الشاملة ؛كيفية بناءها والعوامل المؤثرة عليها؛ وأهم قيمها .

المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير ثقافة المؤسسة السائدة بثقافة جديدة تتناسب مع الوضع الحالي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،¹ وستتم محاولة الإلمام بجوانب مفهوم ثقافة الجودة من خلال النقاط التالية :

أولاً: تعريف ثقافة الجودة الشاملة : تعرف ثقافة الجودة بأنها " كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتسعى إلي تحسينها باستمرار."² كما تعرف بأنها "مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة

¹ سملاني يحضية. أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه. الجزائر : جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2003-2004، ص233.

² منى مؤتمن عماد الدين. آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية. الطبعة الأولى. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي. 2006، ص126 .

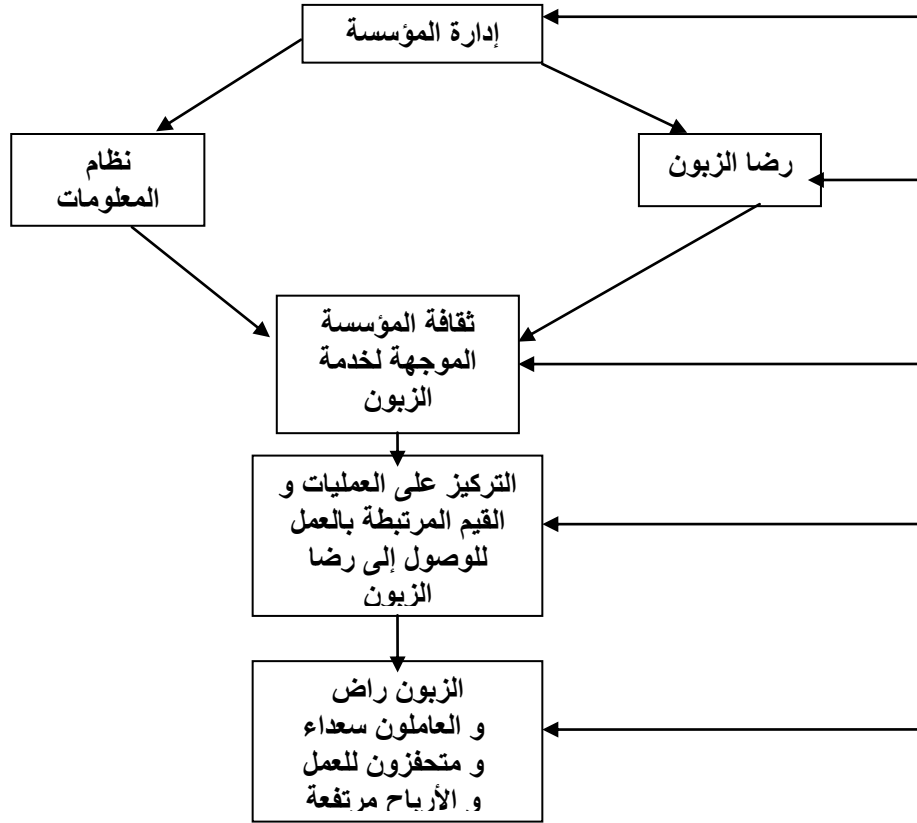
المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.¹ وببساطة يمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها "خبرة وأسلوب تفكير الجودة المساعد على فعالية وكفاءة إدارة الجودة الشاملة".²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الكثير من العمل على بث روح ثقافة التغيير نحو التحسين والتطوير المستمر، من خلال ثقافة الجودة التي ينبغي أن تتبنى من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم مسؤولي الإدارات والأقسام المختلفة، وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وهو ما يعرف بثقافة الجودة. ويكون ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، تكوين فرق العمل والتشجيع على العمل بروح الفريق الواحد، العمل على مشاركة العاملين في وضع البرامج التنظيمية كلا في مجال تخصصه، وضع الحوافز المعنوية والمادية، رفع معنويات العاملين ومكافأتهم، التشجيع على الإبداع والابتكار في تسهيل إتمام الإجراءات الإدارية بما يحقق الأهداف المسطرة بجودة عالية وتكاليف منخفضة .

وتتجسد ضرورة ثقافة الجودة في المؤسسات على اختلاف أنواعها من خلال بيان موقعها في العمليات التنظيمية، وفي هذا الإطار وضع جوهن " John " ثقافة الجودة في موقع رئيسي وضروري لتحويل المدخلات إلى المخرجات المرغوبة من قبل الزبون، والشكل التالي يوضح ذلك :

¹ ايمان صالح حسن عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الاولى. القاهرة: السعادة للنشر والتوزيع. 2010 ص61.

² Bernard, Froman et Christophe, Gourdon. Dictionnaire de la qualité. Paris : Afnor . 2003, p48.



شكل رقم 1-3 : موقع ثقافة الجودة في المؤسسة

المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي. إدارة الجودة في الخدمات. مفاهيم وعمليات وتطبيقات.

الطبعة الأولى. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. 2006 ، ص152.

يتضح من الشكل أن ثقافة الجودة تبدأ برؤساء الإدارة العليا للمؤسسة الذين يجب أن يفهموا

ويؤمنوا بجودة المنتج وأهميتها للزبون ومحاولة ربط هذه الثقافة بسلوك العاملين وخاصة القياديين

منهم لخلق بيئة عمل ايجابية للوصول إلى زبون راض وعاملين سعداء وراضيين عن أداء

المؤسسة، وهذا بدوره ينعكس على أرباح المؤسسة وعوائدها.¹

¹قاسم نايف علوان المحياوي. المرجع المذكور سابقاً، ص 153.

ثانيا : عناصر ثقافة الجودة الشاملة : إن مفهوم ثقافة الجودة يعني إحداث عملية انسجام

بين القيم السائدة في المؤسسة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني مجموعة القيم

والعناصر التالية:¹

1- اتصالات مفتوحة وأمنية: يتصف هذا المكون من ثقافة الجودة بالمصارحة والابتعاد

عن تصفية المعلومات وتزيينها احتراما لمشاعر الرؤساء ولو على حساب العمل، ففي الوقت الذي

يقوم فيه المرؤوسون بنقل كافة المعلومات بانفتاح وشفافية مطلقة يقدر الرؤساء مشاكل مرؤوسيهـم

وقدراتهم وسلوكياتهم ويعززوا اهتمامهم التي تصب في مصلحة إحداث الجودة وتدعيمها، ومما

يعزز هذا النمط من الاتصالات هو الغاء عقلية الرئيس والمرؤوس السائدة في نمط البيروقراطية

التقليدية حيث يشعر العاملون بحرية التعبير وطرح آرائهم بحرية وانفتاح .

2-المشاركة وتمكين العاملين : تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس

لنجاح عمليات التطوير والتحسين داخل المؤسسات الإدارية، فإذا كانت آليات الإدارة التقليدية

تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله كافة التوجهات باعتباره مصدر المعرفة والقرار، فإن

ثقافة الجودة تفرض على المدير الناجح اقتلاع هذه المسلمات وطرحها جانبا، وإعطاء مزيد من

الفرص للعاملين للمشاركة في كافة مراحل صنع القرار ، لقد أدى انتشار مفهوم التمكين إلى تحويل

المؤسسة من مؤسسة التحكم والأوامر، إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة والتي يتم من خلالها إعطاء

الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق

مسؤولياتهم، إضافة إلى إشراكهم في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج. إن أفكار العاملين

¹ محمد الطعمنة. الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة. جامعة بنها: المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية

ومقترحاتهم في ظل هذا المناخ التنظيمي تلقى قبولا واهتماما على كافة المستويات، الأمر الذي يعزز في طرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل .

3- تكريم الإبداع وتقدير العاملين : إن حرص المؤسسة على مكافأة عاملها ودعم وتعزيز مشاركتهم وتميزهم، ينطلق من مبدأ تشجيع الإبداع وتعزيز الثقة بالعاملين، وربما نستطيع القول بأن هذا المبدأ هو الأساس والركيزة لتحقيق تميز الخدمات والسلع التي تقدمها المؤسسة. وعليه فإن الميزة التنافسية لأي مؤسسة لا يمكن أن تحقق إلا من خلال اعتراف إدارتها بأهمية العاملين فيها، وتكريمهم والاعتراف بإبداعاتهم ورعايتهم سلوكا ولا قولاً وتحفيزهم ومساندتهم، ففي مثل هذا المناخ فقط يمكن لخطط المؤسسة الاستراتيجية أن تلقى النجاح المرغوب .

4- روح الفريق والعمل الجماعي: يوضح John Woods من خلال عرضه لقيم ثقافة الجودة بأن المؤسسة عبارة عن نظام، وأن جميع عناصره والمتمثلة بالعاملين والموردين والزبائن يعملون معا لتحقيق أهداف نتائج ثقافة الجودة، ولتحقيق النجاح في أي مؤسسة فإن عليها أن تخلق الوعي لدى العاملين بضرورة تأدية مهامهم من خلال فريق العمل، بحيث يشعر العاملون بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الجودة المتميزة التي يجب تقديمها للمستفيد إن هذا المبدأ يعزز ويخلق الولاء التنظيمي للفرد ويخلق هوية لكل عامل من خلال إبراز نفسه كعضو متميز ضمن الجماعة وفريق العمل .

5- التركيز على المستفيد : ينطلق هذا المكون الثقافي من أن مصلحة المؤسسة ترتبط مباشرة بمصلحة المستفيدين (الزبائن) من هنا فإن على الإدارة التي تريد تحقيق ثقافة الجودة الشاملة أن تبدأ بالتركيز على المستفيد والتعرف على متطلباته واحتياجاته، باعتبار أن رضا المستفيد هو الغاية والأساس الذي تبني عليه أهداف المؤسسة وخططها، إن هذه القيمة تقتض

توافر سرعة استجابة العاملين لشكاوي المستفيدين وضرورة معاملتهم دون تمييز حيث أن هذا يخلق حالة من عدم الثقة ونفور لدى المستفيدين من الخدمات العامة المقدمة لهم وتشعرهم باللامساواة الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى رضاهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة وخدماتها .

يعتبر هذا المطلب مدخل للمبحث حيث تم التعرف على ثقافة الجودة الشاملة بعرض أهم التعاريف المقدمة لها وعناصرها الأساسية التي يجب توفرها في المؤسسة لنجاح بناءها الذي سيتم التطرق لكيفيته في المطلب الموالي .

المطلب الثاني : بناء ثقافة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها

يتطلب بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة توفر مجموعة من المستلزمات ليتم بعدها البدء في هذه العملية باحترام كل الشروط اللازمة .

أولا : بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة : لقد وضع المختصين في دراسة الجودة أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه لنجاح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة أمرا حيويا لتطور المؤسسة بشكل مستمر ودائم ضمن التغيرات الكبيرة للمحيط الداخلي والخارجي لها. وقبل التطرق لأهم خطوات بناء ثقافة الجودة يجب التعرف أولا على أهم متطلبات ترسيخها .

1- متطلبات نشر ثقافة الجودة الشاملة : وتتمثل في مجموعة الأساليب والإجراءات

الرئيسية والتي تعكس الاطار التطبيقي لثقافة الجودة وتشمل على الآتي : ¹

¹ سوسن عبد الحميد مرسى. إطار مقترح لتدعيم ثقافة الجودة في الجامعات المصرية. جامعة بنها: كلية التجارة مجلة الدراسات والبحوث التجارية. العدد الأول. 2006، ص ص990-991.

- خلق الإدراك بأهمية الجودة حيث يجب تقديم الأدلة الحاسمة حول الحاجة إلى تطوير الجودة والتحسين المستمر لها، وفي هذه المرحلة يجب الاهتمام بالمعلومات مع مراعاة أن يتم مخاطبة كل مستوى تنظيمي باللغة التي تلائمهم.

- قناعة الإدارة ودعمها لجهود الجودة : اذ يمثل التزام الإدارة العليا بتأييد جهود الجودة ودعمها مطلباً حيوياً لنجاح تلك الجهود، سواء كان هذا الدعم مادياً (توفير الامكانيات المادية اللازمة)، أو معنوياً والمتمثل في تقدير الأسوة والمثل في الالتزام بالجودة والحرص على التحسين المستمر لها، وهو ما يجعل الأفراد داخل المؤسسة أكثر التزاماً بها وحرصاً عليها.

- الابداع والابتكار لتحقيق التطوير الذاتي : ويتحقق ذلك من خلال عدم التصميم والتوصيف الملائم للوظائف، والذي يشجع شاغلها على الابداع والابتكار واتخاذ المبادرة وتوسيع نطاقها. بالإضافة إلى تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.

- التمكين : ويتحقق ذلك من خلال تشجيع السلوكيات المبدعة التي يقوم بها الأفراد، وتقع خارج متطلبات الدور الرسمي، مع الاهتمام بالتدريب المستمر وخلق ثقافة التعلم.

- المشاركة : توفير الأشكال الملائمة التي تتيح للأفراد المشاركة في الجهود المتصلة بما ينمي عمليات التطوير والتحسين المستمر للجودة، مما يزيد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، والالتزام القوي بالقرارات المتخذة، كما أن المشاركة تساعد على تغيير السلوك، حيث يستطيع الأفراد من خلال مشاركتهم اكتشاف معارف ومهارات جديدة.

- الرقابة : لابد من وجود نظام واضح للرقابة على الجودة يتيح الفرصة للتعرف على أوجه القصور أو الانحرافات في الوقت المناسب، ويزيد من قدرة الإدارة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة وفعالية .

- الاعتراف والمكافأة : إن نجاح العاملين في تنفيذ برامج الجودة يستلزم تقديم التقدير والثناء والمكافأة اللازمة من أجل الحفاظ على قوة الدفع اللازمة لاستمرارية هذا النجاح، مع التأكيد على أهمية المكافأة الجماعية والتي تدعم الجماعة وفرق العمل.

- التوجه بالزبون : خلق ثقافة التوجه بالزبون لأن تلك الثقافة يمكن أن تخلق الاتجاهات والقيم التي توجه سلوك أعضاء التنظيم نحو تحقيق رضا الزبون.

- بناء فرق العمل : تتوقف فاعلية جهود الجودة على العاملين حيث يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم وإشراكهم كفريق عمل ممكن في صنع القرارات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة. وعلى أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المؤسسة، وأن تكون فرقا ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية على الإدارة العليا.

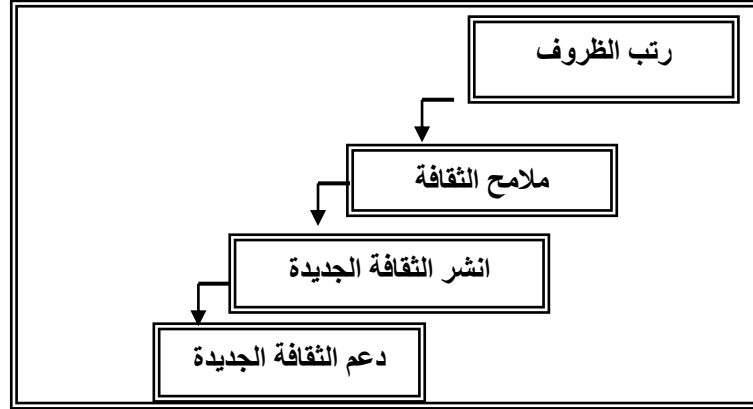
- نظم المعلومات : ضرورة وجود نظام للمعلومات يساهم في سرعة توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرار في القضايا المتعلقة بالجودة.

2- خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة

المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة، وبذلك تكون قد نشأت ثقافة مؤسسة داعمة لبرنامج الجودة الشاملة في المؤسسة يطلق عليها ثقافة الجودة الشاملة. ليس من السهل تبني ثقافة جديدة فالأمر مركب

ويحتاج إلى خطة واضحة لبناء هذه الثقافة، ويمكن التعبير عن خطوات بناء ثقافة الجودة من

خلال النقاط التالية باعتبارها ثقافة جديدة في المؤسسة ، كما هو موضح في الشكل التالي : ¹



شكل رقم 1-4 : خطوات بناء الثقافة الجديدة في المؤسسة

المصدر: أحمد ماهر. المرجع المذكور سابقا ، ص 576 .

أ-المرحلة الأولى : ترتيب الظروف : ليست كل الظروف مناسبة لبناء ثقافة جديدة، وهناك ظروف يمكن أن تساعد على خلق هذه الثقافة ومن أهمها ما يلي: عدم الرضا عن الثقافة الحالية؛ البدء باستراتيجية جديدة للمؤسسة؛ قائد جديد للمؤسسة؛ أزمات داخلية حادة؛ تكنولوجيا جديدة؛ منتجات وأسواق وزبائن جدد منافسة مستمرة؛ اندماج المؤسسة مع غيرها واستخدام أدوات للتطوير التنظيمي. إن وجود واحدة أو أكثر من الظروف السابقة يعتبر سببا جيدا للبدء في بناء ثقافة مؤسسة جديدة .

ب-المرحلة الثانية: تصميم ملامح الثقافة يحتاج تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين:

الأولى: معرفة ملامح الثقافة السائدة و هدمها؛ الثانية : معرفة ملامح الثقافة الجديدة .

¹ أحمد ماهر. تطوير المنظمات. الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري و إدارة التغيير. القاهرة: الدار الجامعية. 2007، ص ص 576،580.

ومن أهم الملامح الواجب معرفتها و تصميمها في الثقافة الجديدة ما يلي: مدى دعم المؤسسة للعاملين بالموارد والمعلومات؛ مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل؛ مدى الحرية والصلاحيات المتاحة للأفراد؛ مدى تشجيع المبادرات الشخصية والابتكار والأفكار الجديدة؛ مدى تشجيع المغامرة وتحمل المخاطر؛ أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المؤسسة؛ التعاون والتنسيق المطلوب بين الوحدات؛ ظروف العمل المادية المؤثرة على ملامح ثقافة المؤسسة الإضاءة، الحرارة، ترتيب المكاتب أساليب الاتصال المادية، أماكن الاجتماعات وتسهيلات الترقية .

ج . المرحلة الثالثة : نشر الثقافة الجديدة: يمكن نشر الثقافة الجديدة من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها في أرجاء المؤسسة وعلى بثها بين صفوف العاملين والمتمثلة فيما يلي :

- الشعارات: تعبر المؤسسة عن ثقافتها في شكل عبارات موجزة، وهي عبارة عن قيم كبيرة أكثر مما تلفظه العبارات نفسها، على سبيل المثال "الجودة هدفنا" ويتم نشر هذه الشعارات على الانترنت أو الملصقات والكتيبات و الإعلانات .

- الحكايات : يمكن للمديرين نشر بعض الحكايات المؤكدة للثقافة من واقع الأحداث التي وقعت فعلا.

- اللغة الدارجة (العامية): وهي مصطلحات ذات دلالة خاصة لدى العاملين كأن نقول " خط أحمر" كلها عبارات قد تعني معاني متفق عليها بين العاملين لتسهيل نشر الثقافة والمعايير والقيم المتعارف عليها.

- الاحتفالات والطقوس: تحتفل المؤسسة بأمور لها علاقة بثقافتها مثل العامل المثالي، أكثر العاملين انضباط، مبتكر عام، وكلها تنتشر الثقافة المطلوبة .

- إعلان المبادئ: تعلن المؤسسات مبادئ المؤسسة، ميثاق العمل، أو قيم الجودة، وكلها إعلان لمبادئ تظهر ملامح الثقافة المرغوبة.

- الأنظمة: إن سياسات مثل عدم تعيين الأقارب، سياسة ضمان الجودة، العمل الصحيح من أول مرة كلها سياسات تحمل في طياتها ملامح لثقافة المؤسسة التي يود نشرها .

د -المرحلة الرابعة : دعم الثقافة الجديدة، يعتمد دعم الثقافة الجديدة على تعزيز وتعليم أعضاء المؤسسة على القيام بتصرفات سلوكية تتماشى مع القيم والمعايير الخاصة بثقافة المؤسسة، ومن أهم طرق دعم الثقافة الجديدة ما يلي : اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير وقيم الثقافة الجديدة؛ مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير الثقافة الجديدة وتدريبهم عليها؛ ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة الجديدة؛ تصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الالتزام بمعايير وقيم الثقافة الجديدة؛ تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة الجديدة؛ الاهتمام بتكريم العاملين الملتزمين بالثقافة الجديدة.

كما يمكن خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال مدخل السبعة S (7S) لماكينزي المتمثلة

في :¹

- الاستراتيجية : من خلال إعداد صورة ورؤية كلية لما تريد المؤسسة أن تحققه فيما يتعلق بالجودة، ويعتبر التدريب في ذلك الخيار الأفضل للنظر إلى الجودة عند المستوى الاستراتيجي من خلال برامج عملية .

¹ سليمة سلام. ثقافة المؤسسة والتغيير. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2003- 2004، ص102.

- الهياكل : إن تغيير الهياكل ومسؤولية مدير تأكيد الجودة وتغيير المسؤوليات كل هذه العوامل تساهم في تحسين الجودة .

- النظم : يساهم تغيير النظم من خلال إعداد نظم جديدة، أي تطبيق معايير جديدة كحماية التصنيع في الوقت المحدد وهذا لتحسين الجودة .

-العاملون : باعتبار الأفراد من أكثر الموارد أهمية في المؤسسة الأمر الذي يقتضي معاملتهم بشكل لائق بدرجة كافية ومهمة وإعطائهم الفرصة لتحسين مهاراتهم، وتدريبهم على الاستخدام الأمثل لطاقتهم ومنحهم الرقابة الذاتية على أنفسهم، فهذا يؤدي بهم لتحقيق نتائج مدهشة في أدائهم - المهارات : إن الرفع من مستوى الجودة يتطلب أيضا تغيير الاتجاهات لدى الأفراد واكتساب المهارات والمعارف لتحقيق الابتكار .

- النمط : يقترح في هذا العنصر أن يكون نمط الإدارة أو القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم .

- القيم المشتركة : والغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج، كما يستوجب تحديد الثقافة ونظام القيم السائدة واستبدالها عند الضرورة بثقافة وقائية.

ثانيا : العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة الشاملة : تقسم العوامل المؤثرة في بناء ثقافة

الجودة إلى مشاكل داخلية وأخرى خارجية :¹

1- مشاكل التكيف الخارجي: وتتمثل في :

أ- الرسالة : يعني تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة ووظائفها ومهامها الرئيسية .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل. يوسف حجي الطائي. إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. الطبعة الأولى عمان: الوراق للنشر والتوزيع. 2004، ص409.

ب- الاستراتيجية : تبني الاستراتيجية الملائمة من أجل تحقيق الرسالة مما يجعلها هدفا استراتيجيا.

ج- الأهداف : وضع أهداف محددة باتفاق جماعي .

د- الوسائل : باستخدام الأدوات والمناهج و الإجراءات تساعد على تحقيق الأهداف .

هـ- القياس : وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد والجماعات لأهدافهم المحددة.

و- التصحيح : ما هو مطلوب ، إذا لم تستطع الأفراد والجماعات تحقيق الأهداف الموكلة إليهم .

2- المشاكل الداخلية : و هي :

أ- اللغة و المفاهيم المشتركة وتحديد وسائل الاتصال بين الأفراد والجماعات والمؤسسة .

ب- القوة و المكانة : تعيين القواعد اللازمة للحصول على القوة والمحافظة عليها وتحديد

كيفية توزيع المكانة والمنزلة بين أعضاء المؤسسة .

ج- الصدق في أداء المهام .

د - المكافآت و العقوبات .

لابد أن يكون هناك عملية مزج بين هذه العوامل الداخلية و الخارجية، حيث تتعامل الأولى

مع الأفراد العاملين بعضهم مع بعض من حيث المودة و الألفة، أما الخارجية فهي توجه رسالة و

استراتيجية المؤسسة لخدمة المستهلك الخارجي بتقديم المنتجات التي تتسم بالجودة العالية، التي

يكون السبب الأساسي في الوصول إليها هو ثقافة الأفراد تجاه الجودة المطلوبة .

فيما سبق تم توضيح الأركان الأساسية لبناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال تحديد متطلبات البناء؛

أهم خطواته؛ والعوامل المؤثرة في ذلك. ومنه نستطيع تحديد أهم قيم ثقافة الجودة الشاملة في

المطلب الموالي.

المطلب الثالث: قيم ثقافة الجودة الشاملة

لا تخرج قيم ثقافة الجودة عن القيم التنظيمية التي تخص المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، وعليه تتنوع قيم ثقافة الجودة في المؤسسة بحسب ما وضعت له ومن هذه القيم ما يلي :

أولاً : قيم متعلقة بالجودة : إن سياسة المؤسسة توضح ضرورة تزويد الزبائن بسلع وخدمات

خالية من العيوب وفي الوقت المحدد وبدون أخطاء أو إهمال، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

التأكد من أن كل العاملين بالمؤسسة قد تدربوا على إدارة الجودة وكيفية تطبيقها؛ تعزيز فرق العمل

واتخاذ التصرفات الوقائية؛ تهيئة مناخ ملائم للمشاركة والاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين

بجميع الإدارات¹؛ التغذية العكسية من جميع الزبائن والمستفيدين الداخليين والخارجيين للمؤسسة .²

ثانياً: قيم متعلقة بالنمو والنجاح : إن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة

مضافة للمؤسسة وتزويد العاملين بها بوظائف مستقرة، و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق: تقدير

متطلبات الزبائن وتلبيتها؛ الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات

المادية والبشرية للمؤسسة؛ الالتزام الصارم بالمعايير وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمؤسسة .³

¹ فيليب أتكسون. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني. إدارة الجودة الشاملة. التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. الجزء الأول. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. 1996، ص 120.

² جاسم بن فيحان الدوسري. الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه. الرياض: جامعة نايف العربية. 2007، ص 110. www.neuss.edu.sa

³ عبد الرحمن توفيق. الجودة الشاملة. المرجع المذكور سابقاً، ص 90.

ثالثا: قيم متعلقة بالأمان : إن هدف كل المؤسسات توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر داخل المؤسسة والمجتمع المحيط.¹ ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق : إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتعليمها للعاملين مسبقا؛ متابعة القواعد الخاصة بالأمان والوقاية من الأحداث التي تظهر؛ التفكير بأمان وذلك لتعزيز وتنشيف عقلية الأمان أولا؛ حماية العاملين بالمؤسسة والزائن والزائرين والبيئة التي تعمل بها² .

رابعا: قيم متعلقة بالرضا عن العمل : إن هدفنا هو تزويد كل فرد بالمؤسسة بعمل مرضي وبالفُرصة لتحسين وتطوير المهارات، ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق :العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل؛ مشاورَة واشتراك العاملين في التغيير الوظيفي و إدخال التكنولوجيا الجديدة .³

خامسا : قيم متعلقة بالاتصال : تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها وتأكيد على أن الإدارة تستمع لأراء الآخرين، ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق : التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا وعموديا؛ تعليم وإطلاع العاملين بالمؤسسة على خطط الإدارة المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيق الأهداف؛ التشجيع والاعتراف وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال؛ الأمانة ومشاركة الآخرين على الإبداع والتفكير الخلاق بدلا من جعلهم يستمعون؛ الاقتناع بأن هناك جهات نظر مختلفة بالموضوعات المطروحة وهناك

¹ جاسم بن فيجان الدوسري. المرجع المذكور سابقا، ص110.

² فيليب اتكنسون. المرجع المذكور سابقا ، ص 117.

³ عبد الرحمن توفيق. الجودة الشاملة. المرجع المذكور سابقا، ص 91.

اختلافات في المتطور مما ينتج عنها آراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضوع الواحد؛ بناء فريق عمل والعمل معا بروح الفريق.¹

سادسا: قيم متعلقة بتنمية الفرد : إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقديم للأمان يرجع خطوة للخلف ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق: تزويد المديرين بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لكل منهم؛ إطلاع العاملين بالمؤسسة على أحدث التغييرات في تصميم العمل ولتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز العمل؛ تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين؛ مكافأة العاملين الذين يتحملون مسؤولية تطوير طرق جديدة لأداء العمل.²

بإتمام هذا المبحث تم التعرف أكثر على جزء من إشكالية الدراسة، وهو المتغير التابع التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال معرفة كيفية بناء ثقافة الجودة الشاملة ، وما هو المناخ الواجب توفره لنجاح هذه العملية والعوامل المؤثرة على ذلك، وفي الأخير تم استنتاج أهم القيم الثقافية المرتبطة بالجودة الشاملة .

خلاصة الفصل :

إن أهمية ثقافة المؤسسة تتطلب أن يكون هناك توافق بينها و بين الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة وباعتبار إدارة الجودة الشاملة إحدى الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة فإن تطبيقها يتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة بوصفها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتتطلب ثقافة الجودة الشاملة التزاما كليا برضا المستهلك من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع الأنشطة، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء لدى الأفراد بالمؤسسة

¹ جاسم بن فيحان الدوسري. المرجع المذكور سابقا ، ص 111

² فيليب اتكنسون. المرجع المذكور سابقا، ص 119.

من خلال مشاركتهم في فرق العمل، فكلما زاد عدد الأفراد الذين يشتركون في ثقافة الجودة كان لهذه الثقافة تأثير كبير في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، لذلك يعد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق هذه الاستراتيجية. لأن هذا الالتزام يتطلب إعادة النظر بإمكانيات المؤسسة في تلبية متطلبات الزبون الداخلي (العاملين والأقسام) والخارجي. وعليه يعتبر هذا الفصل الأرضية التي بني عليها هدف دراستنا لمعرفة أهم الجوانب المتعلقة بتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، ومن هنا نكون قد أجبنا على جزء من إشكالية الدراسة المتعلق بالمتغير التابع الذي تهدف المؤسسة لتطبيقه من خلال جملة من الاستراتيجيات حيث أن تهيئة المناخ المناسب لإرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية يتطلب إتباع عدة استراتيجيات خاصة المتعلقة بالموارد البشرية وأهمها تمكين العاملين باعتبار أنها لها دور كبير في ذلك . وسيتم تخصيص الفصل الموالي للتعرف أكثر على المتغير المستقل الذي تم اختياره في هذه الدراسة وتبسيط الضوء على الجزء الآخر من الإشكالية، والمتمثل في استراتيجية تمكين العاملين.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

مقدمة الفصل :

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المؤسسات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن المؤسسات في حاجة ماسة لتبنى ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة. وعليه في هذا الفصل يتم التطرق لأهم المحاور الأساسية المتعلقة بتمكين العاملين من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة

المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق تمكين العاملين

المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين

أصبح تمكين العاملين من وسائل تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، لذا فقد زادت أهمية هذا الموضوع منذ أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات ومن خلال هذا المبحث يتم تناول أهم العناصر المعرفة لتمكين العاملين من خلال المطالب التالية:

مفهوم تمكين العاملين؛ أبعاده ومستوياته؛ أشكاله ونماذجه.

المطلب الأول : مفهوم تمكين العاملين

من خلال هذا المطلب يتم تحديد مفهوم تمكين العاملين من خلال عرض أهم التعاريف المقدمة له، واختلافه مع بعض المفاهيم المتقاربة معه، ومنه يتم استنتاج أهميته في المؤسسة .

أولاً : تعريف تمكين العاملين : لقد تعددت تعريفات تمكين العاملين بتعدد وجهات النظر، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى كلما أمكن ذلك، كما رأى آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في المؤسسة لتحقيق مصالحهم على المدى الطويل، وفيما يلي أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين :

التمكين هو نقل السلطات الكامنة للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ عمل ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.¹

التمكين هو تشجيع العاملين وحثهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة.² ويعرف Maeroff التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل،³ وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفا لتحقيق الذات مهنيا .

التمكين هو مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة⁴

ومن جهة أخرى يعرف التمكين على أنه تدريب العاملين على كيفية استخدام مساحة أوسع من الثقة وعلى مدى أكبر من الحرية، وفي نفس الوقت إتاحة الموارد اللازمة حتى تتاح الفرصة للعاملين كي يتصرفوا في الموقف أو القرار الإداري، طبقا لتقدمهم الشخصي المكون من خبراتهم الذاتية والمنبثقة من معنى العمل لديهم وقدراتهم على العمل ورغبتهم في تحقيق ذاتهم في موقع العمل بالمؤسسة، ومدى حماسهم في التأثير على ما حولهم من رؤساء ومرؤوسين. وبذلك تستطيع

¹ عطية حسين أفندي. الإدارة العامة - إطار نظري ومداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة - القاهرة : جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . 2002 ، ص 183.

² عامر خضير الكبيسي. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.2005. ص 135.

³ أحمد الخطيب. عادل سالم معاينة. الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة - الطبعة الأولى. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع . 2009، ص 31.

⁴ شيماء مصطفى دكروري. التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية. مذكرة ماجستير تخصص الادارة العامة. جامعة القاهرة. 2010، ص 19.

الإدارة أن تستخرج الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا مما يساعد على اشباع حاجات أساسية لدى الفرد، وأهمها تحقيق وإثبات الذات في العمل، مما يحفزه ويشجعه على التفكير المبدع والابتكار في أداء العمل، مما ينعكس على تطوير المؤسسات ماديا ومعنويا ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى جودة شاملة.¹

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك اختلاف في اعطاء تعريف محدد للتمكين وهذا ما نتج عنه خلط مع بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بمعنى التمكين ولعل من المهم استعراض التفرقة بين هذه المفاهيم ونذكر منها :

1- تمكين العاملين والتفويض: التفويض هو عبارة عن تحويل أو نقل جزء من الصلاحيات أو المهام إلى الآخرين وذلك لوقت محدد دون أن يؤدي ذلك إلى إلغاء مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لإنجاز العمل، أما التمكين فهو يقوم بشكل أساسي على توسيع المسؤولية المرتبطة بالمهام الحالية².

2- تمكين العاملين والمشاركة : إن تمكين العاملين لا يعني الإدارة بالمشاركة لأن هذه الأخيرة هي فقط طلب المدير مساعدة الأشخاص له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين، يرغب في اتخاذ قرار بشأنه ويحتاج إلى بعض المعلومات أو المناقشات مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرار، أما التمكين فلا يعني فقط مشاركة السلطة مع المرؤوسين ولكن توزيع السلطة أيضا، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة بدءا من وضع جدول

¹ Ann Bruce and James. S. Depitione, motivating employees, NewYourk, McGraw Hill.1995,p34.

² سارة صبحي محمد حسن. أثر الاختلاف الانماط القيادية على درجة تمكين العاملين. مذكرة ماجستير. إدارة الاعمال. القاهرة : جامعة القاهرة. كلية التجارة. 2008، ص 55.

زمني للأعمال إلى اتخاذ القرارات، ثم تنفيذها وهو بذلك يمثل قيمة تدخل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف.¹

3- تمكين العاملين واللامركزية : تعرف اللامركزية بأنها تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن، وعلى العكس من ذلك المركزية هي التي تترك فيها سلطة ونفوذ صنع القرارات إلى المستويات الأعلى في المؤسسة. وهي وضع يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين، وهي مفهوم أوسع من التفويض في حين أن تمكين العاملين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين واللامركزية، بعد تقرير اختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية على الرئيس مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومراقبتها.²

وخلاصة القول تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتقي بالموارد البشري في المؤسسات إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، وليس مجرد نقل للسلطات والاختصاصات. إنما هو حالة من الشعور بالمسؤولية من جانب العاملين تجاه العمل، وتتسم عملية تمكين العاملين بمجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها.

¹ ماري ثابت ماركو. ، أثر تطبيق تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. القاهرة: جامعة عين شمس. كلية التجارة. 2011، ص 78.

² ريهام عصمت محمود ثابت. إدراك دور الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مذكرة ماجستير. تخصص الادارة العامة. القاهرة: جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 2010، ص 70.

³ شيماء مصطفى الدكروري. المرجع المذكور سابقا ، ص 22.

- التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل، أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعل العاملين قادرين على الإبداع والابتكار والتقدير المستقل، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- التركيز على الأفقية بدلا من الرأسية.
- يقوم التمكين بصفة أساسية على فرق العمل المدارة ذاتيا.
- يركز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين، مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وأعمال العقل البشري والإبداع. فالالتزام الداخلي الذي يدعم التمكين يعبر عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين وعندما تقل الرقابة على أعمالهم فإنهم يقومون بتحديد المهام والسلوك اللازم لأدائها، بدلا من أن يحدد هذه الأمور آخرون.
- يرتبط التمكين بتوافر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثانيا : أهمية تمكين العاملين : إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المفاهيم أهمية للمؤسسة والعاملين، وبالتالي فتمكين العاملين تتحدد أهميته من خلال ما يحققه من مزايا وفوائد للمؤسسة والأفراد والمجتمع.

وهنا يمكن توضيح أهمية تمكين العاملين في مجموعة من النقاط هي :

- 1- تنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية المورد البشري فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وخاصة في ظل اقتصاد يطلق عليه بالاقتصاد المعرفي. لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات فضلا عن الابتكارات المتلاحقة.¹

¹ J.P.Finnyng.The ManagersGuide to Benchmarking .California,Jossey Bass.1996,pp213.214.

2- التمكين يشعر العاملين بشيء من المسؤولية وإحساس بالملكية ورضا عن الانجاز في العمل، بالإضافة أنه يعطيهم سلطة كبيرة في تنفيذ أعمالهم ومهامهم، وكذلك قد تزداد الصلة والارتباط بين العاملين وبعضهم البعض أي العمل في ظل الفريق وكل هذه الأمور تعد شيء مهم بالنسبة للمؤسسة.

3- يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، كذلك يعد التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين حيث أنهم لا يريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.

4- قد ترجع أهمية تمكين العاملين إلى تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة .

5- العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة تحسين الإنتاجية.

6- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد لمشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم .

7- إن تمكين العاملين وسيلة تحفيزية تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى شعورهم بشيء من الرضا ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء. وهذا الرضا يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء. كما يؤدي التمكين لسرعة معالجة الشكاوي واقتراحات ومشكلات الزبائن بالداخل

والخارج، وهو عامل أساسي لنجاح المؤسسات واستمرارها لاسيما وقد أصبحت تعمل في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت.¹

8- التمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ بما يكفل استفادة المرؤوسين من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، كما أنه هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة إضافة إلى زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم.²

وانطلاقا مما تقدم وإضافة له نستطيع أن نجل الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين فيمايلي :³

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

¹ ماري ثابت ماركو. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 89.88.

² L.A.Mallak and H.J.Kursted .Understanding &Using Empowerment to change Organizational and Culture. Industrial Management.vol38,N 6 ,1996,pp8.10.

³ رامي جمال اندراوس. عادل سالم معاينة. الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات -أريد: عالم الكتب الحديث. 2008، ص ص 145.146.

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

في هذا الصدد تم التعرف علي تمكين العاملين بعرض أهم التعاريف وإزالة الخلط بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الإدارية التي لها تشابه معه، ومنه تم استنتاج أهم السمات التي تميز تمكين العاملين، وأخيرا تم تحديد أهمية هذه الاستراتيجية في المؤسسة .

المطلب الثاني : أبعاد تمكين العاملين ومستوياته

بعد تحديد مفهوم تمكين العاملين يتم في هذا الإطار توضيح أبعاده وأهم المستويات التي يطبق فيها هذا المفهوم .

أولا : أبعاد تمكين العاملين: يتأثر التمكين بطرفي معادلة، الطرف الأول هو العنصر الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم، وسيادة المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم والذي يوصف بالمرونة والوضوح في الأهداف وسهولة انسياب المعلومات؛ أما الطرف الثاني فهو العنصر المهاري للفرد بما يمثله من مهارات أدائية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات.¹

لذا فإن نجاح التمكين في المؤسسات يحتاج إلى توفير المتطلبات الأساسية للعناصر الثلاثة في كافة جوانبها بدءا بعملية الاختيار والتعيين للأفراد، ومرورا ببناء قيم التنظيم المدرك من قبل الأفراد وحفز امكانيات الأفراد من خلال التدريب لمباشرة التمكين بطريقة واعية ومنظمة وفقا لاحتياجات ومتطلبات العمل .

وبالرغم من تعدد نماذج التمكين إلا أنها من الممكن أن تشترك في أربعة أبعاد رئيسية :

¹ B.Spesctor .Taking change and Letting go .NewYork .The FreePress.1995,pp20.23.

1- المرونة التنظيمية : وهي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام التي توكل إليه، وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم. وحرية الاختيار المدركة عنصر محفز للأفراد يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية وانتهاج الابداع في العمل وكذلك يوفر روح المبادرة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس وتوفر المشاعر الايجابية. فإدراك الفرد للقيود التي تحيط به يؤدي إلى حالة نفسية سلبية تقيد من اختياره ويؤثر سلبا على أدائه وانخفاض احترامه لذاته وزيادة التوتر وانخفاض الثقة الذاتية، لذلك فإن المرونة التنظيمية تضع الفرد أمام دوافع ذاتية من خلال الثقة والفعالية الذاتية والذي ينعكس على سلوك الفرد معبرا عنه بالمهام والأدوار والممارسات الوظيفية.¹

2- الفعالية الذاتية : وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته ويوضح هذا أن زيادة مسؤوليات ووظائف الفرد لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمله مسؤوليته ووظائفه وتحويله من مجرد متلقي الأوامر من المدير وتنفيذها، وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التي تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمر حتمي يحتاج إل فترة طويلة من التدريب للتزويد بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة لضمان تطبيق التمكين، وانخفاضها يؤدي إلى انخفاض قدرة الفرد في الاعتماد على قدراته الشخصية في أداء عمله.²

3- معنى العمل : يعني أن يدرك الفرد أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللاخرين، كما أن المعنى المدرك من العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل الآتية : تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة؛ إكمال العمل؛ أهمية الوظيفة؛ الاستقلالية؛ التغذية المرتدة

¹ أمير محمد عبد الحميد بدر الدين. المرجع المذكور سابقا، ص 75.

² مرفت ابراهيم راشد قاسم. أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال القاهرة: جامعة عين شمس. كلية التجارة. 2007، ص52.

وأن الأفراد الذين يعرفون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة.¹

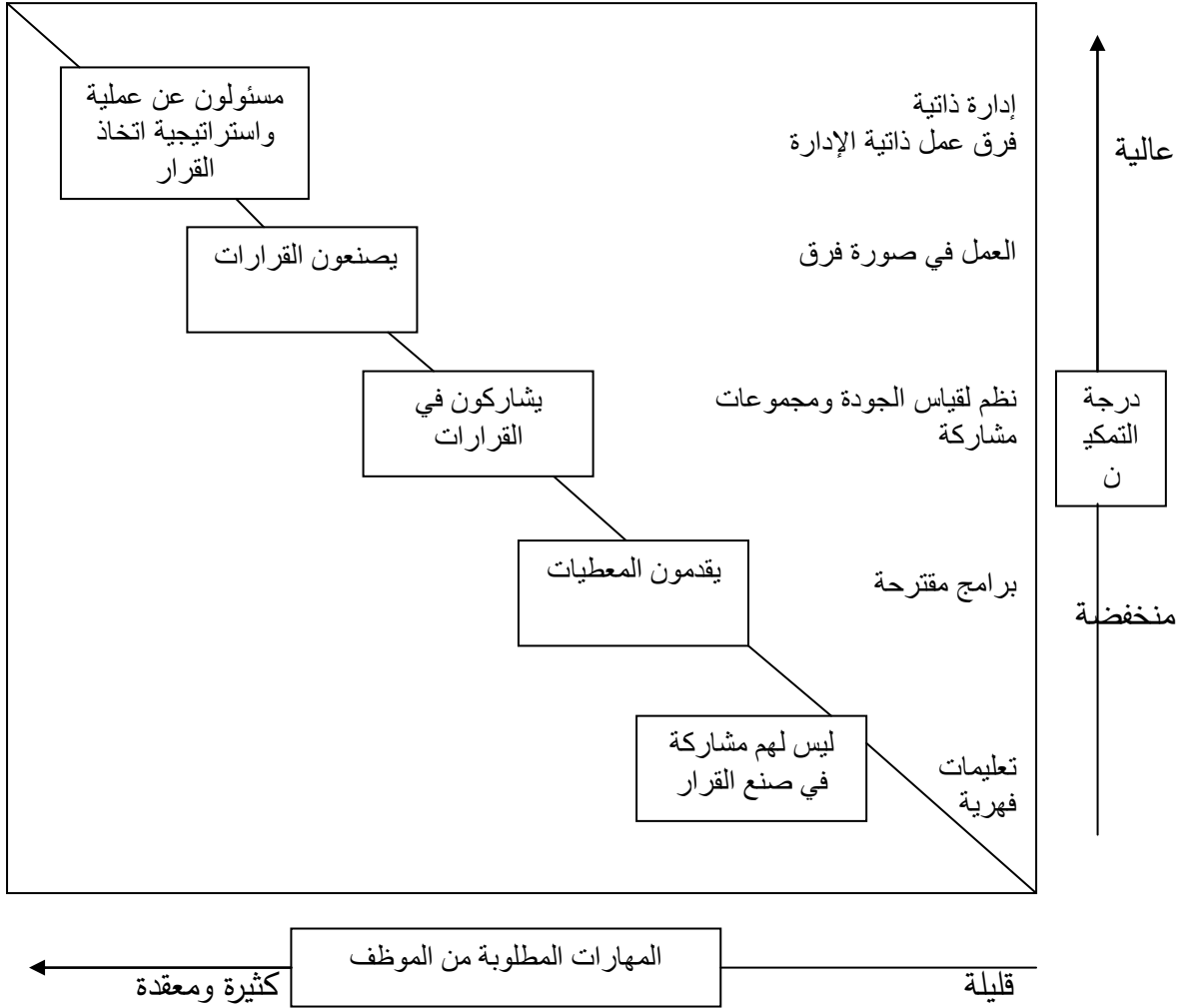
4- التأثير في اتخاذ القرارات : هو ادراك الفرد واعتقاده بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم، وخاصة تلك التي تتعلق بعمله. وتكمن فاعلية الفرد ونشاطه داخل المؤسسة في مدى ادراكه على التأثير في الأمور ذات الأهمية، ولا يعني ذلك السيطرة، كون أن ثقافة التمكين لا مجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي. ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وعندما تكون الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية، سوف يشعر الفرد ويملك الدافعية نحو الانجاز. وعلى عكس ذلك فإن عدم وجود تأثير للوظيفة فإن الفرد يشعر بعدم أهميته وأهمية وظيفته فتحدث الأمراض التنظيمية (الاغتراب، الصراعات، الشعور بالإحباط ...) ويصبح الفرد عنصرا هداما من خلال توجيه مهامه لأمر خارج نطاق تحقيق أهداف المؤسسة.²

ثانيا : مستويات تمكين العاملين: يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المؤسسة وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المؤسسة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمؤسساتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين وتجعلهم أقل انتاجية ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا وحل هذه المشكلة يكون في التمكين. وهنا نجد أن كثير من المؤسسات تطبق اليوم برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما

¹ ماري ثابت ماركو. المرجع المذكور سابقا ، ص74.

² أمير محمد عبد الحميد بدر الدين ، المرجع المذكور سابقا ، ص77.

يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي مؤسسات أخرى يعني التمكين اعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وترجمة التصورات.¹ وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي :



شكل رقم 2-1: تسلسل تمكين العاملين

المصدر : عطية حسين أفندي. تمكين العاملين. المرجع المذكور سابقا، ص38.

¹ عطية حسين أفندي. تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003، ص37.

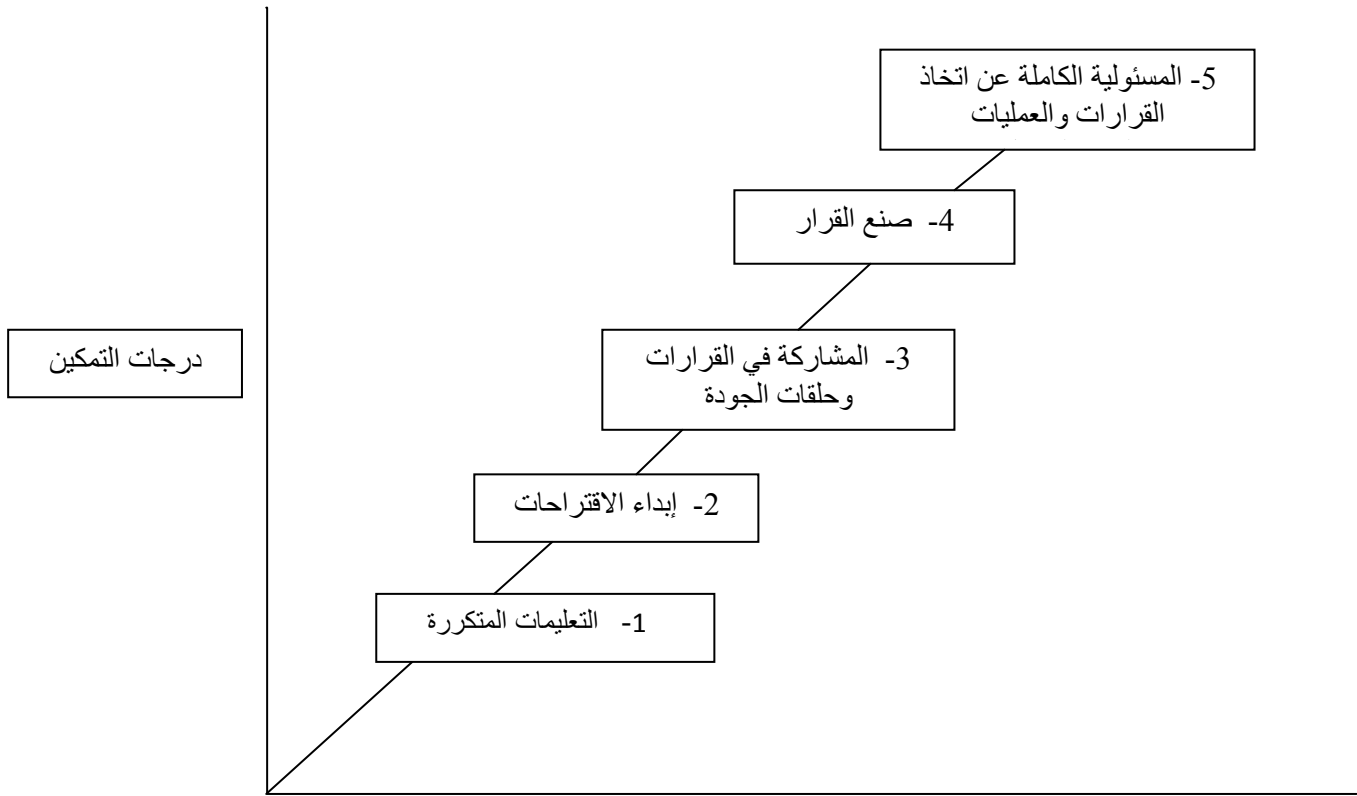
من خلال الشكل نلاحظ أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المؤسسة. وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات المكافأة، غير أنه يمكن القول أن القليل جدا من المؤسسات قد بلغت ذلك المستوى من التمكين.¹

ومن جهة أخرى نلاحظ تدرج التمكين من عدم المشاركة إلى المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات من خلال : التعليمات المتكررة؛ برامج الاقتراحات؛ تكوين فرق العمل؛ حلقات الجودة؛ تداخل وظائف الفريق؛ التوجيه الذاتي للفريق؛ وأخيرا الاعتماد على الذات وهو أعلى درجات التمكين وذلك يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها : دور القيادة؛ ثقافة المؤسسة؛ المشاركة في المعلومات؛ توفير الموارد اللازمة للعاملين؛ الدعم المعنوي للعاملين وتوفير التدريب اللازم.²

كما يتضح من الشكل التالي :

¹ عطية حسين أفندي. تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر - المرجع المذكور سابقا، ص 39.

² مرفت ابراهيم راشد قاسم. المرجع المذكور سابقا، ص 59.



شكل رقم 2-2 : درجات تمكين العاملين

المصدر : مرفت ابراهيم راشد قاسم. المرجع المذكور سابقا، ص60.

ونلاحظ من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة من مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة على العاملين، بمعنى إعطائهم السلطة بمشاركتهم في الإدارة مثل المديرون . من خلال هذا المطلب تم تحديد أبعاد تمكين العاملين التي تم الاستعانة بها في الجانب الميداني كمؤشرات قياس مدى توفر تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة، والإجابة على الإشكالية الرئيسية. كما تم عرض الدرجات التي يمر بها تطور تمكين العاملين في المؤسسة .

المطلب الثالث : أشكال تمكين العاملين ونماذج

هناك العديد من أشكال التي يظهر بها التمكين في المؤسسة ، كما ساهم العديد من المفكرين في وضع نماذج مختلفة لتمكين العاملين يتم عرضها في هذا الإطار .

أولاً : أشكال تمكين العاملين : تتمثل أشكال عملية تمكين العاملين وتصنيفاتها فيما يلي ¹:

- إن عملية التمكين تظهر في أشكال عديدة ومنها عملية التمكين الرسمية وتشير إلى عملية التمكين التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات، ونجد أن المؤسسة وضعت قوانين وتوقعات رسمية تدعم هذا الشكل من التمكين. وعلى النقيض من ذلك فإن عملية التمكين غير الرسمية تشمل فاعليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

- كما أن عملية تمكين العاملين يمكن أن تكون طوعية أو قانونية ، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية دون أن تستند إلى أي أسس قانونية، ولكن عملية التمكين القانونية نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات، ويظهر مثل هذا النوع على نحو أوسع في أوروبا حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح عليه تسمية : التحديد المشترك للقرارات .

- وقد تكون عملية تمكين العاملين مباشرة أو نيابية ، وتظهر عملية التمكين المباشرة عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات، أما عملية التمكين النيابية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات، كما هم الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.

كما يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع ² :

1- مشاركة المعلومات : المعلومات عنصر هام في التنظيمات وأصبحت الاتصالات من أسفل إلى أعلى هامة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم، وهذا يجعل العامل لا يقوم بالعمل

¹ ماري ثابت ماركو. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 81.80.

² رامي جمال اندراوس. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 120.119.

وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فإن هذا يجعلهم يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى .

2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى : أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم بمشكلات التنظيم مثل حاجات الزبائن، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم .

3- استقلالية المهام : وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي المرن، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الاستراتيجية.

4- تكوين الاتجاهات : هذا البعد ينظر للتمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العاملين وتعليمهم، و يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

5- الإدارة الذاتية : المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرارات ويجب أن لا تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

وفي هذا الإطار يمكن تحقيق عملية تمكين العاملين من خلال الأساليب التالية :¹

أ/ الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي) : هو أن يكون للمؤسسة هيكل مناسب وواضح مع أقل عدد من المستويات الإدارية، فإذا تعددت هذه المستويات يتأثر انسياب وتدفق المعلومات واتخاذ القرار، لذا فإن التمكين يمكن تطبيقه على مستوى فرق العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية :

- العمل يجب تنظيمه حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.

¹ مرفت إبراهيم راشد قاسم. المرجع المذكور سابقا، ص ص 63.62.

- أن تتكون الوحدة التنظيمية الأساسية أو فرق العمل الأولية من 8-12 فرد ويكون لكل فرد قائد.

- أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتنظيم وتخطيط عملهم.

- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.

- يجب تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم في جوانب العمل.

- أن تتوفر الفرصة للفريق في المشاركة في التخطيط وحل المشاكل و التقييم لعمليات الفريق .

ب/ النمط الإداري : أن يقوم المدير بتمكين العاملين، وذلك بتغيير النمط والرقابة ويتم تفويض السلطة والسماح لفرق العمل والأفراد بنطاق أكبر من التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. بالإضافة إلى ذلك يجب على الرؤساء عدم الامتناع عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين وأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك.

ج/ المشاركة في القضايا : يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة ويتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة، أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم .

ثانيا : نماذج تمكين العاملين : تعددت النماذج والاستراتيجيات للوصول إلى تمكين العاملين

ونعرض فيما يلي بعض هذه النماذج والاستراتيجيات

1- نموذج كونجو وكاننجو Gonger et kanungo : ¹

ظهر هذا النموذج في عام 1988، وهو يعتمد على مدى احساس العاملين بالعوامل المؤثرة في انعدام قوة التنظيم وقد حدد النموذج هذه العوامل فيما يلي :

¹ أمير محمد عبد الحميد بدر الدين. المرجع المذكور سابقا ، ص78.

- عوامل تتعلق بالتنظيم والمتمثلة في سيادة البيروقراطية وسوء الاتصال والمركزية ونمطية الهيكل التنظيمي

- عوامل تتعلق بنظم التحفيز والمتمثلة بضعف نظام المكافآت

- عوامل تتعلق بالإشراف مثل تركيز الإدارة على الأخطاء

- عوامل تتعلق بالوظيفة والمتمثلة في عدم وضوح الاختصاصات والأدوار وانخفاض التنوع في المهام وضعف التدريب والدعم التكنولوجي

ويذهب هذا النموذج إلى أن التعرف على هذه العوامل وتحديد درجة تأثيرها على أداء التنظيم وفهم نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة من الممكن أن تساعد في تمكين العاملين كما يوضح ذلك

الشكل التالي :



شكل رقم 2-3 : نموذج كونجو وكاننجو

المصدر : أمير محمد عبد الحميد بدر الدين. المرجع المذكور سابقاً، ص 79

2- نموذج توماس وفلثورس Thomas et Velthoues : ¹

ظهر هذا النموذج في عام 1990، ويتكون من ست خطوات متتابعة تمثل الخطوات الثلاث الأولى

أساساً لتطبيق النموذج، ويمكن توضيحها على النحو التالي :

- توضح الخطوة الأولى متطلبات التغيير في البيئة الداخلية التي تتشكل في معظمها من ثقافة

المؤسسة كخطوة أولى من خلال اجراء التغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين .

- تأتي الخطوة الثانية من خلال توفر المعلومات للفرد تساعده في تحليل المهمة (التأثير، القدرة،

المعنى، الاختيار)

- تحليل المهمة يؤثر بدوره في سلوك العاملين وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية

- الخبرات التراكمية الموجودة لدى الفرد من تحليلاته الماضية للمهام والوظائف التي قام بها، هذه

الخبرات تؤثر في التحليل الحالي للمهام التي يقوم بها الفرد، ويكون هناك تأثيراً تبادلياً بين الخطوة

الثانية

- أما الخطوة الخامسة أنماط تفسير المعلومات فتؤثر في أسلوب تحليل المهمة، ويعد عاملاً مهماً

في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين .

- والخطوة السادسة وهي تحديد طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن تغيير المؤثرات الخارجية

وتغيير أنماط تفسير السلوك .

هذا النموذج يتميز عن بقية النماذج بأنه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد، وليس كوسيلة

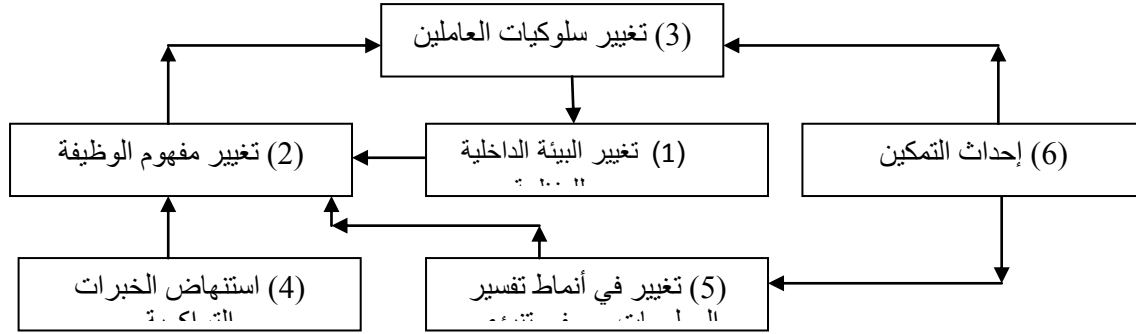
إدارية ويعرض متغيراً مهماً في التمكين ألا وهو نمط الاتصال وتفسير المعلومات، الذي يؤثر على

¹ فاطمة عبد الحميد الخاجة. أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين. رسالة دكتوراه. الإدارة العامة. القاهرة:

جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 2006، ص ص 110.109.

مدى ادراك العاملين لمتطلبات التمكين وتحديد ممارساتهم الفعلية ، والشكل التالي يوضح هذا

النموذج



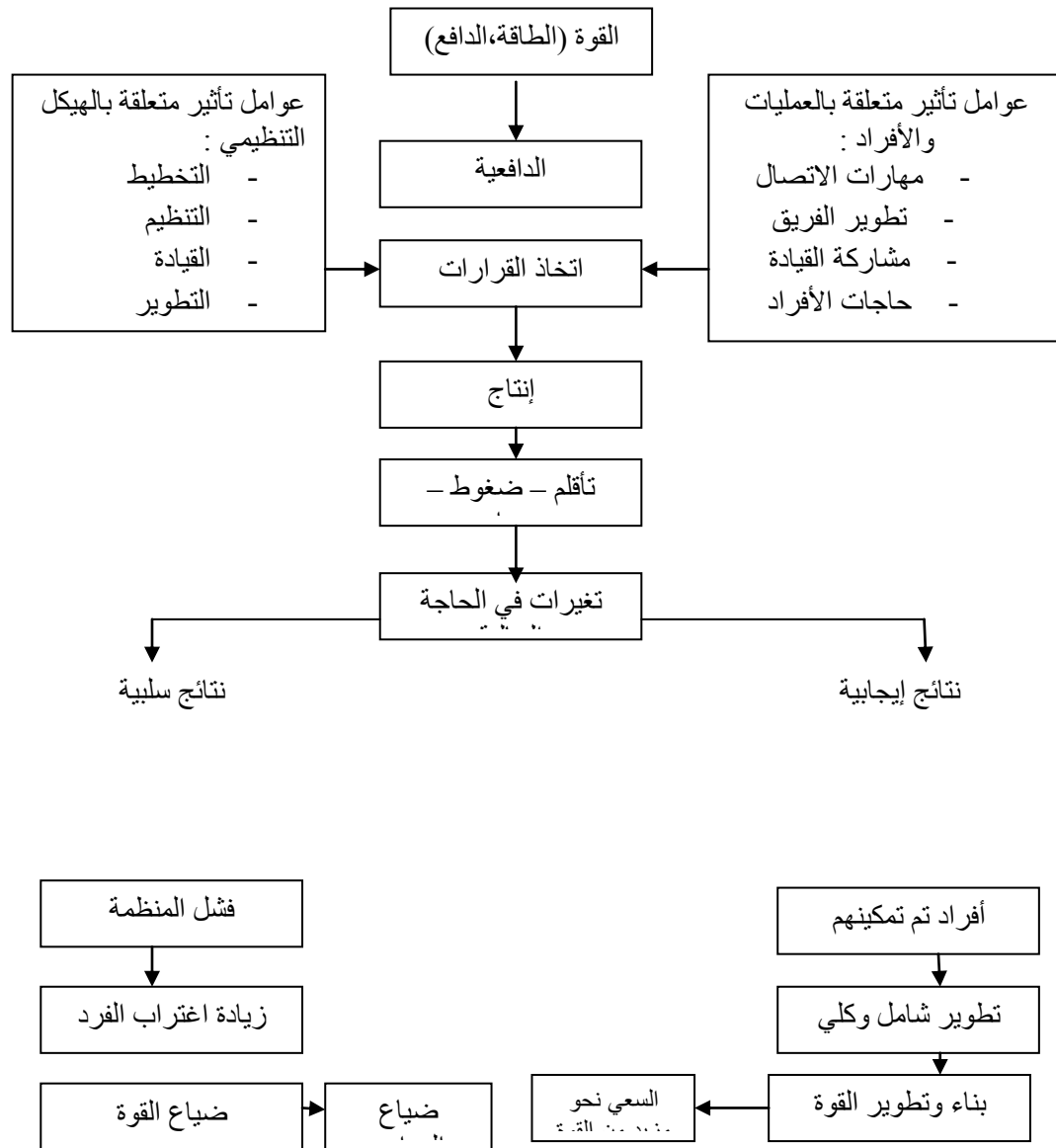
شكل رقم 2-4 : نموذج توماس وفلثورس

المصدر: فاطمة عبد الحميد الخاجة. المرجع المذكور سابقا، ص 110 .

3- نموذج فوجت وموريل Voget et Murrell : ¹

يعود هذا النموذج لعام 1990، حيث أن أساس استمرارية أي مؤسسة إنما يعود إلى الطاقة المحركة لها، والمتمثلة بالأفراد ودافعيتهم للعمل. إن وجود الدافعية يمكن أن يؤثر عليها بفعل نوعين من العوامل : عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية وعلى رأسها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ عوامل متعلقة بالأفراد ونوع الاتصال والمشاركة في التسيير والقرارات والتطوير . والعوامل السابقة يمكن أن تؤثر في سلوكيات الأفراد في حالة استثارة دافعيتهم ايجابا أو سلبا نحو العمل، كما يوضح الشكل الموالي :

¹ J.F Voget and K. Murrell, Empowerment In Organization How Spark exceptional performance , New York ,Sandiaco University Associates Inc , 1990,p189.



شكل رقم 2-5 : نموذج فوجت وموريل

Source : J.F Voget and K. Murrell.op,cit.p189.

4- نموذج بوين ولولر Bowen et Lawler¹:

يعود استخدام هذا النموذج إلى عام 1995، حيث أوضح تأثير المناخ التنظيمي على درجة تمكين العاملين فأوكل المسؤولية للإدارة العليا حيث إن إعادة صياغة الفلسفة الإدارية وتخليها عن الأساليب التقليدية وتشجيع المشاركة في القرار من الممكن أن تخلق بيئة عمل تشجيع العاملين على التفكير الاستراتيجي في وظائفهم، وارتفاع إحساسهم بالمسؤولية عن جودة العمل الذي يؤدونه، ومن ثم تحقيق النتائج الايجابية عن أداء المؤسسة ورضا الزبائن والعاملين، ويقترح هذا النموذج بعض الممارسات الإدارية الأساسية لخلق حالة التمكين على النحو الذي يعكسه الجدول التالي :

جدول رقم 2-1 : نموذج بوين ولولر

النتائج	تكوين التمكين	الممارسات الإدارية
- رضا العاملين عن أدائهم	- السيطرة والتجديد في العمل	أ- ايجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وتكوين فرق العمل ذاتية الدفع وحلقات الجودة
- دافعية أكثر نحو العمل	- وعي أكبر ببيئة العمل ومرونة أكثر في أداء الوظائف	ب- فتح قنوات الاتصال وإمداد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق الزبائن والمنافسين وقياس الأداء
- تحقيق الولاء والانتماء	- زيادة احساس العاملين بالمسؤولية والعمل	ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل
- تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد معتبرة للمؤسسة وتحقيق انتماء الأفراد	- بناء ثقافة تنظيمية تساهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد	د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات

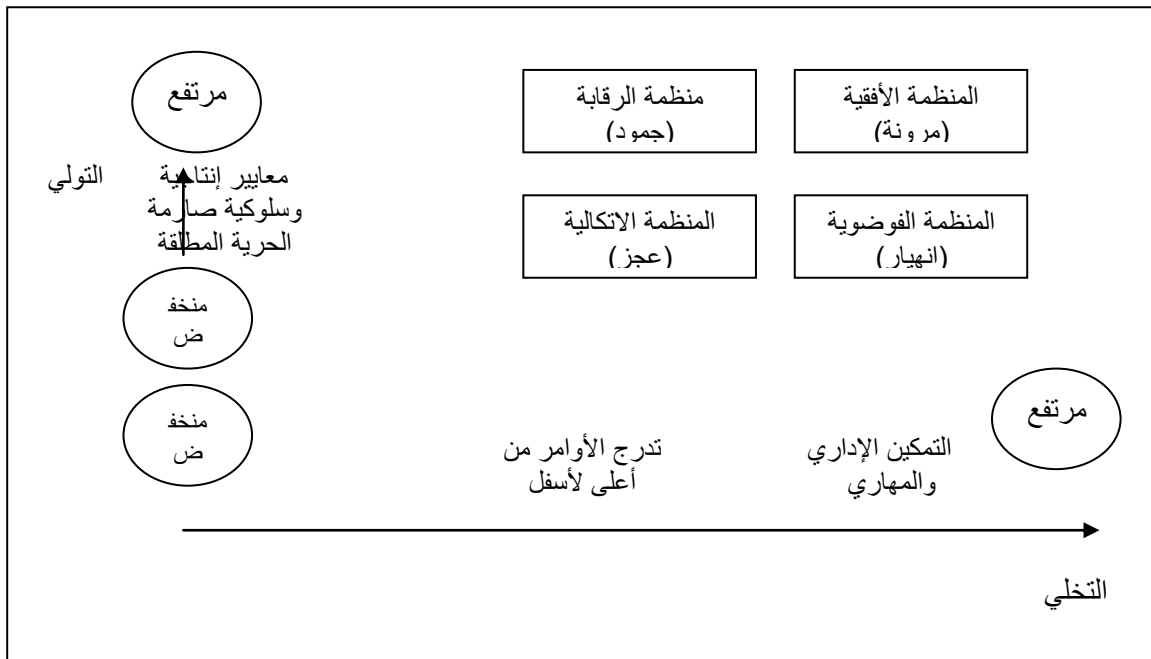
Source : D.E.Bowen and E.E.Lawler . op,cit.p84.

¹ D.E.Bowen and E.E.Lawler . Empowering Service Employees .Sloan Management Rewuew Summer .1995, pp73.84.

يتميز هذا النموذج بالبساطة والوضوح ويرسم خطوات محددة للإدارة لخلق وتدعيم التمكين لدى العاملين عن طريق تحسين المناخ التنظيمي.

5- نموذج سبكتور Spector : ¹

ظهر هذا النموذج عام 1995، و هو ينظر للتمكين كعملية تدريجية حيث لا يمكن الانتقال الفجائي من المؤسسة غير الممكنة إلى المؤسسة الممكنة. وفي هذا الإطار يقدم سبكتور نموذج التمكين من خلال قاعدة التولي والتخلي، والشكل التالي يوضح هذا النموذج .



شكل رقم 2-6 : نموذج سبكتور للتمكين

المصدر : عطية حسين. المرجع المذكور سابقا، ص 35.

يوضح الشكل السابق قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين، ويتم التولي من خلال التحديد

الدقيق للخطوط العامة والأطر الإستراتيجية لعمل المؤسسة، حيث يستلزم التحول نحو تطبيق

¹ عطية حسين أفندي. تمكين العاملين. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 31.36.

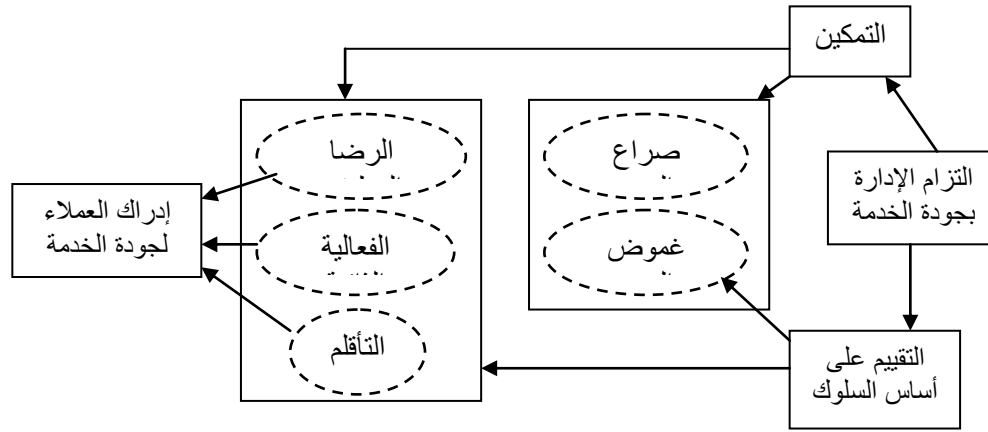
التمكين أن تكون المؤسسة صارمة حيال تحديد أهدافها وتحديد اختصاصات العاملين، بحيث تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية ويتولى العاملون تحديد الأهداف الممنوعة بهم، أما التخلي فيقصد به تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال، بحيث تتخلى الإدارة على الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين إداريا وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار، ومهاريا من خلال تزويدهم بالمهارات وتوفير الموارد اللازمة في إطار من الثقة والاعتماد على الذات .

6- نموذج هارتلين وفيرل Hartline et Ferrell : ¹

ظهر هذا النموذج في عام 1996، ويناقش موضوع التمكين الإداري من خلال التزام الإدارة بجودة الخدمة المقدمة للزبائن، أي اختيار الجودة كهدف استراتيجي للمؤسسة وذلك يتطلب من الإدارة استخدام أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء، ويرى هذا النموذج أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين -وليست مخرجات أعمالهم - هما الوسيلتان اللتان تتيحان للمؤسسة تحقيق جودة الخدمة وذلك يتطلب تدخل الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي للعاملين من خلال : إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق المواءمة التنظيمية وزيادة الفعالية الذاتية للعاملين عن طريق التحفيز والتدريب وجودة الأدوات التي يعمل بها العاملين.

كل ذلك سيؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين وتقديم خدمة أفضل للزبائن، كما يوضح ذلك الشكل التالي:

¹ فاطمة عبد الحميد الخاجة. المرجع المذكور سابقا ، ص 115.



شكل رقم 2-7: نموذج هارتلين وفيرل

المصدر : فاطمه عبد الحميد الحاجة. المرجع المذكور سابقا، ص115.

النموذج السابق يتناول التمكين من مفهوم تسويقي فينظر له كعامل وسيط ضمن سياسات شاملة تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة الخدمة. فهو مدخل يقدم من خلاله العاملون أفكارهم ويحرروا خبراتهم وجهدهم في تحقيق المصلح المشتركة لهم وللمؤسسة، إنه مدخل يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا من أجل تحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن .

ومما تقدم يمكن فهم أن نماذج التمكين السابقة قد ركزت في مجملها على أهمية تدريب كل من قادة التنظيم والمؤوسين لتقبل فكرة التمكين كأساس وتعملها ضمن ثقافة المؤسسة، كما أن اختيار نموذج بعينه لا يمكن أن يغني عن الاستعانة ببقية النماذج، فالنماذج السابقة تعمل متكاملة من أجل تحسين المناخ التنظيمي الذي يساعد على تمكين العاملين وإحداث النقلة النوعية في مخرجاتهم .

وعليه يعتبر هذا المبحث ككل مدخل لموضوع تمكين العاملين من خلال تحديد مفهومه، أبعاده ومستوياته، ثم إبراز مختلف الأشكال التي يمكن أن يظهر فيها و أهم النماذج التي ساهم بها المفكرين في التعرف أكثر من خلالها على كيفية تبني هذا المنهج في المؤسسة ، لننتقل إلى لب الموضوع والمتمثل في أساسيات تطبيق تمكين العاملين من خلال المبحث الموالي .

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يعني الانتقال إلى الدور الجديد للإدارة الذي يتطلب إحداث تغيير في العلاقة بين الإدارة والعاملين، من العلاقة التقليدية التي تقوم على تقديم الإدارة للأمان والرعاية مقابل إخلاص العاملين وطاعتهم، إلى علاقة جديدة تقوم على منح السلطة والرقابة والمسؤولية إلى المستويات الأدنى في المؤسسة مقابل الرغبة والقبول والمشاركة الايجابية وتحمل المسؤولية من جانب العاملين. وعليه يتم من خلال هذا المبحث التعرف على أهم أساسيات تطبيق هذا المدخل من خلال المطالب التالية : أسس وشروط تمكين العاملين؛ متطلباته ومراحل تطبيقه ومجالاته.

المطلب الأول : أسس وشروط تمكين العاملين

يتطلب تمكين العاملين جملة من أسس والشروط يجب توفرها قبل تبني هذا المدخل سيتم التعرف عليها من خلال هذا المطلب.

أولاً : أسس تمكين العاملين : إن أساس الاعتقاد بأن التمكين هو منهج لتطوير الفعالية التنظيمية هو أن الأفراد أكثر قرباً للمشكلات وهم الأقدر على وضع حل لها في الإطار الذي يتخذون فيها قراراتهم، ويمكن أن نحدد أهم الأسس التي تركز عليها عملية التمكين في :¹

1- تفويض السلطات والمسؤوليات : هناك خطة تدريجية تتضمنها استراتيجية المؤسسة يتم من خلالها عملية التفويض للعاملين في منهج الإدارة المفتوحة وقد حدد Carrol أهم خطواتها في دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية وإدراكها وفهمها من جميع العاملين؛ تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها

¹ خولة خميس عبيد الله. أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. القاهرة: جامعة عين شمس. كلية التجارة. 2003، ص ص 110.107.

ومهامها؛ تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة إدارية واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشاكل.

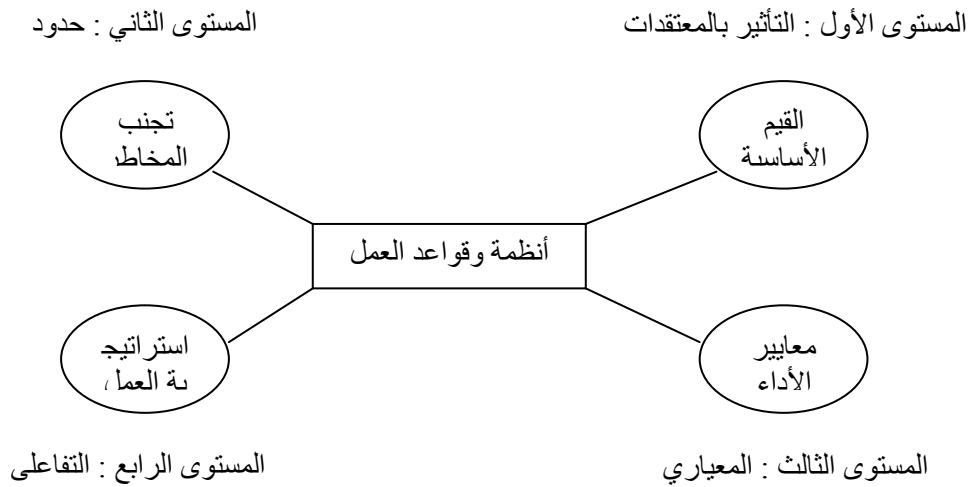
2- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا : بعد أن كانت رؤية وأهداف المؤسسة توضع بواسطة الإدارة العليا التي كانت تقرر ما يفعله الأفراد، أصبحت اليوم عملية صنع الرؤية وتحديد الاتجاه الرئيسي للمؤسسة عملية مشتركة ونتاجا لتفاعل مجهودات الإدارة و العاملين وهذه النظرة ترتبط بأفعال وأسلوب جديد في التفكير والسلوك للعاملين يماثل تفكير وسلوك القيادة صاحبة الرؤية ولتحقيق فاعلية عملية تمكين العاملين فإن مبدأ مشاركة العاملين في الرؤية قد ركز على ضرورة توافر عنصرين هامين هما :

وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور الوضع والتميز المطلوب ويصمم على أساسها إطار عملي يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي تم الاسترشاد بها لإدارة المؤسسة؛ اهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية ورسالة المؤسسة لجميع العاملين وليس اختيار عينة ممثلة لهم وطلب تصورهم حولها.

3- وجود نظام وقواعد العمل : إن المؤسسات ذات التمكين المرتفع تتميز بأن عملية التمكين بها تتم في ضوء نظام ملتزم يرتبط بأهداف ورسالة المؤسسة، وهذا النظام يسلكه جميع أفراد المؤسسة مما يكفي امكانيات وإبداعات كل فرد في المؤسسة، ويحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد.

وقد أوضح Robert أن نظام العمل يؤكد على أربعة عناصر رئيسية يصفها الشكل التالي :

العناصر الأربعة لأنظمة وقواعد



شكل رقم 2-8 : العناصر الأربعة لأنظمة وقواعد العمل

المصدر : خولة خميس عبيد الله. المرجع المذكور سابقا، ص 109.

والشكل السابق يبين أن نظام العمل يتضمن أربعة مستويات رئيسية وهي :

- المستوى الأول : يركز على القيم الأساسية للمؤسسة.
- المستوى الثاني : يحدد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطر التي تؤثر على مركز المؤسسة.
- المستوى الثالث : يشير إلى المعايير والضوابط التي تحكم وتقيم الأداء.
- المستوى الرابع : يقوم على توضيح القضايا الرئيسية المهمة للمؤسسة مثل المتغيرات البيئية، الأحوال التنافسية المركز التسويقي للمؤسسة .

4- تدعيم الاحساس والشعور بالأمان : يعد هذا العنصر ضروريا وذلك كي يشعر العاملون

بجدية النظام في تمكين العاملين، فهو يعتمد على الحصول على الثقة والاهتمام وقبول العاملين

لتحمل المسؤولية مع الإدارة تجاه المخاطر وأعباء أعمال المؤسسة ولتحقيق ذلك يتطلب إعلان

الإدارة والتصريح الرسمي لنقل السلطة والمسؤولية إلى العاملين وذلك من خلال : تحديد الرؤية العامة لعملية تمكين العاملين والغرض منها؛ ونقل هذه الرؤية للعاملين في صورة نشرات تشمل: تحديد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها؛ رؤية الإدارة لكيفية ومراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.

ثانيا: شروط تمكين العاملين: حدد Gandz ستة شروط لابد من توافرها حتى يشعر العاملون بالتمكين وهي : ¹

- 1- يجب تدريب العاملين بشكل مناسب : فليس من المجدي أن نمكن العاملين نحو أداء مهام مثل صنع القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.
- 2- لابد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والعاملين في المؤسسة : ذلك أن كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم أفضل منتج أو خدمة وإنتاج منتجات خالية من العيوب والوصول إلى أعلى مراتب الابتكار في مجال تطوير المنتجات الجديدة.
- 3 -لابد من وجود مجموعة من القيم المشتركة : يحتاج العاملون والمديرون إلى الاحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء المهام ومعايير السلوك المناسب.
- 4- لابد من وجود فوائد يمكن اقتسامها : تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمرا ملموسا بالنسبة لجميع العاملين في توفير فوائد مشتركة.
- 5 -يجب أن يثق المديرون بعاملهم : إن للتمكين عوائد كبيرة ولكنه لا يخلو من المخاطر أو المجازفات ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالرؤية والقيم والقواعد المشتركة، ولكن العاملين الممكّنين يحتاجون إلى الثقة من مديريهم

¹ أحمد الخطيب. عادل سالم معاينة. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 40.39.

6 -إن الثقافة الكلية للمؤسسة يجب أن تدعم الإقدام على المجازفة : فعندما يعاقب الأفراد على أخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفات، لذا على المؤسسة أن تنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تعلم تظهر احتياجات نحو المزيد من التدريب أو تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة .

من خلال ما سبق تم التعرف على أهم الأسس والشروط التي يجب توفرها في المؤسسة حتى يشعر العاملين بوجود التمكين في مؤسساتهم، لننتقل في المطلب الموالي لتحديد أهم مستلزمات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني : متطلبات تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي :¹

1- الثقة الإدارية : أساس عملية التمكين الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في العاملين يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار. فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل .

2- الدعم الاجتماعي : لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

¹ شيماء مصطفى دكروري. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 35.34.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية : يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملون بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

4 -فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على بناء فرق عمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن أهمية فريق العمل في عملية التمكين إنما ترجع إلى أن الفريق يوفر الحاجة إلى الأمان والحرية فالفرق الممكنة تتفق والحاجات العليا التي ذكرها ماسلو في تسلسله الهرمي للحاجات البشرية وتتمثل الحاجات العليا هذه في حالة الفرق الممكنة في الحاجة إلى الابداع وتحقيق الذات.¹

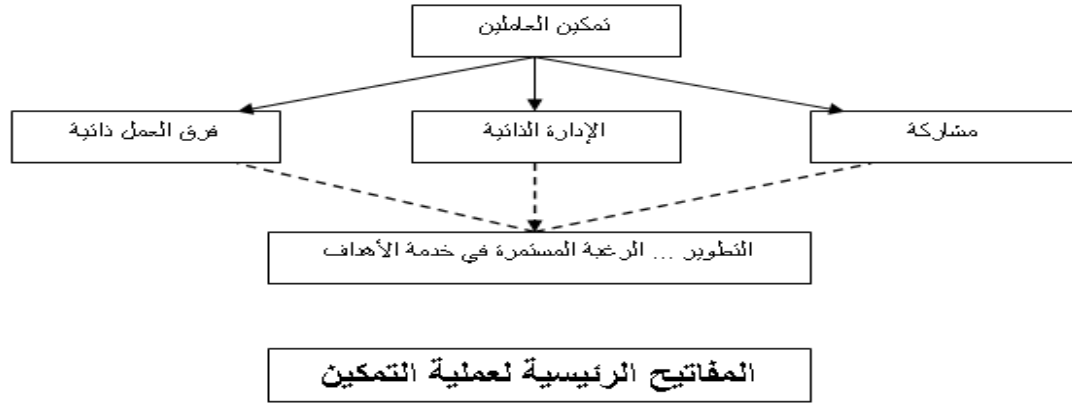
5- الاتصال الفعال : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأفراد القريبين من المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

6- التدريب المستمر : لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب اكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف. تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية. رسالة دكتوراه الادارة العامة. القاهرة: جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 2004، ص 89.

ومن جهة أخرى يعتمد نجاح تطبيق مفهوم تمكين العاملين على الدعائم الأساسية

الموضحة في الشكل التالي والتي تمثل المفاتيح الرئيسية لعملية التمكين



شكل رقم 2-9 : المفاتيح الرئيسية لعملية تمكين العاملين

المصدر : سعيد ياسين عامر علي محمد عبد الوهاب. المرجع المذكور سابقا، ص 168.

ويوضح الشكل السابق أن عملية تمكين العاملين تستند إلى دعائم رئيسية تمثل المفاتيح الرئيسية لها وهي :

- **مشاركة المعلومات** : فالمعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، ولا يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات والتصرفات إلا حين توفر المعلومات، حيث يجب أن تكون صحيحة وملائمة من حيث الكم والكيف والتوقيت وتساعد ثورة الاتصالات الحديثة على نشر المعلومات المطلوبة بين الأطراف المعنية بالسرعة والكفاءة والفعالية الملائمة. وأهم أنواع المعلومات المطلوبة هي ما تتعلق بالموقف المالي، التشغيلي والتسويقي للمؤسسة مثل رقم المبيعات؛ المنافسة؛ الأرباح؛ التكاليف؛ خطط المستقبل للتوسع والنمو والتطوير .

- **إطار الإدارة الذاتية** : لابد من تحديد الإطار الذي يمكن العاملين من التحرك الذاتي، وأن يتم توضيح حدود التصرفات ونطاق المسؤوليات والأدوار التي سيقومون بها العاملون. كما أن الإطار يجب أن يحدد كيفية توجيه الإدارة لطاقت العاملين وقدراتهم الإبداعية في المسار الصحيح، ويجب

توضيح عناصر هامة مثل: الرسالة والأهداف؛ القيم؛ صورة المؤسسة حالياً ومستقبلاً ودور المؤسسة في المجتمع؛ الهيكل التنظيمي؛ السياسات والنظم.

- **فرق العمل ذاتية الإدارة :** وتأخذ فرق العمل ذاتية الإدارة على عاتقها معظم بل جميع مسؤوليات المدير والمشرف التقليدي، فتقوم بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات وتقييم الأعمال، فهي مستقلة نسبياً وتتحرّك ذاتياً وتغطي مجهودات الفريق على مجهودات الأعضاء ويجيد أفراد هذا الفريق التدريب وترتيب الوظائف الأمر الذي يكسب العمل بمرونة وفعالية .

وبعد التعرف على متطلبات تبني تمكين العاملين في المؤسسة، ننتقل في المطلب الموالي لعملية التنفيذ في حد ذاتها من خلال إبراز المراحل التي تمر بها، وأهم المجالات التي تطبق فيها .

المطلب الثالث : مراحل ومجالات تطبيق تمكين العاملين

تمر عملية تمكين العاملين بمجموعة من المراحل يجب احترامها عند التنفيذ، وهناك مجالات تطبق فيها هذه العملية سيتم التعرف عليها في هذا المطلب.

أولاً : مراحل تطبيق تمكين العاملين: لكي تقوم المؤسسات بتنفيذ برنامج للتمكين تحتاج إلى تنفيذه على مراحل حتى تتفهم كيفية تبني التمكين للعاملين، وفي هذا الإطار اهتمت الدراسات التي تبنت هذا البرنامج بتحديد الخطوات اللازمة لتطبيق مفهوم التمكين ويمكن تلخيص أهم خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين في النقاط التالية :¹

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير : أي تحديد لماذا يريد المدير أن يتبنى أسلوب التمكين

¹ سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين-إطار مفاهيمي- الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.

- 2- التغيير في سلوك المديرين وإيجاد بيئة عمل تساعد المدير على التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين والتزام ودعم المدير .
- 3 -تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين : يجب تقييم نوعية القرارات اليومية التي يشارك فيها المرؤوسين المديرين بشكل مباشر وتدرجي.
- 4 -تكوين فرق العمل : العاملين الذين يعملون مع بعضهم البعض يكونوا أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق
- 5 - المشاركة في المعلومات : يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن فرق العمل في وظائفهم تساهم في إنجاح المؤسسة.
- 6- اختيار الأفراد المناسبين : على المديرين اختيار الأفراد ذو المهارات والقدرات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي.
- 7- توفير التدريب : توفير برامج تدريبية لحل مشاكل الاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع الأداء المهني والفني للعاملين .
- 8 - الاتصال لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين : يحدد المديرون أهداف للمرؤوسين لتحقيقها كل سنة والتي تتعلق بأداء العمل والتعلم والتطوير
- 9- وضع برنامج للمكافآت : لابد من ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال تقدير المهارات وتقديم حوافز لهم للمشاركة.
- 10- عدم استعجال النتائج : إن تبني برنامجا للتمكين يتضمن التغيير لأنه يضيف على المرؤوسين مسؤوليات جديدة للعاملين، لذا يجب على الإدارة عدم استعجال النتائج لأن التمكين يأخذ وقتا ويتضمن جميع أطراف المؤسسة .

ومن جهة أخرى أوضحت دراسة أخرى أن هناك ستة خطوات للتنفيذ وهي :¹

- 1- تحديد الظروف التي تسبب الضعف للعاملين بالمؤسسة .
 - 2- تنفيذ استراتيجية التمكين من خلال مشاركة الإدارة؛ تدريب فرق العمل؛ الإدارة الذاتية؛ تطوير النظم الإدارية
 - 3- إزالة الظروف التي تسببت في ضعف العاملين
 - 4- توفير المعلومات
 - 5- الشعور بالتمكين
 - 6- الشعور بنتائج التمكين
- نستخلص مما سبق أنه يمكن ايجاز خطوات تطبيق التمكين في مجموعة من النقاط ألا وهي اختيار العاملين المؤهلين لتطبيق التمكين، تعريف العاملين بهذا المفهوم، تأسيس فرق العمل، توفير المعلومات ثم تطبيق التمكين .

ثانيا : مجالات تطبيق تمكين العاملين : فيمايلي أهم المجالات العامة التي يمكن فيها

تطبيق وسائل التمكين :²

- 1- قاعدة المعلومات والمعارف بمعنى نشر مهارات المعرفة للأفراد في الأمور المتعلقة بالوظيفة.
- 2- القدرة على التعرف على الأعمال (متى ، كيف ، من) بتفويض المزيد الى حد خلق فرق عمل ذاتية.
- 3- الاشتراك في صنع السياسات.

¹ Anvancevich & Matteson.M.T.Organization Behavior and Management. Boston: Education Group Inc . M.A.1996,pp32.35.

² علا عبد الفتاح رجا الداود. مستوى ممارسة التمكين الاداري وأثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردنية. مذكرة ماجستير. الادارة العامة. اربد: جامعة اليرموك. 2013، ص 23.

4- التغيير التنظيمي بمعنى تشجيع الاقتراحات للتغيير في الوظائف والادارات الأخرى وتطوير فرق تحسين الجودة.

وبهذا نكون قد تعمقنا أكثر في موضوع تمكين العاملين الذي يمثل المتغير المستقل الذي تم اختياره في دراستنا من خلال التعرف على أهم أساسيات تطبيقه في المؤسسة، والمتمثلة في أسس وشروط العملية؛ متطلباتها؛ وأخيرا المراحل التي تمر بها ومجالات تطبيقها، وبعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة تقييم هذه العملية بمعرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما سيتم تحديده من خلال المبحث الموالي .

المبحث الثالث : انعكاسات تطبيق تمكين العاملين

إن للتمكين مزايا وفوائد كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الانتاجية وتحسين جودة المخرجات وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون والاحترام والثقة، مما يؤدي إلى حل المشاكل وتقليل الصراعات وتدني مستويات المقاومة وزيادة الرضا الوظيفي، وهذا يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر الناتج عن ابتكارات الأفراد وبالتالي ارتفاع قدرة المؤسسة على التنافس وبالرغم من كل ذلك تواجه عملية التمكين مجموعة من المعوقات .

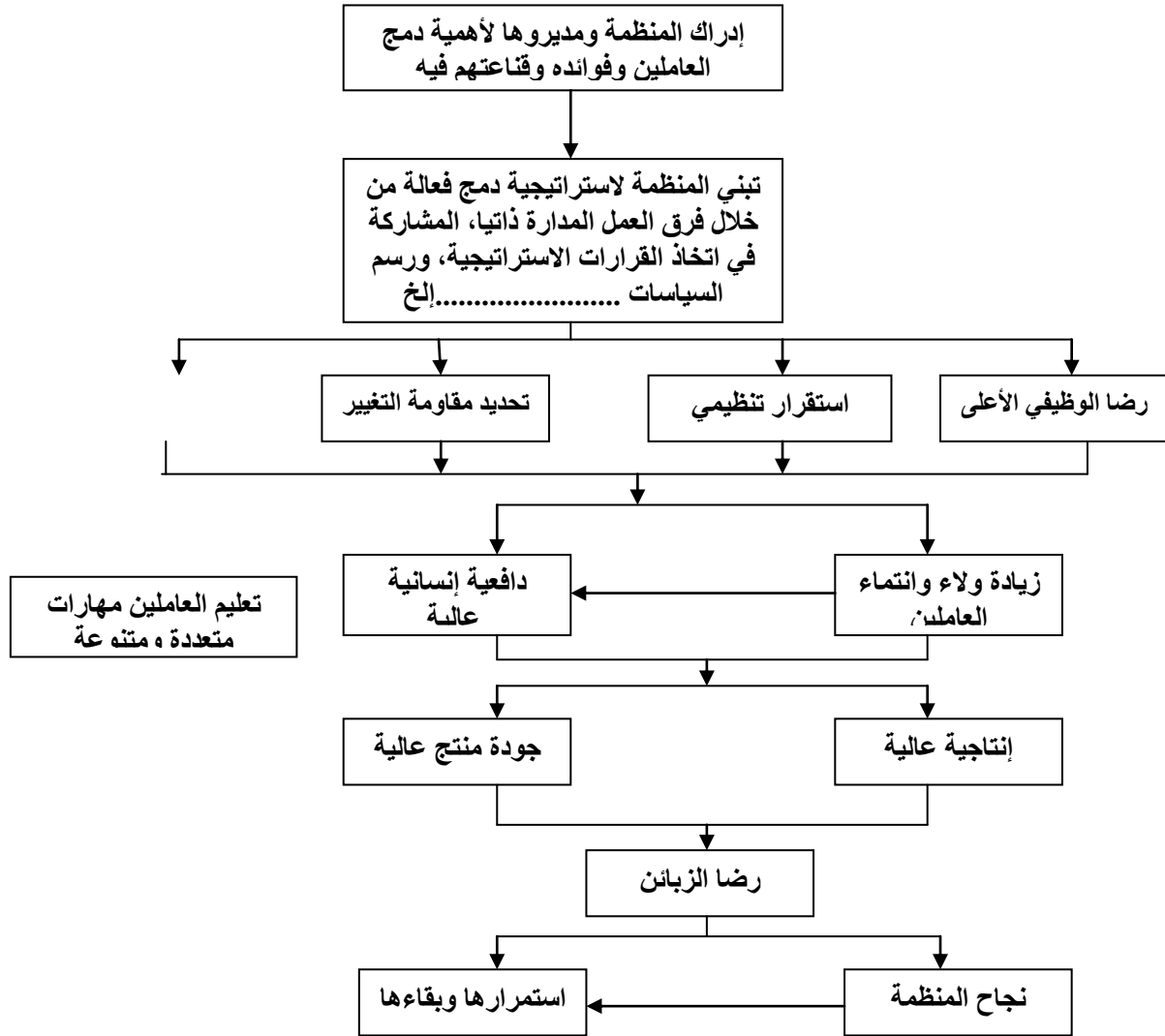
وعلى ضوء ما تعرضنا له من أساسيات تطبيق تمكين العاملين يمكننا الآن أن نلخص أهم انعكاسات هذه العملية على المؤسسة والعاملين سواءا من خلال المطالب التالية : مزايا تطبيق تمكين العاملين؛ فوائده؛ ومعوقاته.

المطلب الأول : مزايا تطبيق تمكين العاملين

تتعدد المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي :¹ زيادة الاقبال على تدريب وتعليم الأفراد؛ مشاركة الأفراد في صياغة وتحديد الأهداف؛ تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع الابتكارات؛ توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق؛ دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم؛ زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم؛ تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين؛ تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين؛ تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا فيه.

ونعرض فيما يلي شكلا يلخص مزايا تمكين العاملين وكيف تصل إلى تحقيق هذه العملية :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. منصوره : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. 2009، ص ص413.414.



شكل رقم 2-10: مزايا تمكين العاملين وكيفية تحقيقها

المصدر : عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي. الطبعة الثانية.

عمان: دار وائل للنشر. 2009، ص 536.

لاحظنا من خلال هذا المطلب أن تبني سياسة تمكين العاملين ينتج عنه جملة من المزايا

تساهم في نجاح المؤسسة وبقائها واستمراريتها، وهذا ما تسعى أي مؤسسة في الوصول إليه،

وبالإضافة لذلك هناك العديد من الفوائد تستفيد منها المؤسسة جراء هذه العملية يتم التعرف عليها

في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : فوائد تطبيق تمكين العاملين

يمكن في هذا الصدد التمييز بين فوائد التمكين الخاصة بكل من العامل والمؤسسة والزبائن

كما يلي:¹

أولاً : فوائد التمكين للعاملين : يحقق التمكين نتائج في غالبها ايجابية للعامل المناسب لمفهوم

التمكين وهناك عدة فوائد التي تتجم عن تمكين العاملين في هذا الاطار نذكر منها :

- تحقيق الانتماء : يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل ،كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه. وهذا محصلة لرغبته بالعمل ومناخه وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الانتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل .

- المشاركة الفعالة : تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها .

- تطوير مستوى أداء العاملين : فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، فهي قوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين .

- اكتساب المعرفة والمهارة : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون تنمية وتدريب من خلال انخراط العامل في الدورات التدريبية التي يكتسب منها المهارات اللازمة عند تطبيق التمكين.

¹ يحي ملحم. التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات. 2006 ص ص 120.130.

- المحافظة على العامل من قبل المؤسسة : بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعاملها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، للاستفادة من المهارات التي اكتسبها من خلال توفير التدريب والمناخ المناسب له لتزويد مهاراته.

- شعور العامل بمعنى الوظيفة : العامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز في العمل واشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية فقط .

- تحقيق الرضا الوظيفي : هو أحد أهم الفوائد المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ثانيا : فوائد التمكين للمؤسسة : إذا كانت المؤسسة قد قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل العامل فمن الطبيعي أن يكون لذلك مردود على المؤسسة نذكر منها:

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة : إن اعطاء العاملين حرية اتخاذ القرارات يولد علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه وتحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

- زيادة فرص الابداع والابتكار : نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق .
 - مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد : حيث أن العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له
 - تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء .
 - تحسين العلاقة بين العاملين : إن وجود فريق عمل متجانس من أهم عوامل نجاح التمكين من خلال تكوين هذه الفرق فإن العلاقة بين العاملين تتغير بشكل جذري.
- ثالثا : فوائد التمكين للزبائن :** بدورهم الزبائن يستفيدون من سياسة تمكين العاملين من خلال النقاط :
- أثبتت الدراسات رغبة الزبائن في التعامل مع العامل الذي يتمتع باستقلالية وقدرة أكبر من العامل الذي يرجع لرأي المسؤول.
 - العامل الممكن لديه من المعرفة والمهارة ما يمكنه من توفير كامل المعلومات التي يحتاجها الزبائن حول السلعة أو الخدمة .
 - حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة العامل الممكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.
 - المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة للرجوع للرؤساء
- مما سبق يمكن القول أن تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات المختلفة سلاح ذو حدين، إما أن يعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة في آن واحد، وإما أن يكون له نتائج سلبية عليهما. فعملية التمكين تجعل الفرد يشعر بقدر من الرضا والانتماء لعمله وقد ترتفع معنوياته ويمتلئ بقدر من الطاقة للعمل أكثر ويعتبر المؤسسة جزءا منه ويحاول أن يرفع إنتاجيتها وتقل نسبة غيابه عن

العمل، مما يعود بالنفع على المؤسسة وتحسين كفاءتها وبالتالي ترتفع إنتاجيتها، ومن جهة أخرى إذا لم تطبق عملية التمكين بكفاءة ولم تأخذ وقتا مناسباً لتطبيق فيه ولم يتلق العاملون قدراً كافياً من المعلومات والبرامج التدريبية اللازمة لإنجاح عملية التمكين، هنا سوف يكون لهذه العملية تأثيراً سلبياً على كل من العامل والمؤسسة، فقد يشعر العامل بزيادة العبء والمسؤولية عليه ويشعر أنه غير قادر على تحمل المسؤولية كاملة، وقد يحدث نوع من الصراع بين العاملين لاختيار من فيهم يتخذ القرار، بالإضافة إلى التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة ومما قد يؤثر على كفاءتها وإنتاجيتها وعليه هناك جملة من المعوقات لها تأثير على تطبيق هذه السياسة في المؤسسة يتم التعرف عليها في المطلب الموالي

المطلب الثالث : معوقات تمكين العاملين

بالرغم من المزايا والفوائد التي يحققها التمكين، إلا أن هناك معوقات تواجه تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية تتمثل في معوقات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تشكل مع بعضها البعض أبعاد مترابطة ومتداخلة وأهم هذه المعوقات هي :¹

أولاً : المعوقات التنظيمية : وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة وتعتبر عن المشكلات التي توجد في المؤسسة، والتي تعوق تطبيق مفهوم تمكين العاملين وخاصة وجهات النظر التقليدية للإدارة والمتمثلة في تبني النظام البيروقراطي الذي يتسم بما يلي : اعتبار المؤسسة نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقاً؛ التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم؛ وصف وظيفي للمهام والوظائف واختصاصات الإدارات بشكل جامد

¹ فاطمة عبد الحميد الخاجة. المرجع المذكور سابقاً ، ص ص 83.80.

خضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب؛ التقيد بالأنظمة والقواعد واللوائح والإجراءات؛ عدم فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا وعدم وضوح الدور أو تضمينها لأفراد لا يستطيعون العمل ضمن الفريق.

ثانياً: المعوقات الإدارية : تعبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل والسياسات والأنظمة الإدارية والمالية ومنها على سبيل المثال ما يلي : عدم الاهتمام بالزيائن وعدم استخدام أساليب ومنتجات أو خدمات تحقق لهم الإشباع غير المتوقع؛ عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة؛ ضعف العملية الإدارية

ضعف نظم إدارة الموارد البشرية من تدريب وتقييم أداء وتحفيز؛ ضعف نظم المعلومات والاتصالات

ثالثاً: المعوقات النفسية أو السيكولوجية : تساهم هذه المعوقات في ترك آثار نفسية قد تكون معوقات لتطبيق التمكين ومن تلك المعوقات ما يلي : القيم والاتجاهات والدوافع التي تحرك سلوكيات الأفراد؛ تكوين الشخصية وخاصة في مراحل النشأة الأولى؛ السن ومدى القدرة على التصرف ورد الفعل؛ التجارب التي يمر بها الانسان في مراحل حياته

رابعاً: المعوقات البشرية: وهي تعبر عن نقص في الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق عملية التمكين، مما يتولد عنه مقاومة عملية تطبيق التمكين ويعكس ذلك أثر مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية والسلوكية والاجتماعية المتداخلة والمتفاعلة الأمر الذي يترتب عليه : شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسaire في الأمور؛ المعتقدات الخاطئة التي يجعلها المديرون تجاه العاملين أو تجاه عملية التمكين والتي تؤدي إلى فشل التمكين؛ عدم توافر الخبرة الكافية في المرؤوسين الممنوحين سلطة

اتخاذ القرار والمشاركة في الإدارة وعدم استخدام المنهجية العلمية بدرجة ملائمة لاختيار المرؤوسين من حيث القدرات والمهارات والاختصاصات؛ عدم انتهاج الأسلوب المخطط والمدرّس لتطبيق التمكين وبالتالي سوف تكون هناك مقاومة للتغيير من قبل الأفراد والمدراء خوفاً على المكاسب؛ الافتقار إلى خصائص القائد التحويلي المبدع المجدد ذو الرؤية الاستراتيجية.

خامساً: المعوقات الاجتماعية : ترتبط هذه المعوقات بالبيئة الثقافية والحضارية والاجتماعية،

وتعبر عن العناصر المتداخلة في شخصية الأفراد والتي تلعب دوراً كبيراً في صياغة البعد الاجتماعي للمفاهيم الوظيفية، مما ينعكس بالسلب أو الإيجاب على الممارسات الإدارية .

سادساً: المعوقات الفنية : تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمؤسسة الحصول عليها والإمكانات التي ترصدها لذلك.

سابعاً: معوقات البيئة الخارجية : وتتكون من : الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

والثقافية والتشريحية

صحة النظم الفرعية؛ السوق والمنافسين؛ درجة رضا الزبائن؛ صورة المؤسسة لدى الآخرين؛ العولمة .

يعبر هذا المبحث عن نتائج تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة من خلال تحديد مزاياه، وفوائده، وأهم المعوقات التي تواجهه، وبذلك نكون أظهرنا الصورة الكاملة لهذه العملية والتي تمثل الجزء الآخر لإشكالية دراستنا وبهذا نكون تناولنا كل أطراف الإشكالية كل على حدى .

خلاصة الفصل :

تم التوضيح في هذا الإطار الاهتمام المتزايد للمؤسسات بمفهوم تمكين العاملين، وكيف أن هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المؤسسات للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. وعليها الاستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط، ولا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي والقائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة. والواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية. إن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. حيث أظهرت الدراسات أن نجاح استراتيجية يعتمد على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها للتمكين. والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى. وأخيراً، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ولها انعكاساتها على كل من المؤسسة والعاملين وحتى الزبائن، وبما أن تمكين العاملين يعتبر من المقومات الأساسية لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة وأهمها إدارة الجودة الشاملة وثقافتها يتم من خلال الفصل الموالي التطرق للعلاقة التي تربط تمكين العاملين بثقافة الجودة الشاملة .

وعليه بعدما تطرقنا لكل عناصر إشكالية الدراسة وتعرفنا على كل عنصر، كل على حدى، يتم من خلال الفصل الموالي الربط بينهما، لمعرفة العلاقة التي تربط المتغير التابع وهو ثقافة الجودة الشاملة، بالمتغير المستقل وهو تمكين العاملين، ليتم في الأخير الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة من خلال المعطيات النظرية.

الفصل الثالث : أهمية تمكين العاملين

في إرساء ثقافة الجودة الشاملة

الفصل الثالث : أهمية تمكين العاملين في إرساء ثقافة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل :

إن تنمية المورد البشري هي إحدى الأساليب التي تستطيع المؤسسات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، وذلك عن طريق معرفة طاقات الأفراد الكامنة، وبالتالي زيادة مساهمتهم وإحساسهم بالعمل. وذلك يتطلب العمل على انجاح السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية لتنمية العاملين في مراكزهم الحالية وإعدادهم لمسؤوليات أكبر بالتكامل مع خطط المؤسسة. لذلك فإن أغلب القرارات والعمليات المتخذة لرفع كفاءة العمل لها ارتباط مباشر ووثيق بالقرارات والتدابير المتخذة بشأن الموارد البشرية، وفي هذا الإطار نجد القرارات المتعلقة بإرساء ثقافة الجودة الشاملة، والتي تمثل هدف دراستنا وكيف يمكن للمؤسسة الاعتماد على سياسة تمكين العاملين من أجل تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الأساليب والسياسات ذات الارتباط المباشر بالموارد البشرية، وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة ومعرفة مساهمة تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وهذا ما يتم التعرض له بالتفصيل في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : دور الموارد البشرية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : المقومات الأساسية لتمكين العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : آليات تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة

المبحث الأول : دور الموارد البشرية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على زيادة ادراك الموارد البشرية لأهمية هذا المفهوم، لذا يجب أن ينشغل الأفراد بمعرفة مختلف الأبعاد والجوانب المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة، ويعتبر حث ودفع العاملين لقبول وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أحد المحددات الأساسية لنجاح هذا المنهج. وفي هذا الإطار يتم من خلال هذا المبحث التعرف إلى أي مدى يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما هي أهم التغييرات التي يجب أن تطرأ على ممارساتها من أجل ذلك، وهذا من خلال المطالب التالية: العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وظائف هذه الأخيرة في ظل ثقافة الجودة الشاملة، ودورها في تدعيم هذه العملية .

المطلب الأول : العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

يعتبر مدخل ثقافة الجودة الشاملة من أهم مقومات تحسين وتطوير الأداء على مستوى وحدات وأقسام إدارة الموارد البشرية، هذا من جهة ومن جهة أخرى لو فحصنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بثقافة الجودة الشاملة يظهر بكل وضوح مدى التركيز الذي يوليه هذا المدخل للموارد البشرية ذلك كالاتي : من المفاهيم الأساسية لثقافة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد؛ استخدام سياسات وأساليب إدارة الموارد البشرية لتحسين الجودة؛ كذلك تتضمن المفاهيم الأساسية للتعاون في فريق العمل؛ مفهوم الملكية وعناصر الإدارة الذاتية.

وقد أظهرت دراسات عديدة أن تحسين أداء إدارة الموارد البشرية تحدث فروقا ايجابية في أداء المؤسسة، حيث ذكر Shetty أن الإدارة الداخلية وتحسين الموارد البشرية هي أفضل الطرق لتحسين الجودة والتنافسية للمؤسسات .

كما أثبتت الدراسات أن معظم المشاكل المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتبطة بالأفراد، وعلى ذلك كان تطبيق هذا المدخل من ضمن عناصر التقييم لجائزة Baldrige للجودة بما تضمنه من مفاهيم خاصة بتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية بالإضافة إلى القيادة وجودة المعلومات والتخطيط الاستراتيجي للجودة والتركيز على رضا الزبائن¹.

ولاشك أن للمورد البشري دور مهم في تصميم نظام إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة اقتناع الأفراد والإيمان بفلسفة تطبيق الجودة الشاملة، ولقد نادى ديمينج إلى ضرورة التشجيع المستمر للعاملين على الابتكار والتحديث وضرورة التفكير بشكل علمي، وأكد على ضرورة توفير مراكز التدريب المستمر حتى يتمكن العامل من تطوير قدراته ومهاراته بصورة مستمرة مع توفير المناخ التنظيمي الملائم.²

وقد قامت بعض الشركات الأمريكية بدعم ومساندة العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عن طريق تكوين ما عرف باسم الجماعة المؤسسية لعملية إدارة الجودة الشاملة وقد اهتمت هذه الجماعة بـ : دعم فرق العمل ذات الكفاءة العالية؛ دعم جماعات الأفراد في اتخاذ القرارات؛ تأمين الأداء العالي للعاملين؛ تحسين الروح المعنوية والأخلاقية³

وفي هذا الإطار يمكن إدراج مقارنة بين إدارة الموارد البشرية في المنهج التقليدي ومنهج

ثقافة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :

¹ ناصرية امحمد الفيتوري. اثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية رسالة دكتوراه. إدارة الأعمال. القاهرة: جامعة حلوان. كلية التجارة وإدارة الأعمال. 2008، ص 89.

² فادية عبد الفتاح مصطفى. التطوير التنظيمي والأداء. القاهرة: نور الإيمان للطباعة. 2009، ص 246.

³ سيد محمد جاد الرب. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مطبعة العشري. 2009، ص 440.

جدول رقم 3-1 : تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المنهج التقليدي ومنهج ثقافة الجودة الشاملة

العنصر	المنهج التقليدي في إدارة الموارد البشرية	منهج ثقافة الجودة الشاملة
الاتصالات	صاعدة /هابطة	صاعدة /هابطة /أفقية في جميع الاتجاهات
أهداف العمل	زيادة الإنتاجية، الربحية، الجودة هدف ثانوي والتركيز على العمال	زيادة جودة العمل، الإنتاجية، إرضاء المستهلك ورضا العاملين والولاء
أهداف الجودة	جودة مناسبة للبقاء في السوق، الاعتماد على العاملين في تحقيق وتطوير الجودة	إدارة الجودة الشاملة وتطوير مستمر من كل المستويات الإدارية
مشاركة المعلومات	إعطاء معلومات محددة وحسب الاحتياج لأداء الوظيفة المطلوبة	الانفتاح والمشاركة من حيث مشاركة مجلس الإدارة للعاملين، ومعلومات عن الربحية الإنتاجية والجودة والتكاليف وخطط الإنفاق الرأسمالي
مشاركة العاملين	برامج للمقترحات والخطط و مكافآت مرضية للعاملين بدون نظام رسمي	مشاركة مكثفة من كل المستويات الوظيفية
الامان الوظيفي	يشكل العمال تكلفة متغيرة ويكون من الطبيعي تقليل العمالة في حالة كساد السوق	الالتزام الرسمي يؤخذ في الاعتبار جيدا عند اتخاذ أي قرار

المصدر : ناصرية امحمد الفيتوري. المرجع المذكور سابقا، ص 91.

في هذا المطلب تم تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وثقافة الجودة الشاملة وكيف يظهر

المورد البشري في كل الجوانب المتعلقة بتطبيق هذا المنهج، وللتفصيل أكثر يتم في المطلب

الموالي معرفة مميزات وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل ثقافة الجودة الشاملة .

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية وثقافة الجودة الشاملة

في هذا الاطار يتم عرض أهم التغيرات الواجب احداثها في وظائف إدارة الموارد البشرية لتتوافق مع ثقافة الجودة الشاملة، ويتم الاعتماد على الوظائف التقليدية من اختيار والتعيين؛ تصميم الوظيفة؛ التدريب؛ تقييم الأداء.

أولاً : عمليات الاختيار والتعيين :تعتبر عمليات الاختيار والتعيين من أهم الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتنى باختيار أكفأ العناصر البشرية لشغل وظائف المؤسسة، وذلك من خلال عمليات التعيين والإعلانات عن الوظائف وتحديد الشروط اللازمة لشغلها وإجراء المقابلات والامتحانات لغرض اختيار الأنسب للوظائف المنوط بها تحقيق أهداف المؤسسة.

وعندما تلجأ المؤسسة لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة فإن الهدف الأول لعملية اختيار الأفراد غالبا ما يكون موجهاً نحو اختيار الأفراد الذين يعملون بجد ويحققون التميز في أعمالهم، وهذا ما يحقق مزايا عدة للمؤسسة أهمها:

إن الاختبارات غالبا ما تكون لها مصداقية في المساعدة على نجاح العاملين في التعامل مع الجماعات العاملة داخل المؤسسة، من خلال الاعتماد على مهارات وقدرات العاملين على عمل العديد من المهام والمسؤوليات (التنوع في المهام)؛تحقق فرصة جيدة لعمليات التعليم الجديدة وزيادة قدرة العاملين على التكيف مع ظروف عمل المؤسسة

وعليه فإن عمليات الاختيار والتعيين في ظل ثقافة الجودة الشاملة تكون موجهة نحو اختيار العاملين المؤهلين والأكفاء لتحقيق أهداف المؤسسة، بغرض تحقيق الرضا لجميع الأطراف المعنية من عاملين، زبائن، وأصحاب المال.¹

¹ ناصرية امحمد الفيتوري. المرجع المذكور سابقا ، ص 97.

ثانيا : تصميم العمل : والتي تعتبر من الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم الوحدات المختصة بإدارة الموارد البشرية بعمل الوصف اللازم للوظائف وتصنيف هذه الوظائف وترتيبها وعمل التقييم اللازم لها من حيث الأهمية النسبية لكل وظيفة، ومن ثم عمل مجموعات وفئات وظيفية ووضع مسميات محددة لها، الأمر الذي يترتب عليه تحديد الدرجات والمسؤوليات والواجبات المنوط بها كل وظيفة، ومن ثم تتقرر عملية الأجور والحوافز تبعا لتقييم هذه الوظائف وأهميتها .

وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن العمليات السابقة تخضع للعديد من التغيرات والتي من أهمها : التركيز على مسؤوليات المؤسسة ككل وليس على مسؤولية كل فرد؛ توسيع نطاق الإشراف الممكن داخل المؤسسة؛ تغير دور المشرفين من مجرد الرقابة على العمل والعاملين إلى مهمة المنسق والمسهل للعمل؛ تتسم عملية تحديد الوظائف بدرجة عالية من المرونة تمكن القائمين على الأعمال من مواجهة التغيرات واستيعابها لصالح المؤسسة؛ عندما يتم تبني ثقافة الجودة الشاملة فإن التركيز يصبح على المستويات الأفقية للمؤسسة وليس على المستويات الرأسية كما هو الحال في ظل الإدارة التقليدية.¹

ثالثا: تقييم الأداء : إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مسؤوليات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات، وعملية تقييم الأداء ليس هدف في حد ذاته وإنما هي وسيلة ضرورية لاتخاذ الاجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب.²

وعندما تطبق المؤسسة ثقافة الجودة الشاملة فإن عمليات تقييم الأداء تصبح هي كيفية التعاون بين العاملين وليس التنافس والاعتماد على التغذية العكسية التي تحصل عليها المؤسسة من الزبائن في

¹ ناصرية امحمد الفيتوري. المرجع المذكور سابقا ، ص 98.

² سيد محمد جاد الرب. المرجع المذكور سابقا ، ص 451.

تقييم نظام العمل بشكل إجمالي وليس تقييم العامل بشكل فردي، ذلك أنه ليس من المنطقي أن يقيم أداء العامل ويقارن بما يمكن تحقيقه، مع العلم أن النظام السائد في المؤسسة قد لا يساعد على رفع أدائه بأي شكل من الأشكال، ولتحقيق أداء أفضل فإن إدارة الجودة الشاملة تطلب من المؤسسة بذل المستطاع لتدريب وتعليم جميع العاملين على العمل، وإعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة والمواد الجديدة، وهكذا يستطيع العامل المشاركة في الفرق المختلفة والتأقلم مع الإجراءات المختلفة لأداء العمل¹.

وعموماً إن الجمع بين نظام تقييم الأداء وثقافة الجودة الشاملة ليس سهلاً ولكن ضرورياً من وجهة نظر ديمينج ولذلك يجب أن يركز على المبادئ والمقومات التالية :² مقابلة توقعات الزبائن؛ عدم وجود وصف للوظيفة يولد لدى القائمين توقعاتهم الوظيفية؛ توقعات النتائج من خلال الإدارة بالأهداف؛ تشمل توقعات الأداء المهارات السلوكية اللازمة لإنجاز وأداء الجودة والرضا الكلي للزبون .

رابعا : التدريب : يرتبط التدريب بالموارد البشرية بصفة متكررة، ويرتبط أيضاً بثقافة الجودة الشاملة بسبب الحاجة إلى تدريب فريق العمل على كل من طرق وفلسفة وإجراءات الجودة الشاملة، طبقاً للنتائج الخاصة بمشاركة أقسام الموارد البشرية في مبادرات الجودة. فالدور الفعلي للتدريب في إدارة الجودة الشاملة من الممكن أن يتم إسناده إلى الإدارة الفرعية بدلاً من قسم التدريب، وقد انتقد Payne & Dale الدورات التقليدية التي يتم تنفيذها من خلال أقسام التدريب والتي تنقص بشكل مستمر المتابعة والمساعدة في نقل المعرفة الجديدة إلى مواقع العمل، ومنه فإن تنوع التدريب وتعدد وسائله وأساليبه غالباً ما يؤدي إلى تحفيز العاملين لدخول البرامج التدريبية والاستفادة منها بغرض

¹ سالم سعيد القحطاني. إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة العامة. العدد

2001.78، ص ص 26.25.

² سيد محمد جاد الرب. المرجع المذكور سابقاً ، ص 454.

تتمية ذاته ووظيفته ومؤسسته، وكذلك تدريب العامل على حل المشكلات والمواقف الطارئة وقدرته على مواجهة الظروف الجديدة وغير المتوقعة ومشاركته في صنع اتخاذ القرار الذي يهيمه على مستوى وظيفته وإدارته، غالبا ما يساعد على تطوير العنصر البشري داخل التنظيم وزيادة كفاءته.¹

خامسا : نظام التعويض والمكافآت : إن إدارة الجودة الشاملة ترى ضرورة التوقف عن استخدام نظام التعويض والمكافأة مقابل الأداء الفردي والاعتماد على نظام الفريق الواحد، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع خطط البرامج والمشاريع ومكافأة الفريق المبدع من العاملين وتقدير الجهود المتميزة، ومنه تؤثر ثقافة الجودة الشاملة على أنظمة التعويض من خلال : التركيز على الحوافز الجماعية وليس الفردية؛ المكافآت العادلة مقارنة بما يوجد بالمؤسسات الأخرى؛ الاستخدام المتوازن بين كل من المكافآت المادية وغير المادية مثل : الإشادة بالتميز بشكل معلن ، إمكانية الحصول على المعلومات ، فرص النمو بالسلوك الوظيفي.²

وفي هذا الإطار هناك بعض المؤسسات قد وضعت نظم الأجور بها على أساس درجات الكفاءة في تنفيذ برامج الجودة الشاملة، حيث يتم دفع الأجور للأفراد بناءا على الجودة والأداء الفعال. ومثال ذلك نجده في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن المؤسسات الصناعية بها تصمم نظمها وخططها في مجال الأجور على أسس عديدة منها : المشاركة في المكاسب، المشاركة في الأرباح ملكية الأسهم وغيرها من نظم التعويضات المتطورة.³

ويمكن توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال المقارنة التالية بين المنهج التقليدي ومنهج ثقافة الجودة الشاملة .

¹ ناصرية امحمد الفيتوري. المرجع المذكور سابقا ، ص 100.

² المرجع نفسه ، ص ص 101.100.

³ سيد محمد جاد الرب. المرجع المذكور سابقا ، ص 456.

جدول رقم 2-3 : وظائف إدارة الموارد البشرية في المنهج التقليدي ومنهج ثقافة الجودة الشاملة

وظائف الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج ثقافة الجودة الشاملة
الاختيار والتعيين والترقية	- ضيق نطاق المهارات الوظيفية - اعتماد الترقية على الانجاز - الاعتماد على المسار الخطي	- امتداد نطاق المهارات وتنوعها لحل كافة مشكلات الوظيفة - اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة - الاعتماد على المسار الأفقي
تصميم الوظائف	- الكفاءة - الانتاجية - - الاجراءات المعيارية - ضيق - امتداد الرقابة - الوصف - التفصيلي للوظيفة	- الجودة -الاهتمام بالزبائن - الإبداع - اتساع المدى الرقابي - الاعتماد - على فرق العمل - التفويض والتوكيل
التدريب	- المهارات المرتبطة بالعمل من - النواحي الوظيفية والتكنولوجية	- المدى الواسع من المهارات - المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة - حل المشكلات ابتكاريا - الجودة والانتاجية
تقييم الاداء	- الأهداف الشخصية - مراجعة المديرين وتقييمهم - التأكد على اتقييم الحالي	- الربط بين الاهداف الجماعية - مراجعة وتقييم المديرين والزلاء والزبائن - التأكيد على الجودة والخدمة
العوائد	- المنافسة لتحقيق الفوائد وزيادة - المزايا الفردية	- اعتماد العوائد على العمل الجماعي - لتشجيع على تحقيق العوائد المالية وغير المالية
الصحة والسلامة	- التفاوض حول تقديم هذه - الخدمات وعلاجها	- إعداد سبل الوقاية اللازمة - برامج السلامة والأمن - برامج التحسين والتطوير للعاملين

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. المرجع المذكور سابقا، ص 405.

من خلال هذا المطلب تعرفنا على أهم التغييرات اللازم إدراجها على وظائف إدارة الموارد البشرية لكي تتناسب مع تبني ثقافة الجودة الشاملة، وهي خطوة مهمة لا بد منها من أجل تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ هذا المنهج، ومن هذا نستنتج الدور الفعال لهذه الإدارة في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة، وهذا ما سيتم إثباته من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم ثقافة الجودة الشاملة

أشار عدد من الباحثين على المستويين التطبيقي والنظري إلى ان إدارة الموارد البشرية تعتبر ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة وتأتي أهميتها من الاعتبارات التالية :¹

- إن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المؤسسة ولتحقيق انجاز ذي مستوى عالي من الضروري أن تعمل المؤسسات على تدريب وتنقيف وتعليم عاملها والاستفادة من كل القوى الكامنة لدى العاملين وتوفير بيئة للمشاركة الكلية.
- إن المورد البشري هو أهم الموارد في المؤسسة، وعلى الإدارة تبني نظاما يسهل عملية فهم العاملين لمؤسستهم ومستقبلها، لأن إدارة الموارد البشرية هي من العناصر الأكثر حيوية وتعد مفتاحا لنجاح العناصر الاخرى ضمن برامج ثقافة الجودة الشاملة.
- لو استعرضنا المبادئ التي وضعها ديمينج للجودة الشاملة لوجدنا أن العديد منها له صلة مباشرة وغير مباشرة بإدارة الموارد البشرية.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في برامج التحسين المستمر، والتي تقوم بإدخال التغيير للمؤسسة حيث تتولى تهيئة الأفراد للتغيير مما يتطلب الوضوح والاتصالات الواسعة.

¹ صلاح الدين حسين. زياد يوسف. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء ، مجلة النهضة. يوليو 2002، ص ص 48.47.

- إن نجاح المؤسسة يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات، وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي، بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة، وانتهاءً بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

ومما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً لنجاح وتطبيق ثقافة الجودة الشاملة وذلك من خلال مساهمتها على مستويين هما : ¹

1- المستوى الاستراتيجي : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييراً في طريقة إدارة المؤسسة، نمط القيادة في إدارة العمليات والأنشطة الرئيسية، فقرار تطبيق هذا المدخل يكون في الأغلب نتيجة لضغوط السوق والمنافسة وبالتالي فإن القرار يكون له تأثير كبير على المؤسسة ويتطلب هذا مراعاة : ثقافة المؤسسة والاتجاهات السائدة وكيفية الاستجابة للتغيير؛ الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ المهارات والخبرات الموجودة في المؤسسة؛ مدى كفاءة قنوات الاتصال داخل المؤسسة؛ الإلمام بتأثير وفاعلية العمليات الخاصة بالعاملين مثل الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير تقييم الأداء. ولإحداث التغيير المستهدف يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية دراسة تأثير ادخال مفاهيم الجودة الشاملة على الموارد البشرية، وكذلك إعادة تشكيل النظم والإجراءات القائمة لخدمة الجودة الشاملة، كما يجب العمل على تفهم معوقات التغيير داخل المؤسسة بوجه عام وتأثيرها على الأفراد بشكل خاص.

2- المستوى التنفيذي : على المستوى التنفيذي تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تطبيق ثقافة الجودة الشاملة وذلك من خلال :

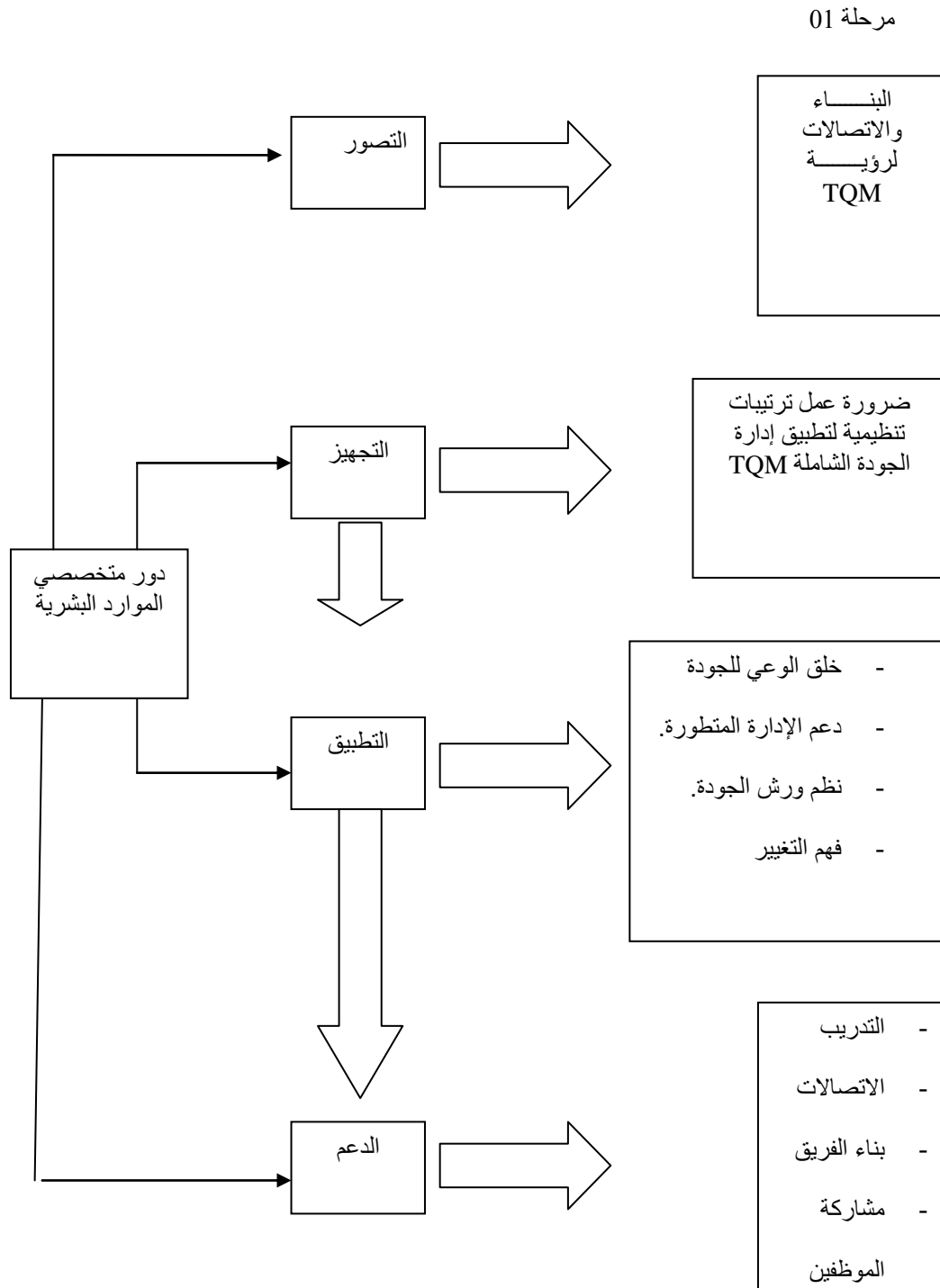
¹ ناصرية احمد الفيتوري. المرجع المذكور سابقاً ، ص ص 106.105.

- المشاركة في إدارة الجودة الشاملة من خلال تدريب العاملين على العمل كفريق وكيفية حل المشكلات بالإضافة إلى التوعية بمفهوم الجودة.

- تصميم السياسات والنظم لخدمة الجودة الشاملة مثل : القيام بتطوير الإدارة بطريقة تتوافق مع تحرك المؤسسة نحو التطوير والتحسين المستمر؛ مراجعة الاحتياجات إلى المهارات على جميع مستويات المؤسسة لضمان تماشي عمليات الاختيار والتدريب مع الحاجات المطلوبة لبرنامج الجودة الشاملة؛ مراجعة نظام الحوافز للتأكد من أنه يتماشى مع أهداف ثقافة الجودة الشاملة.

ويمكن رؤية دور إدارة الموارد البشرية في تبني ثقافة الجودة الشاملة بوضوح أكثر من خلال الشكل

التالي :



شكل رقم 3-1: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق ثقافة الجودة الشاملة

المصدر : ناصرية محمد الفيتوري. المرجع المذكور سابقا، ص 107.

يظهر الشكل السابق مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة، من أول مرحلة التصور والتجهيز حتى مرحلة التطبيق. وذلك من خلال المشاركة في وضع التصور لثقافة الجودة الشاملة ثم توعية العاملين بالمؤسسة في كل المستويات بمفهوم الجودة عن طريق ورش الجودة، بالإضافة إلى تدريب العاملين على عمل الفريق وكيفية حل المشكلات ووضع نظام لحوافز يتماشى مع أهداف الجودة الشاملة.

وعليه يعتبر هذا المبحث نقطة البداية لحل إشكالية الدراسة، بالتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق هدف الدراسة، وهو تبني ثقافة الجودة الشاملة، باعتبار أن تمكين العاملين له علاقة مباشرة بهذه الإدارة. وبعد التعرف على هذا الدور الفعال لها، ننقل لأصل الموضوع بتحديد أهم مقومات تمكين العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تبني ثقافتها، من خلال المبحث الموالي.

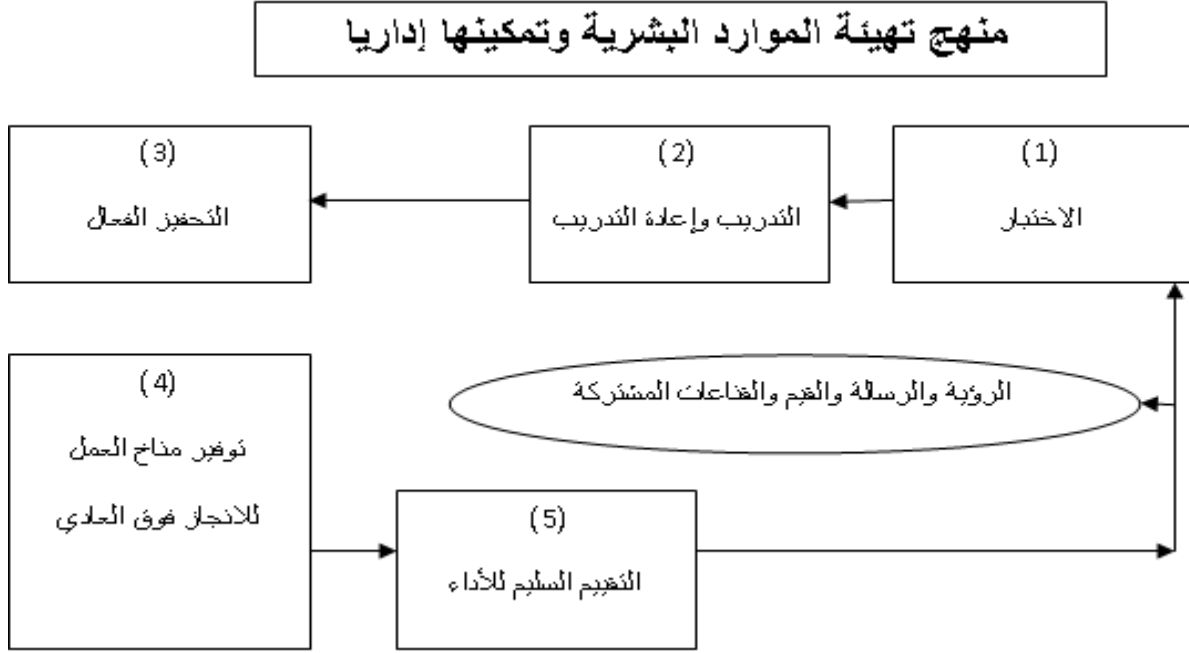
المبحث الثاني: المقومات الأساسية لتمكين العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعتبر عملية تمكين العاملين جزء لا يتجزأ من ثقافة الجودة الشاملة، وتظهر هذه العملية في عدة أشكال وأي كان هذا الشكل الذي تتبناه المؤسسة فإنه له دور كبير في تبني ثقافة الجودة الشاملة. لذلك يتم من خلال هذا المبحث التعرف على أهم المقومات الأساسية لتبني ثقافة تمكين العاملين وذلك بعد تهيئة الموارد البشرية من أجل ضمان نجاح هذه العملية من خلال المطالب التالية: تهيئة الموارد البشرية لعملية تمكين العاملين؛ نماذج التحول إلى ثقافة تمكين العاملين؛ و أدوات تفعيل بيئة التمكين.

المطلب الأول : تهيئة الموارد البشرية لعملية تمكين العاملين

يتطلب تهيئة الموارد البشرية للتمكين الاعتماد على مجموعة من الخطوات يمكن ايجازها في

الشكل التالي :



شكل رقم 3-2 : خطوات تهيئة الموارد البشرية لعملية تمكين العاملين

المصدر : سيد الهواري. ادارة الموارد البشرية. الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين.

القاهرة: مكتبة عين شمس. 2000، ص 235.

وفيما يلي نتناول شرح كل العناصر الموضحة في الشكل بشيء من الإيجاز : ¹

1- الاختيار السليم : يعتبر الاختيار السليم للموارد البشرية نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة،

فلا بد أن تختار المؤسسات أعضائها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم لها وطبيعية

عملها والظروف التي تعمل فيها، وأن تكون على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل

لضمان أنهم سيكونون على المستوى المطلوب. ولذلك على المؤسسات أن تهتم بمعايير جديدة

¹ حسن بسيوني حسن أيوب. مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية. جامعة الزقازيق: كلية التجارة

مجلة البحوث التجارية. العدد الأول. مجلد 29 . يناير 2007، ص ص 537.540.

تتلاءم مع الأوضاع الجديدة، مثل المهارة العقلية ومبادرة الإبداع والمهارة الاجتماعية، وأن تكون رؤيتها لتلك المهارات بأن لها الأولوية على المهارة الفنية التي يمكن اكتسابها بالعمل، وأن تهتم بالتوجهات الايجابية للمرشحين للعمل فيها. وعلى قادة المؤسسة أن يهتموا بمقابلتهم بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح، لأن المؤسسة ما هي إلا الأعضاء الذين سيعينونهم، وأن يكون اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم قيم وقناعات الانجاز وأعضاء حرفيين لتلائم ظروف عمل المؤسسة. كما أن في المؤسسة الممكنة نجد أن الاختيار لا يركز بالدرجة الأولى على الشهادات، بالرغم من أهميتها، ولا على خطابات التوصية أو الخبرة، ذلك أن تلك المستندات قد لا تعكس ما فيها، فالعبرة بالقناعة بالشخص في المقابلات والتي تتطلب مهارات خاصة في القائمين بالمقابلة.

2 - التدريب المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا : في ظل المتغيرات المعاصرة فإنه من الضروري للمؤسسة الممكنة أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم لتنسق مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم مع أهداف المؤسسة، وعلى مستوى عال من المهارات كمهارة التشخيص والتحليل واتخاذ القرارات، ومهارة التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، ومهارة في التعامل مع الزبائن. وعلى الإدارة الاقتناع بأهمية التدريب باعتباره استثمار طويل الأجل وبأنه خيار ضروري وأولوية أساسية لا بد من أن تتوافر فيه مواصفات عامة أهمها :

- تدريب مكثف ومستمر عند بداية التعيين على المهارات المطلوبة في الوظائف التي سيتم شغلها.
- التدريب المستمر أثناء العمل والتدريب الذاتي والدورات القصيرة والطويلة والدورية أو الطارئة .
- تخصيص موازنة كافية للتدريب.
- ليس هناك حدود للمهارات التي يمكن تعلمها.
- استخدام التدريب للحصول على الالتزام باستراتيجية جديدة.
- يشترك المديرين التنفيذيين في التدريب لكي لا يكون نظريا.

- يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المؤسسة رؤيتها وقيمها وقناعاتها، والمؤسسة الممكنة تهتم بالتعلم المستمر لأعضائها والذي يكون من خلال التعليم المدعم والمدار بالكمبيوتر والموارد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر .

- تنوع أساليب التدريب .

- التركيز في التدريب على حالات المواقف العملية .

- استخدام الوسائل التدريبية الحديثة والعمل على جذب انتباه المتدربين .

3- التحفيز الفعال : حتى يكون التحفيز فاعلا في المؤسسات التي تطبق التمكين، لابد أن تتبنى المؤسسة نظاما للحوافز شاملا كل عضو فيها، وأن يتضمن حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأساسي أو بالنسبة للأجر بالإنتاج والمشاركة في الأرباح والمشاركة في الملكية والإنتاجية والجودة وأداء الفريق بصفة أساسية، وأن يرتبط الحصول على الحوافز بالإنجاز المحقق وأن يكون نظاما مرنا وذو معايير واضحة ودقيقة.

4- توفير مناخ العمل الملائم : يعتبر أهم عنصر في عملية تمكين العاملين، هو توفير مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق الانجازات العالية فوق العادية، ويشمل مناخ العمل مجموعة العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض منها: الهيكل التنظيمي المرن، والمستويات الإدارية القليلة، إلغاء البيروقراطية، الاتساق بين مجموعات العمل وتوافر قيم وقناعات تتماشى مع سياسة التمكين. كما أن الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر عاملا مهما في صحة مناخ العمل، فعندما يثق الرؤساء في مرؤوسيهـم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، كما يمداهم بمزيد من المعلومات وحرية الاختيار والتصرف، فهذه الثقة تؤدي إلى تمكين العامل، ومع إدراكه لهذه المزايا فإنه يظهر في المقابل صور عديدة من الانتماء للمؤسسة والالتزام في العمل .

5- التقييم السليم لأداء العاملين : تقيم المؤسسة الممكنة العاملين على الجودة والابتكار بحيث

يتصف التقييم بما يلي :

- تقييم أداء العاملين بشكل دائم وليس سنوي أو نصف سنوي حتى لا يأتي التقييم مفاجأة للعامل وإنما يساعد العامل على معرفة موقفه أولاً بأول .

- تقييم أعضاء المؤسسة لابد أن يأخذ وقتاً ليس مجرد استيفاء الشكل فقط، فهو قد يتم يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، بعضه شفوياً وبعضه رسمياً .

- التقليل من تعقيدات إجراءات نماذج التقييم، فعلى كل مدير أن يقوم بالاشتراك مع مرؤوسيه بكتابة عقد يتم صياغته مبدئياً بواسطة المرؤوس يحتوي على هدف سنوي وهدف شخصي أو نمو وظيفي، وهدف يتعلق بتحسين مهارة في مجال تنقصه تلك المهارة، وهدف مرتبط بالمجموعة ككل لتحسين الجودة ويكون النموذج من النوع المفتوح .

- معايير تقييم أعضاء المؤسسة لابد أن تكون مشتقة من المعايير والأهداف الكلية للمؤسسة.

- إثراء الأفراد في تقييم أدائهم.

- جعل التقييم الرسمي جزء من الاعتراف العام بالمنجزين.

- تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم أداء العاملين.

- إعطاء وزن نسبي في التقييم للاقتراحات والابتكار والإبداع الذي يقوم به العاملين .

يعبر هذا المطلب على المرحلة الانتقالية للتحويل إلى تمكين العاملين من خلال تهيئة الموارد البشرية لتبني لهذه السياسة باعتبارها المعنية بها، وذلك بالتعرف على أهم الإجراءات اللازم إدراجها على وظائف هذه الإدارة لتطبيق سياسة تمكين العاملين، لننتقل بعدها في المطلب الموالي للتعرف على أهم نماذج التحويل إلى ثقافة تمكين العاملين.

المطلب الثاني : نماذج التحول إلى ثقافة تمكين العاملين

تعد عملية تغيير ثقافة المؤسسة عملية معقدة كما تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً، لانطوائها على تبني قيم جديدة واقتراحات جديدة، ومن ثم سلوكيات جديدة. وفي هذا الصدد تشير إحدى المفكرات إلى مجموعة من التحولات والتوجهات والتي تتوافق مع ثقافة التمكين وتؤدي إلى سلوكيات متمكنة من قبل العاملين ويعرض الجدول الموالي هذه المجموعة من التحولات القيمية¹

جدول رقم 3-3 : التحول في توجهات العاملين في ظل التمكين

من اللا تمكين	إلى التمكين
لوم الآخرين على الوضع القائم	تحمل المسؤولية
انتظار تلقى التعليمات والامور	الأخذ بالمبادرة
اتباع سياسة رد الفعل للأوضاع المختلفة	استشراف المستقبل والإعداد له
الرقابة والسيطرة	التنسيق والتجميع للآراء
الشعور بالعجز عن اتخاذ القرار	التمكن من مواجهة وحل المشكلات
الشعور بالملل	الشعور بالتعاطف والانتماء
أسلوب روتيني للعمل	أسلوب خلاق ومبدع
الإحساس بالعرقلة	الإحساس بالالتزام
الشعور بالاستبعاد والغربة	الشعور بالتضامن والانتماء
الميل للعمل الفردي	الميل للعمل الجماعي
التصرف بالسلبية	الشعور بالحرية

Source : Karen , Nitly, Smith .op,cit,p85.

ولتوضيح الآلية التي يتم بموجبها التحول نحو ثقافة التمكين، سيتم التعرض لثلاثة من

النماذج المتكاملة إلى حد كبير يتناول أولهم وثانيهم آلية التحول بشكل إجرائي مبسط، بينما الثالث

¹ Karen, Nitly Smith .The Hypocratic Manager ;How to Evoke an Empowered Future ,London: Rushmere Wynne.1997,p84.

يتناول آلية التحول بمنظور تجريبي أو فلسفي يسعى إلى تحليل وتغيير الافتراضات التي تقوم عليها المؤسسة التقليدية لكي تتحول نحو التمكين .

1- النموذج الأول : يتناول كيفية تحول المؤسسة من شكلها الهرمي التقليدي إلى شكل أكثر تمكينا للعاملين ووفقا لهذا النموذج تعد عملية خلق الثقة بين الإدارة والعاملين هي أساس التمكين . ويشير النموذج إلى ثلاثة من المكونات اللازمة لخلق هذه الثقة، والتي تعتمد على فرضية أحقية كل عامل ادراك المؤسسة التي يعمل بها من خلال واحد أو أكثر من المستويات الإدارية التي تملأ موقعه الحالي، وذلك حتى يكون أكثر قدرة على أداء ما يتلاءم واحتياجات المؤسسة، ويكون أكثر فهما للتحديات التي تواجهها الإدارة من أجل جعل المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في :

- **الاجتماعات المفتوحة :** ويقصد بها أن يسمح للعاملين بالمشاركة في كافة اجتماعات الإدارة حتى يتمكنوا من ادراك كيفية تعامل المديرين مع المشكلات المختلفة، وكذا إدراك أنهم يعملون لمصلحة عاملهم إلى جانب مصلحة المؤسسة، فالاجتماعات المفتوحة إذن تعد وسيلة لتعليم العاملين ويتم فيها بناء جسور من التفهم والثقة، حيث تبث هذه الاجتماعات برسالة إلى العاملين تتضمن أهمية وتقدير آرائهم ومشاركتهم وعدم وجود أسرار تخفى عليهم .

- **تبادل القيادة داخل المؤسسة :** بحيث يتمكن كل مدير من إدارة الاجتماع لمدة قد تمتد من شهر إلى ثلاثة شهور، وينتج هذا الأسلوب للمدير الأعلى في الفريق أن يتراجع ويشارك في الاجتماع كعضو وليس كرئيس، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من أهمية حيازة السلطة والتأكيد على أحقية كل فرد من تولي المزيد من المسؤولية نحو ما يتخذه الفريق من قرارات .

- **الاجتماعات متعددة المستويات :** حيث تتكون الاجتماعات من فرق عمل متعددة المستويات، ومنه يتمكن المديرين من إدراك المؤسسة. كما تبدو من منظور من يعمل أعلى وأدنى منهم بمستوى

إداري واحد أو أكثر وبالمثل تتيح هذه الاجتماعات ادراك العاملين لتحديات عمل رؤسائهم وتعد وسيلة مباشرة وأكثر فعالية للاتصال بين الإدارة وزبائننا الداخليين (العاملين).

2- النموذج الثاني : يمكن النظر لهذا النموذج على أنه مكمل للنموذج السابق، حيث يشير إلى ثلاثة أدوات التي يمكن الأخذ بها داخل الاجتماعات المذكورة في النموذج الأول، إذا كان الهدف هو نقل العاملين من حالة اللاتمكين والتفكير المعتمد على رد الفعل إلى حالة التمكين والتفكير الخلاق .

أول هذه الأدوات هي محاولة خلق رؤية أو توجه تسعى المؤسسة للوصول إليها، يضاف إلى هذا أداة ثانية تتمثل في الاعتماد على منهج التساؤل بدلا من الاكتفاء بطرح الحلول فيما يخص تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الهدف أما المكون الثالث فأطلق عليه مسمى الأسئلة الفعالة، والذي يتم بموجبه الربط بين الأداتين السابقتين، فالأسئلة الفعالة تمكن من تحقيق مزايا خلق الرؤية أو الهدف المستقبلي ومزايا اتباع أسلوب التساؤل بدلا من طرح الحلول ويتمتع كل من هذه الأدوات بقوة في حد ذاته، ولكن الأداة الثالثة هي التي تصل بالتمكين إلى حدوده القصوى ولهذا قد يطلق عليه أداة التمكين القصوى .

3- النموذج الثالث : هذا النموذج يتناول آلية التحول نحو ثقافة التمكين بشكل تجريبي أو فلسفي، فيتناول تحول ثقافة المؤسسة من الحالة التي أطلق عليها الثقافة البيروقراطية إلى الثقافة التمكينية والتي أطلق عليها مسمى ثقافة المبادرة. كما يتضمن النموذج الأساليب التي تضمن مثل هذا التحول حيث لابد من أن يشمل التغيير العناصر التالية :

- إعادة صياغة للعقد غير المكتوب المبرم بين المؤسسة والفرد أو العقد النفسي، بحيث يحدث تحولا من العقد السلطوي إلى عقد المبادرة، حيث تكون السلطة نابعة من داخل الأفراد وليس من

مصدر خارجي. وهذا يعني تخلي المدير على جزء كبير من سلطته للعاملين ويقلل من سيطرته عليهم ويصبح دوره استشاريا فقط، إلى جانب تشجيع التعبير عن الذات.

- التخلي عن هدف الحصول على المزيد من السلطات من خلال تحقيق الأمان والسيطرة والترقية في العمل كهدف يسعى الفرد داخل المؤسسة لتحقيقه، ويتم ذلك من خلال ادراكهم للتكامل بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة والقناعة بأن الترقية تأتي من تحقيق مستويات أعلى من الانجاز أكثر من كونه هدفا للحصول على قدر أكبر من السلطة، ومن ثم المزيد من التحكم في الآخرين .

- التوجه نحو المبادرة لابد أن ينطوي على النظر إلى الترقية في الوظيفة كهدف ثانوي، ويصبح التركيز على ما يقوم به الفرد من مهام، وبمعنى التخلي عن التركيز على تحقيق الهدف لصالح التركيز على جودة الوسائل المؤدية إليه والسعي نحو اكتساب ثقة الآخرين لكي تصبح عملية تغيير العقد بين الإدارة والعاملين أمرا مبررا.

- لابد من تبني الأساليب والسياسات المؤكدة على المعاني السابقة لضمان التحول إلى ثقافة التمكين، فهذه الأساليب تترجم بنود العقد الجديد والتحديد الدقيق للاحتياجات، والتي يتم بموجبها تحمل المسؤولية وذلك من خلال التعبير بصراحة ووضوح عن توجه الفريق تجاه المواقف المختلفة، إلى جانب المشاركة للمعلومات عن أداء الفريق، هذا بالإضافة إلى تجنب تغيير السلوك كاستجابة لأي ضغط خارجي من قبل الإدارة.¹

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف. المرجع المذكور سابقا ،ص ص 69.62.

ومما سبق يمكن القول أن ثقافة التمكين تقوم على مجموعة من العناصر التالية :¹ الرضا والإجماع من قبل الفريق الثقة المتبادلة في جميع الأحوال؛ النظر إلى التغيير كنوع من بناء المهارات؛ تشجيع الأفراد على تبني الأفكار الأساسية للتغيير ومحاولة تكييفها لواقع عملهم . وبهذا نكون في هذا المطلب تعرفنا على أبرز النماذج التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتتبنى ثقافة تمكين العاملين. وبالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأدوات الإدارية تساعد على تفعيل التمكين في المؤسسة، سيتم تسليط الضوء عليها من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث : أدوات تفعيل بيئة التمكين

لضمان استمرار التمكين كاستراتيجية، لابد لإدارة التغيير من الاهتمام بمجموعة من العناصر التي تمثل البيئة اللازمة لاستمرار وبقاء المؤسسة الممكنة، وتتضمن هذه العناصر التي يقع عبء تفعيلها على عاتق إدارة التغيير بالمؤسسة ما يلي :

أولاً : الاتصال والمشاركة المعلوماتية : من الممكن النظر إلى المشاركة المعلوماتية كونها الخطوة الأولى تجاه التمكين، فالأفراد الذين لا يملكون أية معلومات من المستحيل أن يقوموا باتخاذ قرارات تنطوي على أية درجة من المسؤولية أو الابتكار، وذلك يعني أنه من المعروف دائماً أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، الأمر الذي أدى بالبعض اعتبار المؤسسة ممكنة حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها .²

ومن أجل تحقيق هذه المشاركة في المعلومات تبرز أهمية تدعيم سبل الاتصال بين الإدارة والعاملين، وفي هذا الإطار لابد من إيجاد نوع من الاتصال الأفقي الرسمي وغير الرسمي لإقناع

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف. المرجع المذكور سابقاً ، ص 70.

² عطية حسين أفندي. اتجاهات جديدة في الادارة العامة. المرجع المذكور سابقاً ، ص 100.

العاملين بمدى التزام المؤسسة تجاه تمكينهم، ذلك النوع من الاتصال الذي يضمن ارسال رسالة واحدة عن مدى احترام وتقدير المؤسسة لعاملاتها وليس فقط مجرد نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى بقية مستويات المؤسسة.

ثانيا : التدريب : تتزايد أهمية التدريب كوسيلة لدعم الانتقال إلى نمط المؤسسة الممكنة، فالتدريب يمثل مكونا هاما لوضع التمكين موضع التطبيق، فبالإسليم بأن المعرفة هي مصدر من مصادر القوة فإن التمكين في أساسه يقوم على نشر القوة والسلطة في أنحاء المؤسسة. ومن هنا كان التأكيد على أهمية التدريب كوسيلة فعالة لتمكين العاملين باعتباره مصدرا من مصادر المعرفة، فالعاملون يكونون غير قادرين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات إلا إذا أحسوا بالثقة في أنفسهم وفي قدراتهم المهارية والمعلوماتية، وهنا لابد من الإشارة إلى العلاقة المتبادلة بين التمكين والتدريب حيث أن الأفراد المكنون يتعلمون ويتطورون بشكل أفضل، كما أن الأفراد الذي يتم تدريبهم بشكل أفضل يكونوا أكثر تمكنا ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم يكونون : أكثر قدرة على التعبير عن رأيهم

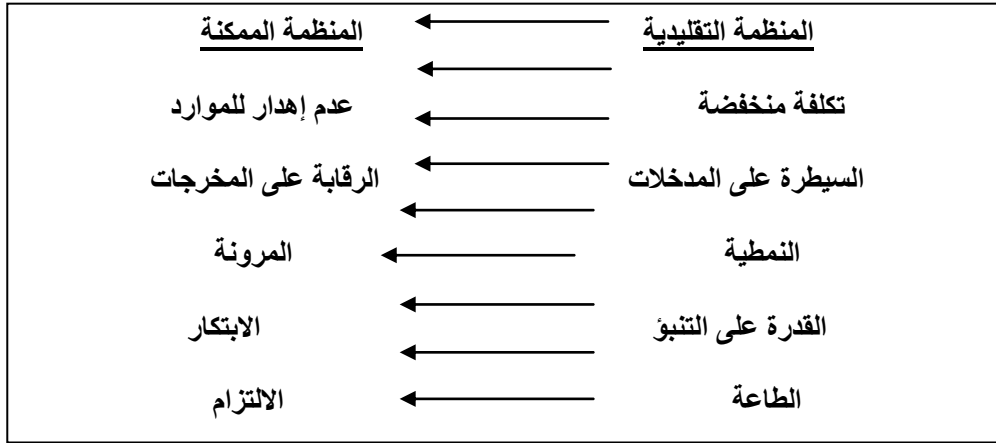
أكثر تقبلا للتطورات المستمرة؛ أكثر وعيا بأهداف المؤسسة وأهمية دور كل منهم؛ أكثر التزاما بتحسين أدائهم الشخصي وأداء من حولهم ويتأثر هذا الالتزام من الشعور بالمسؤولية الجماعية عن جودة ما يتم إنتاجه.¹

ثالثا : الهيكل التنظيمي الممكن : من الضروري إدراج هذا العنصر ضمن المسؤوليات التي على إدارة التغيير تهيئتها لتفعيل تبني أسلوب تمكين العاملين، وذلك نظرا لما للهيكل التنظيمي الممكن من علاقة وثيقة بتغير نمط توزيع القوى داخل المؤسسة، والذي يمثل المحور الأساسي لفكرة التمكين. حيث يعتمد التمكين بالضرورة عن تغيير جذري في أهداف المؤسسة، الأمر الذي

¹ عطية حسين أفندي. اتجاهات جديدة في الادارة العامة. المرجع المذكور سابقا ، ص 126.

من شأنه أن يكون له مردوداته على شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الممكنة. وترى إحدى الآراء أن التغيرات الحادثة في هذا الإطار والتي تستلزم أحداث تغييراً ملائماً في الهيكل والنظم المدعمة لهذه الأهداف الجديدة لابد أن يتم تشكيلها من قبل الفرد في ظل المؤسسة الممكنة، وذلك بدلاً من الاكتفاء بطرحها من الأعلى، فأعضاء المؤسسة الممكنة يتوصلون إلى اتفاق على العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تجعلهم مرتبطين وملتزمين بالأهداف الجديدة للمؤسسة.

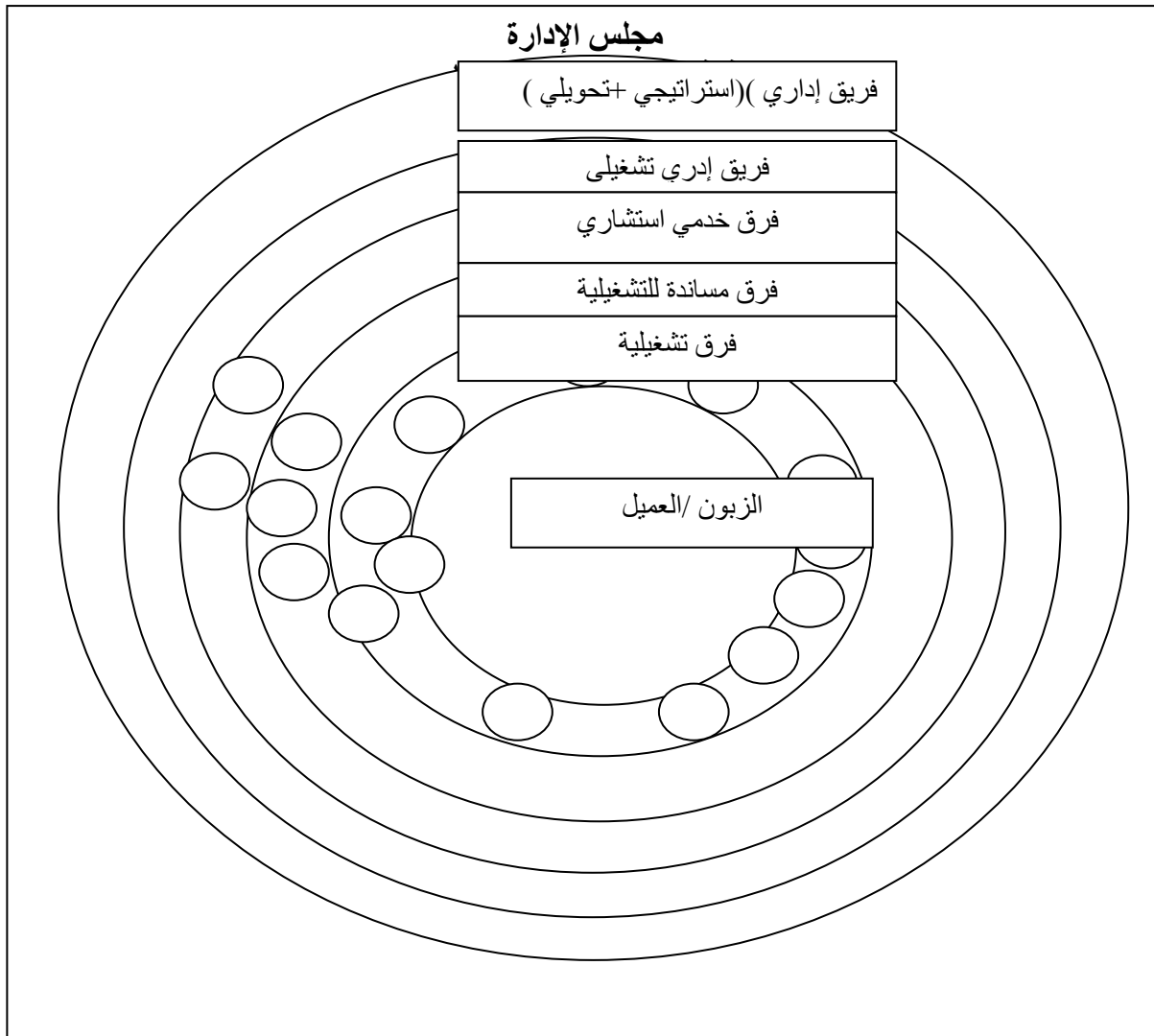
ويوضح الشكل الموالي التغيرات الواجبة في أهداف المؤسسة



شكل رقم 3-3 : التغير في أهداف المؤسسة

Source : Rob, Brown and Margeret, Brown .Empowerment :A Practical Gude to Leadership in The Liberated Organization. London: Nicholasbreaty Publishing .LTD.1994,p12.

وبناءً على هذه التغيرات يصبح شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تموجي بدلاً من هرمي وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم 3-4 : الهيكل التنظيمي في المؤسسة الممكنة

المصدر : عالية عبد الحميد مرسي عارف. المرجع المذكور سابقا ، ص 136

ومن خلال الشكل يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الممكن :

- تقل به المستويات الإدارية التنظيمية بحيث يكون مفرطاً أو بشكل أدق يصبح تموجي الشكل .
- يصبح الفريق فيه هو الأساس الذي يتم تنظيم المؤسسة وفقاً له.
- شكله متغيراً باستمرار حيث يتم تصميمه وفقاً للمشروع، فالهدف يقسم إلى أجزاء وكل جزء يتولاه فريق عمل معين يحوي مختلف التخصصات .

- في حالة نموذج الهرم المقلوب يمثل العاملين الأهمية الكبرى ويصبح دور القائد استشاريا فقط عند الطلب.¹

رابعا : نظم إدارة الأداء ونظم الحوافز والمكافآت الممكنة : يعتبر هذا العنصر من العناصر التي لابد لإدارة التغيير الاهتمام بها لتفعيل تطبيق التمكين، ويرجع ذلك لما ترتبط به إدارة الأداء ونظم الحوافز بشكل وثيق بالبحث في الدوافع الإنسانية على اختلافها والتي عن طريق اشباعها بشكل ملائم يتحقق الالتزام من قبل العاملين

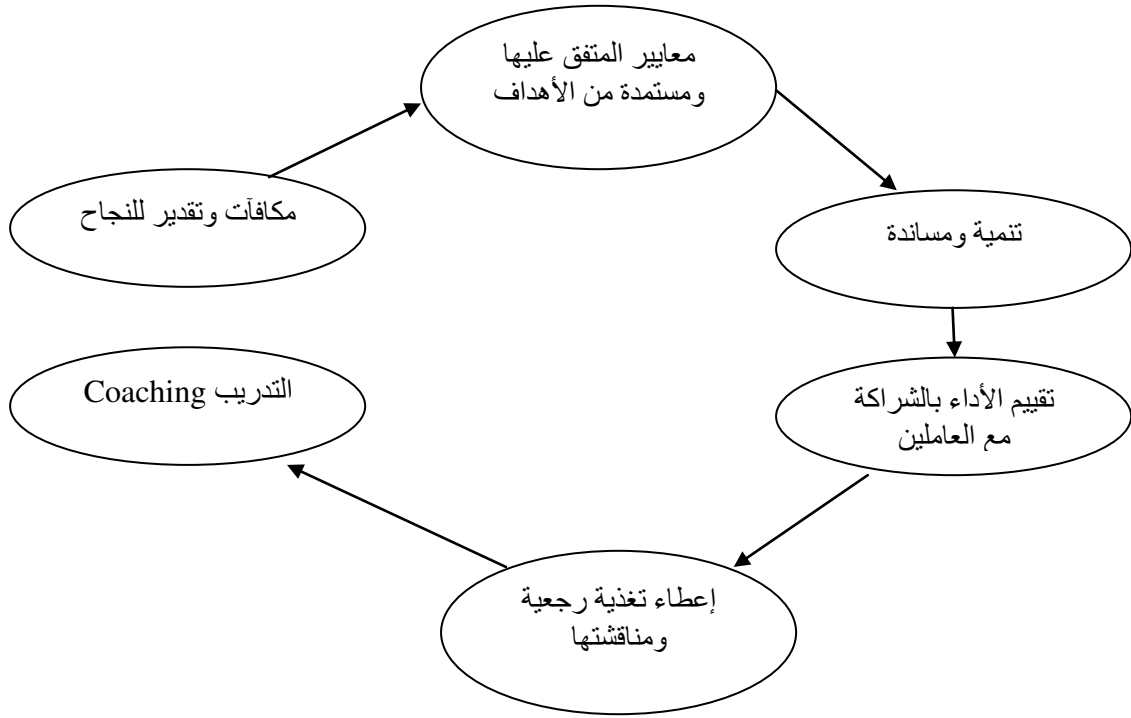
وتم ادراج كل من الأداء ونظم الحوافز والمكافآت في عنصر واحد نظرا لارتباطها الوثيق ببعضها البعض بمعنى أن تحديد نظم الحوافز والمكافآت يتم بناءا على تقييم مستوى الأداء في المؤسسة، كما أن هذا الأخير يتأثر ايجابيا بتبني نظاما فعالة للحوافز والمكافآت .

وبداية يمكن تعريف إدارة الأداء في ظل التمكين بأنها : " ذلك المدخل من الإدارة الذي يتيح للعاملين ادماج أهداف المؤسسة مع أهدافهم الخاصة، وهي تشمل عملية متكاملة تبدأ من وضع أهداف للمؤسسة متفق عليها من قبل العاملين ووضع معايير متفق عليها أيضا للأداء."²

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ عطية حسين أفندي. اتجاهات جديدة في الادارة العامة. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 132.136.

² Sarah, Cook and Steven, Macaulay .Perfect Empowerment :All You Need to Get it Right First Time .London :Arrow Books,LTD,1996,p56.



شكل رقم 3-5: عملية إدارة الأداء

Source : Sarah, Cook and Steven, Macaulay.op,cit,p56.

وعملية إدارة وتقييم الأداء بهذا الشكل تضمن : درجة عالية من مشاركة العاملين في جميع مراحلها من التصميم ومرورا بالتقييم وانتهاءا بالمكافأة والتقدير، أنها ليست حكما ذو اتجاه واحد يتم من قبل المديرين فقط وإنما حكما متعدد الأطراف. ولنجاح هذا النمط من تقييم الأداء لابد من توفر شروط أهمها : وضوح الهدف، المشاركة في تصميم هياكل الأجور والحوافز، التدريب للعاملين والمديرين على عملية تقييم الأداء بشكل ممكن.¹

وفي المقابل نجد نظام مكافأة الأداء، حيث لا يمكن الاعتماد على النظم التقليدية التي تركز على الانجازات والمهارات الفردية المستخدمة لأداء المهمة، ففي ظل معاملة العاملين كشركاء في العمل لابد من تبني نظام مختلف للمكافآت والحوافز يؤكد على قيمة العمل الجماعي والتعلم

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف. المرجع المذكور سابقا ، ص 140.

المستمر وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار والابتكار في الأداء واستبعاد أية أفكار عن العقوبات فنظام المكافأة الممكن يساعد على : تحقيق نتائج مرغوب فيها بالنسبة للمؤسسة؛ شعور الأفراد بجودة ما قاموا أو يقومون به من عمل؛ تحفيز الأفراد لعمل الأفضل باستمرار؛ مراعاة بعد التكلفة والعائد. ووفقا لذلك فإن نظام المكافأة في ظل عملية التمكين هو الذي يستوعب جيدا محدودية تأثير الحوافز النقدية ويوفر التقدير الملائم لما يقوم به العاملون بالتوازي مع أية مكافأة تعطى لهم، هذا إلى جانب ادراك أن المكافأة لا ينبغي فصلها عن الأداء، وذلك لتجنب أن تصبح أمرا روتينيا ومن ثم تفقد فعاليتها كمحفز. وإضافة لما سبق لا يجوز اعطاء مكافآت في حالة الأداء المتدني وكذلك لا ينبغي التأخر في اعطاء المكافآت بالنسبة للأداء الجيد. وفي هذا الإطار يمكن ذكر بعض الأفكار التي تمثل نظم فعالة للحوافز المتوافقة مع مبادئ التمكين ومنها :المشاركة في العائد، ملكية العاملين للأسهم، الدفع مقابل الفكرة، تناسق الفريق، الأمان الوظيفي.¹

ومما سبق يتضح لنا أن الجديد الذي تقدمه لنا نظم تقييم الأداء والحوافز في ظل مناخ التمكين يكمن في الثنائية التي بموجبها تحدد مثل هذه النظم، فالعامل يصبح مشاركا للمدير في تحديد أسلوب تقييم أدائه ونوع المكافأة التي يتوقع الحصول عليها، بل مشاركا أيضا في تحديد المحاور التي لابد أن تتضمنها عملية تقييم الأداء، ففي ظل التمكين تتوحد مصلح كل من المدير والعامل ويصبح نجاح المؤسسة هو الهدف الأول لكلا الطرفين.

من خلال هذا المبحث تم تحديد أهم المقومات التي يجب توفرها في المؤسسة من أجل الانتقال إلى مؤسسة ممكنة، وذلك بتهيئة الموارد البشرية؛ وانتهاج بعض نماذج التحول إلى ثقافة التمكين؛ بالإضافة إلى الاعتماد على أدوات إدارية لتفعيل هذه السياسة في المؤسسة، وهذا كله

¹ عالية عبد الحميد مرسي عارف. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 141.144.

تمهيدا لتطبيق ثقافة الجودة الشاملة التي سيتم التعرف على كيفية تحقيقها من خلال آليات تمكين العاملين في المبحث الموالي.

المبحث الثالث : آليات تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة

من خلال المبحث السابق تم التطرق إلى أهم المقومات الأساسية لعملية تمكين العاملين، ومنه وجدنا أن هناك توافق كبير بين هذه العملية ومبادئ تبني ثقافة الجودة الشاملة، فهما يشتركان في كثير من العناصر، ولهذا سنحاول في هذا الإطار التطرق إلى أهم الآليات التي تشترك فيها وتم اختيار نظام التدريب و فرق العمل لما لهما من أهمية كبيرة في نجاح عملية تمكين العاملين، والذي يساهم بدوره في تبني ثقافة الجودة الشاملة، لنصل في نهاية المبحث كنتيجة يتم اظهار الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وعليه يتم تناول ذلك من خلال المطالب التالية : التدريب في ظل ثقافة الجودة الشاملة؛ بناء فرق العمل الفعالة؛ دور تمكين العاملين في تبني ثقافة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : التدريب في ظل ثقافة الجودة الشاملة

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب وثقافة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى أن التدريب أكثر العوامل أهمية في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وترسيخ ثقافتها، كما أن التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق هذا المدخل، ومن جهة أخرى يساهم في تحسين القابلية للمنافسة والإنتاجية وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن، مما يزيد من الضغوط على إدارة الموارد البشرية لتوفير العمالة المتدربة والقادرة على تلبية احتياجات الزبائن وإشباع رغباتهم بالمستوى الذي يتوقعونه ويتجاوز توقعاتهم واكتساب مزايا تنافسية. وفي هذا الإطار نتناول في هذا المطلب النقاط التالية :

أولاً : مفهوم التدريب : هناك عدة تعريفات للتدريب نذكر منها :

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين، من ناحية معلوماتهم ومعارفهم

ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.¹

كما يعرف بأنه عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته، والتكيف مع ظروف مناسبة تمكن

المتدرب من التعرف على المفاهيم أو المعلومات النظرية العلمية والفنية المتعلقة بالعمل، واكتساب

المهارات العملية الخاصة بأداء الفرد وتنميتها والاتجاهات الايجابية والقيم والعادات والسلوكيات

التي يتطلبها أداء العمل بصورة صحيحة.²

ويعرف بأنه عملية مخططة مستمرة، ترتبط بالتغيير إلى الأفضل وتهدف إلى مقابلة احتياجات

تنموية محددة لدى العاملين، من مهارات واتجاهات وسلوك، وذلك للرفي بالعنصر البشري فردا

وجماعات ومساعدته على تقديم أحسن ما لديه من عطاء، للمساهمة في تحقيق الأهداف التي

تسعى إليها المؤسسات.³

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج المبادئ التالية للتدريب :⁴ يجب أن يكون التدريب هادفاً؛

الاستمرارية الشمولية بحيث يشمل جميع المجموعات والمستويات الوظيفية؛ التدرج في تقديم المادة

التدريبية؛ الواقعية؛ التطوير المستمر في المادة والأسلوب.

¹ وجدي حامد حجازي. التدريب في القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي. 2010، ص8.

² محمود عبد اللطيف موسى. المرجع المذكور سابقاً ، ص 51.

³ عايدة سيد خطاب. ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي. 2006، ص 123.

⁴ وجدي حامد حجازي. المرجع المذكور سابقاً ، ص8.

ثانيا : أهمية التدريب : إن التدريب يمكن أن يساهم في التصدي للمتغيرات البيئية الخارجية

(تحديات الجودة، العولمة، المنافسة، التكنولوجيا ...) بفعالية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ما

يلي :¹

- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين والثقافات الخارجية، التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.

- ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية، لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: مثل أنظمة العمل الآلية وأنظمة الانتاج المعتمدة على الحاسوب .

- مساعدة العاملين على فهم كيفية المشاركة بفاعلية ضمن فرق العمل المختلفة، والتي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشكلاته .

- ضمان أن ثقافة المؤسسة تعزز الابتكار والإبداع وتحث على التعلم واكتساب المهارات الجديدة.

- ضمان الأمان للعاملين من خلال اكسابهم مهارات جديدة أو اتجاهات جديدة، لتحقيق التوافق مع التغير في تصميمات الوظائف أو عند تقادم المهارات .

- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة، وتحقيق الفعالية والمشاركة الايجابية.

وأوضحت دراسة أخرى أهمية التدريب في النقاط التالية :² مساعدة الإدارة العليا والقوى

العاملة في العمل كفريق؛ تفهم وتعلم العاملين لاحتياجات ومتطلبات الزبائن؛ استخدام أسلوب

العصف الذهني والتركيز على أن المعيب يساوي صفر؛ تصميم الأنشطة الخاصة بالتخطيط وبناء

الفريق؛ استخدام أساليب حل المشكلات لمواجهة المتطلبات المتغيرة .

¹ جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الاسكندرية: الدار الجامعية. 2003، ص ص 336.337.

² عايدة سيد خطاب. المرجع المذكور سابقا ، ص 123.

ومما سبق يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى مجموعات كما يلي :¹

1- أهداف عادية : وتشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثل: تدريب العاملين الجدد وتدريب الاختصاصيين والمشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وكذلك البرامج التنشيطية للعاملين بهدف التأكد على معلوماتهم الوظيفية الأساسية .

2 -أهداف حل المشكلات : وتتجه هذه الأهداف التدريبية نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المؤسسة، من خلال إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق أساليب وأدوات علمية متطورة في علاجها.

3 - الأهداف الابتكارية : وتتعلق الأهداف الابتكارية بأنواع النشاط الجديدة وغير العادية ومجالات العمل الجديدة ذات الاستثمار العالي والمخاطر المتصاعدة، وتتطلب تلك النشاطات الجديدة نوعيات متميزة من الأفراد ذوي القدرات ومهارات خاصة، حيث يتم إعدادهم وتدريبهم بأساليب متطورة لتطبيق نظم وإجراءات عمل ذات مواصفات دقيقة محددة.

ثالثا : أثر نظام التدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة : في هذا الصدد يتم التطرق لأهم المحاور المتعلقة بالتدريب في ظل ثقافة الجودة الشاملة .

1- خصائص التدريب في ظل ثقافة الجودة الشاملة : وتتمثل في

أ/ شمولية التدريب : إن أحد مفاتيح ثقافة الجودة الشاملة هو أن التدريب المتصل بالجودة، يجب أن يكون متاحا ويمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة، في جميع الأقسام والإدارات على كافة المستويات التنظيمية المسؤولين بتحسين الجودة بشكل أو بآخر، لتزويدهم بالمستويات الملائمة من التدريب وإكسابهم الوعي بمبادئ وأهمية ومفاهيم وممارسات ثقافة الجودة الشاملة، والدور الذي يمكن أن يلعبه كل منهم في ممارسة نظام الجودة، لأن ذلك سيعمل على الوصول إلى لغة مشتركة

¹ وجدي حامد حجازي. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 10.9.

في ثقافة الجودة الشاملة. أما إذا اقتصر التدريب على المديرين فقط فإن ذلك سيؤدي إلى وجود فجوة بين العاملين والمديرين وعدم مشاركة جدية من جانب العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى.¹

ب/ استمرارية التدريب : التدريب المستمر هو الوسيلة الفعالة لنقل مفاهيم ومبادئ وأساليب ثقافة الجودة الشاملة وتوصيل رسالة الجودة إلى كافة العاملين بالمؤسسة، ولعل ما قاله ادوارد ديمينج يعكس هذه الحقيقة بحيث ذكر أنه إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق فإنه ينبغي الاهتمام بالتدريب المستمر لكافة القوى الوظيفية.² ومن ثم بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر لأسلوب إدارة نشاطها التدريبي، بحيث يصبح مصدر الميزة التنافسية مثل هذه الممارسة التدريبية، والتي يطلق عليها التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة، ويتم ربطها بالغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتستند إلى نموذج ارشادي مصمم لضمان جودة التدريب والرقابة على تكلفته ومقارنته بأداء المؤسسات الأخرى الرائدة في المجال.³

وتساهم ممارسات التدريب المؤثر أو الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر، ويعتبر التعلم المستمر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في سوق تتسم فيه احتياجات الزبائن ومعايير الجودة والتطورات التكنولوجية وأنشطة المنافسة بالحركية والتغير المستمرين، ويمثل التدريب هنا الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم واكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوب لتحقيق الأداء الفعال للعمل.⁴

¹ عايدة سيد خطاب. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 126.127.

² فريد عبد الفتاح زين الدين. لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة. مجلة الإدارة. المجلد 34. العدد 4.3 يناير وأبريل 2002، ص 40.

³ جمال الدين مرسي. المرجع المذكور سابقا ، ص 338.

⁴ عايدة سيد خطاب. المرجع المذكور سابقا ، ص 128.

2- عمليات التدريب في ظل ثقافة الجودة الشاملة : باعتبار التدريب نظاما مفتوحا فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لزبائن النظام بمفهوم ثقافة الجودة الشاملة وتضم تلك العمليات ما يلي :¹

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والتهديدات للنشاط التدريبي .
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة وتبين الامكانيات السائدة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة
- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة .
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية للتدريب.
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الأحكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- تحديد الزبائن المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- تحديد احتياجات الزبائن وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية .
- دراسة امكانيات تحقيق احتياجات الزبائن التدريبية والمعوقات أو التهديدات المحتملة .
- اعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية .
- قياس الفعالية والتأثير على المؤسسة .
- الاحتفاظ بالسجلات المناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرة .

¹ على السلمي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة: دار غريب. 2001، ص 250.

3- نوع ومحتوى البرامج التدريبية في ظل ثقافة الجودة الشاملة :يتضمن التدريب في ظل ثقافة

الجودة الشاملة الموضوعات التالية :¹ الوعي بالجودة؛ حل المشكلات؛ استخدام وتفسير البيانات؛ متطلبات الزبائن؛ تحليل العملية؛ تبسيط العملية؛ تخفيض الفاقد؛ تخفيض دورة زمن المنتج؛ العيوب الصفرية ... الخ .وغيرها من الموضوعات التي تؤثر على كفاءة وفعالية وأمان العاملين.

وبما أن موضوعات التدريب التي يحتاجها كل مستوى من المستويات الإدارية في مجال الجودة، يختلف عن المستويات الأخرى، نجد أن برنامج تدريب الإدارة العليا يختلف عن برنامج تدريب الإدارة الوسطى وعن برنامج تدريب الإدارة الدنيا، ولذا يجب أن يكون هناك منهج منظم ومتكامل للتدريب في مجال الجودة. ويمكن حصر الأهداف والموضوعات التي يمكن أن يتضمنها أي برنامج موجه إلى المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي :²

أ/ برنامج تدريب الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات ويهدف إلى : توفير المعلومات والتدريب على المهارات اللازمة التي تؤهل المشاركين لإدارة الجودة؛ تعميق فهم المشاركين للجودة الكلية وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر؛ التدريب على الطرق والأساليب التي تزيد من فعالية كل مشارك في عملية الجودة الشاملة إعطاء رؤية قصيرة وطويلة الأجل لدور الجودة في تطوير المؤسسة مستقبلا.

ب/ برنامج تدريب قادة فرق العمل ويهدف إلى : معرفة ديناميكية التطوير المستمر؛ معرفة أساليب تحديد وتحليل المشاكل ووضع أولويات الحلول لمشاكل العمل؛ معرفة ديناميكية الجماعة التي تعتبر أساسية لبناء ثقافة الجودة الشاملة والمحافظة عليها.

¹ عايدة سيد خطاب. المرجع المذكور سابقا ، ص 129.

² توفيق محمد عبد المحسن. مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. المرجع المذكور سابقا ص ص 141.142.

ج/ برنامج منسقي فرق تحسين الجودة ويهدف إلى : تحقيق إلمام المتدرب بدناميكية الجماعة وطرق التأثير والتقويم؛ تعليم المتدرب كيفية نشر ثقافة المؤسسة القائمة على العمل بروح الفريق؛ خلق القدرة لدى المتدرب على مراجعة دور فريق تحسين الجودة؛ مراجعة الموضوعات الفنية والتنظيمية المتعلقة بتحسين الجودة؛ جعل المتدرب يفهم العلاقة بين منسقي الفريق وإدارة الفريق.

د/ برنامج تدريب أعضاء فرق تحسين الجودة : يوجه هذا البرنامج لجميع عاملي المؤسسة والذين سيكونون للمرة الأولى أعضاء في فريق تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة ويهدف إلى : إعطاء المتدرب فكرة عامة عن عملية تحسين الجودة الشاملة مع التركيز على دور فرق التحسين في المؤسسة؛ تدريب المشارك على التركيز على الزبون دوماً عند أداء العمل .

تعرفنا من خلال هذا المطلب على أهم آلية من آليات تمكين العاملين التي لها دور فعال في تبني ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وهي التدريب بتعريفها، وتحديد أهدافها، وأثرها على تطبيق ثقافة الجودة الشاملة، لننتقل بعدها إلى ثاني آلية تم اختيارها في هذه الدراسة من آليات تمكين العاملين، وهي بناء فرق العمل من خلال المطلب الموالي .

المطلب الثاني : بناء فرق العمل الفعالة

إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، وسيتم التطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية في النقاط التالية :

أولاً : طبيعة فريق العمل الفعال وخصائصه : فريق العمل هو مجموعة من الأفراد تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال ويكون الانضمام إليها اختياريًا، وهي مسؤولة عن الجدولة والتدريب

وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به، ويتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة، ويقع عليهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول، وهي تعقد اجتماعات دورية لأعضائها.¹

كما أن فريق العمل مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه ومن أهم السمات المميزة للفريق هي : مجموعة من الأفراد؛ مهام وأدوار وظيفية مختلفة؛ وجود الالتزام المشترك؛ أهمية التعاون؛ السعي لتحقيق أهداف مشتركة.²

ثانيا : التحول إلى ثقافة الفريق وأنماطه : في هذا الإطار يتم التعرف على الكيفية التي يتم بها التحول إلى ثقافة الفرق، وأنماطها.

1- التحول إلى ثقافة الفريق : يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق العمل من الخوف والسيطرة، هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن أعراضها تبرز وتتضح من خلال قلة المشاركة والمعلومات واحتكار المناقشات وتقشي السلبية وكثرة الشكاوي، وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعا بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق. وللوصول إلى هذه الثقافة يتم المرور بالعناصر التالية :³

أ- المشاعر والتحفيز : لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة، فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء اذ يجب أن يقتنع الجميع بشرعية مشاعرهم، والفرق الناجحة تولي اهتماما متوازنا بين اتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر، حيث لا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

¹ خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال. عمان: اثناء للنشر والتوزيع. 2008 ص262.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. المرجع المذكور سابقا ، ص 416.

³ عطية حسين أفندي. تمكين العاملين. المرجع المذكور سابقا ، ص ص 51.48.

ب- مخاوف المرحلة الانتقالية : من أهمها: الخوف من المجهول ومن تحمل المسؤولية؛ والفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور؛ ومن الرفض سواءا من الفريق الجديد أو القديم؛ والخوف من النجاح؛ ومن التغيير ومن تخلي الآخرين.

ج- بناء الثقة : هي الوجه الايجابي للخوف ويرى دوغلاس ماكريجر أن الثقة هي : " التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبدا سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي، أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وعلاقتي مع الفريق ووظيفتي ومستقبلي وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضائه. "ويتحدد مستوى ثقتنا - سواء كانت تلقائية أم حذرة ، موجودة وغير موجودة - على ادراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ .

د- التخلي عن التحكم والسيطرة : لكي ينجح الفريق يجب أن يتخلى أعضاؤه عن مظاهر التحكم التي يمارسونها خارج دائرة الفريق، ومن أمثلة مظاهر السيطرة نجد:

- يقوم العضو بفصل نفسه عن الفريق للمحافظة على ما يتمتع به من سيطرة عن طريق :
عدم المشاركة إلقاء اللوم على الآخرين، ترك الاجتماعات، الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق، الغياب المتكرر.

- التباطؤ ورفض التخلي عن الطرق القديمة للأداء ومن مظاهره : ادعاء انشغال المدير المستمر بعمله، عدم التطوع لأداء أي عمل، الانتظار حتى يتم اتخاذ القرار وإظهار اعتراضه لعدم المشاركة في اتخاذه، التقليل من شأن إنجازات الفريق .

- تخريب ما يقوم به الفريق من أعمال ومن مظاهره : ادعاء أن بناء الفريق ليس جزءا من مسؤوليته وأنه مضيعة للوقت وأن الأحوال قد ساءت منذ تولي الفريق العمل.

هـ- التغلب على المقاومة : يجب مناقشة المقاومة بانفتاح والتعرف على مشاعر كل عضو، ويمكن توقع المقاومة مسبقا وتحويلها إلى قوى بناءة، كما يمكن تدريب الأعضاء على اكتشاف المقاومة والتعامل معها، ويمكن أيضا اتخاذ قرارات عقابية إذا دعت الحاجة بعد توضيح سبب عدم الانصياع إلى القواعد المنظمة للفريق .

2- الأنماط المختلفة لفرق العمل : عندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها، وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفا محددا ولكل منها خصائصه المميزة ونذكر أهم هذه الأنواع فيما يلي :¹

أ/ فرق المهام الكبيرة : تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها، وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم وضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، ويقع على عاتقها أيضا تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة .

ب/ فرق المهام المحددة : ويتراوح عدد أفرادها بين 5 و 8 أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة، وغالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، وقد يطلب من فرق أخرى اتمام ما قامت به من أعمال .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. المرجع المذكور سابقا ، ص ص417.418.

ج/ دوائر الجودة : يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها أي سلطة تنفيذية، حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دورا محدودا في توجيهها .

د/ الفرق الموجهة ذاتيا : ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا .

هـ/ فرق الإدارة الذاتية : تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة لتحديد مسؤولياتها، بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها وهي تعين وتوجه الأعضاء الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقييمه وتقدم إفادة مرتدة عنه وتكون مسؤولة أثناء التنفيذ .

ثالثا: فوائد فرق العمل ومضارها : تقدم فرق العمل الفعالة مجموعة من الفوائد التي يستفيد

منها الأفراد والمؤسسات ومن بين تلك الفوائد ¹ :

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- الاحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. المرجع المذكور سابقا ، ص 416.

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء .
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة .
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء .
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء .
- إلا أن هناك بعض المضار التي تترتب على تكوين فرق العمل من بينها :¹
- قد تكون مضیعة للوقت ولا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط .
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة .

وعليه تم التعرف من خلال هذا المطلب على آلية بناء فرق العمل باعتبارها من آليات تمكين العاملين المساعدة على تحقيق ثقافة الجودة في المؤسسة التي تعبر على هدف دراستنا، وذلك بتحديد طبيعتها وخصائصها، كيفية التحول لها، وأهم فوائدها ومضارها، لننتقل إلى آخر مطلب في هذا الفصل الذي يتم من خلاله عرض حوصلة على العلاقة بين تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة ومنه الإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية .

المطلب الثالث : دور تمكين العاملين في تبني ثقافة الجودة الشاملة

بعد استعراض آليات تمكين العاملين المتعلقة بتبني ثقافة الجودة الشاملة يظهر أمامنا أن هناك تطابق كبير بين استراتيجية التمكين وثقافة الجودة الشاملة، فكلاهما يعتمد على التغيير الهيكلي

¹ عطية حسين أفندي. تمكين العاملين. المرجع المذكور سابقاً ، ص 46.

والتنظيمي والثقافي المتمثل في اعتماد فرق العمل والإدارة التشاركية، وتوزيع القوى وإحلال الالتزام الداخلي بدلا عن الرقابة الرسمية وضرورة التدريب خاصة إذا نظرنا إلى أهداف ثقافة الجودة الشاملة التي جاءت لتحقيق : زيادة القدرة التنافسية؛ زيادة كفاءة المؤسسة في ارضاء الزبائن والتميز على المنافسين؛ زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص ، تجنب المخاطر والمعوقات)؛ زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل؛ وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة.

ولاشك أن هذه الأهداف تسير بذات الاتجاه الذي تسير به الأهداف التي جاءت من أجلها استراتيجية التمكين لذا لا بد لنا أن نخرج باستنتاج يؤكد أن استراتيجية التمكين تقود إلى تأمين واستكمال النقاط والنواحي التي دعى إليها خبراء الجودة البارزين، من خلال تأكيدها على نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة وإزالة العوائق أمام العاملين، وجعلهم يفخرون بأدائهم وجعل كل شخص فيهم مسؤول عن تحقيق ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن استراتيجية التمكين تستهدف إزالة الحواجز التي تسلب العاملين حقهم في الاختيار بعملهم، وتحمل كل واحد منهم مسؤولية قراره في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة. وعلى هذا الأساس يعتبر التمكين هو المفهوم الأكثر أهمية في تبني ثقافة الجودة الشاملة، وهو مجموعة من الأنشطة التي تمكن العاملين من صنع التغيرات الضرورية بالمؤسسة، و هذا المفهوم يحتوي على أكثر من مجرد تغيرات تقنية باتجاه التحسين المستمر اذ ينطوي كذلك على خصائص قيمية غير مباشرة، كتغيرات في قيم المؤسسة، ثقافتها، الثقة، المسؤولين، المشاركة الانسجام. كما أن مفهوم التمكين يستند إلى اعتقاد

أن العاملين يحتاجون المؤسسة والمؤسسة تحتاج العاملين وأن المديرين عليهم أن يدركوا أن العاملين هم أثمن مورد من موارد المؤسسة.¹

تعتمد ثقافة الجودة الشاملة على أكثر من نموذج لتمكين العاملين، حيث أنه عندما تقوم الإدارة بتوزيع القوة والمعلومات والمعرفة والمكافأة في جميع أجزاء المؤسسة وتتخلى عن أساليب الإدارة التقليدية الخاصة بعملية اتخاذ القرار، فإن العاملين سوف يشعرون بدرجة عالية من الثقة ناتجة عن احساسهم بمعنى العمل والتأثير فيه وزيادة سيطرتهم على العمل وقدراتهم على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وبالتالي فإن ذلك سيدفعهم إلى نقل قيمهم وأسلوبهم في العمل وطريقة حل مشكلاتهم إلى أشخاص آخرين داخل المؤسسة، وتنمية قدراتهم الابتكارية وإمدادهم بالمعلومات وتقديم النصح والمشورة لهم والحماية عند الحاجة، هذا وتعتبر فرق العمل الموجهة ذاتيا مثالا لبرامج التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من السيطرة على عملهم وأداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة .

وقد أوضحت المعايير الدولية للإيزو 9004 أنه لكي تحقق المؤسسة أهدافها وتحفز العاملين على الإبداع والابتكار فإنه يجب عليها مقابلة متطلبات التمكين من خلال الأساليب التالية :

- مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛ مشاركة العاملين في تحديد احتياجات التدريب المستمر تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين بشكل واضح ومحدد؛ المراجعة المستمرة لاحتياجات العاملين والعمل على مقابلتها؛ توفير البيئة المناسبة لفرق العمل الفعالة؛ قياس درجة

¹ زكريا مطلق الدوري. أحمد علي صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري. 2009، ص ص 46.47.

رضا العاملين؛ الحوافز والمكافأة العادلة؛ الاتصالات المفتوحة؛ تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأخذ بها؛ استقصاء أسباب ترك العاملين للمؤسسة والعمل على علاجها .

إن مقابلة متطلبات التمكين يتطلب أحداث تغييرات جوهرية في نظم العمل وخاصة المتعلقة بالأمور التالية والتي تلقي بالمسؤولية على عاتق إدارة الموارد البشرية وهي : فحص الإجراءات والسياسات لإزالة القيود التي تحد من قدرة العاملين على مقابلة توقعات الزبائن؛ الإمداد بالحقائق اللازمة كمصدر للرقابة والقوة؛ تدعيم شعور العاملين بأن مجهوداتهم مرغوبة ومطلوبة لنجاح المؤسسة؛ الدعم والالتزام من جانب المديرين والتدريب المستمر للعاملين ليكونوا قادة ¹.

وفي هذا الإطار تتعدد أشكال التمكين المرتبطة بأنشطة ثقافة الجودة الشاملة وهي : ²

- مجلس الجودة : ويشمل أفراد من الإدارة العليا ويرأسه أحد نواب رئيس مجلس الإدارة، وهو يتمتع بقوة تخوله وضع المقترحات والتنسيق بين الفرق الوظيفية، وتوفير آلية مستمرة من أجل تدعيم الحاجة إلى جودة مرتفعة .

- فرق جودة حياة العمل : بدأت تنتشر هذه الفرق منذ بداية السبعينات، وهي عبارة عن فرق تجتمع بشكل دوري من أجل بحث وسائل تحسين الجودة أو جودة حياة العمل، ولكنها لم تستمر لأنها كانت ذات سلطة استشارية يقتصر دورها على تقديم المقترحات والتوصيات .

- حلقات الجودة : ظهرت في نفس وقت ظهور فرق جودة حياة العمل، وهي تختلف عنها من حيث أن كل أعضاءها يتلقون تدريباً مكثف على اتخاذ القرارات وعلى أساليب وأدوات الجودة وديناميكية الجماعة، ويعتبر دور حلقات الجودة محدود إلى حد ما، إذ أن صلاحيتها تتمثل في اجتماعات دورية وليس على وضع نموذج تشغيلي فعلي .

¹ عايدة سيد خطاب. المرجع المذكور سابقاً ، ص ص 103.104.

² عمر محمود عبد الله ، المرجع المذكور سابقاً ، ص ص 97.98.

- فريق الوظيفة : يتكون فريق الوظيفة من مجموعة مختارة من العاملين وفي نفس مكان العمل لحل مشكلة معينة وعند الانتهاء من هذه المشكلة، فإن نفس الفريق يتشكل لحل مشكلة أخرى وهكذا في نشاط مستمر .

- فريق المهمة : يشمل مجموعة من المديرين (استشاريين وتنفيذيين) ويتم تشكيله بغرض انجاز مهمة محددة أو مشروع معين، وبمجرد انجاز المهمة أو المشروع فإنه يتم حل الفريق، بالإضافة إلى فرق العمل ذاتية الإدارة المذكورة في المطلب السابق.

وكخلاصة يعتبر هذا المطلب القيمة المضافة في دراستنا، حيث من خلاله تم إعطاء إجابة واضحة لإشكالية الدراسة، بإبراز طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة من خلال عرض نتائج جملة من الدراسات المتعلقة بالموضوع، أما المبحث ككل فهو خلاصة للموضوع كل، حيث تم فيه توضيح أهم آليات التمكين المساعدة على تبني ثقافة الجودة الشاملة، وتم اختيار آليتي التدريب وفرق العمل، باعتبارهما الأكثر تأثيراً في الموضوع، وهذا ما تم التعرف عليه من خلال المطلب الأول والثاني، وفي المطلب الأخير تم الربط بين متغيرات الدراسة وعرض أهم الجوانب المشتركة بينهما، وبهذا نكون قد حددنا الإطار النظري الذي تم من خلاله إعطاء حل مناسب لإشكالية الدراسة .

خلاصة الفصل :

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمؤسسة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظرا للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال الذي يؤكد أهمية دور الموارد البشرية في احداث التكيف المطلوب مع البيئة. ومن خلال هذا الفصل تم ابراز الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة من خلال سياسة تمكين العاملين، والتعرف على أهم التغيرات اللازمة في سياسات إدارة الموارد البشرية من أجل ذلك، كما تم كذلك التعرض للمقومات الأساسية للتحويل لسياسة تمكين العاملين في ظل ثقافة الجودة الشاملة لنصل في الأخير لإظهار أهم الآليات المعتمدة في هذا الإطار من أجل ضمان نجاح إرساء ثقافة الجودة الشاملة. وبالتالي تم الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة بإظهار الدور الفعال لتمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال المعطيات النظرية، ولتوضيح ذلك أكثر يجب إسقاط هذه المعطيات ونتائجها على الجانب الواقعي للمؤسسات الجزائرية .

وعليه يعتبر هذا الفصل نقطة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال الربط بين متغيرات الدراسة وابرار دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة، ليتم بعدها إسقاط هذا الفصل على بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرضيات في الفصول التطبيقية وتحليل نتائجها تحليلا علميا للوصول لمجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة .

خلاصة الباب الأول :

لطالما كانت الموارد البشرية بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، محل اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء، وقد أوليت لها الكثير من الاعتبار، ودرست في كثير من النواحي والمجالات التسييرية منها والاجتماعية وكذلك النفسية .وقد تمخض عن ذلك عدة أفكار وتطويرات تجعل من العاملين ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، بل وبالأحرى ضمانا لوجودها وبقائها. وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المسطرة .وقد كان لبروز تمكين العاملين الفضل في ترسيخ مفهوم ثقافة الجودة الشاملة كأساس للتحسين المستمر حيث يجب أن يتوفر للعاملين بيئة تساعد على فهم معنى العمل الذي يقومون به، والإحساس بالجدارة والكفاءة، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم، وبالتالي على مؤسستهم .إذ أن هذه البيئة يجب أن تعزز بقوة وسلطة رسمية وغير رسمية أين تتاح الفرص الملائمة بتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة.

وعليه تم من خلال هذا الباب النظري إظهار العلاقة التي تربط تمكين العاملين بإرساء ثقافة الجودة الشاملة في ثلاث فصول، حيث الفصل الأول تم تخصيصه لأساسيات تبني ثقافة الجودة الشاملة، وفي الفصل الثاني تم التعرض للإطار المفاهيمي لتمكين العاملين، أما الفصل الثالث يعتبر نقطة الوصل بين الفصلين السابقين من خلال الربط بين ثقافة الجودة الشاملة وتمكين العاملين. وسيتم اسقاط هذا الباب على بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات في الباب الموالي، وتحليل نتائجها تحليلًا علميًا للوصول لمجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

الباب الثاني:

الجانب الميداني

مقدمة الباب الثاني:

من خلال هذا الباب سيتم إسقاط المعطيات النظرية التي تم الاستعانة بها، لإيجاد حل لإشكالية الدراسة في الجانب النظري، على بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تمثل مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار أربع مؤسسات من القطاع الصناعي، وأخذت عينة من كل مؤسسة للإجابة على الاستمارة، التي تم إعدادها لجمع المعلومات وتحليلها فيما بعد، للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والخروج بجملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة. وهذا لمعرفة واقع ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وكيف يمكنها الاستفادة من إستراتيجية تمكين العاملين من أجل تحقيق هذه الثقافة.

ولكن قبل ذلك يجب أولاً تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بالتعرف أكثر على المؤسسات الصناعية محل الدراسة. وتحديد مجتمع الدراسة والعينة وأهم الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، سواء لجمع المعلومات أو تحليلها، كما لا ننسى التعرف على مجالات الدراسة التي تحدد أطارها المنهجي .

ومن أجل كل ذلك تم تقسيم هذا الباب الى ثلاث فصول رئيسية كمايلي :

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج في المؤسسات العمومية

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج في المؤسسات الخاصة

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

مقدمة الفصل :

يختص هذا الفصل بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال التعرف على المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تم اختيارها لإجراء هذه الدراسة، وهي مؤسستين من القطاع الصناعي العام، واثنين من القطاع الصناعي الخاص. مع العلم أن كل مؤسسة تعمل في نفس النشاط في كل قطاع، حيث تم اختيار نشاط المطاحن في القطاع العام من خلال مؤسستي مطاحن قصر البخاري ومطاحن الأغواط، واختيار نشاط الملبنة من خلال مؤسستي ملبنة البخاري وملبنة سويتلي.

ثم بعد ذلك يتم إبراز أهم الإجراءات المنهجية للقيام بالدراسة الميدانية من خلال التعرف على المنهج المستخدم وأدوات الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة، وفي الأخير يتم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات العامة محل الدراسة

المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسات الخاصة محل الدراسة

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات العمومية محل الدراسة

في هذا الإطار سيتم تقديم معلومات عامة حول المؤسسات العامة محل الدراسة، وهما كل من مطاحن قصر البخاري ومطاحن الأغواط، بتقديم بطاقة تعريفية لكل مؤسسة من خلال المطالب التالية : بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري بطاقة تعريفية لمطاحن الأغواط.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري

تشمل البطاقة التعريفية للمؤسسة، لمحة تاريخية عن المؤسسة، وأهم مهامها وأهدافها، مع دراسة الهيكل التنظيمي.

أولا : لمحة تاريخية عن المؤسسة : مطاحن قصر البخاري هي إحدى الفروع للرياض تيارت، وتتمثل نشاطاتها في تحويلات الحبوب بنوعيه (الصلب واللين)، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة قصر البخاري، ذات رأس مال يقدر ب 366 مليون دينار جزائري، أما بالنسبة لمنتجاتها الرئيسية فتتمثل في السميد والدقيق، مساحاتها تقدر ب 10 هكتارات منها 7.23 مبنية.

أما بالنسبة للتجهيزات فهي: OCRIM, GOLFETTO, PROKOP.

وحداتها الملحقة :مطحنة السميد 3600 قنطار يوميا تاريخ بداية التشغيل 1995؛مطحنة الدقيق 2000 قنطارا يوميا التشغيل 1980، وتم تجديدها عام 2001 .

وحدة الرياض بقصر البخاري أنشأت عام 1977 من طرف شركتين ايطاليتين للبناء هما شركة coop Inter وشركة CMC، وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم، وهي تابعة لمؤسسة الرياض الواقعة بولاية تيارت ومعنى كلمة الرياض Eriad هي الحروف الأولى للاسم : 'مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها'

انطلقت هذه الوحدة في الإنتاج في شهر ديسمبر 1980 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يوميا وهي تعمل 24/24 عن طريق 04 فرق متناوبة، ويتمثل نشاط الوحدة فيما يلي :

تحويل القمح الصلب إلى دقيق (سميد)؛ تحويل القمح اللين إلى دقيق لين.

وللمؤسسة مخازن استراتيجية تصل قدرتها إلى 250.000 قنطار، حيث تملك المؤسسة وسائل نقل خاصة بالمنتوج وحافلة خاصة بالعمال ولديها موقف سيارات خاص. حيث يوجد أعوان أمن في البوابة الخارجية للمؤسسة للتفتيش، كما يوجد مكتب آخر داخلي للتوقيع في الدخول والخروج

تعتمد هذه الوحدة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط O.A.I.C الذي يبعد عن مقرها بكيلومتر واحد فقط.

يتمثل نشاط الوحدة في نشاط صناعي وتجاري حتى تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل، ليأتي دور البيع الذي يتم عبر القنوات التوزيعية للوحدة كما أن الوحدة تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه كل منتجاتها إلى قطاعات اقتصادية كالتجارة مثلا إلى مؤسسات عمومية وخاصة كأسواق الفلاح والمخابز. من هنا نرى أن هذه الوحدة والتي هي بمثابة مركب صناعي وتجاري، وتقوم بتصنيع المنتجات التامة وبيعها إلى المستهلكين النهائيين أو غيرهم عن طريق تجار الجملة والتجزئة ومحلات البيع الكبرى حيث كان نشاط الوحدة مقتصرًا على الإنتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع والتوزيع.

ثانيا : مهام المؤسسة وأهدافها :

يمكن تلخيص أهم مهام هذه الوحدة وأهدافها في العناصر التالية :

- 1- **مهام الوحدة:** إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق، أن تحدد مهامها بكل دقة مع مراعاة التغيرات الجديدة

للسوق، وعليه فإن وحدة الرياض وعلى غرار المؤسسات الوطنية أنشئت من أجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار المخططات التسوية التي نذكرها كما يلي:

- تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنظمة.
- المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة والمستهلك في آن واحد.
- العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبات.
- المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب آخرين بتبسيط طريقة تعاملها معهم.
- ضمان توزيع المنتجات إلى القطاع العام كالأروقة الجزائرية، الديوان الوطني للحبوب أسواق الفلاح وكذا الفنادق ومراكز الخدمة الوطنية.
- منافسة كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطنية.

2- أهداف الوحدة: إن مطاحن قصر البخاري طموحة لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري وما هو اجتماعي.

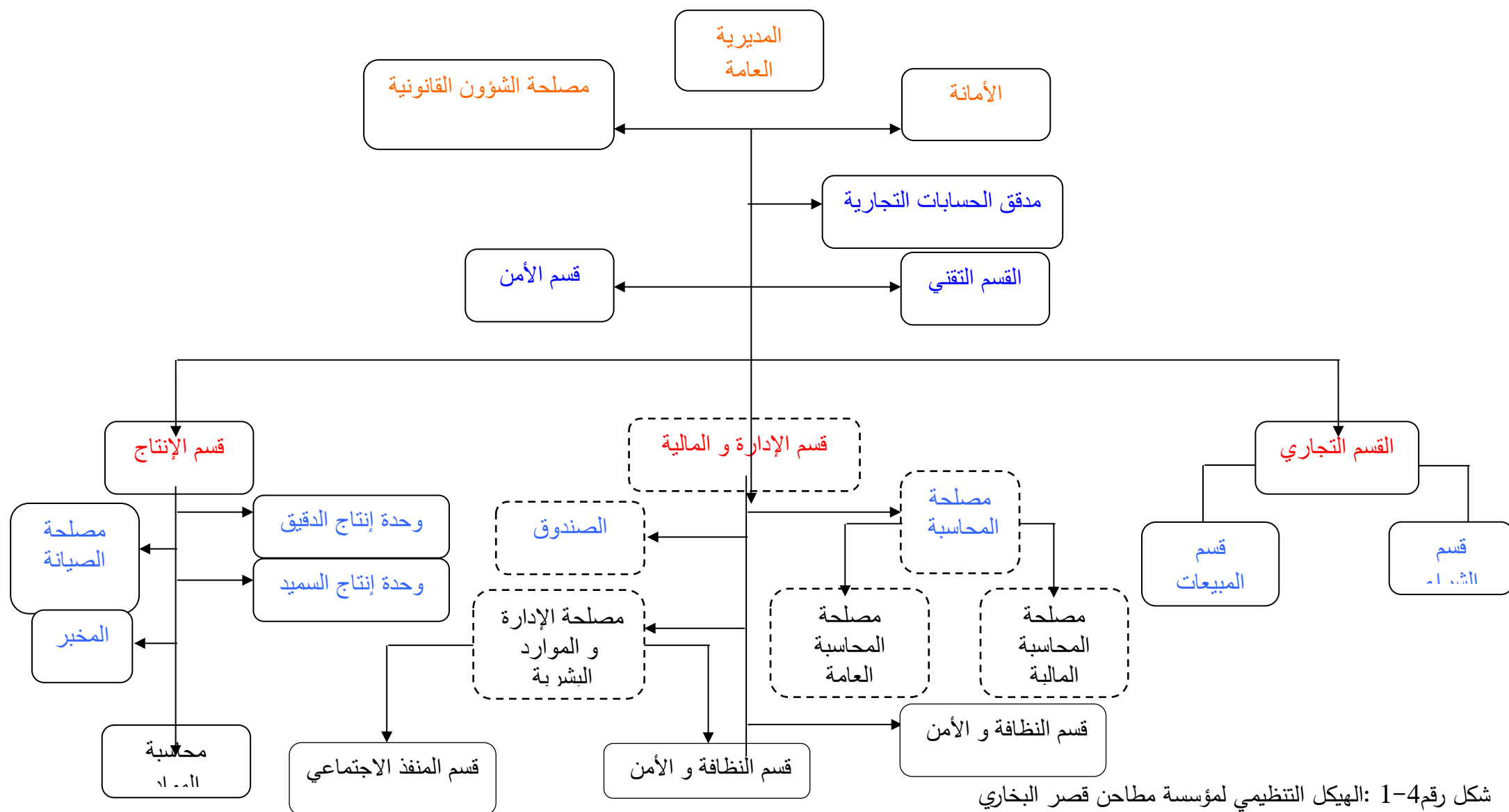
أ/ الأهداف الاقتصادية: تتمثل في : دعم الاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على قطاع المحروقات التقليل من التعبئة الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا؛ محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل أجور ومكافآت وعلاوات.

ب/ الأهداف التجارية: تتمثل في : ترقية وتنمية منتجات الوحدة وإعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة؛ الوصول إلى أكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج

بأقل تكاليف؛ التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل؛ تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب.

ج/ الأهداف الاجتماعية: وهي: توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة؛ ضمان مناصب شغل دائمة لعمالها (عدم تسريحهم)؛ رفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية؛ توفير غلاف مالي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة : في هذا الإطار سيتم إدراج دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل الموالي، وبعد ذلك يتم تحديد المقومات البشرية لها في جدول



شكل رقم 4-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

المصدر : من وثائق المؤسسة

1- دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة : من خلال الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة

مطاحن قصر البخاري يشمل ما يلي :

- **المدير العام** : يتولى مهمة الإشراف على جميع أقسام المؤسسة واتخاذ القرارات في أي

إشكال، كما أنه ممثل المؤسسة أمام جميع الهيئات والإدارات الأجنبية، وكذلك يشرف على

المجلس الإداري للمؤسسة.

- **الأمانة** : تعمل على حفظ وسرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وعدم إفشاء الأسرار

المهنية، وكذا توزيع البريد على رؤساء الأقسام.

- **مصلحة الشؤون القانونية** : متابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها، أمام مختلف

الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال أو بديون المؤسسة، أو قضايا تجارية

تتعلق بالنشاط التجاري للمؤسسة أو قضايا مختلفة.

- **مدير الإدارة والمالية** : يتولى مهمة الإشراف على مصلحتي مصلحة المستخدمين

والعلاقات البشرية ومصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة والمالية.

- **مصلحة المحاسبة**: يهتم هذا القسم بالتسجيل الزمني للعمليات المنجزة من طرف المؤسسة

(شراء، بيع، دفع الرواتب) وكذا استخلاص واستخراج المعلومات بعد كل أعمال نهائية

السنة وأعمال الجرد إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج، ومراقبة حركة المنتج

(الإنتاج، الاستقبال، المخرجات المبيعات).

- **مصلحة المالية**: يهتم هذا القسم بالميزانية والخزينة (نفقات ونواتج)، والعلاقة مع البنك

بوجود مصلحة الصندوق التي بحوزتها صك خاص بالوحدة.

- **قسم الإنتاج :** يهتم بتسيير آلات الإنتاج ومخزون الإنتاج من مواد الخام والمصنع، كما يهتم بإنتاج أحسن منتج سواء من حيث النوعية أو الكمية.
- **القسم التجاري:** يعمل على بيع متوجات المؤسسة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعية أو معنوية كما يقوم بترويجها على جميع أنحاء الوطن و مراقبة مركز التوزيع والبيع .
- **القسم التقني:** يعمل على مراقبة وصيانة أجهزة الإنتاج وإصلاح أي عطل تقني فيها وتجديدها إن لزم الأمر، وكذا المشتريات اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج.
- **قسم المراجعة و التدقيق للحسابات التجارية:** يعمل هذا القسم على مراجعة ومراقبة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام، وتوجيهها حسب القوانين التي تضبط التسيير.
- **قسم النظافة والأمن :** يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن والاستقرار أثناء أداء العمل وكذا مراقبة دخول أو خروج أجانب إلى المؤسسة، كما أنه يعمل على مراقبة وزن المنتج المحافظة على نظافة المحيط و كذا الآلات الصناعية.
- **قسم الشراء :** يقوم هذا القسم بالتسجيل لكل عمليات الشراء والرواتب بعد المراقبة.
- **قسم المبيعات:** يهتم هذا القسم بمراقبة الوثائق المتعلقة بالبيع المسماة اليومية " 4 " واليومية " 5 " قبل التسجيل.
- **قسم الموارد البشرية :** يهتم بالشؤون والإجراءات المتعلقة بالاستغلال والاستثمار في وقت دوام العمل اليومي و الشهري، وإعلانات العمال (الإشهارات والاتصالات)، وتسيير العمال و الموارد المالية.

- قسم المنفذ الاجتماعي : هو قطاع متخصص في العمليات أو المعاملات الشخصية في

المؤسسة، مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض، وكذا المتعلقة بالرحلات والمسابقات

الرياضية داخل الوطن وكذلك الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ للعمال لمساعدتهم مثل:

الإقراض لشراء سيارة. فهي تمثل تعاونية المؤسسة التي تساعد عمالها.

2- المقومات البشرية داخل المؤسسة: يمكن تلخيص المقومات البشرية للمؤسسة في الجدول

التالي:

جدول رقم 4-1 : المقومات البشرية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

الإطارات	عمال المصالح	أعوان التنفيذ	المجموع
02	00	00	02
03	18	02	23
04	01	00	05
08	16	32	56
04	09	00	13
01	00	00	01
13	09	14	36
00	10	13	23
02	01	00	03
07	02	04	13
44	66	65	175

المصدر : من وثائق المؤسسة

وبذلك نكون قد تعرفنا على إحدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وهي مؤسسة مطاحن

قصر البخاري من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، وتوضيح مهامها وأهدافها، ودراسة هيكلها

التنظيمي، لننتقل بعدها لثاني مؤسسة محل الدراسة، التي تنتمي للقطاع الصناعي العمومي، وهي مؤسسة مطاحن الأغواط.

المطلب الثاني : بطاقة تعريفية لمطاحن الأغواط

في هذا الصدد سيتم تقديم معلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن الأغواط، من خلال لمحة تاريخية عن المؤسسة وأهم مهامها وأهدافها، مع دراسة الهيكل التنظيمي لها.

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة : لقد أخذت مؤسسة مطاحن الأغواط عدة أشكال وتسميات خلال مدة نشاطها، وذلك بسبب تغير طابعها القانوني والمهام والوظائف الموكلة لها فسميت: مؤسسة الرياض (من 1980 إلى 1993) المؤسسة الجهوية للصناعة الغذائية ومشتقاته؛ المركب التجاري والصناعي بالأغواط (من 1993 إلى 1997)؛ مؤسسة مطاحن الأغواط. حيث تبعا للمداولة المؤرخة في 11/ 25 /1997 قررت الجمعية العامة غير العادية للشركة المساهمة الرياض بتيارت، بإنشاء في إطار هيكلتها على شكل فروع ذات طابع قانوني : شركة مساهمة: بموجب العقد المؤرخ في 05/12/1997، التسمية : مطاحن الأغواط، الوضعية القانونية شركة ذات أسهم S P A، رأس المال الاجتماعي 321.000.000 دج، مملوكة كلها لمجمع الرياض بتيارت.

المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (HOLDIG AGRO-ALIMENTAIRE) تاريخ انطلاق الإنتاج: الفريضة 1980، السميد 1980 تاريخ إعادة هيكلة المؤسسة: 1980، (SN-SEMPAC)، المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط، السجل التجاري : B 98

المساحة الإجمالية: 10 هكتار، المبنية: 6 هكتار ، قدرة التخزين : 125.000 قنطار (قمح صلب، قمح لين). قدرة الإنتاج اليومي : (24 ساعة) قمح صلب: 1.000 قنطار؛ قمح لين: 2.500 قنطار المواد المصنعة : توجد إضافة لمادتي الفريضة والسמיד، مادة النخالة، والتي هي ناتج عن تحويل مادة القمح الصلب والقمح اللين لمادة السמיד والفريضة على التوالي والجدول أدناه يوضح منتجات المؤسسة مطاحن الأغواط حسب النوع والوزن.

جدول رقم 4-2 : منتجات مؤسسة مطاحن الأغواط

المنتج	النوع	الوزن
الفريضة	فريضة المخابز	50 كلغ
	ممتازة	25/10/05/02/01 كلغ
الدقيق	دقيق السמיד	25 كلغ
	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/10 كلغ

المصدر : من وثائق المؤسسة

- الطاقة البشرية : توظف المؤسسة 126 عامل موزعين على الشكل التالي :

جدول رقم 4-3 : توزيع العمال داخل مؤسسة مطاحن الأغواط على المصالح

المديرية العمال	الإدارة العامة	الإنتاج	المشتريات	التجارة	الصيانة	الأمن	المجموع
إطار	11	10	01	02	02	/	26
عون تحكم	03	07	02	06	07	05	30
عون تنفيذ	02	25	/	03	/	12	42
مؤقتين	03	12	/	08	02	03	28
المجموع	19	54	03	19	11	20	126

المصدر : من وثائق المؤسسة

- شبكة التوزيع: شبكة توزيع المؤسسة تتكون من نقاط البيع : الأغواط، أفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، متليلي زلفانة، بإضافة إلى ذلك فإن زبائن المؤسسة من التجار بالجملة والتجزئة يمثلون شبكة عريضة للتوزيع.

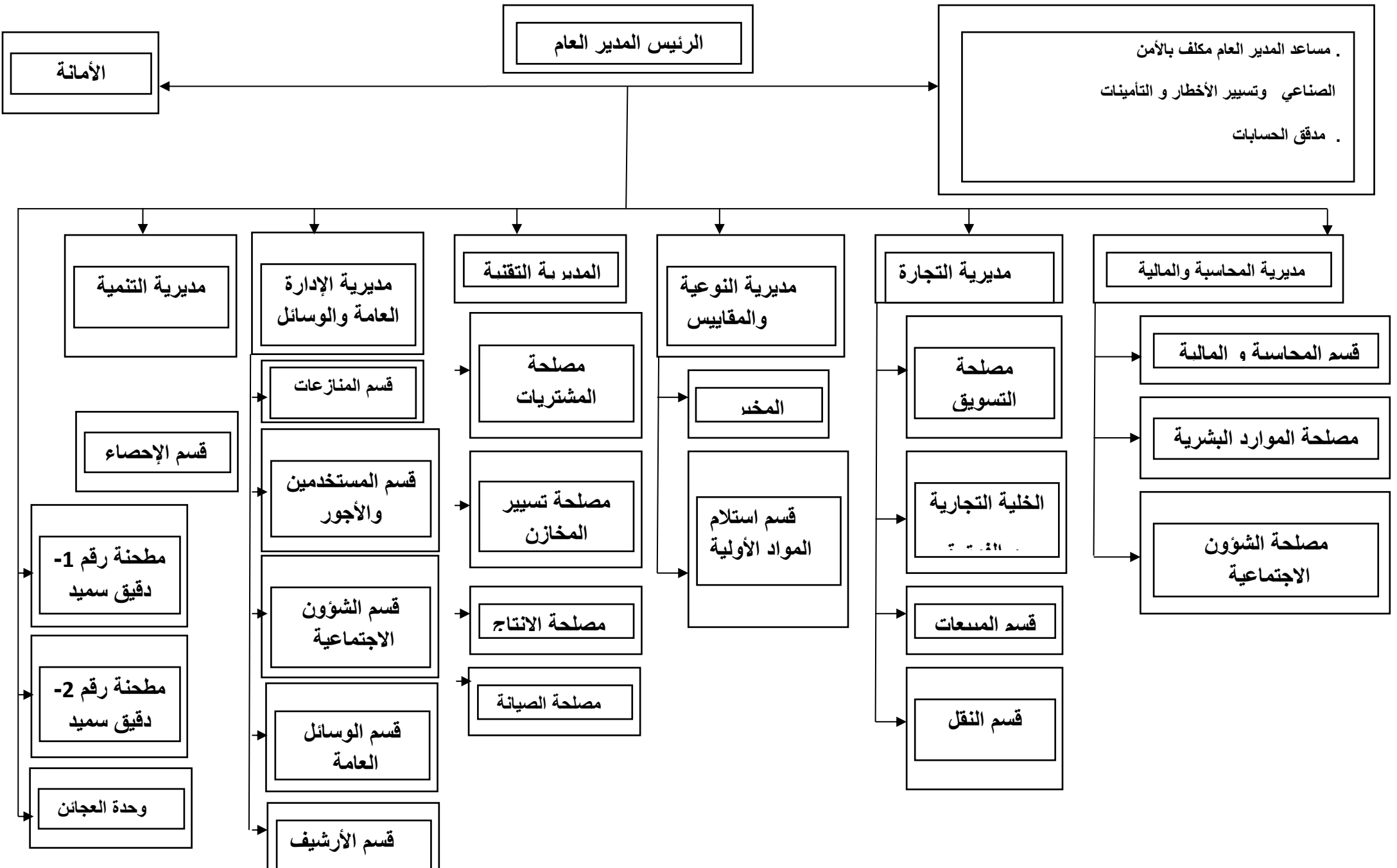
ثانيا: مهام وأهداف المؤسسة : تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة مطاحن الأغواط في إنتاج مادة السميد والفريضة إضافة إلى ذلك إنتاج مادة النخالة، التي هي ناتج عن تحويل القمح الصلب والقمح اللين الى منتج السميد ومنتج الفريضة على التوالي. المواد المستعملة : مادة القمح ، وهذا من أجل إنتاج مادة الفريضة؛ مادة القمح الصلب، وهذا من أجل إنتاج مادة السميد؛ الأكياس البلاستيكية من أجل التغليف. ويتم التمويل بمادتي القمح الصلب والقمح اللين بواسطة الديوان الجزائري المهني للحبوب (O A I C) والأكياس البلاستيكية بواسطة مؤسسة AGROSAC بوهران.

أما عن أهداف المؤسسة فإن مؤسسة مطاحن الأغواط لها هدف إنتاجي بالدرجة الأولى يتمثل في إنتاج الدقيق السميد، ولها بالدرجة الثانية مهام أساسية تسير وفقها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، التي ترمي إليها في الأمدين المتوسط والطويل وتتمثل في :

- **الأهداف الاستراتيجية:** التجديد والإبداع وتحسين تكنولوجيا تحويل القمح، زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وكذا زيادة الطاقة الإنتاجية.
- **الأهداف الوظيفية :** تحديد المسؤوليات، وضع نظام للإعلام، وسير الوثائق، وصنع برامج للتكوين لكل المصالح، ورفع الإنتاجية.
- **أهداف وظيفة الإنتاج:** إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات، إعداد وتسطير برامج الإنتاج تنظيم الناتج وتحليله وتقييمه.

- الأهداف التسويقية : تطوير المنتجات الجديدة، تطوير أسواق جديدة، تحسين المنتج.

ثالثاً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شكل رقم 4-2 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط

المصدر : من وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي من المديرية العامة ، ومديريات فرعية تضم كل واحدة منها مجموعة من المصالح.

1- المديرية العامة: يترأسها الرئيس المدير العام والذي يعمل على تسيير وتنظيم عمل

المؤسسة، وتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بتيارت، كما يسهر على

تطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة، وكذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة

ويقوم بهذه المهام بمساعدة كل من المراكز التالية:

- التدقيق والرقابة الداخلية :تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق والرقابة الداخلية مرتبطة

مباشرة بالمدير العام يترأسها مدير مركزي يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد تقارير تشير

إلى نقاط الضعف منها، وإلى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي

يلاحظها داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لها بتحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها.

- الأمانة العامة: هي مصلحة مكلفة بإدارة البريد الوارد والصادر، وكذا الفاكس بالإضافة إلى

تحرير المراسلات واستقبال الأفراد، وكذا التنسيق بين المصالح فيما يخص علاقات العمل

الداخلية...

- مركز الإعلام الآلي: تكمن أهمية هذا المركز في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة

الأجهزة، وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها، وحفظ البيانات والملفات المتعلقة

بالمؤسسة وتعاقباتها وغير ذلك من المعلومات التي يسهل حفظها في الحاسوب بدلا من

الأرشيف التقليدي.

- الميزانية: هي عبارة عن بنك لمعلومات المؤسسة من خلال القيام بالوظائف التالية: إعداد الموازنة للمؤسسة ومتابعتها؛ إعداد التقارير الشهرية والدورية؛ إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة.

- الشؤون القانونية: هي مصلحة مكلفة بجميع المنازعات الإدارية والقانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة وعلاقاتها الداخلية والخارجية.

2- المديريات الفرعية: وتشمل ثلاث مديريات رئيسية

أ- مديرية الإدارة والمالية : يعتبر رأس المال العمود الفقري لأي نشاط، سواء كان تجارياً أو إنتاجياً، به تلبى الرغبات المادية والبشرية للنشاط، وبفضله فمديرية الإدارة والمالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالإدارة المالية، وتضم هذه المديرية مجموعة من المصالح.

- مصلحة المحاسبة: يهتم بمختلف عمليات المحاسبة باستخدام المحاسبة العامة والتحليلية.

- مصلحة الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون العمال داخل المؤسسة من تحديد الأجور ومراعاة جوانبهم الاجتماعية، بالإضافة إلى برامج التكوين، الترقية، الاختيار والتعيين، وغيرها من الوظائف التي تختص بها.

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة الأمن: مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

ب- المديرية التقنية: يديرها المكلف بالجانب التقني، ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح الفرعية التابعة لها مثل:

- مصلحة الإنتاج: وتكمن مهمتها في متابعة المنتج ابتداء من دخوله إلى الطاحونة في شكل مادة أولية إلى غاية خروجه كمنتج نهائي قابل للاستهلاك.

- مصلحة المشتريات: تقوم بوظيفتي الشراء وتسيير المخزونات المتوفرة داخل المؤسسة.
 - مصلحة الصيانة الصناعية: وظيفتها صيانة مختلف التجهيزات الخاصة بالإنتاج (كهرباء، ميكانيك)
 - مصلحة مراقبة النوعية: وتقوم بمعاينة المواد الأولية بغية تعيين مدى مطابقتها للمواصفات الصحية المعمول بها.
 - ج- المديرية التجارية: تعمل هذه المديرية على ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال عمليتي التوزيع والتسويق للمواد المصنعة عبر نقاط البيع، والخبازين والتجار المتواجدين في النقاط المذكورة السابقة، وهي تضم:
 - مصلحة النقل: تقوم بنقل الإنتاج إلى مختلف المخازن ونقاط البيع.
 - مصلحة المبيعات: تقوم بمختلف العمليات التسويقية للمنتج مديرية الإدارة والمالية.
- من خلال هذا المطلب تعرفنا على المؤسسة الثانية من القطاع الصناعي العمومي، وهي مؤسسة مطاحن الأغواط، من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، وتحديد مهامها وأهدافها، ودراسة عناصر هيكلها التنظيمي وبنهاية هذا المبحث نكون تعرفنا على الجزء الأول من المؤسسات محل الدراسة، والمتمثل في القطاع العمومي لننتقل بعدها للجزء الثاني والمتمثل في القطاع الخاص من خلال المبحث الموالي .

المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسات الخاصة محل الدراسة

بعدما تعرفنا على المؤسسات العامة، في هذا المبحث سيتم التطرق للمؤسسات الخاصة التي تم اختيارها في الدراسة الميدانية وهما من نفس النشاط ملبنة البخاري وسويتلي، بتقديم بطاقة تعريفية لكل منهما، من خلال المطالب التالية: بطاقة تعريفية لمبنة البخاري؛ بطاقة تعريفية لمبنة سويتلي.

المطلب الأول : بطاقة تعريفية حول ملبنة البخاري

في هذا الإطار يتم تقديم بطاقة تعريفية لهذه المؤسسة من خلال التعرف على نشأتها وأهم المهام والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وفي الأخير نعرض الهيكل التنظيمي لكل منهما .

أولا : لمحة تاريخية عن ملبنة البخاري: تصنف ملبنة البخاري ضمن المؤسسات الصناعية وهي مؤسسة خاصة تمارس نشاطها في ميدان إنتاج وبيع الحليب ومشتقاته، تقع الملبنة في المنطقة الصناعية جنوب بلدية قصر البخاري والتي تبعد عن ولاية المدية بحوالي 70 كلم وعن الجزائر العاصمة 144 كلم جنوب العاصمة، تتربع على مساحة تقدر بـ 5 هكتار.

كان بداية نشاط المؤسسة في 2006/01/01 وفق سجل تجاري N/029B0342564 وتعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة وملكا لشخص واحد ويقدر رأسمالها بـ 20000000 دج

تقوم الملبنة بإنتاج عدة منتجات، غير أن المنتج الرئيسي لديها هو منتج الحليب، بنوعيه المبتسر وحليب البقر وباقي المنتجات هي مشتقات الحليب. توجه هذه المنتجات إلى السوق بعد التأكد من تاريخ انتهاء الصلاحية وكذا التأكد من جودتها وفيما يلي المنتجات التي تنتجها ملبنة البخاري : الحليب المبتسر؛ حليب البقر؛ الياغورت بأنواعه (علب ، قارورات)؛ المثلجات بأنواعها (علب ، ايسكيماو)؛ الزبدة؛ الرايب.

وتقدر الطاقة الإنتاجية اليومية بـ : لبن وحليب مبستر : 70000 لتر يوميا؛ لبن وحليب البقر : 3000 لتر يوميا؛ ياغورت علب : 30000 لتر يوميا؛ ياغورت قارورات : 40000 لتر يوميا؛
المثلجات : (ايسكيكو 7000 وحدة يوميا ، علب : 7000 لتر يوميا، علب عائلية : 5000 لتر يوميا).

وتصل الطاقة الإنتاجية السنوية للحليب المبستر الذي يعتبر الإنتاج الأساسي في الملبنة إلى 23200000 لتر سنويا، وهو حجم قابل للزيادة كون أن الملبنة قامت بشراء 100 بقرة حلوب، وهذا ما أدى إلى ارتفاع الطاقة الإنتاجية للحليب، بنوعيه المبستر وحليب البقر، الذي يتوقع أن تصل الطاقة الإنتاجية منه إلى 7200000 لتر سنويا .

يتم توزيع منتجات ملبنة البخاري محليا وجهويا كما يلي : محليا (جل البلديات الريفية والمناطق الحضرية لولاية المدية)؛ جهويا (في كل الولايات المجاورة مثل الجلفة، تيارت، الأغواط، المسيلة، تسمسليت، عنابة، سطيف وبعض الولايات الأخرى).

يتم تداول ما قيمته 15820000.00 دج شهريا من المادة الأولية (مسحوق الحليب 26 % من إجمالي المادة الأولية المستعملة في إنتاج الحليب)، هذه المادة التي تعتبر الأساسية في العملية الإنتاجية

أما عن الطاقة البشرية فإن الملبنة توظف 130 عامل معظمهم من أبناء منطقة قصر البخاري، وهناك عمال آخرون من خارج الولاية تتكفل بهم الملبنة في إطار نظام الإقامة الداخلية، هؤلاء العمال على استمرار الإنتاج 24 سا / 24 سا، ويتوزعون على مختلف المستويات الإدارية كما يلي : 08 طارات؛ 22 عون تحكم؛ 100 عون تنفيذ.

ثانيا : مهام وأهداف المؤسسة: يمكن تلخيص مهام وأهداف الملبنة من خلال النقاط التالية.

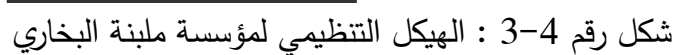
1- مهام الملينة : تقوم الملينة بعدة مهام نذكر منها : تحويل المادة الأولية (حيوانية ، طبيعية

، كيميائية) إلى حليب مبستر ومشتقاته؛ صيانة آلات وعتاد الإنتاج؛ القيام ببحوث السوق لمعرفة التغيرات التي تطرأ على أذواق ورغبات المستهلكين المستهدفين؛ التكوين المستمر للعمال من أجل رفع التأهل المهني؛ التعريف بنفسها وبمنتجاتها عن طريق الترويج؛ إنتاج مشتقات الحليب من لبن وياغورت ومثلجات؛ تربية الأبقار من أجل إنتاج الحليب ومشتقاته؛ تخصيص شاحنة توزيع لكل رجل بيع من أجل ضمان وصول المنتجات إلى الزبائن؛ الحرص على تسليم الطلبات في مواعيدها؛ تقديم التسهيلات أثناء الدفع للزبائن الأوفياء .

2- أهداف الملينة : تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من أهداف قصد تحقيق قاعدة تسويقية

كبيرة وذلك عن طريق : توسيع دائرة الإنتاج بزيادة تنوع أصناف المنتجات؛ زيادة المجهودات الإنتاجية والتسويقية؛ زيادة عدد نقاط بيع منتجات الملينة؛ تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب؛ عرض ومضات اشهارية في التلفزيون والجراند والمجلات؛ استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن؛ بناء صورة ذهنية طيبة عن الملينة سواء لدى الزبائن المحليين أو الزبائن الجهويين؛ تدريب وتحفيز رجال البيع بهدف زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن؛ تحسين الطاقة الإنتاجية لمسايرة الطلب؛ تحسين طرق التسيير والبحث عن أنجع الطرق لتخفيض التكاليف؛ استقطاب الكفاءات من أجل تحسين نوعية المنتجات وخاصة عمال المخابر؛ البحث عن تحسين النوعية لمنافسة المنتجات ذات الشهرة الواسعة؛ كسب ولاء ورضا الزبائن من أجل ضمان التوسع والاستمرار .

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمدينة البخاري



المصدر : من وثائق المؤسسة

بعد عرض شكل الهيكل التنظيمي للملينة سنقوم الآن توضيح مهمة كل مصلحة بأقسامها كل واحدة على حدى بالتفصيل كما يلي :

1-المديرية العامة : يترأسها المدير العام الذي يعتبر مالك الملينة ويقوم بالمهام التالية :

يترأس مجلس إدارة الملينة؛ يقوم بإبرام المعاهدات (الاتفاقيات والمناقصات)؛ يشرف على تطبيق القرارات الوزارية والهيئات المحلية؛ يمثل المؤسسة خارجيا؛ يشرف على التنسيق بين مصالح الملينة؛ القيام بتعديلات في المناصب بين العمال وترقيتهم؛ الإشراف على السير المنتظم للإنتاج.

2- مصلحة المالية والمحاسبة : تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في الملينة، إذ هي

المسؤولة عن مختلف الأنشطة المالية والمحاسبية، ومن بين هاته الأنشطة نجد التكفل المالي بمختلف مشتريات الملينة، كما أنها تعتبر همزة وصل بين مصالح المؤسسة، وتتكون هذه المصلحة من رئيس قسم المحاسبة ومحاسبين مساعدين وكذا رئيس قسم المالية ومساعدته، يرتبط دائما اسم المحاسبة بالمالية لتقارب مهامهما ولكن لكل منهما مهام خاصة به نذكر منها :

أ/ قسم الإدارة المالية : يقوم بالمهام التالية : دفع الصكوك إلى البنك؛ استقبال وترتيب مختلف

المستندات (الوثائق المحاسبية)؛ يعالج ، يحقق ويراقب الطلبات المقدمة؛ تحصيل الشيكات

ب/ قسم المحاسبة : يقوم بالمهام التالية : تصنيف الوثائق المحاسبية؛ إعداد المحاسبة العامة؛

متابعة كل العمليات البنكية وإعداد ملفات القروض؛ مسك السجلات القانونية؛ اعداد ومتابعة وإقفال

الميزانيات؛ التكفل بالمسائل الإدارية : الضرائب، التأمين، البنوك؛ إعداد التقرير التسعيري للنشاط.

تتكون الوثائق المحاسبية المستعملة في الملينة من : سجل التقييد اليومي؛ اليومية (يومية المشتريات، يومية المبيعات سواءا نقدا أو على الحساب، يومية المدخلات، يومية المخرجات، يومية الأجور ...)؛ ميزان المراجعة

تتمثل مختلف الوثائق المتبادلة بين المصالح ومصلة المحاسبة والمالية فيما يلي :

- مصلحة البيع : تقدم هذه المصلحة إلى مصلحة المالية والمحاسبة الوثائق التالية :

اليومية؛ الفواتير؛ الوصل البنكي؛ القوائم الشهرية للمبيعات؛ التصريح برقم الأعمال؛ الأغلفة المسترجعة ؛ التصريح بفضلات المبيعات .

- مصلحة الإنتاج : : تقدم هذه المصلحة إلى مصلحة المالية والمحاسبة عدد الوحدات المنتجة؛ المدخلات من المواد الأولية وما تبقى منها؛ الفضلات الناتجة عن عملية التحويل.

- مصلحة التموين : تقدم لمصلحة المحاسبة فواتير الموردين مع قائمة الطلب؛ قائمة الخدمة المؤداة؛ عروض الموردين.

- مصلحة التخزين : تقدم لمصلحة المحاسبة يومية المدخلات والمخرجات.

- مصلحة المستخدمين : تقدم لمصلحة المحاسبة يومية الأجور وكيفية دفعها نقدا أو عن طريق الشيك.

- مصلحة الصيانة : تقدم لمصلحة المحاسبة يومية المستلزمات الخاصة بالصيانة.

3- مصلحة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بمتابعة ملفات عمال الملينة ومن بين مهامها

ما يلي : تحديد الأجور وحوافز العم؛ الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال (ملفات الضمان

الاجتماعي ، التعويض عن حوادث العمل)؛ الاهتمام بالجانب الأمني وجانب النظافة؛

دراسة ملفات طالبي العمل؛ استقطاب الكفاءات والعناصر المؤهلة من العمال؛ تسجيل

الغيابات عن العمل؛ تحديد العطل وتقديم رخص التغيب السهر على انضباط العمال أثناء العمل؛ تنظيم وتنفيذ برامج التكوين والتأهيل .

4- مصلحة الإنتاج : مهمتها الرئيسية تكمن في تحويل المادة الأولية إلى حليب مبستر ثم إلى

مشتقاته من رايب، لبن، ياغورت، مثلجات. ويندرج ضمنها قسم المخبر الذي يعتبر مهم جدا لكونه يقوم بوظائف عدة حيث يعمل في هذا القسم خمس تقنيين ساميين ثلاثة منهم مكلفين بالمراقبة وتقنيين ساميين مكلفين بالتحليل ومن مهامهم ما يلي : فحص المنتج تام الصنع؛ القيام بتحليل النوعية؛ مراقبة الكمية واحترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتجات؛ تحديد تاريخ الإنتاج وتاريخ نهاية الاستهلاك (صلاحية المنتج).

5- مصلحة التجارة والتسويق : تقوم هذه المصلحة بعدة مهام، كما أنها تعتبر المرآة العاكسة

لصورة الملمنة لدى المحيطين بها. وهي من أهم المصالح كونها تسهر على تلبية طلبات الزبائن في مواعيدها، وكذا الرد على استفساراتهم، كما تقوم بتشجيع رجال البيع على تكثيف مجهوداتهم من أجل زيادة حجم المبيعات الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار والبقاء ومن مهامها ما يلي : تسويق المنتجات؛ متابعة الزبائن وتوثيق الصلة بهم؛ إظهار مزايا منتجات الملمنة للزبائن؛ اتخاذ بعض السياسات الترويجية، حيث تقوم المصلحة بتقديم تخفيضات تجارية بنسبة محددة لكل متعامل يقوم بشراء عدد معين من الوحدات، وتقديم التسهيلات وامتيازات للزبائن الموثوق فيهم؛ الاستثمار في مختلف وسائل الاتصال للتعريف بالملمنة (الجرائد، التلفاز، الراديو)؛ تنظيم الحفلات الخيرية من أجل كسب ولاء الزبائن والقرب من الجمهور المستهدف؛ القيام بالتحصيل في حالة الدفع النقدي؛ إمضاء عقود لتوزيع منتجات الملمنة وتسعير المنتجات بأسعار تنافسية؛ إعداد البرامج الخاصة بتنشيط المبيعات؛ تقديم معلومات لمصلحة الإنتاج من أجل تحسين نوعية المنتجات كون أن

المصلحة قريبة من الزبون؛ استقبال آراء المستهلكين الخاصة بالمنتج؛ إعطاء الأوامر لرجال البيع وحفزهم على زيادة المبيعات.

6- مصلحة التموين : تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا في الملبنة كونها هي المسؤولة عن شراء

المواد الأولية اللازمة للإنتاج، وكذا القيام بعملية التخزين والمراقبة ومن أهم مهامها ما يلي

: شراء المواد الأولية، قطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف؛ تخزين وحفظ المواد في أماكن

مناسبة؛ تسيير المخازن وفق احتياجات الإنتاج؛ مراقبة المخازن والمخزونات

وبهذا تم التعرف على المؤسسة الخاصة محل الدراسة، وهي ملبنة البخاري، بإعطاء

لمحة تاريخية عنها وإظهار أهم مهامها وأهدافها، بالإضافة لتحليل عناصر هيكلها التنظيمي،

لننتقل الآن لثاني مؤسسة في هذا القطاع، وهي ملبنة سويتلي من خلال المطلب الثاني.

المطلب الثاني : بطاقة تعريفية حول مؤسسة ملبنة سويتلي

تشمل البطاقة التعريفية لهذه المؤسسة، لمحة تاريخية عنها، مهامها وأهدافها، وعرض هيكلها التنظيمي.

أولا : لمحة تاريخية عن ملبنة سويتلي : ملبنة سويتلي مؤسسة متوسطة خاصة (مؤسسة

ذات مسؤولية محدودة) لإنتاج الحليب ومشتقاته، تقع في محور الطريق الوطني رقم 01 في منطقة

النشاط الصناعي بعين وسارة ولاية الجلفة تأسست في سنة 2004، وبأشرت النشاط الفعلي سنة

2007، تتربع على مساحة تقدر بـ 7160 متر مربع أما رأسمالها فبلغ 1.2 مليار سنتيم .

بدأت المؤسسة سيرتها الإنتاجية بمنتج واحد وهو الحليب المبستر ومع توسع نشاطها قامت بزيادة

عدد من المنتجات وحاليا تنتج عدة أنواع من الحليب ومشتقاته وهي : الحليب المبستر كامل الدسم؛

حليب البقر ؛ اللبن والرايب؛ ياغورت طبيعي والممزوج؛ شارببات؛ كريم ديسار، تحتاج المؤسسة

في عملية الإنتاج مواد أولية تتمثل أساس في:

- حليب البقر : يتم شراءها من مراعي بوسعادة، الأغواط، تيارت. ويتم اختيارها وفقا لتوفر الشروط الصحية من أجل السلامة الغذائية من خلال تحاليل مخبرية ومنه يتم نقلها للمؤسسة.

- المسحوق : يقدم طلب لشركة LONIL الوطنية لشراء المسحوق، وبعد الموافقة تسلم الكمية المحددة من طرف الشركة وفق السلم التالي : لكل 4 أشخاص /لتر حليب، حيث تسلم 18 طن من هذا المسحوق شهريا لمؤسسة سويتلي، نظرا لأن ولاية الجلفة تحتوي على مصنعين للحليب ومشتقاته (سويتلي ونايلي)، مع تحديد نسبة تركيز هذا المسحوق بالحليب بـ 103 غ/لتر . أما عن كميات الإنتاج فإن المؤسسة كانت في بداية نشاطها تقوم بإنتاج في المتوسط من 5000 إلى 6000 لتر يوميا من الحليب المبستر ومن 900 إلى 1000 لتر من حليب البقر حيث تباع كاملة وازدادت الكميات مع تطور المؤسسة حيث تنتزع كما يلي : إنتاج الحليب المبستر وحليب البقر من 8000 الى 9000 لتر يوميا إنتاج اللبن 4000 لتر يوميا؛ إنتاج الرايب 2000 لتر يوميا؛ إنتاج الشاريات 5600 لتر يوميا حيث تقدر قدرتها الإنتاجية عموما 150000 لتر يوميا وتتم عملية التعليب غالبا في أكياس بلاستيكية سعتها لتر واحد. أما فيما يتعلق بالطاقة البشرية فإن مؤسسة سويتلي توظف 104 عامل موزعين على مختلف المستويات الإدارية كما يلي : 05 إدارات ؛ 17 عون تحكم؛ 72 عون تنفيذ؛ 10 عمال مؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل.

ثانيا : مهام وأهداف المؤسسة : تتمثل مهام وأهداف هذه المؤسسة في النقاط التالية :

1-مهام المؤسسة : لدى مؤسسة سويتلي عدة مهام نذكر منها: سد حاجيات المستهلك من

الحليب ومشتقاته؛ تحسين وزيادة جودة المنتجات؛ الحرص على السلامة الغذائية للمنتجات

وملائمتها للاستخدام؛ السهر على نقل وتوزيع المنتجات من أجل وصولها في الوقت

المناسب؛ التأكد من سلامة المواد الأولية، من خلال إخضاع حليب البقر للرقابة البيطرية

اللازمة.

2- أهداف المؤسسة : لهذه المؤسسة جملة من الأهداف طويلة ومتوسطة الأمد يمكن

تلخيصها في النقاط التالية : باعتبار الملبنة مؤسسة متوسطة فإنها تسعى للتوسع والتطور

أكثر للحاق بمصاف المؤسسات الكبرى والمتطورة؛ تنويع منتجاتها وإضافة منتجات

أخرى، بما يتناسب مع تنوع أذواق المستهلكين حيث تسعى في القريب إلى إضافة : حليب

معطر ، جبن ، آيس كريم، كما سيتم تغيير التعليب حيث سيكون بدل الأكياس قارورات

للحليب؛ تصدير منتجاتها إلى الخارج والتعريف بها؛ استغلال وتسيير وتنمية وحدات

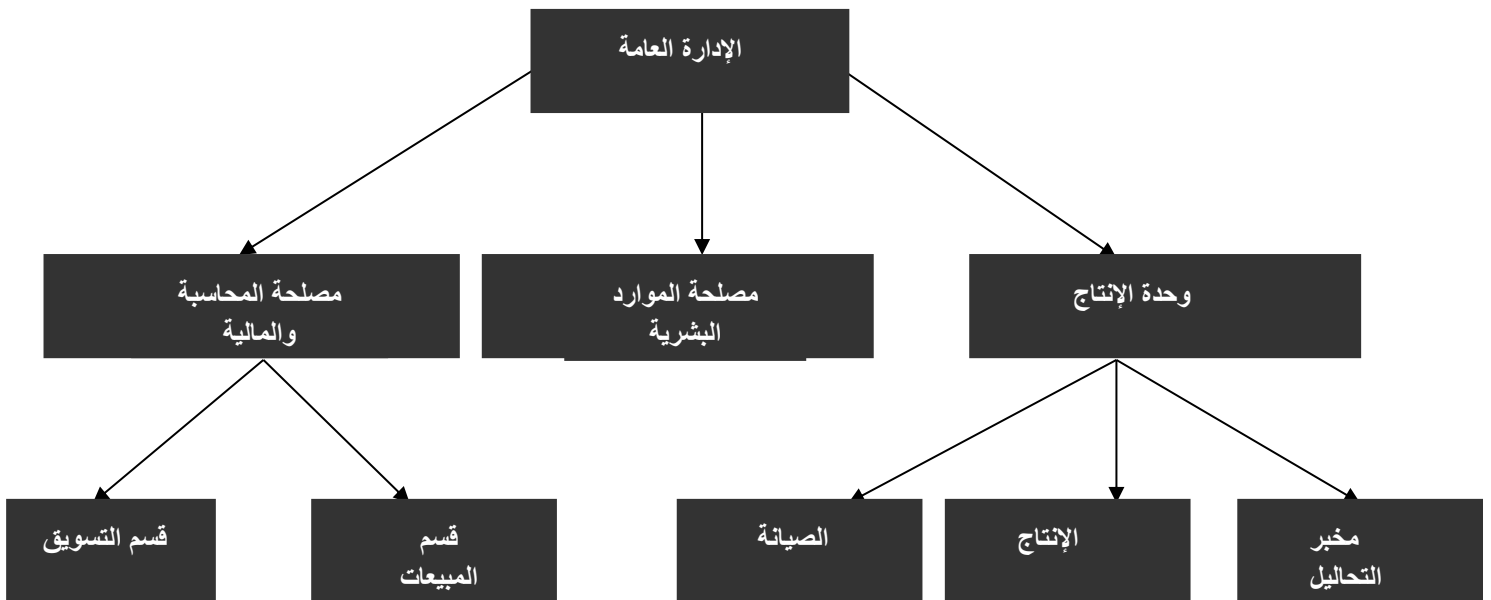
الإنتاج؛ تحقيق التعاون بين هياكل المؤسسة؛ زيادة استخدام التكنولوجيا.

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تضم ملبنة سويتلي هيكل تنظيمي تقليدي بسيط تبعا

لإمكانياتها المحدودة وحادثة إنشائها يحتوي على الوظائف الرئيسية التالية : إدارة عامة؛ مصلحة

الموارد البشرية؛ وحدة الإنتاج؛ مصلحة المحاسبة والمالية. ويمكن توضيح هيكل وحدات مؤسسة

سويتلي للحليب ومشتقاته في الشكل التالي :



شكل رقم 4-4 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويتلي

المصدر : من وثائق المؤسسة

وبهذا نكون قد تعرفنا على آخر مؤسسة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، باعتبارها تعبر عن مجتمع دراستنا من أجل إسقاط إشكالية الدراسة عليها، ومحاولة معرفة واقع ثقافة الجودة الشاملة فيها، والإجابة على التساؤل الرئيسي بإبراز دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، ولكن قبل ذلك إن أي دراسة علمية تحتاج إلى جملة من الإجراءات المنهجية يجب احترامها لكي تحقق أهدافها، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها، تتمثل أساسا في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى، وطبيعة الموضوع المختار للدراسة، وإبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات، ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية، دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البحث من مجتمع الدراسة، وعليه سيتم التطرق لكل هذه الإجراءات من خلال المطالب التالية : المنهج المستخدم و أدوات الدراسة؛ مجتمع الدراسة و العينة؛ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول : المنهج المستخدم و أدوات الدراسة

في هذا الإطار يتم تحديد أول خطوة في الدراسة الميدانية، من خلال التعرف على المنهج المستخدم فيها والأدوات التي تم الاعتماد عليها، سواء كانت أدوات لجمع المعلومات أو لتحليلها.

أولا : المنهج المستخدم : إن أي بحث علمي لابد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين، و في هذا الإطار تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، أما في دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة

الموضوع والأهداف التي يسعى لتحقيقها، في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، وإنما نعد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها، والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة، من خلال تحليل الدور الرئيسي الذي يلعبه تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة. كما اعتمدنا في تحليلنا على دراسة الحالة من خلال منهج المسح الداخلي على عينة من العمال لمحاولة تحديد آرائهم ومواقفهم من تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة، كما كانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة أثناء التواجد بالمؤسسات خلال فترة التربص .

ثانيا : أدوات الدراسة : إن أي دراسة علمية لابد وأن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات، و ذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية :

1- أدوات جمع البيانات : وفي هذا الصدد تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين هما الاستمارة والملاحظة البسيطة الخارجية كما يلي :

أ- الاستمارة : تشكل استمارة البحث إحدى الوسائل البحثية الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية، إذ يتم بناؤها على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها إلى بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدفا معينا، ويتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين أو مجموعة المؤشرات المتعلقة ببند معين، ومن ثم تتكامل المؤشرات لتغطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي

بدورها لتغطي جزئيات الدراسة وأهدافها¹. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي: (انظر الملحق رقم 01)

- **البيانات الشخصية:** وهو يشمل بيانات وصفية ووظيفية عن أفراد العينة وهو يحتوي على أربع فقرات هي: السن المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

- **المحور الأول:** يتعلق برأي المبحوث في أبعاد تمكين العاملين ويتكون من 23 سؤال موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي:

البعد الأول: المرونة التنظيمية (حرية الاختيار) ويتكون من مجموعة من الأسئلة :

من 01 — 07

البعد الثاني :الفعالية الذاتية ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 09 — 13

البعد الثالث : معنى العمل ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 14 — 17

البعد الرابع : التأثير في اتخاذ القرارات ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 18 — 23

- **المحور الثاني :** يتعلق برأي المبحوث في عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة ويتكون من 23 سؤال موزعة على خمسة أبعاد أساسية وهي :

البعد الأول : الاتصالات المفتوحة ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 01 — 04

البعد الثاني : المشاركة في اتخاذ القرارات ويتكون من مجموعة من الأسئلة :

من 05 — 09

البعد الثالث : تكريم الإبداع وتقدير العاملين ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 10 — 14

البعد الرابع : روح الفريق والعمل الجماعي ويتكون من مجموعة من الأسئلة :

من 15 — 18

1 فادية عمر الجولاني. تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها. المطبعة المصرية: الإسكندرية، 2006، ص 196.

البعد الخامس : التركيز على الزبون ويتكون من مجموعة من الأسئلة : من 19 — 23
كما تم وضع سلم ترتيبى لإعطاء الوسط الحسابى مدلولاً، باستخدام المقياس الترتيبى للأهمية،
وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وذلك كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول رقم 4-4 : مقياس الإجابة على سلم ليكرت

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الباحثة

- المدى = $4 = 5 - 1$ (5 أعلى نقطة لمقياس ليكرت و 1 أدنى نقطة فيه)
- طول المدى = $0.8 = 5/4$ (طول المدى = المدى / عدد الدرجات)
- يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابى المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط
كما يلي

من 01 — 1.79 غير موافق على الإطلاق

من 1.80 — 2.59 غير موافق

من 2.60 — 3.39 محايد

من 3.40 — 4.19 موافق

من 4.20 — 5 موافق تماماً

ب- **الملاحظة البسيطة الخارجية** : هناك عدة أساليب للملاحظة، وفى دراستنا اعتمدنا على أسلوب الملاحظة البسيطة بدون مشاركة، وفى هذا الأسلوب يقوم الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم فى نشاطاتهم، فهذه الملاحظة لا تتعدى النظر والاستماع والمراقبة ومتابعة الموافقات، دون المشاركة الفعلية والانخراط فى تلك الجماعة ويصعب فى هذه الحالة التفهم التام لسلوك

الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات الجماعة، إلا أنها تمتاز بالموضوعية والحيادية، وذلك بسبب عدم انخراط الباحث وتأثره سلبيا أو ايجابيا بسلوك الجماعة.¹ وفي دراستنا هذه استعنا بأسلوب الملاحظة البسيطة الخارجية من خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث تم الكشف عن بعض الحقائق، وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة خاصة أثناء القيام بالمقابلة مع بعض الإطارات، وكشف حقيقة علاقات الاتصال الرسمية بين الإدارة والعمال وكذلك نوعية القيادة المتبعة في المؤسسة، كما لا ننسى التنظيم الداخلي للمكاتب والورشات داخل المؤسسة.

2- أدوات تحليل البيانات : إن البيانات المجمعة و مهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج SPSS* (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والفنية والهندسية والزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية.

1 أحمد حسين الرفاعي. مناهج البحث العلمي. تطبيقات إدارية و اقتصادية. الطبعة الخامسة. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع 2007، ص 224.

*SPSS :Statistical , Package for , Social , Science.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات وتشتتها عن وسطها الحسابي.

- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient)، لمعرفة دلالات الصدف البنائي أو الاتساق الداخلي.

-معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لمعرفة دلالة الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.

- اختبار معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (ثقافة الجودة الشاملة).

في هذا المطلب تم التعرف على المنهج المستخدم في الدراسة، حيث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تحديد الأدوات التي تم الاعتماد عليها، من أجل جمع المعلومات وتحليلها، وشرح كيفية الاستفادة منها في الدراسة. لننتقل بعدها لتحديد مجتمع الدراسة ونوع العينة المختارة في هذا الإطار، من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة والعينة

من خلال هذا المطلب يتم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وكيف تم اختيار العينة المناسبة المعبرة عن هذا المجتمع من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أولا : مجتمع الدراسة : تركز هذه الدراسة على موضوع تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي دراسة ميدانية، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع

أفراد المستويات الإدارية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، والذي يختلف عددهم من مؤسسة لأخرى كما يلي :

- مؤسسة مطاحن قصر البخاري : يبلغ مجتمع الدراسة فيها 175 فردا منهم 44 إطار و66 عون تحكم و65 عون تنفيذ

- مؤسسة مطاحن الأغواط : يبلغ مجتمع الدراسة فيها 98 فردا منهم 26 إطار و40 عون تحكم و42 عون تنفيذ

- مؤسسة ملبنة البخاري : يبلغ مجتمع الدراسة فيها 130 فردا منهم 08 إطار و22 عون تحكم و100 عون تنفيذ .

- مؤسسة ملبنة سويتلي : يبلغ مجتمع الدراسة 94 فردا منهم 05 إطار و17 عون تحكم و72 عون تنفيذ

ثانيا : عينة الدراسة : لكل باحث طريقة يختار بها عينة بحثه، لأن العينة تختلف باختلاف

المواضيع، فالموضوع هو الذي يحدد نوعية العينة. إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لدراسة ميدانية موفقة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على العينة الطبقية المتساوية النسب، التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية وتتعلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث، والتي لابد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام، لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه، وأن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى، وتم اختيار نفس النسبة من كل طبقة التي تمثل مستوى وظيفي معين من الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بالنسبة للمسح بالاستمارة، وحددت النسبة بـ 50 % من مجموع مفردات مجتمع الدراسة على اعتبار أن هذه النسبة هي المعقولة والمقبولة إحصائيا في تمثيل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل.

وعلى ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية في كل مؤسسة صناعية محل الدراسة والموضحة في الجداول التالية :

1- مؤسسة مطاحن قصر البخاري :

جدول رقم 4-5 : تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الاستمارات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	90	80	10	10	70
النسبة المئوية	%100	%89	%11	%11	%78

المصدر : من اعداد الباحثة

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 78 % من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة .

2- مؤسسة مطاحن الأغواط :

جدول رقم 4-6 : تعداد استمارات الدراسة في مؤسسة مطاحن الأغواط

الاستمارات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	65	55	10	5	50
النسبة المئوية	%100	%85	%15	%8	%77

المصدر : من إعداد الباحثة

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 77 % من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

3- مؤسسة ملبنة البخاري :

جدول رقم 4-7 : تعداد استثمارات الدراسة في مؤسسة ملبنة البخاري

الاستثمارات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	50	40	10	6	34
النسبة المئوية	%100	%80	%20	%12	%68

المصدر : من إعداد الباحثة

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 68 % من العينة المحددة وهذه النسبة مقبولة للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

4- مؤسسة ملبنة سويتلي :

جدول رقم 4-8 : تعداد استثمارات الدراسة في مؤسسة ملبنة سويتلي

الاستثمارات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	50	40	10	7	33
النسبة المئوية	%100	%80	%20	%14	%66

المصدر : من إعداد الباحثة

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 66% من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

مع العلم أنه في كل مؤسسة قد تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عشوائية في حدود التوزيع الطبقى لهذه العينة .

ثالثا : مجالات الدراسة : تعبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تمت فيها الدراسة وتتمثل في :

1- المجال البشري : اقتصرت الدراسة على الإطارات والعمال الذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية في كل المؤسسات الصناعية محل الدراسة وشملت الدراسة كل من إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ .

2- المجال المكاني : موضوع هذه الدراسة هو تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، والدراسة الميدانية تمت في أربعة مؤسسات صناعية جزائرية اثنان منها من القطاع الصناعي العام، وهما مطاحن قصر البخاري ومطاحن الأغواط، واثنان من القطاع الصناعي الخاص، وهما ملبنة البخاري وملبنة ، وقد تم اختيار هذه المؤسسات للاعتبارات التالية : قربها من مكان تواجدها لإجراء الدراسة؛ تم اختيار مؤسستين من القطاع العام من نفس النشاط وهو المطاحن ومؤسستين من القطاع الخاص كذلك من نفس النشاط وهو الملبنة لكي تكون الدراسة الميدانية أكثر توازنا خاصة في المقارنة بين نتائج التحليل لكل مؤسسة؛ كونها من المؤسسات الأكثر مردودية والتي عرفت تطورا ورواجا كبيرا في وقت قياسي .

3- المجال الزمني : إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع، وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، ومدى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإتمام الدراسة، و في هذا الإطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في شهر سبتمبر من عام 2014، أما الدراسة الميدانية فعلا بدأت منذ فيفري 2015 إلى

غاية سبتمبر من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع بعض
الإطارات الساميين، ثم توزيع الاستمارة و الحصول على الإجابات اللازمة .

4- المجال الموضوعي : تم التركيز من خلال هذه الدراسة على العناصر التالية : ملامح

ثقافة الجودة الشاملة في محيط العمل الداخلي للمؤسسة؛ دور تمكين العاملين في إرساء
ثقافة الجودة الشاملة بين أعضاء المؤسسة ؛ الرؤية الاستراتيجية لإطارات المؤسسة في
تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ومنه تم التعرف على مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، التي تم
اختيار منها أربع مؤسسات من قطاعين مختلفين (عام وخاص)، من نفس النشاط في كل
قطاع، وبعدها تم أخذ عينة من كل مؤسسة لإجراء عليها اختبار الدراسة، بالإضافة إلى ذلك
تم تحديد مختلف مجالات الدراسة، لننتقل بعدها لآخر خطوة من الإجراءات الميدانية وهي
اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر الاستمارة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ العديد من القرارات
الهامة، وعليه فجودة الاستمارة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج دقيقة وموثوق فيها. هناك العديد من
الخصائص التي تميز جودة الاستمارة ومنها:

أولا : الصدق Validity : تعتبر أداة القياس (الاستمارة) صادقة، إذا كانت تقيس ما

صممت فعليا لقياسه، ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها.

وللحصول على نتائج دقيقة يجب أن تحتوي الاستمارة على فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة، أو أنها تقوم بقياسها بشكل دقيق وواضح¹. ولقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

1- صدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق الظاهري للاستمارة، تم عرضها على

خمسة أساتذة مختصين، بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم تجاه فقراتها، من حيث مصداقيتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وما إذا كانت تحقق أهدافها، وللتأكد من تمثيل فقرات الاستمارة لأبعاد الدراسة. ولقد تم الأخذ بملاحظات وتعليقات الأساتذة وعلى هذا الأساس تم تعديل فقرات الاستمارة .

2- صدق المقياس: ويتم اختبار صدق المقياس من خلال الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وهذا ما سيتم اختباره في هذا الإطار.

- **الاتساق الداخلي:** وهو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع البعد الذي تنتمي إليه

هذه الفقرة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (**Spearman correlation**)

(**coefficient**) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستمارة،

والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وفي هذا الإطار سنميز بين الاتساق

الداخلي للاستمارة الخاصة بكل مؤسسة محل الدراسة .

أ/ مؤسسة مطاحن قصر البخاري : فيما يلي عرض لنتائج هذا الاختبار تبعا لمحاور استمارة الدراسة بمحاورها المختلفة.

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور

الأول (المرونة التنظيمية) والدرجة الكلية للبعد. والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام S . S . P . S. عمان: دار المسيرة. 2010 ،

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-9 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	0.412**	0.000
2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه	0.473**	0.000
3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	0.456**	0.000
4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي	0.490**	0.000
5- أعرف جيدا نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل	0.707**	0.000
6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل	0.446**	0.000
7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي	0.488**	0.000
8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات	0.520**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول (الفعالية الذاتية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-10 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي	0.828**	0.000
10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي	0.777**	0.000
11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي	0.868**	0.000
12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية	0.488**	0.000
13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية	0.568**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور

الأول(معنى العمل)والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$

لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه،

وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-11 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة

الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14- تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة	0.864**	0.000
15- يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي	0.797**	0.000
16- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل	0.845**	0.000
17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر	0.614**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الأول (التأثير في اتخاذ القرارات) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-12 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	0.828**	0.000
19- أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة	0.709**	0.000
20- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين	0.876**	0.000
21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر	0.518**	0.000
22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي	0.562**	0.000
23-تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها	0.876**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الثاني (الاتصالات المفتوحة)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-13 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)	0.720**	0.000
2- يتقاضي العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل	0.966**	0.000
3- يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة	0.390**	0.001
4- يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها	0.255**	0.033

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-14 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ

القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل	0.871**	0.000
6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل	0.936**	0.000
7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة	0.629**	0.000
8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج	0.865**	0.000
9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار	0.947**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور

الثاني (تكريم الإبداع وتقدير العاملين)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك

يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-15 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

ال فقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10- تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم	0.881**	0.000
11- تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين	0.905**	0.000
12- تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز	0.892**	0.000
13- أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير	0.486**	0.000
14- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق	0.883**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الثاني (روح الفريق والعمل الجماعي)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-16 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15- يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل	0.290**	0.015
16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن	0.838**	0.000
17- لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل	0.487**	0.000
18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة	0.454**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس من المحور الثاني

(التركيز على الزبون) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال

صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-17 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19- يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم	0.922**	0.000
20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين	0.777**	0.000
21- يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها	0.365**	0.002
22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز	0.926**	0.000
23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا	0.800**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

ب/ مؤسسة مطاحن الأغواط : في هذا الإطار يتم عرض وتحليل نتائج الاختبار السابق، الخاصة بهذه المؤسسة.

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول (المرونة التنظيمية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-18 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	0.526**	0.000
2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه	0.726**	0.000
3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	0.781**	0.000
4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي	0.962**	0.000
5- أعرف جيدا نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل	0.404**	0.004
6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل	0.371**	0.008
7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي	0.566**	0.000
8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات	0.630**	0.000

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول

(الفعالية الذاتية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً

لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-19: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي	0.823**	0.000
10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي	0.637**	0.000
11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي	0.793**	0.000
12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية	0.668**	0.000
13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية	0.879**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الأول (معنى العمل) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-20: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14- تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة	0.925**	0.000
15- يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي	0.658**	0.000
16- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل	0.854**	0.000
17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر	0.686**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الأول (التأثير في اتخاذ القرارات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-21 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	0.856**	0.000
19- أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة	0.819**	0.000
20- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين	0.888**	0.000
21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر	0.438**	0.001
22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي	0.299**	0.035
23-تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها	0.768**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور

الثاني (الاتصالات المفتوحة)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر

المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-22: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)	0.797**	0.000
2- يتقاضي العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل	0.941**	0.000
3- يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة	0.452**	0.000
4- يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها	0.507**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور

الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك

يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-23 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل	0.723**	0.000
6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل	0.897**	0.000
7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة	0.706**	0.000
8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الانتاج	0.753**	0.000
9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار	0.800**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور

الثاني (تكريم الإبداع وتقدير العاملين)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية،

وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون

حذف.

جدول رقم 4-24 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10- تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم	0.916**	0.000
11- تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين	0.942**	0.000
12- تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز	0.795**	0.000
13- أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير	0.469**	0.001
14- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق	0.932	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور

الثاني (روح الفريق والعمل الجماعي)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك

يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-25 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15- يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل	0.620**	0.000
16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن	0.699**	0.000
17- لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل	0.795**	0.000
18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة	0.922**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس من المحور

الثاني (التركيز على الزبون)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال

صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-26 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة مطاحن الأغواط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19- يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم	0.719**	0.000
20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين	0.391**	0.005
21- يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها	0.309**	0.029
22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز	0.922**	0.000
23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا	0.475**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

ج/ مؤسسة ملبنة البخاري: نتائج الاختبار لهذه المؤسسة هي كالتالي :

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور

الأول (المرونة التنظيمية)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال

صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-27: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملينة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	0.801**	0.000
2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه	0.658**	0.000
3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	0.543**	0.000
4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي	0.486**	0.004
5- أعرف جيدا نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل	0.658**	0.000
6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل	0.517**	0.000
7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي	0.708**	0.000
8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات	0.623**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور

الأول (الفعالية الذاتية)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال

صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-28: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملينة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي	0.838**	0.000
10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي	0.636**	0.000
11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي	0.609**	0.000
12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية	0.779**	0.000
13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية	0.697**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الأول (معنى العمل)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-29: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملينة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14- تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة	0.886**	0.000
15- يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي	0.792**	0.000
16- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل	0.582**	0.000
17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر	0.401**	0.019

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الأول (التأثير في اتخاذ القرارات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-30 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	0.783**	0.000
19- أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة	0.750**	0.000
20- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين	0.957**	0.000
21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر	0.364*	0.034
22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي	0.786**	0.000
23-تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها	0.730**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الثاني (الاتصالات المفتوحة)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-31: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)	0.792**	0.000
2- يتقاضي العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل	0.926**	0.000
3- يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة	0.621**	0.000
4- يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها	0.920**	0.000

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-32 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل	0.748**	0.000
6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل	0.890**	0.000
7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة	0.635**	0.000
8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج	0.739**	0.000
9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار	0.879**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور

الثاني(تكريم الإبداع وتقدير العاملين)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك

يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-33: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات البعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10- تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم	0.718**	0.000
11- تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين	0.897**	0.000
12- تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز	0.722**	0.000
13- أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير	0.415**	0.000
14- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق	0.667**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الثاني (روح الفريق والعمل الجماعي)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-34 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15- يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل	0.591**	0.000
16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن	0.768**	0.000
17- لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل	0.615**	0.000
18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة	0.472**	0.005

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس من المحور

الثاني(التركيز على الزبون)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر

المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-35 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة البخاري

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19- يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم	0.774**	0.000
20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين	0.529**	0.001
21- يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها	0.616**	0.000
22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز	0.871**	0.000
23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا	0.575**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

د/ مؤسسة ملبنة سويتلي : والنتائج ملخصة كما يلي :

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور

الأول(المرونة التنظيمية)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال

صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-36: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملينة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	0.602**	0.000
2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه	0.625**	0.000
3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	0.679**	0.000
4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي	0.686**	0.000
5- أعرف جيدا نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل	0.512**	0.000
6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل	0.555**	0.000
7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي	0.646**	0.000
8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات	0.517**	0.001

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور

الأول (الفعالية الذاتية)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال

صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-37: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الفعالية الذاتية والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي	0.839**	0.000
10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي	0.550**	0.001
11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي	0.815**	0.000
12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية	0.639**	0.000
13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية	0.804**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الأول (معنى العمل) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-38: معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد معنى العمل والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14- تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة	0.920**	0.000
15- يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي	0.802**	0.000
16- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل	0.853**	0.000
17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر	0.448**	0.009

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الأول (التأثير في اتخاذ القرارات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-39 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	0.830**	0.000
19- أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة	0.773**	0.000
20- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين	0.970**	0.000
21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر	0.688**	0.000
22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي	0.671**	0.000
23-تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها	0.755**	0.000

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الثاني(الاتصالات المفتوحة)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha= 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-40 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات المفتوحة والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)	0.778**	0.000
2- يتقاضي العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل	0.937**	0.000
3- يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة	0.558**	0.000
4- يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها	0.662**	0.000

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقًا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-41 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل	0.789**	0.000
6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل	0.956**	0.000
7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة	0.484**	0.004
8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج	0.701**	0.000
9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار	0.828**	0.000

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (تكريم الإبداع وتقدير العاملين)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-42 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10- تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم	0.813**	0.000
11- تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين	0.871**	0.000
12- تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز	0.707**	0.000
13- أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير	0.535**	0.000
14- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق	0.848**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الثاني (روح الفريق والعمل الجماعي)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-43 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد روح الفريق والعمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15- يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل	0.633**	0.000
16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن	0.883**	0.000
17- لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل	0.415**	0.016
18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة	0.628**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس من المحور

الثاني(التركيز على الزبون)، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر

المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم 4-44 :معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية لهذا البعد في مؤسسة ملبنة سويتلي

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19- يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم	0.849**	0.000
20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين	0.608**	0.000
21- يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها	0.778**	0.000
22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز	0.907**	0.000
23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في اعمال المؤسسة داخليا وخارجيا	0.659**	0.000

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

- **الصدق البنائي** :يعد الصدق البنائي أحد المقاييس التي تستخدم لاختبار صدق الاستمارة

وهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاستمارة الوصول إليها، كما يبين مدى ارتباط

كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة، وفي هذا الإطار سنميز بين

الصدق البنائي للاستمارة الخاصة بكل مؤسسة محل الدراسة

أ/ مؤسسة مطاحن قصر البخاري : نتائج هذا الاختبار يتم تلخيصها فيما يلي :

جدول رقم 4-45: معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	
المرونة التنظيمية	0.779**	0.000	المحور الأول
الفعالية الذاتية	0.715**	0.000	
معنى العمل	0.464**	0.000	
التأثير في اتخاذ القرارات	0.759**	0.000	
الاتصالات المفتوحة	0.764**	0.000	المحور الثاني
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.934**	0.000	
تكريم الإبداع وتقدير العاملين	0.933**	0.000	
روح الفريق والعمل الجماعي	0.910**	0.000	
التركيز على الزبون	0.686**	0.000	

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستمارة دالة

إحصائيًا، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع

أبعاد الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف.

ب/ مؤسسة مطاحن الأغواط : وتلخص النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم 4-46: معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة في مؤسسة مطاحن الاغواط

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	
المرونة التنظيمية	0.489**	0.000	المحور الأول
الفعالية الذاتية	0.484**	0.000	
معنى العمل	0.614**	0.000	
التأثير في اتخاذ القرارات	0.520**	0.000	
الاتصالات المفتوحة	0.973**	0.000	المحور الثاني
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.919**	0.000	
تكريم الإبداع وتقدير العاملين	0.960**	0.000	
روح الفريق والعمل الجماعي	0.551**	0.000	
التركيز على الزبون	0.676**	0.000	

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستمارة دالة

إحصائيًا، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع

أبعاد الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف.

ج/ مؤسسة ملينة البخاري :نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 4-47: معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة في مؤسسة ملبنة البخاري

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	0.677**	0.000
	0.523**	0.000
	0.638**	0.000
	0.658**	0.000
المحور الثاني	0.482**	0.000
	0.618**	0.000
	0.842**	0.000
	0.876**	0.000
	0.568**	0.000

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستمارة دالة إحصائيًا، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف.

د/ مؤسسة ملبنة سويتلي : ويتم توضيح النتائج في الجدول الموالي :

جدول رقم 4-48 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة في مؤسسة ملبنة سويتلي

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	0.498**	0.000
	0.447**	0.009
	0.482**	0.000
	0.674**	0.000
المحور الثاني	0.894**	0.000
	0.843**	0.000
	0.936**	0.000
	0.749**	0.000
	0.557**	0.000

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستمارة دالة إحصائيًا، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا : ثبات الأداة Reliability : يعرف ثبات أداة القياس (الاستمارة) بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط¹، وعليه فثبات الاستمارة يقصد به ثبات نتائجها عند إعادة تطبيقها تحت نفس الشروط، ويعتبر خاصية أساسية لقياس جودة الاستمارة. إن الثبات الداخلي (الاتساق) يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستمارة مرة واحدة على مجموع المبحوثين ومن ثم تقدر العلاقة بين فقراتها لتحديد قيمة الثبات.

¹ حمزة محمد دودين. المرجع المذكور سابقا، ص 269

ومن أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة فقرات الاستمارة للتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي للاستمارة. ويتم في هذا الصدد التمييز بين معامل الثبات الداخلي لكل استمارة الخاصة بكل مؤسسة محل الدراسة

أ/ مؤسسة مطاحن قصر البخاري : النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 4-49 : معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	المرونة التنظيمية	08	0.511
2	الفعالية الذاتية	05	0.498
3	معنى العمل	04	0.721
4	التأثير في اتخاذ القرارات	06	0.820
	المحور الأول (تمكين العاملين)	23	0.618
1	الاتصالات المفتوحة	04	0.486
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	05	0.901
3	تكريم الإبداع وتقدير العاملين	05	0.698
4	روح الفريق والعمل الجماعي	04	0.317
5	التركيز على الزبون	05	0.758
	المحور الثاني (ثقافة الجودة الشاملة)	23	0.845
	جميع الأبعاد	46	0.811

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لكل أبعاد الاستمارة باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا تساوي 0.811 وعدد الفقرات 46 فقرة، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح من 0 إلى 1، كما نلاحظ أن قيمة ألفا في أغلب مجالات

الدراسة تفوق نسبة 50 % وهذا يعني أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي مقبولة لأغراض التحليل، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في (الملحق1) قابلة للتوزيع.

ب/ مؤسسة مطاحن الأغواط : تم تلخيص النتائج في الجدول الموالي :

جدول رقم 4-50 : معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة مطاحن الأغواط

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	المرونة التنظيمية	08	0.426
2	الفعالية الذاتية	05	0.776
3	معنى العمل	04	0.763
4	التأثير في اتخاذ القرارات	06	0.777
	المحور الأول (تمكين العاملين)	23	0.517
1	الاتصالات المفتوحة	04	0.570
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	05	0.874
3	تكريم الإبداع وتقدير العاملين	05	0.755
4	روح الفريق والعمل الجماعي	04	0.437
5	التركيز على الزبون	05	0.735
	المحور الثاني (ثقافة الجودة الشاملة)	23	0.850
	جميع الأبعاد	46	0.846

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لكل أبعاد الاستمارة باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا تساوي 0.846 وعدد الفقرات 46 فقرة، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح من 0 إلى 1، كما نلاحظ أن قيمة ألفا في أغلب مجالات الدراسة تفوق نسبة 50 % وهذا يعني أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي مقبولة لأغراض التحليل، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في (الملحق1) قابلة للتوزيع.

ج/ مؤسسة ملبنة البخاري : وفي هذا الإطار تم تلخيص النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم 4-51 : معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة ملبنة البخاري

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	المرونة التنظيمية	08	0.501
2	الفعالية الذاتية	05	0.608
3	معنى العمل	04	0.599
4	التأثير في اتخاذ القرارات	06	0.784
	المحور الأول (تمكين العاملين)	23	0.699
1	الاتصالات المفتوحة	04	0.607
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	05	0.862
3	تكريم الإبداع وتقدير العاملين	05	0.621
4	روح الفريق والعمل الجماعي	04	0.418
5	التركيز على الزبون	05	0.679
	المحور الثاني (ثقافة الجودة الشاملة)	23	0.850
	جميع الأبعاد	46	0.830

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لكل أبعاد الاستمارة باستخدام قيمة الثبات

الداخلي ألفا تساوي 0.830 وعدد الفقرات 46 فقرة، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات

غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح من 0 إلى 1، كما نلاحظ أن قيمة ألفا في أغلب مجالات

الدراسة تفوق نسبة 50 % وهذا يعني أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي مقبولة لأغراض التحليل،

وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في (الملحق 1) قابلة للتوزيع.

د/ مؤسسة ملبنة سويتلي : النتائج الخاصة بهذه المؤسسة موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم 4-52 : معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة لمؤسسة ملبنة سويتلي

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	المرونة التنظيمية	08	0.483
2	الفعالية الذاتية	05	0.534
3	معنى العمل	04	0.728
4	التأثير في اتخاذ القرارات	06	0.782
	المحور الأول (تمكين العاملين)	23	0.640
1	الاتصالات المفتوحة	04	0.592
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	05	0.844
3	تكريم الإبداع وتقدير العاملين	05	0.660
4	روح الفريق والعمل الجماعي	04	0.591
5	التركيز على الزبون	05	0.758
	المحور الثاني (ثقافة الجودة الشاملة)	23	0.842
	جميع الأبعاد	46	0.850

المصدر : من نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لكل أبعاد الاستمارة باستخدام قيمة الثبات

الداخلي ألفا تساوي 0.850 وعدد الفقرات 46 فقرة، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات

غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح من 0 إلى 1، كما نلاحظ أن قيمة ألفا في أغلب مجالات

الدراسة تفوق نسبة 50 % وهذا يعني أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي مقبولة لأغراض التحليل،

وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في (الملحق 1) قابلة للتوزيع.

وبهذا نكون اختبرنا صدق وثبات أداة الدراسة من خلال هذا المطلب، وهو آخر خطوة من

الإجراءات الميدانية للدراسة، التي تم التعرف عليها في هذا المبحث، والمتمثلة في منهج الدراسة

والأدوات؛ مجتمع الدراسة والعينة؛ وأخيرا الإجراءات الميدانية ، وبما أن أداة الدراسة أثبتت أنها قابلة للتوزيع ، فيمكن الآن توزيعها والحصول على معلومات الدراسة ليتم عرضها وتحليلها فيما بعد.

خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل تمهيدي للدراسة الميدانية، حيث تعرفنا من خلاله على أهم الجوانب الأساسية التي تبني عليها هذه الدراسة. من خلال تقديم بطاقة تعريفية عن كل مؤسسة محل الدراسة، بإعطاء لمحة تاريخية عن كل منها، وإظهار مهامها وأهدافها، وعرض الهيكل التنظيمي التفصيلي لكل منها مع تحليل مكوناته الرئيسية. ولننتقل بعد ذلك للإجراءات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، من خلال تحديد المنهج المستخدم وخطوات إعداد الاستمارة المستعملة من أجل جمع معلومات الدراسة، والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه المعلومات. وبعدها تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري بعد تحكيم الاستمارة من طرف مجموعة من المختصين، بالإضافة لصدق المقياس بالاعتماد على معامل سبيرمان لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد، وكذلك الصدق البنائي باستعمال نفس المعامل للتأكد من مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية. وفي الأخير تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستعمال مقياس كرونباخ الفاء، وبينت النتائج في كل مؤسسة محل الدراسة أن الأداة المستعملة تتوفر على شرطي الصدق والثبات وعليه يمكن الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية ،من أجل اختبار فرضيات الدراسة الميدانية والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة، وهذا ما سيتم إبرازه من خلال الفصلين المواليين .

الفصل الخامس :

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ومناقشة النتائج في المؤسسات العمومية

الفصل الخامس : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

في المؤسسات العمومية

مقدمة الفصل :

تم تخصيص هذا الفصل لعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسات التي تنتمي للقطاع الصناعي العام، وهي مطاحن قصر البخاري ومطاحن الأغواط، من خلال التعرف على البيانات الشخصية المتمثلة في العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي. ويتم بعدها عرض نتائج الإجابة عن أسئلة الاستمارة، من خلال تحديد التكرار و النسبة لكل عبارة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة، ببعديها أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة. وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية باستعمال اختبار تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في كل مؤسسة .

وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسية كما يلي :

المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الأغواط

المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن

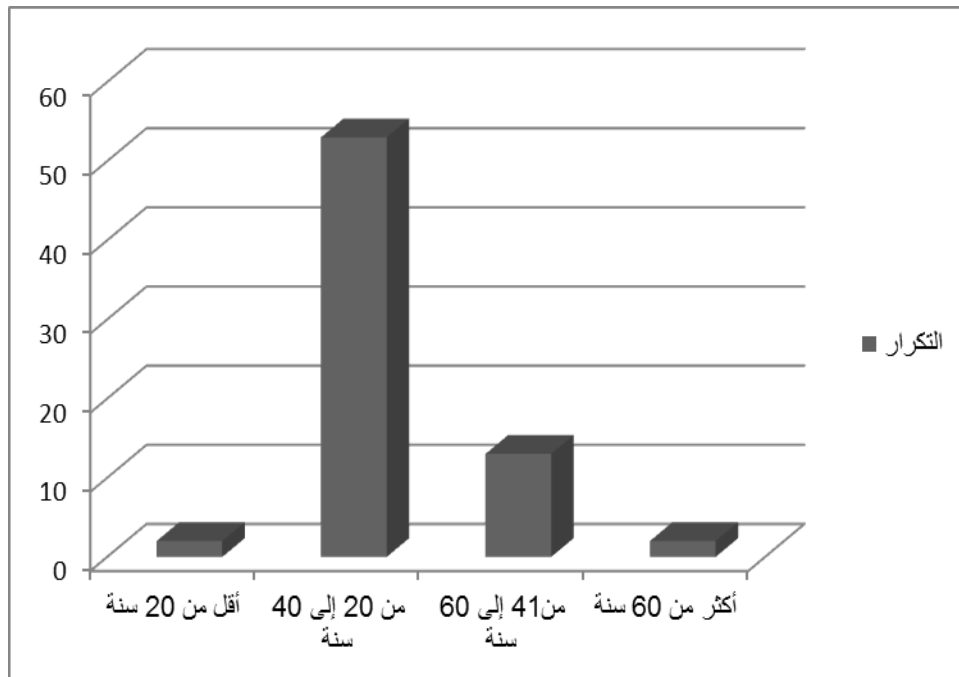
قصر البخاري

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات: العمر المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي .

أولاً: متغير العمر: يمثل الشكل التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

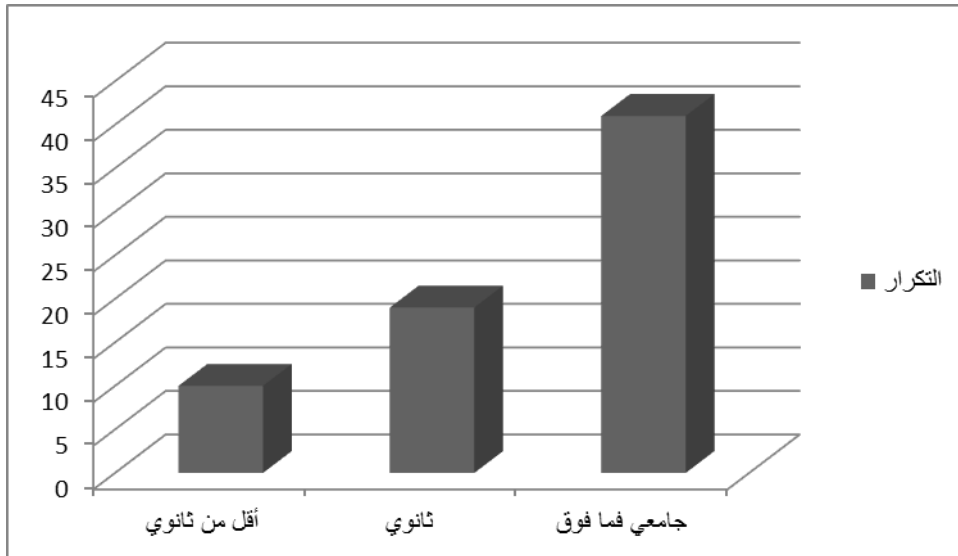


شكل رقم 5-1: توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل (5-1) نجد أن 75.7% تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 40 سنة)، أي 53 فردا من عينة الدراسة، بينما 18.6% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 60 سنة)، أما الفئة الأولى والأخيرة، فتساوت النسبة فيهما حيث بلغت 2.9%. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثانيا: متغير المستوى التعليمي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



شكل رقم 5-2: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة مطاحن قصر

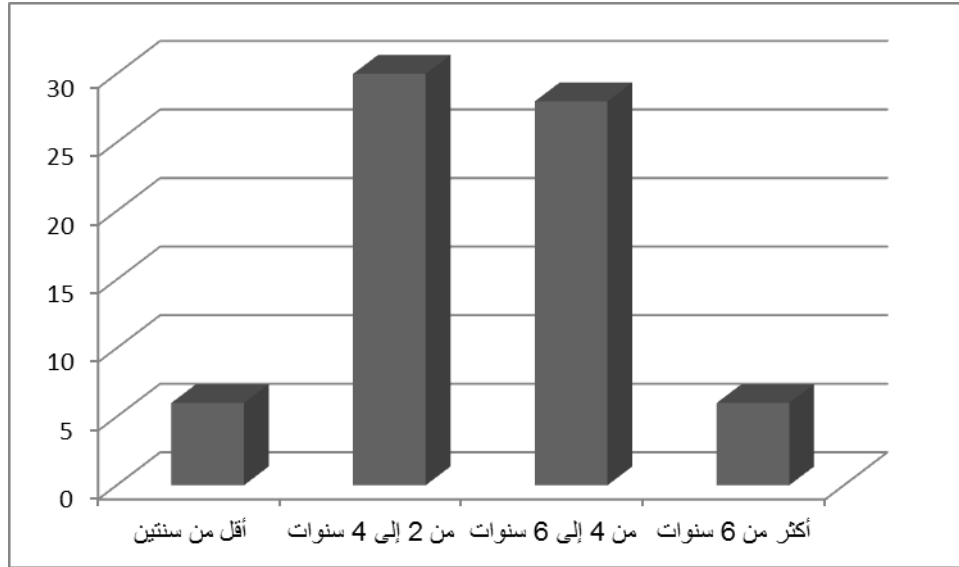
البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل (5-2) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة، هو جامعي فما فوق، حيث بلغت نسبة حامله 58.6% من عينة الدراسة، يليه المستوى الثانوي إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 27.1%، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة المستوى أقل من ثانوي بنسبة

14.3%. وهذا يعني أن المستوى الجامعي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية المعقدة، وأغلب فئة الجامعيين نجدهم مهندسين وتقنيين.

ثالثا : متغير سنوات الخبرة : يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

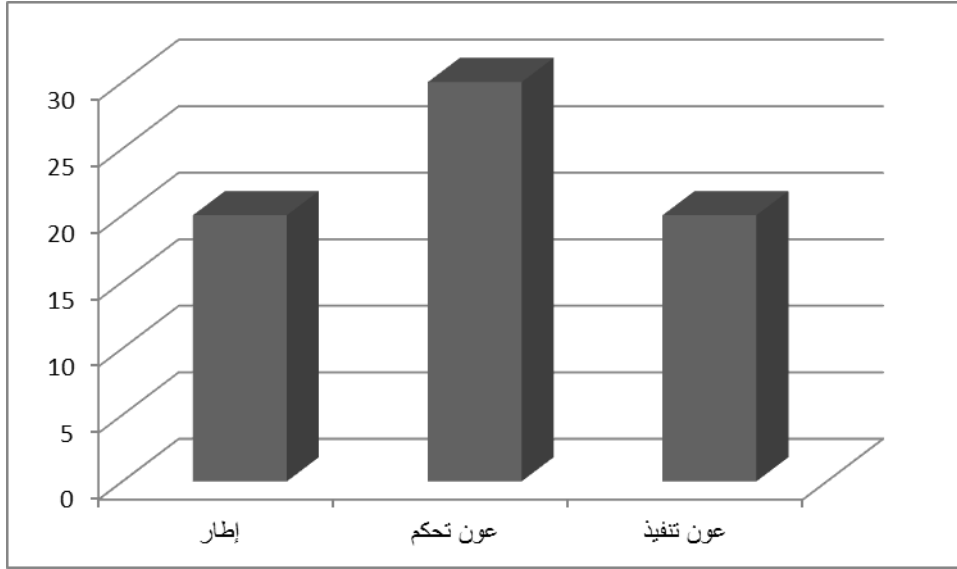


شكل رقم 3-5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل (3-5) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (من 2 إلى 4 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 42.9%، تلتها الفئة مابين (4 إلى 6 سنة) بنسبة مئوية بلغت 40.0% من عينة الدراسة أما الفئة (أقل من سنتين) وفئة (أكثر من 6 سنوات) فكانت النسبة فيهما متساوية وبلغت 8.6%.

رابعا: متغير المستوى الوظيفي : يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:



شكل رقم 4-5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح الشكل (4-5) أن المستوى الوظيفي الأكثر نسبة في عينة الدراسة، هو عون تحكم إذ بلغت نسبته 42.9%، أما مستوى إطار و عون تحكم فعدداهم متساوي في هذه العينة ونسبتهما بلغت 28.6%.

ومن خلال هذا المطلب تعرفنا على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، والمتمثلة في السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، ليتم بعدها عرض نتائج الإجابة على أسئلة استمارة الدراسة، والتعرف على رأي عينة الدراسة منها، من خلال المطلب الموالي .

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات العاملين بمطاحن قصر البخاري نحو كل محور من محاور الدراسة.

أولاً: رأي المبحوثين في أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة مطاحن قصر البخاري حول أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم المحور إلى أربعة أبعاد رئيسية : المرونة التنظيمية ، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات.

1- المرونة التنظيمية (حرية الاختيار) : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية،

والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول

التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 5-1: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	0.627	3.89	03	00	00	66	01	1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي
			%04.3	%00	%00	%94.3	%01.4	
4	1.042	4.04	03	06	00	37	24	2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه
			%04.3	%08.6	%00	%52.9	%34.3	
2	0.502	4.26	00	00	02	48	20	3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
			%00	%00	%02.9	%68.6	%28.6	
8	1.176	2.50	04	51	02	02	11	4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي
			%5.7	%72.9	%02.9	%02.9	%15.7	
3	0.499	4.20	00	00	03	50	17	5- أعرف جيدا نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل
			%00	%00	%04.3	%71.4	%24.3	
1	0.487	4.37	00	00	00	44	26	6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل
			%00	%00	%00	%62.9	%37.1	
6	1.024	3.71	01	12	07	36	14	7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي
			%01.4	%17.1	%10.0	%51.4	%20.0	
7	1.185	3.04	09	17	09	32	03	8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات
			%12.9	%24.3	%12.9	%45.7	%04.3	
	0.413	3.75	المتوسط العام لبعد المرونة التنظيمية					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-1) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى المرونة التنظيمية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.75) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.413)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-1) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.37) وتقع ضمن المدى (4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.487)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أنهم حذرين في تجنب الوقوع في الأخطاء بالالتزام بقواعد العمل لضمان أداء متميز.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.26)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.502)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن لهم حرية في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " أعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.20) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.499)، وهذا

ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم دراية تامة بنواحي العمل ويتحملون كل المسؤولية المتعلقة بأدائهم .

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.04)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.042) وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم صلاحية في اتخاذ قرارات تضمن الجودة في أداء العمل المطلوب ،لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.89)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.627)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لهم حرية في وضع الجداول الزمنية لإتمام العمل في الوقت المناسب .

- جاءت العبارة (07) والتي تتمثل في: " أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.71)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.024)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن يفضلون إعطائهم قدر أكبر من السلطة في العمل، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: "إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.04)، وتقع ضمن المدى (2.60

- (3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.185)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه هذه العبارة، لأنها تتنافى مع إجاباتهم السابقة في هذا البعد. وهذا ما يؤكد مصداقية الإجابات، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.50)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.176)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة، لأنه لا يمكن إهمال موافقة الإدارة لحل المشاكل رغم الحرية المعطاة لهم لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- الفعالية الذاتية : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 5-2: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	0.525	4.41	00	00	01	39	30	9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي
			%00	%00	%01.4	%55.7	%42.9	
4	0.657	4.21	00	00	09	37	24	10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي
			%00	%00	%12.9	%52.9	%34.3	
1	0.527	4.43	00	00	01	38	31	11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي
			%00	%00	%01.4	%54.3	%44.3	
3	0.839	4.39	00	00	16	11	43	12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية
			%00	%00	%22.9	%15.7	%61.4	
5	0.789	3.99	00	00	22	27	21	13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية
			%00	%00	%31.4	%38.6	%30.0	
	0.392	4.28	المتوسط العام لبعد الفعالية الذاتية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-2) أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يمتلكون فعالية

ذاتية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.28)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة

من فئات ليكرت الخماسي (4.20 - 5)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق تماما، وانحراف

معياري قدره (0.392) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا

البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيبا

تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.43)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماما وبانحراف معياري يقدر ب(0.527)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم قدرة على السيطرة على الطرق لتأدية أعمالهم .

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.41)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.525)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يفضلون استخدام قدراتهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.39) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.839)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم خبرة تلبي متطلبات الوظيفة وأكثر .

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.21)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب (0.657)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يملكون مهارات ومعلومات تساعدكم لمواجهة مشاكل العمل .

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.99)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر ب(0.789)، وهذا ما يدل على أن

أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك ثقة متبادلة بين عمال المؤسسة على أن المهام تؤدي بفعالية وكفاءة .

3- معنى العمل : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-3): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة

مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق موافق	موافق	متوسط	مؤقت	مؤقت تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.196	4.07	00	11	14	04	41	14- تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة
			%00	%15.7	%20.0	%05.7	%58.6	
1	0.648	4.59	00	01	03	20	46	15- يعتبر عملي هام جداً بالنسبة لي
			%00	%01.4	%04.3	%28.6	%65.7	
2	0.676	4.51	00	01	04	23	42	16- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل
			%00	%01.4	%05.7	%32.9	%60.0	
4	1.123	2.89	05	24	24	08	09	17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر
			07.1 %	%34.3	%34.3	%11.4	%12.9	
	0.696	4.01	المتوسط العام لبعد معنى العمل					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-3) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك معنى للعمل الذي

يقومون به وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.01)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة

من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف

معياري قدره (0.696) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " يعتبر عملي هام جداً بالنسبة لي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.59)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5)، ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.648)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن العمل مهم جداً بالنسبة لهم .

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.51) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.676)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن ما يقومون به من مهام له قيمة ومعنى بالنسبة لكل أفراد المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: " تشعري الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.07)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.196)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تشعرهم بأهميتهم كعنصر فعال في الإدارة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.89)، وتقع ضمن (2.60 - 3.39) المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.123)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه العبارة مما يدل على أنهم يفتقدون للشكر والتقدير من طرف

رئيسهم، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- التأثير في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (4-5): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.493	2.94	19	12	03	26	10	18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك
			%27.1	%17.1	%04.3	%37.1	%14.3	
6	0.927	1.84	32	21	13	04	00	19- أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة
			%45.7	%30.0	%18.6	%05.7	%00	
4	1.091	2.64	12	21	18	18	01	20- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين
			%17.1	%30.0	%25.7	%25.7	%01.4	
1	0.772	3.69	03	03	08	55	01	21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر
			%04.3	%04.3	%11.4	%78.6	%01.4	
2	0.894	3.43	00	05	44	07	14	22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي
			%00	%07.1	%62.9	%10.0	%20.0	
5	1.190	2.34	20	26	05	18	01	23- تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها
			%28.6	%37.1	%07.1	%25.7	%01.4	
	0.788	2.81	المتوسط العام لبعد التأثير في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (4-5) أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه مدى تأثيرهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.81)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.788) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: " تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.69)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.772)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هناك تأثير متبادل بين الوظائف في المؤسسة ولا تقل أهمية كل وظيفة .

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.43) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.894)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه كلما كان لهم سلطة في اتخاذ القرارات انعكس ذلك ايجابيا على مستوى الأداء.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.94) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.493)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد نحو مدى إمكانية تغيير الطرق التي يؤدون بها العمل، كما

يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: " لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.64) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.091)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو هذه العبارة، مما يعكس عدم إمكانية تصحيح أخطاء الآخرين بدون وجود سلطة، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.34)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.190)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون، على أن الإدارة تسمح لهم بإبداء الرأي أو الاقتراحات المتعلقة بالقرارات قبل صدورها كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة (19) والتي تتمثل في: " أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.84)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.927). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن لهم دور في وضع خطط وأهداف المؤسسة.

ثانياً : رأي المبحوث في عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن قصر

البخاري

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة مطاحن قصر البخاري، حول عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم المحور إلى خمسة أبعاد رئيسية : الاتصالات المفتوحة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم الإبداع وتقدير العاملين، روح الفريق والعمل الجماعي والتركيز على الزبون .

1- الاتصالات المفتوحة : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-5): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.197	3.76	07	02	12	29	20	1- هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)
			%10.0	%02.9	%17.1	%41.4	%28.6	
1	1.367	4.01	09	00	10	13	38	2- يتفادى العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل
			%12.9	%00	%14.3	%18.6	%54.3	
2	1.097	4.01	03	04	11	23	29	3- يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة
			%04.3	%05.7	%15.7	%32.9	%41.4	
4	1.292	3.57	09	01	22	17	21	4- يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها
			%12.9	%01.4	%31.4	%24.3	%30.0	
	0.779	3.83	المتوسط العام لبعد الاتصالات المفتوحة					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-5) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك اتصالات مفتوحة في المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.83)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.779) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " يتقادم العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.01)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.367)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العمال يخفون بعض الأخطاء المتعلقة بالعمل، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.01)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.097)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الرؤساء يدعمون الجودة من خلال الاتصال الفعال، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.76)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.197)، وهذا ما يدل

على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تمتلك قاعدة متأصلة للتأكيد على الاتفاق مع الرؤساء، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.57)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.292)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يفضلون التكتّم على المعلومات الجديدة من أجل حماية مركزهم في المؤسسة، رغم أن هذا يتنافى مع المبدأ الموالي لثقافة الجودة الشاملة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-6): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على إطلاقه	غير موافق	مجايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.518	3.01	21	06	04	29	10	5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل
			%30.0	%08.6	%05.7	%41.4	%14.3	
2	1.369	3.26	13	09	05	33	10	6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل
			%18.6	%12.9	%07.1	%47.1	%14.3	
4	1.246	2.89	08	23	19	09	11	7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة
			%11.4	%32.9	%27.1	%12.9	%15.7	
1	0.791	3.80	00	05	15	39	11	8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج
			%00	%07.1	%21.4	%55.7	%15.7	
5	1.201	2.33	21	25	05	18	01	9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار
			%30.0	%35.7	%07.1	%25.7	%04.1	
	1.056	3.06	المتوسط العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-6) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مدى وجود مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.06) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (1.056)، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات المشكلة

لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.80)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.791)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لها ميول في إشراك جميع العاملين في العمليات المتعلقة بتحسين مستوى جودة المنتج.

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.26)، وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.369)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن يمكن لهم طرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: "يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.01) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.518)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد على أن المؤسسة تتبنى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز المهام، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.89)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب (1.246)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف محايد نحو فكرة أن مقترحاتهم تحضى بالقبول والاهتمام من طرف المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.33)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59)، الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.201)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة لها ميول إلى تفويض السلطة للعاملين ومنحهم حرية مطلقة في اتخاذ القرارات، ويلاحظ كذلك أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- تكريم الإبداع وتقدير العاملين :

تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 5-7: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على إطلاق	موقف	إدراك	موقف	موقف	العبارات
			موقف	موقف	موقف	موقف	موقف	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
4	1.455	3.00	18	10	05	28	09	10- تحرص المؤسسة على
			%25.7	%14.3	%07.1	%40.0	%12.9	مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم
3	1.459	3.04	17	12	01	31	09	11- تعمل المؤسسة على
			%24.3	%17.1	%01.4	%44.3	%12.9	تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين
5	1.387	2.40	21	28	02	10	09	12- تحرص المؤسسة على
			%30.0	%40.0	%2.9	%14.3	%12.9	الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز
1	1.092	3.63	03	01	38	05	23	13- أشعر أن محاولات العاملين في
			%04.3	%01.4	%54.3	%07.1	%32.9	المؤسسة للتجديد والإبداع سيضطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير
2	1.202	3.06	12	02	36	10	10	14- يعتمد نظام الترفيات في
			%17.1	%02.9	%51.4	%14.3	%14.3	المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق
	0.893	3.02	المتوسط العام لبعث تكريم الإبداع وتقدير العاملين					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-7) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مبدأ تكريم الإبداع

وتقدير العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.02)، وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى

استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.893) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات

أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.63)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.092)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون أن التجديد والإبداع في المؤسسة يواجه تحفظات وتخوفات الإدارة من التغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: "يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.06)، وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.202)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه أن نظام الترقيات في المؤسسة يعتمد على الجدارة والاستحقاق، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.04)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.459)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد على أن المؤسسة تشجع الإبداع وتدعمه وتسعى لتعزيز الثقة بالعاملين، لكن

يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.00)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب (1.455)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه أن المؤسسة تحرص على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.40)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59)، الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.387)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة تهتم بالمبدعين وتسعى لتكريم العاملين لقاء أدائهم المتميز، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- روح الفريق والعمل الجماعي : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-8): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل

الجماعي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	0.988	3.46	08	00	15	46	01	15- يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل
			11.4 %	%00	%21.4	%65.7	%01.4	
3	1.325	3.11	17	05	02	45	01	16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن
			24.3 %	%07.1	%02.9	%64.3	%01.4	
4	1.555	2.96	23	06	02	29	10	17- لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل
			32.9 %	%08.6	%02.9	%41.4	%14.3	
1	1.213	3.91	00	15	09	13	33	18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة
			%00	%21.4	%12.9	%18.6	%47.1	
	0.736	3.36	المتوسط العام لبعده روح الفريق والعمل الجماعي					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-8) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مبدأ روح الفريق

والعمل الجماعي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.36)، وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى

استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.736) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات

أفراد العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات

المشكلة لهذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.91)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.213)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن كل واحد منهم يسعى لإبراز نفسه كعضو متميز عن الجماعة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.46)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.988)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم مقتنعون بضرورة تأدية المهام الوظيفية من خلال فريق العمل لرفع الأداء.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: "يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.11)، وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب(1.325)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن هناك شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن في المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.96)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب (1.555)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد على أن العمل من خلال الفريق يمكن أن ينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تأدية الواجبات بصورة أفضل في المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها

5- التركيز على الزبون : تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 5-9: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون
لعاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	0.980	4.10	04	01	03	38	24	19-يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم
			%05.7	%01.4	%04.3	%54.3	%34.3	
5	0.928	3.49	00	09	30	19	12	20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين
			%00	%12.9	%42.9	%27.1	%17.1	
3	0.631	3.91	00	05	02	57	06	21-يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها
			%00	%07.1	%02.9	%81.4	%08.6	
2	1.083	4.04	03	06	03	31	27	22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز
			%04.3	%08.6	%04.3	%44.3	%38.6	
4	0.889	3.86	02	01	18	33	16	23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا
			%02.9	%01.4	%25.7	%47.1	%22.9	
	0.723	3.88	المتوسط العام لبعد التركيز على الزبون					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-9) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى بعد

التركيز على الزبون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.88)، وهو متوسط يقع ضمن

الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة

موافق، وانحراف معياري قدره (0.723)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد

العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في هذا الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة

لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تتمثل في: " يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.10)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.980)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم على دراية بأهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم في المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.01)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.083)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: "يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.91)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.631)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها .

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: "تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخلياً وخارجياً" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.86)، وتقع ضمن المدى

الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.889)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسودها عوامل الوساطة والمحسوبية داخليا وخارجيا من خلال أعمالها .

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: "هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.46)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.928)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي الزبائن في المؤسسة .

وعليه من خلال هذا المطلب تم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول أسئلة محاور الدراسة، التي تعبر على متغيرات إشكالية الدراسة، وبهذا نكون قد حددنا اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوع الدراسة، ومعرفة واقعه في هذه المؤسسة، ولكن هذا لا يكفي لإعطاء إجابة مقنعة عن الإشكالية، لذا لابد من اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وهذا ما سيتم القيام به في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

نسعى من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة مطاحن قصر البخاري والمتمثلة فيما يلي : الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.274	2.328	0.023	0.625	0.390	10.401	0.000
الفعالية الذاتية	0.108	0.578	0.565				
معنى العمل	0.564	5.477	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.225	1.399	0.167				

المتغير التابع : عناصر ثقافة الجودة الشاملة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 62.5%، أما التباين المفسر بلغ 0.390. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 39 % من عناصر ثقافة الجودة الشاملة. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للمرونة التنظيمية على عناصر ثقافة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة ت 2.328 بدلالة إحصائية بلغت 0.023، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على عناصر ثقافة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة ت 5.477 بدلالة إحصائية بلغت 0.000 بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

وتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية تبعا لعناصر ثقافة الجودة الشاملة وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين

والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري ."

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين

العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر

البخاري كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-11: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.725	6.338	0.071	0.651	0.424	11.939	0.000
الفعالية الذاتية	0.172	0.948	0.000				
معنى العمل	0.103	1.030	0.347				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.003	0.022	0.982				

المتغير التابع : الاتصالات المفتوحة المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 65.1%، أما التباين المفسر بلغ 0.424. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 42.4% من الاتصالات المفتوحة. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للفعالية الذاتية على الاتصالات المفتوحة، حيث بلغت قيمة ت 0.948 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ

القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري "، وللتحقق من صحة هذه

الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات

من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-12 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.173	0.821	0.352	0.431	0.185	3.699	0.009
الفعالية الذاتية	0.069	0.245	0.807				
معنى العمل	0.500	3.491	0.001				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.271	1.455	0.151				

المتغير التابع : المشاركة في اتخاذ القرارات المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 43.1%، أما التباين المفسر بلغ 0.185. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 18.5% من المشاركة في اتخاذ القرارات. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على المشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة ت 3.491 بدلالة إحصائية بلغت 0.001، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن

قصر البخاري. كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-13: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.160	0.796	0.429	0.509	0.259	5.689	0.001
الفعالية الذاتية	0.008	0.030	0.976				
معنى العمل	0.584	4.280	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.178	1.006	0.318				

المتغير التابع : تكريم الإبداع وتقدير العاملين المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 50.9%، أما التباين المفسر بلغ 0.259 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 25.9% من تكريم الإبداع وتقدير العاملين. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على تكريم الإبداع وتقدير العاملين حيث بلغت قيمة ت 4.280 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي " يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن

قصر البخاري. كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-14: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.157	0.815	0.418	0.562	0.316	7.505	0.000
الفعالية الذاتية	0.051	0.197	0.844				
معنى العمل	0.661	5.035	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.282	2.425	0.018				

المتغير التابع : روح الفريق والعمل الجماعي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 56.2%، أما التباين المفسر بلغ 0.316 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 31.6% من روح الفريق والعمل الجماعي. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على روح الفريق والعمل الجماعي، حيث بلغت قيمة ت 5.035 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتأثير على اتخاذ القرارات على روح الفريق والعمل الجماعي، حيث بلغت قيمة ت 2.425 بدلالة إحصائية بلغت 0.018، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي " يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري. كما هو مبين في الجدول

التالي

جدول رقم 5-15: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.376	2.251	0.028	0.699	0.489	15.559	0.000
الفعالية الذاتية	0.457	2.060	0.043				
معنى العمل	0.471	4.153	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.310	2.689	0.009				

المتغير التابع : التركيز على الزبون المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 69.9%، أما التباين المفسر بلغ 0.489. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 48.9% من التركيز على الزبون. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمرونة التنظيمية على التركيز على الزبون، حيث بلغت قيمة ت 2.251 بدلالة إحصائية بلغت 0.028، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً للفعالية الذاتية على التركيز على الزبون، حيث بلغت قيمة ت 2.060 بدلالة إحصائية بلغت 0.043، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمعنى العمل على التركيز على الزبون، حيث بلغت قيمة ت 4.153 بدلالة إحصائية بلغت 0.000 ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتأثير على اتخاذ القرارات على التركيز على الزبون حيث بلغت قيمة ت 2.689 بدلالة إحصائية بلغت 0.009، وبالتالي نلاحظ أن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً لكل أبعاد تمكين العاملين على التركيز على الزبون.

وعليه تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة، وتم الاعتماد على معامل الانحدار المتعدد لقياس هذا الدور، من خلال قياس العلاقة بين كل بعد

من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة مع أبعاد تمكين العاملين مجتمعة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. وبإتمام هذا المبحث نكون قد درسنا حالة مؤسسة من بين المؤسسات الصناعية الجزائرية المختارة، بالتعرف على الخصائص الشخصية لعينتها، عرض وتحليل اتجاهات وآراء العينة حول أسئلة محاور استمارة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة في هذه المؤسسة، لننتقل بعدا لثاني مؤسسة في القطاع العمومي الصناعي، وهي مؤسسة مطاحن الأغواط من خلال المبحث الموالي .

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة

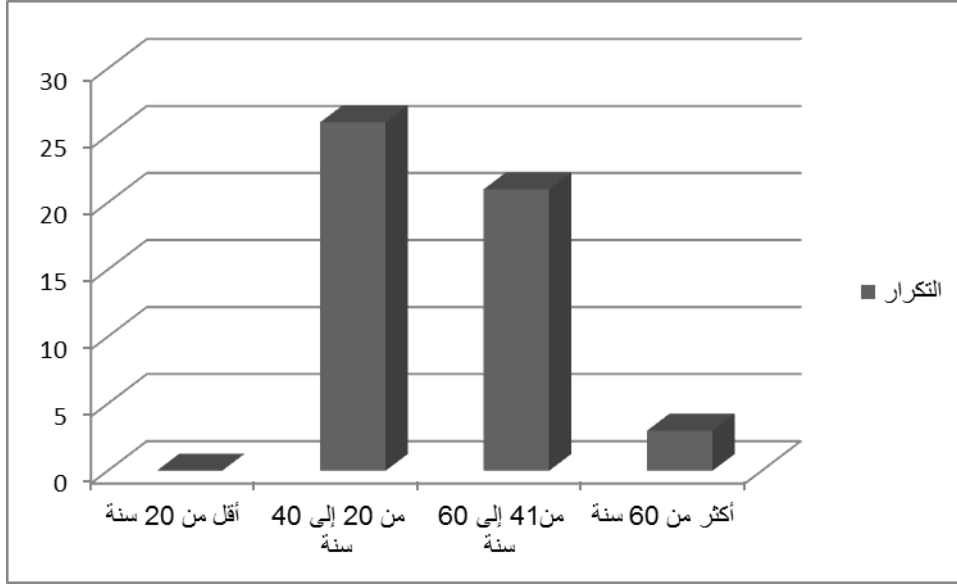
مطاحن الأغواط

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة مطاحن الأغواط

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات العمر المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي .

أولاً: متغير العمر: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:



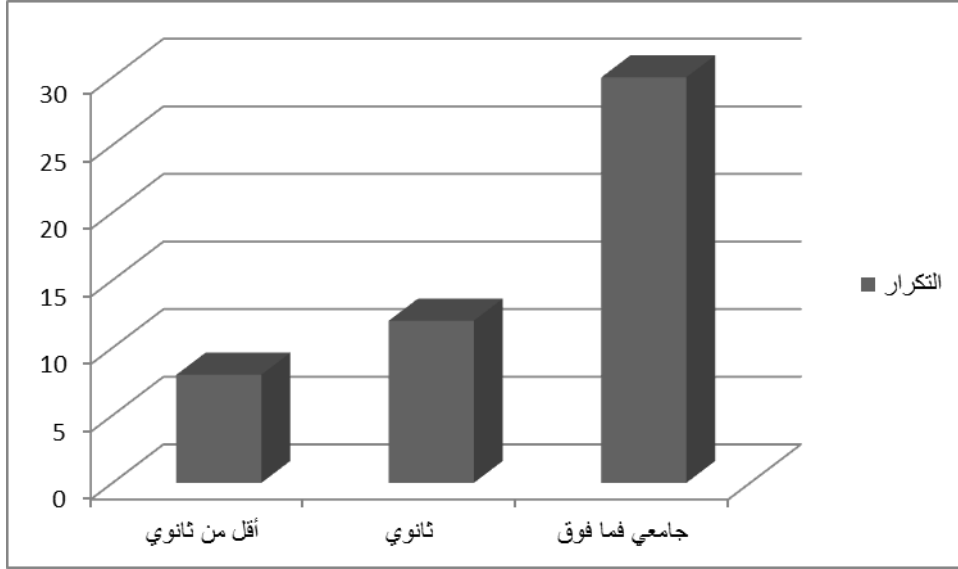
شكل رقم 5-5: توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة مطاحن الأغواط

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل (5-5) نجد أن 52.0% تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 40 سنة)، أي 26 فردا من عينة الدراسة، بينما 42.0% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 60 سنة)، وباقي العمال أعمارهم أكثر من 60 سنة بنسبة 6%، ولا يوجد في عينة الدراسة عمال أقل من 20 سنة. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وذلك راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثانيا: متغير المستوى التعليمي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد

العينة حسب المستوى التعليمي:



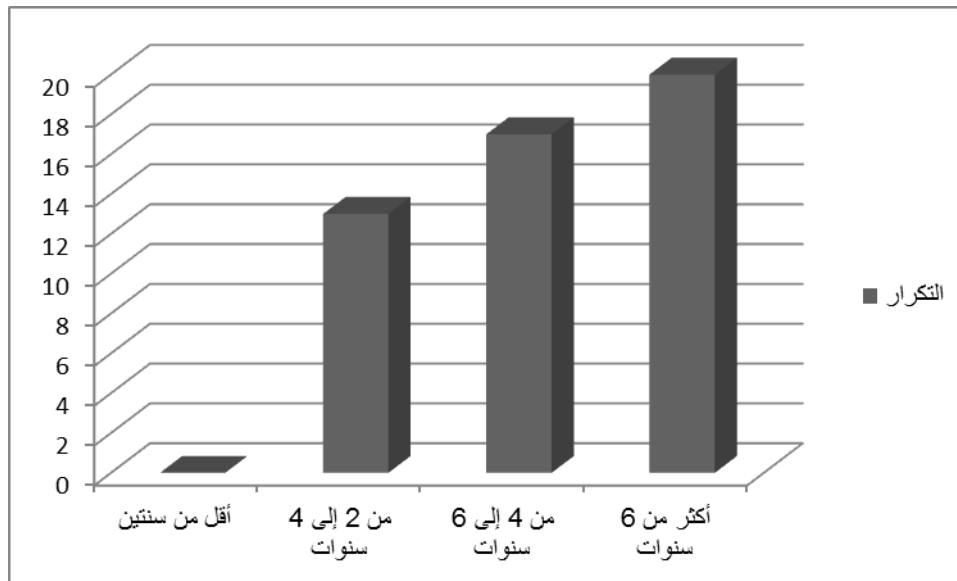
الشكل رقم 5-6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة مطاحن الأغواط

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل (5-6) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو جامعي فما فوق، حيث بلغت نسبة حامليه 60.0% من عينة الدراسة، يليه المستوى الثانوي إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 24.0%، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة المستوى أقل من ثانوي بنسبة 16.0%. وهذا يعني أن المستوى الجامعي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية المعقدة، وأغلب فئة الجامعيين نجدهم مهندسين وتقنيين.

ثالثا : متغير سنوات الخبرة : يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة

حسب سنوات الخبرة:

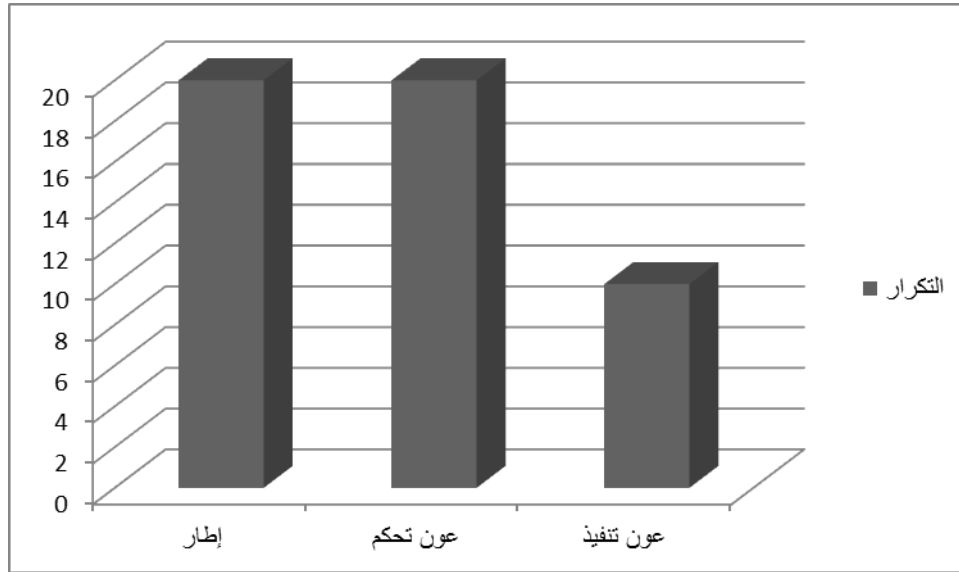


شكل رقم 5-7: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة مطاحن الأغواط

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل (5-7) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (أكثر من 6 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 40.0%، تلتها الفئة ما بين (من 4 إلى 6 سنة) بنسبة مئوية بلغت 34.0% من عينة الدراسة، وبعدها الفئة (من 2 إلى 4 سنوات) بنسبة 26.0% أما فئة (أقل من سنتين) لا يوجد عامل يمثل هذه الفئة من عينة الدراسة .

رابعا: متغير المستوى الوظيفي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:



شكل رقم 5-8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة مطاحن الأغواط

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل (5-8) أن المستوى الوظيفي الأكثر نسبة في عينة الدراسة هو عون

تحكم وإطار، إذ بلغت النسبة منهما 40.0%، أما مستوى عون تنفيذ بلغت نسبته 20%.

ومن خلال هذا المطلب تم وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في مؤسسة مطاحن

الأغواط، ومن خلال السن؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، لننتقل بعدها

لعرض إجابات هذه العينة حول أسئلة استمارة الدراسة، وتحليل اتجاهاتها آرائها حول موضوع

الدراسة من خلال المطلب الموالي .

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة مطاحن الأغواط

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك

للتعرف على اتجاهات العاملين بمطاحن الأغواط نحو كل محور من محاور الدراسة.

أولاً: رأي المبحوث في أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط حول أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم المحور إلى أربعة أبعاد رئيسية : المرونة التنظيمية، الفعالية الذاتية معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات.

1- المرونة التنظيمية (حرية الاختيار) : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية،

والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي

يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (5-16): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	0.907	3.56	01	10	00	38	01	1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي
			%02.0	%20.0	%00	%76.0	%02.0	
4	1.204	3.98	01	10	00	17	22	2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه
			%02.0	%20.0	%00	%34.0	%44.0	
2	0.978	4.06	00	07	01	24	18	3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
			%00	%14.0	%02.0	%48.0	%36.0	
8	0.858	2.28	02	41	00	05	02	4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسي مع المشكلات التي تواجهني في عملي
			%04.0	%82.0	%00	%10.0	%04.0	
3	0.373	4.06	00	00	02	43	05	5- أعرف جيدا نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمّل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل
			%00	%00	%04.0	%86.0	%10.0	
1	0.303	4.10	00	00	00	05	45	6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل
			%00	%00	%00	%10.0	%90.0	
6	0.931	3.48	01	10	05	32	02	7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي
			%02.0	%20.0	%10.0	%64.0	%04.0	
7	1.312	3.44	07	06	04	24	09	8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات
			%14.0	%12.0	%08.0	%48.0	%18.0	
	0.411	3.62	المتوسط العام لبعد المرونة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-16) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى المرونة التنظيمية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.62)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.411) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.10) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.303)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم حذرين في تجنب الوقوع في الأخطاء بالالتزام بقواعد العمل لضمان أداء متميز.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.06)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.978)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لهم حرية في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " أعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.06)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.373)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم دراية تامة بنواحي العمل ويتحملون كل المسؤولية المتعلقة بأدائهم .

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.98)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب (0.907)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم صلاحية في اتخاذ قرارات تضمن الجودة في أداء العمل المطلوب .

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.56)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.907)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لهم حرية في وضع الجداول الزمنية لإتمام العمل في الوقت المناسب .

- جاءت العبارة (07) والتي تتمثل في: " أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.80)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.931)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن يفضلون إعطائهم قدر أكبر من السلطة في العمل.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.40)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.312)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.28)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.858)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة لأنه لا يمكن إهمال موافقة الإدارة لحل المشاكل رغم الحرية المعطاة لهم.

2- الفعالية الذاتية : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-17): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	0.471	4.32	00	00	00	34	16	9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي
			%00	%00	%00	%68.0	%32.0	
4	0.404	4.20	00	00	00	40	10	10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي
			%00	%00	%00	%80.0	%20.0	
3	0.487	4.26	00	00	01	35	14	11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي
			%00	%00	%02.0	%70.0	%28.0	
1	0.598	4.64	00	00	03	12	35	12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية
			%00	%00	%06.0	%24.0	%70.0	
5	0.935	3.32	00	10	20	14	06	13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية
			%00	%20.0	%40.0	%28.0	%12.0	
	0.442	4.14	المتوسط العام لبعد الفعالية الذاتية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-17) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يمتلكون فعالية ذاتية،

وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.14)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره

(0.442) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقا

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا

حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.64)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5)، ويشير إلى الاستجابة موافق تماما وبانحراف معياري يقدر ب(980.5)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم خبرة تلبي متطلبات الوظيفة وأكثر.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.32)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.471)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يفضلون استخدام قدراتهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.26)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.487)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم قدرة على السيطرة على الطرق لتأدية أعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.20)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب (0.404)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يملكون مهارات ومعلومات تساعدكم لمواجهة مشاكل العمل .

5- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.32)، وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر

ب(0.935)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف تجاه أن هناك ثقة متبادلة بين عمال المؤسسة على أن المهام تؤدي بفعالية وكفاءة .

5- معنى العمل : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-18): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.143	4.00	00	07	11	07	25	14- تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة
			%00	%14.0	%22.0	%14.0	%50.0	
1	0.683	4.68	00	01	03	07	39	15- يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي
			%00	%02.0	%06.0	%14.0	%78.0	
2	0.702	4.42	00	01	03	20	26	16- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل
			%00	%02.0	%06.0	%40.0	%52.0	
4	1.152	3.02	05	10	21	07	07	17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر
			%10.0	%20.0	%42.0	%14.0	%14.0	
	0.724	4.03	المتوسط العام لبعد معنى العمل					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-18) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك معنى للعمل الذي يقومون به وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.03)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف

معياري قدره (0.724) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " يعتبر عملي هام جداً بالنسبة لي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.68)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.683)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن العمل مهم جداً بالنسبة لهم .

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.42)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.702)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن ما يقومون به من مهام له قيمة ومعنى بالنسبة لكل أفراد المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: "تشعري الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.00)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.143)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تشعرهم بأهميتهم كعنصر فعال في الإدارة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.02)، وتقع ضمن (2.60 - 3.39)، المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.152)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه العبارة مما يدل على أنهم يفتقدون للشكر والتقدير من طرف

رئيسهم، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- التأثير في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-19): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.562	2.74	617	09	02	14	08	18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك
			%34.0	%18.0	%04.0	%28.0	%16.0	
5	1.135	2.24	20	05	18	07	00	19- أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة
			%40.0	%10.0	%36.0	%14.0	%00	
4	0.837	2.56	02	26	15	06	01	20- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين
			%04.0	%52.0	%30.0	%12.0	%02.0	
1	0.772	3.66	02	02	08	37	01	21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر
			%04.0	%04.0	%16.0	%74.0	%02.0	
2	0.687	3.24	00	05	44	07	14	22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي
			%00	%07.1	%62.9	%10.0	%20.0	
6	1.113	2.16	18	14	11	06	01	23- تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها
			%36.0	%28.0	%22.0	%12.0	%02.0	
	0.728	2.76	المتوسط العام لبعد التأثير في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-19) أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه مدى تأثيرهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.76)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.728) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: " تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.66)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.772)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هناك تأثير متبادل بين الوظائف في المؤسسة ولا تقل أهمية كل وظيفة .

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.24)، وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.687)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أنه كلما كان لهم سلطة في اتخاذ القرارات انعكس ذلك ايجابياً على مستوى الأداء.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.74) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.562)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة

لهم رأي محايد نحو مدى إمكانية تغيير الطرق التي يؤدون بها العمل، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: " لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.56)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.837)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة مما يعكس عدم إمكانية تصحيح أخطاء الآخرين بدون وجود سلطة.

- جاءت العبارة (19) والتي تتمثل في: " أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.24)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.135)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن لهم دور في وضع خطط وأهداف المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

-جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.16) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.113)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن الإدارة تسمح لهم بإبداء الرأي أو الاقتراحات المتعلقة بالقرارات قبل صدورها، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثانياً : رأي المبحوث في عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الأغواط

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط حول عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم المحور إلى خمسة أبعاد رئيسية : الاتصالات المفتوحة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم الإبداع وتقدير العاملين، روح الفريق والعمل الجماعي و التركيز على الزبون .

1- الاتصالات المفتوحة : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-20): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق غير موافق	غير موافق	م	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.168	3.94	03	05	02	22	18	1- هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)
			%06.0	%10.0	%04.0	%44.0	%36.0	
2	1.370	3.96	07	00	05	14	24	2- يتفادى العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل
			%14.0	%00	%10.0	%28.0	%48.0	
1	0.986	4.26	02	01	04	18	25	3- يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة
			%04.0	%02.0	%08.0	%36.0	%50.0	
4	1.178	2.86	07	11	20	06	06	4- يميل العاملون إلى التكتم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها
			%14.0	%22.0	%40.0	%12.0	%12.0	
	0.781	3.75	المتوسط العام لبعد الاتصالات المفتوحة					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-20) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك اتصالات مفتوحة في المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.75)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.781) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.26) وتقع ضمن المدى (4.20 - 5)، ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.986)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن الرؤساء يدعمون الجودة من خلال الاتصال الفعال

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: "يتقاضي العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.96)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.370)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العمال يخفون بعض الأخطاء المتعلقة بالعمل، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.94)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.168)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تمتلك قاعدة متأصلة للتأكيد على الاتفاق مع

الرؤساء، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " يميل العاملون إلى التكتم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.86) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ (1.178)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف محايد تجاه أنهم يفضلون التكتم على المعلومات الجديدة من أجل حماية مركزهم في المؤسسة رغم أن هذا يتنافى مع المبدأ الموالي لثقافة الجودة الشاملة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-21): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.282	3.52	08	02	04	28	08	5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل
			%16.0	%04.0	%08.0	%56.0	%16.0	
2	0.926	3.80	01	06	03	32	08	6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل
			%02.0	%12.0	%06.0	%64.0	%16.0	
4	1.230	2.58	04	31	06	00	09	7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة
			%08.0	%62.0	%12.0	%00	%18.0	
1	0.724	3.92	00	02	09	30	09	8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج
			%00	%04.0	%18.0	%60.0	%18.0	
5	0.935	2.32	06	31	05	07	01	9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار
			%12.0	%62.0	%10.0	%14.0	%02.0	
	0.848	3.22	المتوسط العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-21) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مدى وجود مشاركة

في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.22) وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى

استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.848) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد

العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة

لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.92)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.724)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لها ميول في إشراك جميع العاملين في العمليات المتعلقة بتحسين مستوى جودة المنتج .

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.80)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.926)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن يمكن لهم طرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: "يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.52)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.282)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز المهام، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.58)، وتقع ضمن المدى (2.60 -

3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.230)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف محايد نحو فكرة أن مقترحاتهم تحضى بالقبول والاهتمام من طرف المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.32)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59)، الذي يشير إلى استجابة غير موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.935)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة لها ميول إلى تفويض السلطة للعاملين ومنحهم حرية مطلقة في اتخاذ القرارات.

3- **تكريم الإبداع وتقدير العاملين** : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-22): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	مجايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.316	3.06	06	16	04	17	07	10- تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم
			%12.0	%32.0	%08.0	%34.0	%14.0	
2	1.313	3.10	05	18	01	19	07	11- تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين
			%10.0	%36.0	%02.0	%38.0	%14.0	
5	1.154	2.34	06	35	02	00	14.0	12-تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز
			%12.0	%70.0	%04.0	%00	%28.0	
1	0.931	3.50	02	01	25	14	08	13- أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيضطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير
			%04.0	%02.0	%50.0	%28.0	%16.0	
4	1.222	2.76	08	12	22	00	08	14- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق
			%16.0	%24.0	%44.0	%00	%16.0	
	0.850	2.95	المتوسط العام لبعـد تكريم الإبداع وتقدير العاملين					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-22) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مبدأ تكريم الإبداع

وتقدير العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.95) وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى

استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.850) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات

أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.50) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.930)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون أن التجديد والإبداع في المؤسسة يواجه تحفظات وتخوفات الإدارة من التغيير.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.10)، وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.313)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه أن المؤسسة تشجع الإبداع وتدعمه وتسعى لتعزيز الثقة بالعاملين، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.06)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.316)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم تجاه محايد على أن المؤسسة تحرص على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: " يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.76)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.222)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه أن نظام الترقيات في المؤسسة يعتمد على الجدارة والاستحقاق، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.36)، وتقع ضمن المدى (1.80 – 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.154)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة تهتم بالمبدعين وتسعى لتكريم العاملين لقاء أدائهم المتميز، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- روح الفريق والعمل الجماعي : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-23): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	0.942	3.64	05	00	04	40	01	15- يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل
			%10.0	%00	%08.0	%80.0	%02.0	
3	0.987	3.62	05	02	01	41	01	16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن
			%10.0	%04.0	%02.0	%82.0	%02.0	
4	1.645	2.78	21	02	02	17	08	17- لدى عمالي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل
			%42.0	%04.0	%04.0	%34.0	%16.0	
1	0.898	4.36	00	03	05	13	29	18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة
			%00	%06.0	%10.0	%26.0	%58.0	
	0.707	3.60	المتوسط العام لبعد روح الفريق والعمل الجماعي					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-23) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مبدأ روح الفريق

والعمل الجماعي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.60) وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة

موافق، وانحراف معياري قدره (0.707) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد

العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة

لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيداً عن الجماعة "في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.36)، وتقع ضمن المدى(4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر ب(0.898)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن كل واحد منهم يسعى لإبراز نفسه كعضو متميز عن الجماعة .

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.64) وتقع ضمن المدى(3.4 - 4.19)، الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر ب(0.942)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم مقتنعون بضرورة تأدية المهام الوظيفية من خلال فريق العمل لرفع الأداء.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: "يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.62) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.987)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.78)، وتقع ضمن المدى(2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر ب (1.645)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم

اتجاه محايد على أن العمل من خلال الفريق يمكن أن ينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الأمر الذي يجعل الواجبات تؤدي بصورة أفضل في المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

5- التركيز على الزبون : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5-24): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون

لعاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	غير موافق	مجايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	0.712	4.06	01	01	02	36	10	19-يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم
			%02.0	%02.0	%04.0	%72.0	%20.0	
5	0.909	3.52	00	04	26	10	10	20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين
			%00	%08.0	%52.0	%20.0	%20.0	
2	0.571	4.00	00	02	02	40	06	21- يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها
			%00	%04.0	%04.0	%80.0	%12.0	
4	1.241	3.64	03	10	02	22	13	22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز
			%06.0	%20.0	%04.0	%44.0	%26.0	
3	0.774	3.82	02	01	05	38	04	23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا
			%04.0	%02.0	%10.0	%76.0	%08.0	
	0.607	3.80	المتوسط العام لبعد التركيز على الزبون					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-24) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى بعد التركيز على الزبون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.80)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.607) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تتمثل في: " يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.06) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.712)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم على دراية بأهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم في المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: " يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.00) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.571)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها.

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.82)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.774)، وهذا ما يدل على أن أفراد

عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسودها عوامل الوساطة والمحسوبية داخليا وخارجيا من خلال أعمالها.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.64)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر ب (1.241)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: " هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.52)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.909)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي الزبائن في المؤسسة .

ومن خلال هذا المطلب تم تحديد اتجاهات وآراء عينة الدراسة في هذه المؤسسة، من خلال عرض إجاباتها حول أسئلة محاور استمارة الدراسة، وذلك لمعرفة رأيهم حول موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، بإبراز دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولكن هذا غير كافٍ حيث يجب تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، وهذا ما سيتم القيام بها في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الأغواط

نسعى من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة مطاحن الأغواط والمتمثلة فيما يلي: الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

$\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة. وللتحقق من صحة هذه

الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة

الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-25: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة

الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.079	0.793	0.432	0.790	0.624	18.664	0.000
الفعالية الذاتية	0.160	1.662	0.103				
معنى العمل	0.739	7.791	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.152	1.497	0.141				

المتغير التابع : عناصر ثقافة الجودة الشاملة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع، حيث بلغت قيمته 79.0%، أما التباين المفسر بلغ 0.624 أي أن أبعاد تمكين العاملين

مجتمعة فسرت ما قيمته 62.4% من عناصر ثقافة الجودة الشاملة. كما تبين وجود أثر ايجابي

دال إحصائيا لمعنى العمل على عناصر ثقافة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة ت 7.791 بدلالة

إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

وتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية تبعا لعناصر ثقافة الجودة الشاملة وكانت

نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين

والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط ". وللتحقق

من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط كما هو

مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-26: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.776	6.399	0.000	0.701	0.491	10.856	0.000
الفعالية الذاتية	0.219	1.571	0.123				
معنى العمل	0.026	0.204	0.839				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.479	3.779	0.000				

المتغير التابع : الاتصالات المفتوحة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 70.1%، أما التباين المفسر بلغ 0.491 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 49.1% من الاتصالات المفتوحة. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للمرونة التنظيمية على الاتصالات المفتوحة حيث بلغت قيمة ت 6.399 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا للتأثير على اتخاذ القرارات على الاتصالات المفتوحة، وبلغت قيمة ت 3.779 بدلالة إحصائية 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة

في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط ". وللتحقق

من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-27: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.283	2.461	0.018	0.737	0.543	13.372	0.000
الفعالية الذاتية	0.049	0.373	0.711				
معنى العمل	0.501	4.144	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.240	1.711	0.094				

المتغير التابع : المشاركة في اتخاذ القرارات المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 73.7%، أما التباين المفسر بلغ 0.543 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 54.3% من المشاركة في اتخاذ القرارات. كما تبين وجود أثر دال إحصائيا للمرونة التنظيمية على المشاركة في اتخاذ القرارات وبلغت قيمة ت 2.461 بدلالة إحصائية قيمتها 0.018، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على المشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة ت 4.144 بدلالة إحصائية بلغت 0.000، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وتكرير الإبداع

وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط ". للتحقق من صحة

هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع

وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط كما هو مبين في

الجدول التالي :

جدول رقم 5-28: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.083	0.928	0.358	0.851	0.725	29.604	0.000
الفعالية الذاتية	0.265	2.583	0.013				
معنى العمل	0.758	8.078	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.017	0.116	0.908				

المتغير التابع : تكريم الإبداع وتقدير العاملين المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 85.1%، أما التباين المفسر بلغ 0.725 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 72.5% من تكريم الإبداع وتقدير العاملين. كما تبين وجود أثر دال إحصائيا للفعالية الذاتية على تكريم الإبداع وتقدير العاملين، حيث بلغت قيمة ت 2.583 بدلالة إحصائية قيمتها 0.013، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على تكريم الإبداع وتقدير العاملين، حيث بلغت قيمة ت 8.078 بدلالة إحصائية بلغت 0.000 بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق

والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط ". للتحقق من

صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح

الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط كما هو

مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 5-29: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.408	3.316	0.002	0.690	0.476	10.219	0.000
الفعالية الذاتية	0.417	2.943	0.005				
معنى العمل	0.484	3.475	0.001				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.187	1.316	0.195				

المتغير التابع : روح الفريق والعمل الجماعي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع، حيث بلغت قيمته 69.0%، أما التباين المفسر بلغ 0.476 أي أن أبعاد تمكين العاملين

مجتمعة فسرت ما قيمته 47.6% من روح الفريق والعمل الجماعي. كما تبين وجود أثر ايجابي

دال إحصائيا للمرونة التنظيمية على روح الفريق والعمل الجماعي، حيث بلغت قيمة ت 3.316

بدلالة إحصائية بلغت 0.002، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا للفعالية الذاتية على روح الفريق

والعمل الجماعي حيث بلغت قيمة ت 2.943 بدلالة إحصائية بلغت 0.005، وكذلك وجود أثر

ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على روح الفريق والعمل الجماعي، حيث بلغت قيمة ت

3.475 بدلالة إحصائية بلغت 0.001، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا للتأثير على اتخاذ

القرارات

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي " يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز

على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط ". للتحقق من صحة

هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على

الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط كما هو مبين في الجدول

التالي :

جدول رقم 5-30: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت إحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف إحصائية
المرونة التنظيمية	0.049	0.421	0.676	0.723	0.523	12.320	0.000
الفعالية الذاتية	0.192	1.425	0.161				
معنى العمل	0.353	2.857	0.006				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.227	1.617	0.112				

المتغير التابع : التركيز على الزبون المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع، حيث بلغت قيمته 72.3%، أما التباين المفسر بلغ 0.523 أي أن أبعاد تمكين العاملين

مجتمعة فسرت ما قيمته 52.3% من التركيز على الزبون. كما تبين وجود أثر إيجابي دال

إحصائيا لمعنى العمل على التركيز على الزبون، حيث بلغت قيمة ت 2.857 بدلالة إحصائية

بلغت 0.006، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات على التركيز على الزبون.

ومنه استطعنا من خلال هذا المطلب تحديد العلاقة التي تربط بين تمكين العاملين وثقافة

الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الأغواط، بالاعتماد على معامل الانحدار المتعدد، وأثبتت

النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين متغيرات الدراسة، والتي تعتبر إجابة على إشكالية الدراسة. ومن خلال هذا المبحث تم دراسة حالة ثاني مؤسسة من القطاع العمومي التي تنتمي لمجتمع الدراسة، بالتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد اتجاهاتهم حول موضوع الدراسة من خلال عرض وتحليل إجاباتهم عن أسئلة محاور استمارة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة وإيجاد حل مناسب لإشكالية الموضوع في هذه المؤسسة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من البيانات المتعلقة بالمؤسسات التي تنتمي إلى القطاع العام محل الدراسة كل مؤسسة على حدى، حيث تم أولاً تحديد الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بتحديد التكرار والنسبة لكل فئة والتعليق على النتائج، ثم عرض نتائج الإجابة على أسئلة الاستمارة بتحديد التكرار والنسبة لكل عبارة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المجال الذي تنتمي إليه كل عبارة، من مجالات سلم ريكارت المعتمد عليه في تصنيف الاستمارة، مع تفسير كل هذه النتائج، وفي الأخير تم التوصل إلى اختبار صحة أم عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية باستعمال معامل الانحدار المتعدد وتحديد إلى أي مدى هناك ارتباط بين تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية محل الدراسة، وبالتالي إيجاد حل لإشكالية الموضوع في هذه المؤسسات، في انتظار التأكد أكثر من هذه الإجابة في الجزء الآخر من مجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسات الخاصة التي تم اختيارها في هذا الإطار، من خلال الفصل الموالي .

الفصل السادس :

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
ومناقشة النتائج في المؤسسات الخاصة

الفصل السادس : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج في المؤسسات الخاصة

مقدمة الفصل :

بعدما تم عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسات التي تنتمي للقطاع الصناعي العام، تم تخصيص هذا الفصل للمؤسسات التي تنتمي للقطاع الخاص، وهي ملبنة البخاري وملبنة سويتلي، من خلال التعرف على البيانات الشخصية المتمثلة في العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، ليتم بعدها عرض نتائج الإجابة عن أسئلة الاستمارة من خلال حساب التكرار والنسبة لكل عبارة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة، ببعديها أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية باستعمال اختبار تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في كل مؤسسة من أجل الوصول إلى حل لإشكالية الموضوع .

وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسية كما يلي :

المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة البخاري

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة سويتلي

المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة البخاري

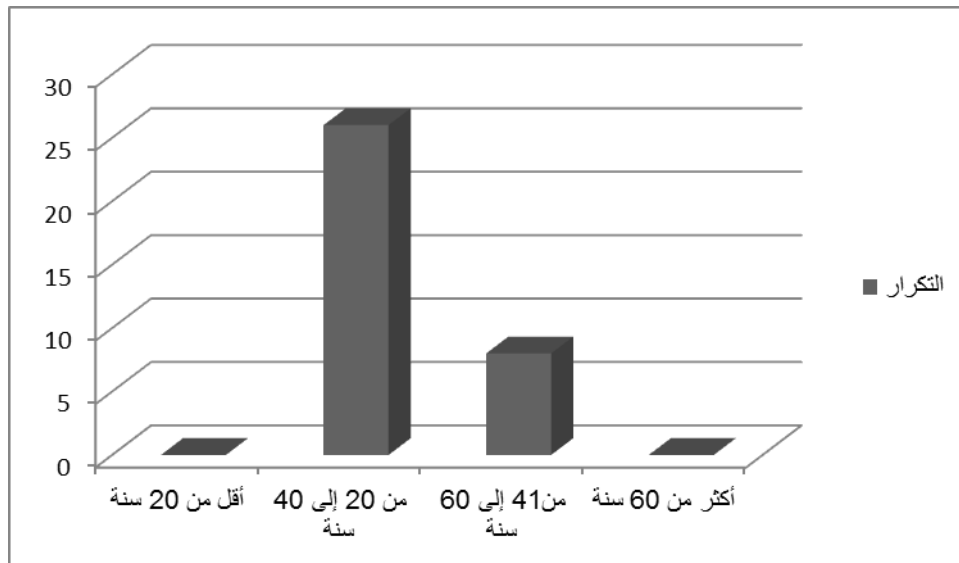
البخاري

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة ملبنة البخاري

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات العمر، والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي .

أولاً: متغير العمر: يمثل الشكل التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:



شكل رقم 1-6: توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة ملبنة البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

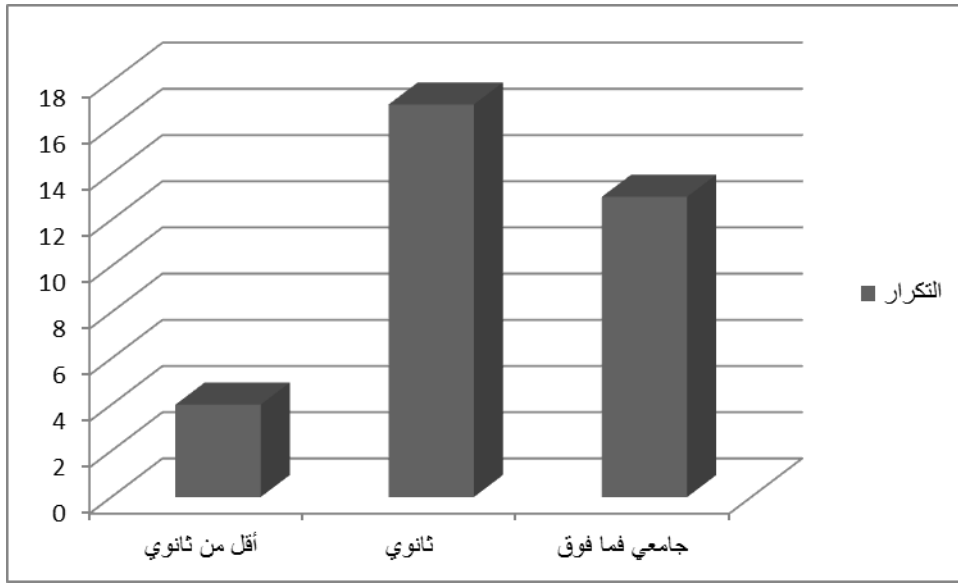
من خلال الشكل (1-6) نجد أن 76.5% تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 40 سنة)، أي

26 فرداً من عينة الدراسة، بينما 23.5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى

60 سنة)، أما الفئة الأولى والأخيرة فتساوت النسبة فيهما حيث بلغت 0%، أي أن العينة كانت من الفئة الثانية والثالثة فقط. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 60 سنة وأكثر من 20 سنة ، وهذا راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثانيا: متغير المستوى التعليمي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد

العينة حسب المستوى التعليمي:



شكل رقم 6-2: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة ملبنة البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل (6-2) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو ثانوي حيث بلغت نسبة حامله 50.0% من عينة الدراسة، يليه المستوى جامعي فما فوق إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 38.2%، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة المستوى أقل من ثانوي بنسبة 11.8%. وهذا يعني أن المستوى الثانوي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية، بالإضافة إلى دور فئة الجامعيين وأغلبهم نجدهم مهندسين وتقنيين.

ثالثا : متغير سنوات الخبرة : يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة

حسب سنوات الخبرة:



شكل رقم 6-3: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة ملبنة البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل (6-3) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (من

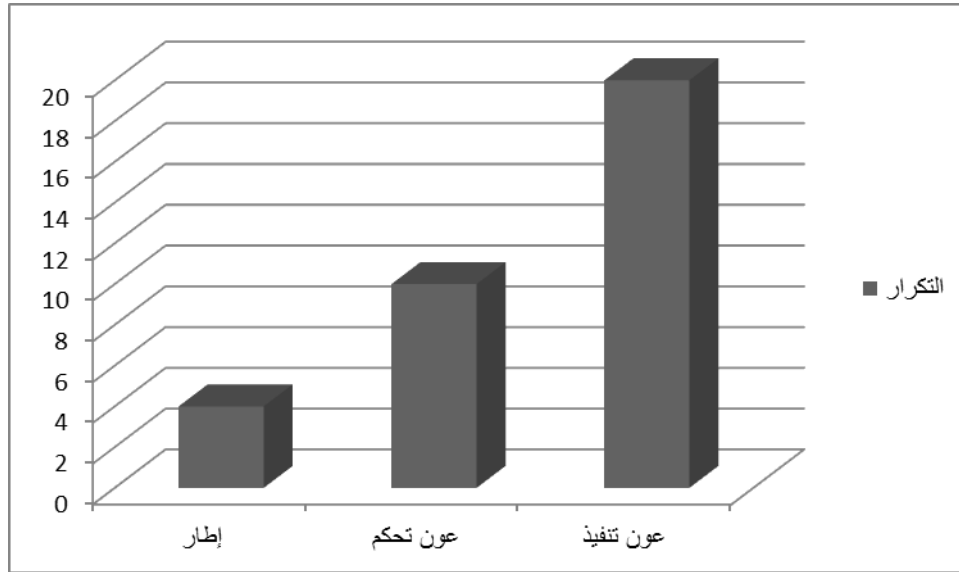
2 إلى 4 سنوات)، بنسبة مئوية بلغت 38.2%، تليها الفئة ما بين (4 إلى 6 سنة) بنسبة مئوية

بلغت 32.4% من عينة الدراسة، وبعدها الفئة (أقل من سنتين) بنسبة 17.6%، في الأخير فئة

(أكثر من 6 سنوات) حيث كانت النسبة فيها 11.8% وهذا راجع لحدثة إنشاء المؤسسة .

رابعا: متغير المستوى الوظيفي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة

حسب المستوى الوظيفي:



شكل رقم 4-6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة ملبنة البخاري

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل (4-6) أن المستوى الوظيفي الأكثر نسبة في عينة الدراسة هو عون تنفيذ، إذ بلغت نسبته 58.5%، يليه مستوى عون تحكم بنسبة 29.4 %، أما فئة إطار بلغت النسبة فيها 11.8% وهذا راجع لأن أكثر عمال المؤسسة في قسم الإنتاج .

ومن خلال هذا المطلب تم وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة ملبنة البخاري المتمثلة في العمر؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، ليتم بعدها تحديد اتجاهاتهم نحو موضوع الدراسة بعرض وتحليل إجاباتهم عن أسئلة محاور استمارة الدراسة وذلك من خلال المطلب الموالي .

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة ملبنة البخاري

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات العاملين بملبنة البخاري نحو كل من محاور الدراسة.

أولاً: رأي المبحوث في أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة ملبنة البخاري حول أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم المحور إلى أربعة أبعاد رئيسية : المرونة التنظيمية، الفعالية الذاتية معنى العمل ، التأثير في اتخاذ القرارات.

1- المرونة التنظيمية (حرية الاختيار) : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية،

والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي

يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (6-1): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على إطلاق	بإطلاق	بإطلاق	بإطلاق	بإطلاق	العبارات
			مواقف	مواقف	مواقف	مواقف	مواقف	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	1.125	3.35	03	07	00	23	01	1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي
			%8.8	%20.6	%00	%67.6	%2.9	
4	1.149	3.88	03	02	00	20	09	2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه
			%8.8	%5.9	%00	%58.8	%26.5	
2	0.459	4.18	00	00	01	26	07	3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
			%00	%00	%02.9	%76.5	%20.6	
8	1.029	2.03	09	21	00	02	02	4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي
			%26.5	%61.8	%00	%5.9	%5.9	
3	0.537	4.12	00	00	03	24	07	5- أعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل
			%00	%00	%8.8	%70.6	%20.6	
1	0.410	4.21	00	00	00	27	07	6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل
			%00	%00	%00	%79.4	%20.6	
6	0.475	3.32	00	11	05	14	04	7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي
			%00	%32.4	%14.7	%41.2	%11.8	
7	1.136	3.26	02	09	04	16	03	8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات
			%5.9	%26.5	%11.8	%47.1	%8.8	
	0.432	3.54	المتوسط العام لبعد المرونة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (1-6) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى المرونة التنظيمية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.54) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.432) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.21)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.410)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً، على أنهم حذرين في تجنب الوقوع في الأخطاء بالالتزام بقواعد العمل لضمان أداء متميز.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.18)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.459)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لهم حرية في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " أعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.12)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.537)، وهذا ما

يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم دراية تامة بنواحي العمل ويتحملون كل المسؤولية المتعلقة بأدائهم .

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.88)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب (1.149)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم صلاحية في اتخاذ قرارات تضمن الجودة في أداء العمل المطلوب، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.35)، وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب(1.125)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن لهم حرية في وضع الجداول الزمنية لإتمام العمل في الوقت المناسب، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة (07) والتي تتمثل في: " أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.32)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب(0.475). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف محايد تجاه أنهم يفضلون إعطائهم قدر أكبر من السلطة في العمل وهذا راجع لكون السلطة في المؤسسات الخاصة تكون محتكرة عند مالكي المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.26)، وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59)، الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.136)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة لأنها تتنافى مع إجاباتهم السابقة في هذا البعد، وهذا ما يؤكد مصداقية الإجابات، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

8- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: "لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.03)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.029)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة لأنه لا يمكن إهمال موافقة الإدارة لحل المشاكل رغم الحرية المعطاة لهم، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- **الفعالية الذاتية :** تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-2: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	0.475	4.32	00	00	00	23	11	9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي
			%00	%00	%00	%67.6	%32.4	
4	0.410	4.21	00	00	00	27	07	10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي
			%00	%00	%00	%79.4	%20.6	
2	0.544	4.35	00	00	01	20	13	11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي
			%00	%00	%02.9	%58.8	%38.2	
1	0.862	4.50	00	00	08	01	25	12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية
			%00	%00	%23.5	%02.9	%73.5	
5	0.751	3.74	00	00	15	13	06	13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية
			%00	%00	%44.1	%38.2	%17.6	
	0.336	4.22	المتوسط العام لبعد الفعالية الذاتية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-2) أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أنهم يمتلكون فعالية ذاتية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.22)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (4.20 - 5)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق تماماً، وانحراف معياري قدره (0.336) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.50)، وتقع ضمن المدى (4.20- 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماما وبانحراف معياري يقدر ب(0.862)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم خبرة تلبي متطلبات الوظيفة وأكثر.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4.35)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.544)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم قدرة على السيطرة على الطرق لتأدية أعمالهم .

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(4.32)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.475)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يفضلون استخدام قدراتهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.21)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب (0.410)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يملكون مهارات ومعلومات تساعدكم لمواجهة مشاكل العمل .

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: "يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.74)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.751)، وهذا ما يدل على أن

أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك ثقة متبادلة بين عمال المؤسسة على أن المهام تؤدي بفعالية وكفاءة .

3- معنى العمل : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-3: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة

ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	العبارات
			موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.181	4.00	00	05	08	03	18	14-تشرعني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة
			%00	%14.7	%23.5	%8.8	%52.9	
1	0.705	4.56	00	01	01	10	22	15-يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي
			%00	%2.9	%2.9	%29.4	%64.7	
2	0.888	4.02	00	01	10	11	12	16-إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل
			%00	%02.9	%29.4	%32.4	%35.3	
4	1.103	2.76	06	05	16	05	02	17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر
			17.6 %	%14.7	%47.1	%14.7	%5.9	
	0.664	3.83	المتوسط العام لبعد معنى العمل					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-3) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك معنى للعمل الذي

يقومون به وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.83)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة

من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف

معياري قدره (0.664) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " يعتبر عملي هام جداً بالنسبة لي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.56)، وتقع ضمن المدى (4.20 - 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.705)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن العمل مهم جداً بالنسبة لهم .

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.02)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.888)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن ما يقومون به من مهام له قيمة ومعنى بالنسبة لكل أفراد المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: "تشعري الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.00)، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.181)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تشعروهم بأهميتهم كعنصر فعال في الإدارة ، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.76) وتقع ضمن (2.60 - 3.39) المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.103). وهذا ما يدل على أن أفراد

عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه العبارة مما يدل على أنهم يفتقدون للشكر والتقدير من طرف رئيسهم، كما يلاحظ أن هناك تشبها كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- التأثير في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 4-6: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مؤسسة ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.477	2.64	13	03	05	10	03	18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك
			%38.2	%8.8	%14.7	%29.4	%8.8	
6	0.996	1.91	16	07	09	02	00	19-أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة
			%47.1	%20.6	%26.5	%05.9	%00	
4	0.954	2.62	03	14	11	05	01	20- لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين
			%8.8	%41.2	%32.4	%14.7	%2.9	
2	0.960	3.56	03	01	05	24	01	21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر
			%8.8	%2.9	%14.7	%70.6	%2.9	
1	0.821	3.59	00	03	12	15	04	22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي
			%00	%8.8	%35.3	%44.1	11.8 %	
5	1.179	2.06	14	11	03	05	01	23- تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها
			%41.2	%32.4	%8.8	%14.7	%2.9	
	0.753	2.72	المتوسط العام لبعد التأثير في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (4-6) أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه مدى تأثيرهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.72)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.753) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.59) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.821). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه كلما كان لهم سلطة في اتخاذ القرارات انعكس ذلك ايجابياً على مستوى الأداء.

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: "تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.960). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هناك تأثير متبادل بين الوظائف في المؤسسة ولا تقل أهمية كل وظيفة.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: "أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.64) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.477). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد نحو مدى إمكانية تغيير الطرق التي يؤدون بها العمل، كما

يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: " لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.62) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.954). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو هذه العبارة مما يعكس عدم إمكانية تصحيح أخطاء الآخرين بدون وجود سلطة.

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.06) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.179)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون، على أن الإدارة تسمح لهم بإبداء الرأي أو الاقتراحات المتعلقة بالقرارات قبل صدورها كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة (19) والتي تتمثل في: " أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.91) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.996). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن لهم دور في وضع خطط وأهداف المؤسسة .

ثانياً: رأي المبحوث في عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة ملبنة البخاري

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة ملبنة البخاري حول عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم المحور إلى خمسة

أبعاد رئيسية : الاتصالات المفتوحة المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم الإبداع وتقدير العاملين، روح الفريق والعمل الجماعي و التركيز على الزبون .

1- الاتصالات المفتوحة : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 5-6: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في

مؤسسة ملينة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.343	3.88	04	02	02	12	14	1- هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)
			%11.8	%05.9	%5.9	%35.3	%41.2	
2	1.337	3.97	02	04	06	03	19	2- يتفادى العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل
			%05.9	%11.8	%17.6	%8.8	%55.9	
1	1.184	4.15	03	01	00	14	16	3-يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة
			%8.8	%2.9	%00	%41.7	%47.1	
4	1.103	3.24	02	05	16	05	06	4- يميل العاملون إلى التكتم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها
			%05.9	%14.7	%47.1	%14.7	%17.6	
	0.844	3.80	المتوسط العام لبعد الاتصالات المفتوحة					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (5-6) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك اتصالات مفتوحة

في المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق،

وانحراف معياري قدره (0.844) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.15) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.184). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الرؤساء يدعمون الجودة من خلال الاتصال الفعال، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: "يتقاضي العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.97) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.337). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون علماً أن العمال يخفون بعض الأخطاء المتعلقة بالعمل، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.88) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.343). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تمتلك قاعدة متأصلة للتأكيد على الاتفاق مع الرؤساء، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.24) وتقع ضمن المدى(2.60 – 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.103). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أنهم يفضلون التكتّم على المعلومات الجديدة من أجل حماية مركزهم في المؤسسة، رغم أن هذا يتنافى مع المبدأ الموالي لثقافة الجودة الشاملة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم 6-6: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.374	3.15	08	02	04	17	03	5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لانجاز مهام العمل
			%23.5	%05.9	%11.8	%50.0	%8.8	
2	1.078	3.56	03	03	03	22	03	6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل
			%8.8	%8.8	%8.8	%64.7	%8.8	
4	1.106	2.56	04	15	11	00	04	7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة
			%11.8	%44.1	%32.4	%00	%11.8	
1	0.600	3.94	00	01	04	25	04	8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج
			%00	%2.9	%11.8	%73.5	%11.8	
5	0.931	2.26	06	17	08	02	01	9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار
			%17.6	%50.0	%23.5	%05.9	%2.9	
	0.841	3.09	المتوسط العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-6) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مدى وجود مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.09) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (1.056) مما يشير إلى عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة

لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.94) وتقع ضمن المدى(3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.600). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لها ميول في إشراك جميع العاملين في العمليات المتعلقة بتحسين مستوى جودة المنتج .

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: "يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.078). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن يمكن لهم طرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: "يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.15) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.374)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد على أن المؤسسة تتبنى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز المهام، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.56) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب (1.106). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف غير موافقون على فكرة أن مقترحاتهم تحضى بالقبول والاهتمام من طرف المؤسسة ،كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(2.26) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.931)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة لها ميول إلى تفويض السلطة للعاملين ومنحهم حرية مطلقة في اتخاذ القرارات

3- تكريم الإبداع وتقدير العاملين : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (6-7): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.240	2.91	05	10	04	13	02	10- تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم
			%14.7	%29.4	%11.8	%38.2	%05.9	
2	1.267	3.18	05	07	01	19	02	11-تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين
			%14.7	%20.6	%02.9	%55.9	%05.9	
5	1.088	2.29	06	20	02	04	02	12-تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز
			%17.6	%58.8	%05.9	%11.8	%05.9	
1	1.107	3.47	03	00	16	08	07	13- أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير
			%8.8	%00	%47.1	%23.5	%20.6	
4	1.065	2.68	06	05	20	00	03	14- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق
			%17.6	%14.7	%58.8	%00	%8.8	
	0.729	2.90	المتوسط العام لبعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-7) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مبدأ تكريم الإبداع

وتقدير العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.90) وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى

استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.729) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات

أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات

المشكلة لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.47) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.107). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون أن التجديد والإبداع في المؤسسة يواجه تحفظات وتخوفات الإدارة من التغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.18) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب(1.267)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن المؤسسة تشجع الإبداع وتدعمه وتسعى لتعزيز الثقة بالعاملين، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.91) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب(1.240)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه أن المؤسسة تحرص على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: " يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.68) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.065). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه أن نظام الترقيات في المؤسسة يعتمد على الجدارة والاستحقاق، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.29) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59)، الذي يشير إلى استجابة غير موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.088). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة تهتم بالمبدعين وتسعى لتكريم العاملين لقاء أدائهم المتميز، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- روح الفريق والعمل الجماعي : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (6-8): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسة ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	0.922	3.62	03	00	05	25	01	15- يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل
			%8.8	%00	%14.7	%73.5	%2.9	
3	1.135	3.50	05	01	01	26	01	16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن
			%14.7	%02.9	%02.9	%76.5	%2.9	
4	1.377	3.26	08	01	02	20	03	17- لدى عمالي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل
			%23.5	%2.9	%05.9	%58.8	%8.8	
1	1.254	3.94	00	07	06	03	18	18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة
			%00	%20.6	%17.6	%8.8	%52.9	
	0.714	3.58	المتوسط العام لبعد روح الفريق والعمل الجماعي					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود مبدأ روح الفريق والعمل الجماعي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.58) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.714) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (6-8) يمكن ترتيب العبارات

المشكلة لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيداً عن الجماعة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.94) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.254). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن كل واحد منهم يسعى لإبراز نفسه كعضو متميز عن الجماعة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.62) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.922). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم مقتنعون بضرورة تأدية المهام الوظيفية من خلال فريق العمل لرفع الأداء.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: "يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.50) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.135). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن في المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.26) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب (1.377)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد على أن العمل من خلال الفريق يمكن أن ينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالواجبات بصورة أفضل في المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

5- التركيز على الزبون : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-9: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون لعاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق موافق	موافق	محايد	مرفوض	مرفوض تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	0.717	4.03	01	00	02	25	06	19- يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم
			%02.9	%00	%05.9	%73.5	%17.6	
5	0.888	3.38	00	04	18	07	05	20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين
			%00	%11.8	%52.9	%20.6	%14.7	
2	0.577	4.03	00	01	02	26	05	21- يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها
			%00	%02.9	%05.9	%76.5	%14.7	
3	1.101	4.00	02	02	02	16	12	22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز
			%05.9	%05.9	%05.9	%47.1	%35.3	
4	1.015	4.00	02	00	05	16	11	23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا
			%05.9	%00	%14.7	%47.1	%32.4	
	0.582	3.88	المتوسط العام لبعد التركيز على الزبون					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-9) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى بعد

التركيز على الزبون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.88)، وهو متوسط يقع ضمن

الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة

موافق، وانحراف معياري قدره (0.582) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد

العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا

المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تتمثل في: "يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.03) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.717). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم على دراية بأهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم في المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: "يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.03) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.577)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز "في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.00) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.101). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخلياً وخارجياً "في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.86) وتقع ضمن المدى

الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.015). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسودها عوامل الوساطة والمحسوبية داخليا وخارجيا من خلال أعمالها، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: " هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (0.888). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف محايد على أن هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي الزبائن في المؤسسة .

وعليه تم في هذا المطلب تحديد اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة لمؤسسة ملبنة البخاري، من خلال عرض وتحليل إجاباتهم عن أسئلة محاور استمارة الدراسة التي تعبر عن متغيرات الدراسة، وتبعا لذلك نستطيع اكتشاف رأيهم حول دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسستهم، وبالتالي الإجابة على إشكالية الدراسة، إلا أن هذا لا يكفي لإعطاء حكم وافي عن هذه الإجابة، إلا بعد تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وهذا ما سيتم القيام به في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة في هذه المؤسسة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في مؤسسة ملبنة البخاري

نسعى من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة ملبنة البخاري والتمثلة فيما يلي :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل

الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 6-10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.109	0.681	0.502	0.590	0.348	3.872	0.012
الفعالية الذاتية	0.359	1.873	0.071				
معنى العمل	0.549	3.504	0.002				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.284	1.401	0.172				

المتغير التابع : عناصر ثقافة الجودة الشاملة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 59.0%، أما التباين المفسر بلغ 0.348 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 34.8% من عناصر ثقافة الجودة الشاملة. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على عناصر ثقافة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة ت 3.504 بدلالة إحصائية بلغت 0.002، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

وتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية تبعا لعناصر ثقافة الجودة الشاملة وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين

والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري ". للتحقق

من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين

والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري كما هو مبين

في الجدول التالي:

جدول رقم 6-11: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.467	1.638	0.112	0.449	0.202	1.832	0.150
الفعالية الذاتية	0.061	0.225	0.823				
معنى العمل	0.258	1.388	0.176				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.087	0.494	0.624				

المتغير التابع : الاتصالات المفتوحة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 44.9%، أما التباين المفسر بلغ 0.202 أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 20.2% من الاتصالات المفتوحة فقط.

وعليه لم يظهر أي اثر دال إحصائيا لجميع أبعاد تمكين العاملين على بعد الاتصالات المفتوحة حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ

القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري ". للتحقق من صحة هذه الفرضية تم

استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة

نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 6-12: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.215	0.726	0.474	0.370	0.137	1.153	0.353
الفعالية الذاتية	0.456	1.624	0.115				
معنى العمل	0.093	0.480	0.635				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.095	0.537	0.595				

المتغير التابع : المشاركة في اتخاذ القرارات المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 37.0%، أما التباين المفسر بلغ 0.137. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 13.7% من المشاركة في اتخاذ القرارات.

وعليه لم يظهر أي اثر دال إحصائيا لجميع أبعاد تمكين العاملين على بعد الاتصالات المفتوحة حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي " يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وتكرير

الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري ". للتحقق من

صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكرير

الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري كما هو مبين

في الجدول التالي :

جدول رقم 6-13: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.159	0.587	0.562	0.528	0.278	2.796	0.044
الفعالية الذاتية	0.404	1.574	0.126				
معنى العمل	0.356	2.011	0.050				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.018	0.100	0.921				

المتغير التابع : تكريم الإبداع وتقدير العاملين المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 52.8%، أما التباين المفسر بلغ 0.278. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 27.8% من تكريم الإبداع وتقدير العاملين. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على تكريم الإبداع وتقدير العاملين حيث بلغت قيمة ت 2.011 بدلالة إحصائية بلغت 0.050، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي "يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل

الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري"، للتحقق من صحة هذه الفرضية

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي

من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 6-14: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.249	0.924	0.363	0.534	0.285	2.891	0.040
الفعالية الذاتية	0.410	1.606	0.119				
معنى العمل	0.380	2.158	0.039				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.244	1.422	0.165				

المتغير التابع : روح الفريق والعمل الجماعي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 53.4%، أما التباين المفسر بلغ 0.285. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 28.5% من روح الفريق والعمل الجماعي. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على روح الفريق والعمل الجماعي حيث بلغت قيمة ت 2.158 بدلالة إحصائية بلغت 0.039، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي "يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري ". للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 6-15: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.240	0.979	0.336	0.640	0.410	5.035	0.003
الفعالية الذاتية	0.299	1.288	0.208				
معنى العمل	0.350	2.185	0.037				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.252	1.476	0.150				

المتغير التابع : التركيز على الزبون المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 64.0%، أما التباين المفسر بلغ 0.410. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 41.0% من التركيز على الزبون. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على التركيز على الزبون حيث بلغت قيمة ت 2.185 بدلالة إحصائية بلغت 0.037، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات.

ومنه تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة ملبنة البخاري، وفي هذا الإطار تم الاعتماد على معامل الانحدار المتعدد لقياس هذا الدور، من خلال قياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة مع أبعاد تمكين العاملين مجتمعة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. ومن خلال هذا المبحث نكون قد درسنا حالة مؤسسة من بين المؤسسات الصناعية الجزائرية المختارة، من القطاع الخاص، بالتعرف على الخصائص الشخصية لعينيتها، عرض وتحليل اتجاهات وآراء العينة حول

أسئلة محاور استمارة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة في هذه المؤسسة، لننتقل بعدها لدراسة حالة مؤسسة ملبنة سويتلي من خلال المبحث الموالي .

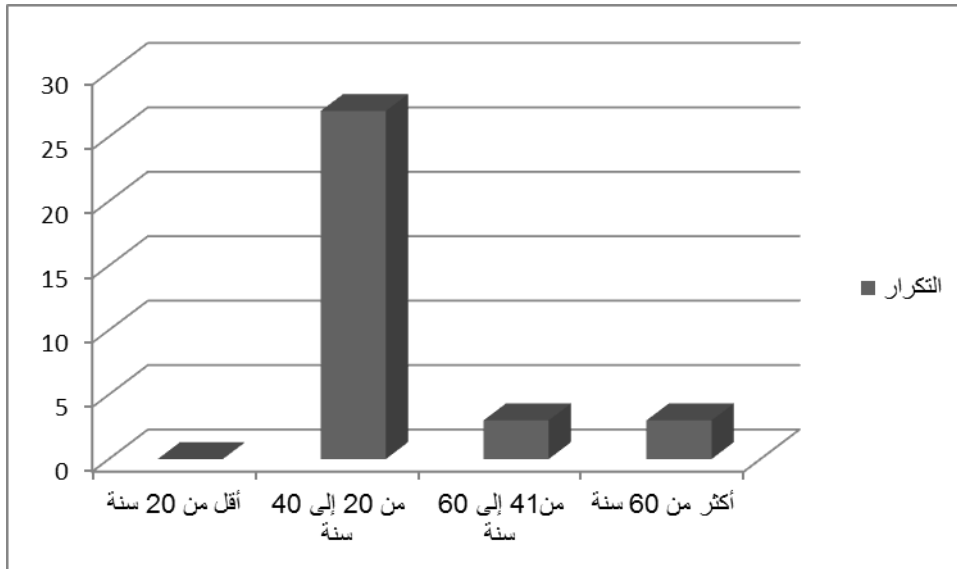
المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة سويتلي

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في مؤسسة ملبنة سويتلي

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات: العمر المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي .

أولاً: متغير العمر: يمثل الشكل التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

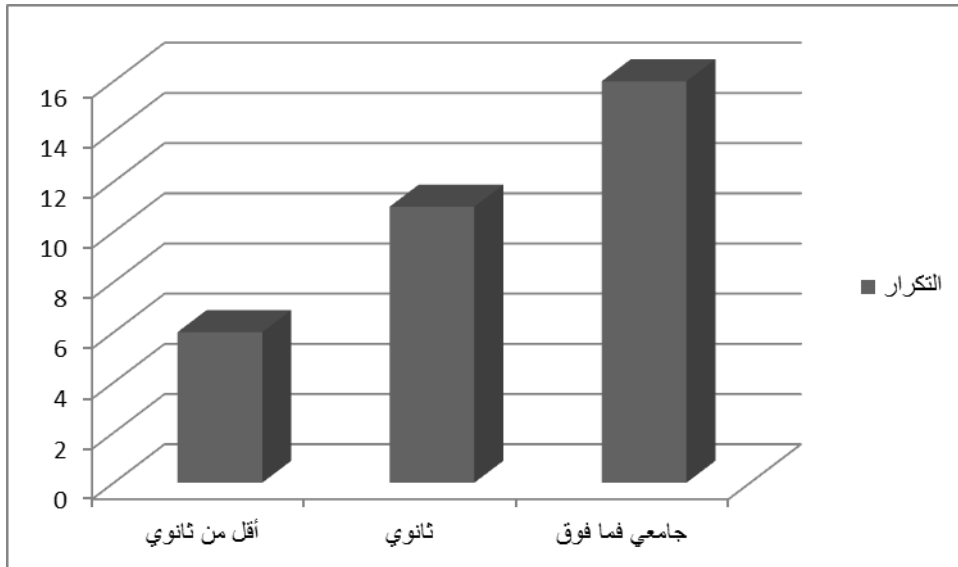


شكل رقم 5-6: توزيع أفراد العينة حسب العمر في مؤسسة ملبنة سويتلي

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل (5-6) نجد أن 81.8% تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 40 سنة)، أي 27 فردا من عينة الدراسة، وباقي أفراد العينة توزعت بالتساوي بنسبة 9.1% بين الفئتين (41 إلى 60 سنة) و (أكثر من 60 سنة)، أما الفئة الأولى لا يوجد أي فرد يمثلها في عينة الدراسة. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، ويرجع ذلك إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثانيا: متغير المستوى التعليمي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



شكل رقم 6-6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة ملبنة سويتلي

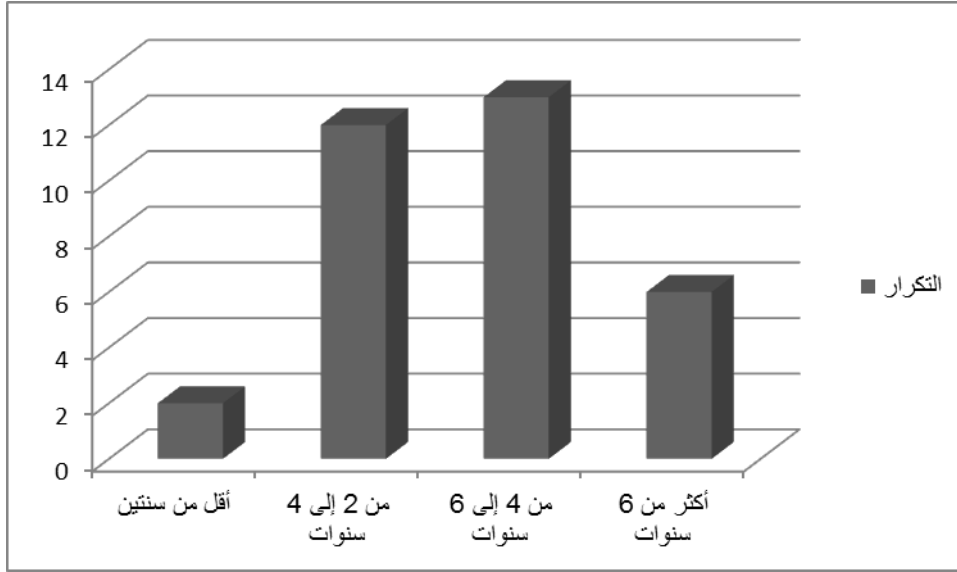
المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل (6-6) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو جامعي فما فوق، حيث بلغت نسبة حامله 48.5% من عينة الدراسة، يليه المستوى الثانوي إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 33.3%، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة المستوى أقل من ثانوي بنسبة

18.2%. وهذا يعني أن المستوى الجامعي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية المعقدة، وأغلب فئة الجامعيين نجدهم مهندسين وتقنيين.

ثالثا : متغير سنوات الخبرة : يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة

حسب سنوات الخبرة:



شكل رقم 6-7: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة ملبنة سويتلي

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل (6-7) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (من

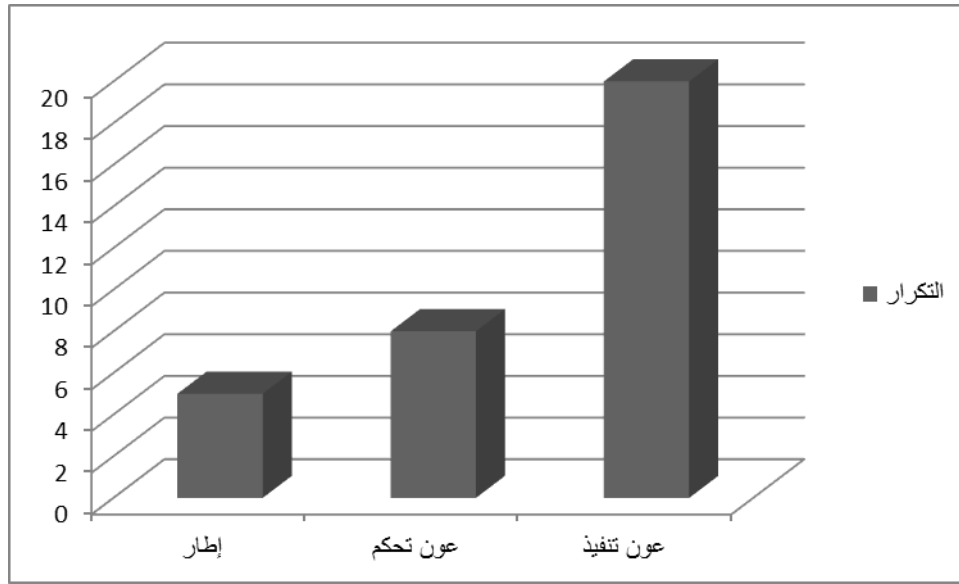
4 إلى 6 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 39.4%، تليها الفئة ما بين (2 إلى 4 سنة) بنسبة مئوية

بلغت 36.4% من عينة الدراسة، وبعدها فئة (أكثر من 6 سنوات) بنسبة 18.2%، أما الفئة (أقل

من سنتين) فكانت النسبة فيها 6.1%.

رابعا: متغير المستوى الوظيفي: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة

حسب المستوى الوظيفي.



شكل رقم 6-8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في مؤسسة ملبنة سويتلي

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل (6-8) أن المستوى الوظيفي الأكثر نسبة في عينة الدراسة هو عون تنفيذ إذ بلغت نسبته 60.6%، أما مستوى عون تحكم نسبته بلغت 24.2% وفي الأخير مستوى إطار بنسبة 15.2%.

ومما سبق تم عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في هذه المؤسسة، وهي العمر؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة؛ والمستوى الوظيفي. وبعدها يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة محاور استمارة الدراسة، لتحديد اتجاهاتهم حول موضوع الدراسة، ومعرفة واقع ثقافة الجودة الشاملة في ملبنة سويتلي. وبالتالي إعطاء حل لإشكالية الدراسة، وهذا ما سيتم القيام به في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مؤسسة ملبنة سويتلي

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات العاملين بملبنة سويتلي نحو كل محور من محاور الدراسة.

أولاً: رأي المبحوث في أبعاد تمكين العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة ملبنة سويتلي حول أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم المحور إلى أربعة أبعاد رئيسية :
المرونة التنظيمية، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات.

1- المرونة التنظيمية (حرية الاختيار) :تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح

النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-16: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المرونة التنظيمية في مؤسسة ملبنة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	العبارات
			بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
5	0.902	3.76	03	00	00	29	01	1- يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي
			%9.1	%00	%00	%87.9	%03.0	
4	1.321	4.06	03	03	00	10	17	2- يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه
			%9.1	%9.1	%00	%30.3	%51.5	
1	0.549	4.36	00	00	01	19	13	3- يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي
			%00	%00	%3.0	%57.6	%39.4	
8	0.902	2.24	02	27	00	02	02	4- لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي
			%6.1	%81.8	%00	%6.1	%6.1	
3	0.545	4.12	00	00	03	23	07	5- أعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل
			%00	%00	%9.1	%69.7	%21.2	
2	0.415	4.21	00	00	00	26	07	6- التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل
			%00	%00	%00	%78.8	%21.2	
6	1.003	3.55	01	05	06	17	04	7- أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي
			%03.0	%15.2	%18.2	%51.5	%12.1	
7	1.109	3.33	02	07	05	16	03	8- إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات
			%6.1	%21.2	%15.2	%48.5	%9.1	
	0.415	3.70	المتوسط العام لبعد المرونة التنظيمية					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-16) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى المرونة التنظيمية ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.70)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.415) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.36) وتقع ضمن المدى (4.20-5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.549). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن لهم حرية في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.21) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.415). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أنهم حذرين في تجنب الوقوع في الأخطاء بالالتزام بقواعد العمل لضمان أداء متميز.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: " أعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.12) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر

ب(0.545). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم دراية تامة بنواحي العمل ويتحملون كل المسؤولية المتعلقة بأدائهم .

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.06) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب (1.321). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم صلاحية في اتخاذ قرارات تضمن الجودة في أداء العمل المطلوب، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.76) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.909). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لهم حرية في وضع الجداول الزمنية لإتمام العمل في الوقت المناسب .

- جاءت العبارة (07) والتي تتمثل في: " أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.55) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.003). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن يفضلون إعطائهم قدر أكبر من السلطة في العمل، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.33) وتقع ضمن المدى (2.60 -

3.39)، الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.109). وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه هذه العبارة، لأنها تتنافى مع إجاباتهم السابقة في هذا البعد وهذا ما يؤكد مصداقية الإجابات، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: " لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.24) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59)، الذي يشير إلى استجابة غير موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.902) وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة لأنه لا يمكن إهمال موافقة الإدارة لحل المشاكل رغم الحرية المعطاة لهم.

2- الفعالية الذاتية : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-17: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الفعالية الذاتية في مؤسسة ملينة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	مجايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	0.496	4.39	00	00	00	20	13	9- أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي
			%00	%00	%00	%60.6	%39.4	
4	0.415	4.21	00	00	00	26	07	10- لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي
			%00	%00	%00	%78.8	%21.2	
3	0.529	4.30	00	00	01	21	11	11- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي
			%00	%00	%3.0	%63.6	%33.3	
1	0.742	4.64	00	00	05	02	26	12- كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية
			%00	%00	%15.2	%6.1	%78.8	
5	0.820	3.79	00	00	15	10	08	13- يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية
			%00	%00	%45.5	%30.3	%24.2	
	0.366	4.26	المتوسط العام لبعد الفعالية الذاتية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-17) أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يمتلكون فعالية

ذاتية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.26)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة

من فئات ليكرت الخماسي (4.20 - 5) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق تماما، وانحراف

معياره (0.366) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا

البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيبا

تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.64) وتقع ضمن المدى (4.20- 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماما وبانحراف معياري يقدر ب(0.742). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم قدرة على السيطرة على الطرق لتأدية أعمالهم .

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.39) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.496). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يفضلون استخدام قدراتهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: "أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.30) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب(0.592). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن لديهم خبرة تلبي متطلبات الوظيفة وأكثر.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات ومشاكل وظيفتي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.21) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبانحراف معياري يقدر ب (0.415). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يملكون مهارات ومعلومات تساعدكم لمواجهة مشاكل العمل.

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.79) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.820). وهذا ما يدل على أن

أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك ثقة متبادلة بين عمال المؤسسة على أن المهام تؤدي بفعالية وكفاءة .

3- معنى العمل : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-18: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد معنى العمل في مؤسسة

ملبنة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.248	3.94	00	07	05	04	17	14-تشعري الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة
			%00	%21.2	%15.2	%12.1	%51.5	
1	0.795	4.48	00	01	03	08	21	15-يعتبر عملي هام جداً بالنسبة لي
			%00	%3.0	%9.1	%24.2	%63.6	
2	0.788	4.39	00	01	03	11	18	16- إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل
			%00	%03.0	%9.1	%33.3	%54.5	
4	1.074	2.82	05	05	16	05	02	17- يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر
			%15.2	%15.2	%48.5	%15.2	%6.1	
	0.739	3.90	المتوسط العام لبعد معنى العمل					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-18) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك معنى للعمل الذي

يقومون به وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.90)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة

من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف

معياره (0.739). مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا

البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً

تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: " يعتبر عملي هام جداً بالنسبة لي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.48) وتقع ضمن المدى (4.20- 5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.795). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن العمل مهم جداً بالنسبة لهم .

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: " إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.39) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماماً وبانحراف معياري يقدر بـ(0.788). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن ما يقومون به من مهام له قيمة ومعنى بالنسبة لكل أفراد المؤسسة .

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: "تسرعني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.94)، وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.248). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسرعهم بأهميتهم كعنصر فعال فيها، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.82)، وتقع ضمن (2.60 - 3.39) المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.074). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه العبارة مما يدل على أنهم يفتقدون للشكر والتقدير من طرف

رئيسهم، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- التأثير في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-19: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التأثير في اتخاذ القرارات

في مؤسسة ملبنة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على غير موافق	غير موافق	معتدل	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.562	2.74	12	03	02	13	03	18- أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك
			%36.4	%9.1	%6.1	%39.4	%9.1	
6	1.088	1.94	16	07	06	04	00	19- أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة
			%48.5	%21.2	%18.2	%12.1	%00	
4	0.966	2.61	03	14	10	05	01	20-لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين
			%9.1	%42.4	%30.3	%15.2	%03.0	
1	0.998	3.39	03	02	08	19	01	21- تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر
			%9.1	%6.1	%24.2	%57.6	%3.0	
2	0.857	3.21	00	05	20	04	04	22- سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي
			%00	%15.2	%60.6	%12.1	%12.1	
5	1.193	2.12	13	10	04	05	01	23-تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها
			%39.4	%30.3	%12.1	%15.2	%3.0	
	0.777	2.67	المتوسط العام لبعء التأثير في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-19) أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه مدى تأثيرهم في

اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.67)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد،

وانحراف معياري قدره (0.777) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: " تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.39)، وتقع ضمن المدى(2.60 - 3.39) ويشير إلى الاستجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.998). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم موقف محايد على أن هناك تأثير متبادل بين الوظائف في المؤسسة، ولا تقل أهمية كل وظيفة .

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.21) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.857). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أنه كلما كان لهم سلطة في اتخاذ القرارات انعكس ذلك ايجابياً على مستوى الأداء.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: "أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.74) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.562). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد نحو مدى إمكانية تغيير الطرق التي يؤدون بها العمل، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: "لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.61) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.966). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم

اتجاه محايد نحو هذه العبارة مما يعكس عدم إمكانية تصحيح أخطاء الآخرين بدون وجود سلطة، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها .

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.12) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.193)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون، على أن الإدارة تسمح لهم بإبداء الرأي أو الاقتراحات المتعلقة بالقرارات قبل صدورها كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة (19) والتي تتمثل في: " أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.94) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.088). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن لهم دور في وضع خطط وأهداف المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثانياً : رأي المبحوث في عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة ملبنة سويتلي

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة ملبنة سويتلي حول عناصر ومبادئ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم المحور إلى خمسة أبعاد رئيسية : الاتصالات المفتوحة المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم الإبداع وتقدير العاملين، روح الفريق والعمل الجماعي و التركيز على الزبون .

1- الاتصالات المفتوحة : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-20: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الاتصالات المفتوحة في

مؤسسة ملبنة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.349	3.85	04	02	02	12	13	1-هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)
			%12.1	%6.1	%6.1	%36.4	%39.4	
1	1.153	4.27	02	00	06	04	21	2-يتفادى العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل
			%6.1	%00	%18.2	%12.1	%63.6	
2	1.208	4.09	03	01	01	13	15	3-يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة
			%9.1	%3.0	%3.0	%39.4	%45.5	
4	1.092	3.55	02	01	15	07	08	4-يميل العاملون إلى التكتم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها
			%6.1	%3.0	%45.5	%21.2	%24.2	
	0.807	3.93	المتوسط العام لبعد الاتصالات المفتوحة					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-20) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك اتصالات مفتوحة

في المؤسسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.93)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق،

وانحراف معياري قدره (0.807). مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة

نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا

البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: " يتقاضى العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(4.27) وتقع ضمن المدى (4.20-5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً، وبانحراف معياري يقدر ب(1.153). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أن العمال يخفون بعض الأخطاء المتعلقة بالعمل، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.09) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.208). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الرؤساء يدعمون الجودة من خلال الاتصال الفعال، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.85) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(1.349). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تمتلك قاعدة متأصلة للتأكيد على الاتفاق مع الرؤساء، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: "يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.55) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.092). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يفضلون التكتّم على المعلومات جديدة من أجل حماية مركزهم في المؤسسة رغم أن هذا يتنافى مع المبدأ الموالى لثقافة الجودة الشاملة لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-21: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة ملبنة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.482	2.85	11	02	04	13	03	5- يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل
			%33.3	%6.1	%12.1	%39.4	%9.1	
2	1.164	3.33	03	06	04	17	03	6- يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل
			%9.1	%18.2	%12.1	%51.5	%9.1	
4	1.148	2.45	05	16	08	00	04	7- تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة
			%15.2	%48.5	%24.2	%00	12.1 %	
1	0.696	3.88	00	02	04	23	04	8- تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج
			%00	%6.1	%12.1	%69.7	12.1 %	
5	0.960	2.12	08	17	05	02	01	9- تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار
			%24.2	%51.5	%15.2	%6.1	%3.0	
	0.878	2.92	المتوسط العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-21) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مدى وجود مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.92) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.878). مما يشير إلى عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات

المشكلة لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في: " تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الإنتاج" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.88) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.696). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لها ميول في إشراك جميع العاملين في العمليات المتعلقة بتحسين مستوى جودة المنتج .

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: " يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.33) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب(1.164). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن يمكن لهم طرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في: "يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.85) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب(1.482). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد على أن المؤسسة تتبنى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز المهام، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: " تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.45) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب (1.148). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على فكرة أن مقترحاتهم تحضى بالقبول والاهتمام من طرف المؤسسة، كما يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: " تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.12) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.960). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة لها ميول إلى تفويض السلطة للعاملين ومنحهم حرية مطلقة في اتخاذ القرارات.

3- تكريم الإبداع وتقدير العاملين : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-22: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد تكريم الإبداع وتقدير العاملين في مؤسسة ملينة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
3	1.341	2.79	08	07	04	12	02	10-تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم
			%24.2	%21.2	%12.1	%36.4	%6.1	
2	1.349	2.85	07	09	01	14	02	11- تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين
			%21.2	%27.3	%03.0	%42.4	%6.1	
5	0.935	2.00	08	21	02	00	02	12-تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز
			%24.2	%63.6	%6.1	%00	%6.1	
1	1.228	3.52	03	01	15	04	10	13- أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير
			%9.1	%03.0	%45.5	%12.1	%30.3	
4	1.173	2.58	09	02	19	00	03	14- يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق
			%27.3	%6.1	%57.6	%00	%9.1	
	0.791	2.74	المتوسط العام لبعء تكريم الابداع وتقدير العاملين					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-22) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مبدأ تكريم الإبداع

وتقدير العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.74) وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة

محايد، وانحراف معياري قدره (0.791) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد

العينة نحو هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في: " أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والإبداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.52) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.228). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون أن التجديد والإبداع في المؤسسة يواجه تحفظات وتخوفات الإدارة من التغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.85) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.349). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن المؤسسة تشجع الإبداع وتدعمه وتسعى لتعزيز الثقة بالعاملين، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم وتمييزهم " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.79) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.341). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد تجاه أن المؤسسة تحرص على مكافأة العاملين ودعم مشاركتهم، لكن

يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في: " يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.58) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر ب (1.173). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد تجاه أن نظام الترقيات في المؤسسة يعتمد على الجدارة والاستحقاق، كما يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في: " تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكريمهم لقاء أدائهم المتميز" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.00) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59)، الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر ب(0.935). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة تهتم بالمبدعين وتسعى لتكريم العاملين لقاء أدائهم المتميز.

4- روح الفريق والعمل الجماعي :

تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-23: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسة ملبنة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على الإطلاق موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
2	1.119	3.42	05	00	05	22	01	15-يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل
			%15.2	%00	%15.2	%66.7	%3.0	
3	1.300	3.24	07	02	01	22	01	16- يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن
			%21.2	%6.1	%3.0	%66.7	%3.0	
4	1.563	2.45	16	02	02	10	03	17- لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل
			%48.5	%6.1	%6.1	%30.3	%9.1	
1	1.182	4.09	00	05	06	03	19	18- يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة
			%00	%15.2	%18.2	%9.1	%57.6	
	0.736	3.30	المتوسط العام لبعد روح الفريق والعمل الجماعي					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-23) أن أفراد عينة الدراسة لهم اتجاه محايد نحو مبدأ روح الفريق والعمل الجماعي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.30) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره (0.736). مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة

لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في: " يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيداً عن الجماعة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.09) وتقع ضمن المدى (3.4- 4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.182). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن كل واحد منهم يسعى لإبراز نفسه كعضو متميز عن الجماعة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في: "يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.42) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.119). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم مقتنعون بضرورة تأدية المهام الوظيفية من خلال فريق العمل لرفع الأداء، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في: "يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.24) وتقع ضمن المدى (2.60 - 3.39) الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.300)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد على أن هناك شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للزبائن في المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في: " لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق ينمي الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.45) وتقع ضمن المدى (1.80 - 2.59) الذي يشير إلى استجابة غير موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.563)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن العمل من خلال الفريق يمكن أن ينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تأدية الواجبات بصورة أفضل في المؤسسة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

6- التركيز على الزبون : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 6-24: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التركيز على الزبون
لعاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	على غير موافق	غير موافق	مجا	موافق	موافق تماما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	0.829	4.00	01	01	02	22	07	19- يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم
			03.0 %	%03.0	%6.1	%66.7	%21.2	
5	0.936	3.42	00	05	14	09	05	20- هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين
			%00	%15.2	%42.4	%27.3	%15.2	
2	0.707	4.00	00	02	02	23	06	21- يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها
			%00	%6.1	%6.1	%69.7	%18.2	
3	1.244	3.79	03	03	02	15	10	22- هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز
			%9.1	%9.1	%6.1	%45.5	%30.3	
4	0.992	3.79	02	01	05	19	06	23- تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخليا وخارجيا
			%6.1	%03.0	%15.2	%57.6	%18.2	
	0.683	3.80	المتوسط العام لبعد التركيز على الزبون					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (6-24) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى بعد

التركيز على الزبون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق،

وانحراف معياري قدره (0.683). مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو

هذا المبدأ. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تتمثل في: "يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.00) وتقع ضمن المدى (3.4 - 4.19)، ويشير إلى الاستجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.829). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم على دراية بأهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في: " يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.00) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.707). حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها.

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في: "هناك اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.79) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.244). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها اعتقاد سائد لدى العاملين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز، لكن يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في: " تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في أعمال المؤسسة داخلياً وخارجياً " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.79) وتقع ضمن المدى

الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.992). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسودها عوامل الوساطة والمحسوبية داخليا وخارجيا من خلال أعمالها .

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في: "هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.42) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.936). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي الزبائن في المؤسسة.

ومنه تم في هذا المطلب تحديد اتجاهات وآراء عينة الدراسة في مؤسسة ملبنة سويتلي، من خلال عرض إجاباتها حول أسئلة محاور استمارة الدراسة، وذلك لمعرفة رأيهم حول موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، بإبراز دور تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة فيها، ورغم ذلك يعتبر هذا غير كافٍ حيث يجب تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، وهذا ما سيتم القيام بها في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة سويتلي

نسعى من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة مطاحن ملبنة سويتلي والمتمثلة فيما يلي : الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 6-25 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.382	2.784	0.010	0.752	0.566	9.111	0.000
الفعالية الذاتية	0.087	0.505	0.617				
معنى العمل	0.569	4.253	0.000				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.078	0.458	0.650				

المتغير التابع : عناصر ثقافة الجودة الشاملة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 75.2%، أما التباين المفسر بلغ 0.566. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 56.6% من عناصر ثقافة الجودة الشاملة. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للمرونة التنظيمية على عناصر ثقافة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة ت 2.784 بدلالة إحصائية بلغت 0.010، ووجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على عناصر ثقافة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة ت 4.253 بدلالة إحصائية بلغت 0.000 بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

وفي هذا الإطار تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية تبعا لعناصر ثقافة الجودة الشاملة وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي "يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين

والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي". للتحقق من

صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين

والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي .كما هو

مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 6-26: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والاتصالات المفتوحة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.756	3.316	0.003	0.682	0.465	6.093	0.001
الفعالية الذاتية	0.051	0.206	0.839				
معنى العمل	0.105	0.608	0.548				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.003	0.014	0.989				

المتغير التابع : الاتصالات المفتوحة المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 68.2%، أما التباين المفسر بلغ 0.465. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 46.5% من الاتصالات المفتوحة .كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا للمرونة التنظيمية على الاتصالات المفتوحة حيث بلغت قيمة ت 3.316 بدلالة إحصائية بلغت 0.003، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ

القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي ". وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم

استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة

نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 6-27: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.020	0.074	0.942	0.512	0.262	2.491	0.066
الفعالية الذاتية	0.190	0.655	0.518				
معنى العمل	0.323	1.594	0.122				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.007	0.037	0.971				

المتغير التابع : المشاركة في اتخاذ القرارات المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 51.2%، أما التباين المفسر بلغ 0.262. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 26.2% من المشاركة في اتخاذ القرارات فقط. وعليه لم يظهر أي أثر دال إحصائياً لجميع المتغيرات المستقلة على المشاركة في اتخاذ القرارات حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع

وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي ". وللتحقق من صحة

هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع

وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة البخاري كما هو مبين في

الجدول التالي :

جدول رقم 6-28: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وتكريم الإبداع وتقدير العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الاحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الاحصائية
المرونة التنظيمية	0.234	1.106	0.278	0.735	0.541	8.249	0.000
الفعالية الذاتية	0.071	0.309	0.759				
معنى العمل	0.628	3.928	0.001				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.064	0.356	0.724				

المتغير التابع : تكريم الإبداع وتقدير العاملين المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 73.5%، أما التباين المفسر بلغ 0.541. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 54.1% من تكريم الإبداع وتقدير العاملين. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على تكريم الإبداع وتقدير العاملين حيث بلغت قيمة ت 3.928 بدلالة إحصائية بلغت 0.001، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي ". وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي كما هو مبين في

الجدول التالي :

جدول رقم 6-29: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الاحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الاحصائية
المرونة التنظيمية	0.001	0.005	0.996	0.557	0.310	3.151	0.029
الفعالية الذاتية	0.121	0.431	0.670				
معنى العمل	0.511	2.607	0.014				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.164	0.927	0.361				

المتغير التابع : روح الفريق والعمل الجماعي المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 55.7%، أما التباين المفسر بلغ 0.310. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 31.0% من روح الفريق والعمل الجماعي. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائيا لمعنى العمل على روح الفريق والعمل الجماعي حيث بلغت قيمة ت 2.607 بدلالة إحصائية بلغت 0.014، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائيا لباقي المتغيرات .

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي " يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز

على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي ". وللتحقق من صحة هذه

الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على

الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي كما هو مبين في الجدول

التالي:

جدول رقم 6-30: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون من وجهة نظر العاملين في مؤسسة ملبنة سويتلي

المتغير المستقل	Beta	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
المرونة التنظيمية	0.190	0.819	0.420	0.670	0.449	5.701	0.002
الفعالية الذاتية	0.426	1.699	0.100				
معنى العمل	0.430	2.454	0.021				
التأثير على اتخاذ القرارات	0.262	1.514	0.140				

المتغير التابع : التركيز على الزبون المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت قيمته 67.0%، أما التباين المفسر بلغ 0.449. أي أن أبعاد تمكين العاملين مجتمعة فسرت ما قيمته 44.9% من التركيز على الزبون. كما تبين وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لمعنى العمل على التركيز على الزبون حيث بلغت قيمة ت 2.454 بدلالة إحصائية بلغت 0.021، بينما لم يظهر أي أثر دال إحصائياً لباقي المتغيرات.

ومنه نكون في هذا المطلب قد حددنا العلاقة التي تربط بين تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة ملبنة سويتلي، بالاعتماد على معامل الانحدار المتعدد، وأثبتت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين متغيرات الدراسة، إجابة على إشكالية الدراسة. ومن خلال هذا المبحث تم دراسة حالة ثاني مؤسسة من القطاع الخاص التي تنتمي لمجتمع الدراسة، بالتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد اتجاهاتهم حول موضوع الدراسة من خلال عرض وتحليل إجاباتهم عن أسئلة محاور استمارة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة وإيجاد حل مناسب لإشكالية الموضوع في هذه المؤسسة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من البيانات المتعلقة بالمؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الخاص محل الدراسة كل مؤسسة على حدى، حيث تم أولاً تحديد الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بتحديد التكرار والنسبة لكل فئة والتعليق على النتائج، ثم عرض وتحليل نتائج إجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستمارة بتحديد التكرار والنسبة لكل عبارة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد المجال الذي تنتمي إليه كل عبارة من مجالات سلم ريكارت المعتمد عليه في تصنيف الاستمارة ومنه تحديد اتجاهاتهم، مع تفسير كل هذه النتائج وفي الأخير تم التوصل إلى الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية باستعمال اختبار معامل الانحدار المتعدد بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة كمتغير مستقل وكل عنصر من عناصر ثقافة الجودة الشاملة كمتغيرات تابعة من جهة أخرى، وتحديد إلى أي مدى هناك ارتباط بين تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الخاصة محل الدراسة .وبالتالي الوصول لحل مناسب لإشكالية الدراسة من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع.

خلاصة الباب الثاني :

يعبر هذا الباب عن النظرة الواقعية لموضوع الدراسة، من خلال إسقاط معلومات الدراسة النظرية التي تم التعرض لها في الباب الأول على أربع مؤسسات تنتمي للقطاع الصناعي الجزائري، حيث تم اختيار مؤسستين من القطاع العام ومؤسستين من القطاع الخاص من نفس النشاط في كل قطاع. وتوزيع استمارة الدراسة من أجل الحصول على معلومات تعبر عن وجهة نظر عمال هاته المؤسسات حول موضوع الدراسة، والتعرف أكثر على واقع ثقافة الجودة الشاملة وتمكين العاملين فيها ، والوصول في الأخير الى جملة من النتائج التي تم من خلالها الإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع و اختبار فرضياته .

وهذا كله من خلال ثلاث فصول رئيسية. حيث تم تخصيص الفصل الرابع لتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بتقديم بطاقة تعريفية لكل مؤسسة محل الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة وأدوات الدراسة ومجالاتها، وفي الأخير اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة. أما الفصلين الخامس والسادس فكانت لعرض وتحليل بيانات الدراسة بالنسبة لكل ، حيث الفصل الخامس خصص للقطاع الصناعي العام، والفصل السادس للقطاع الصناعي الخاص. ومنه الخروج بمجموعة من النتائج خاصة بكل مؤسسة، تجيب على إشكالية الدراسة ومعرفة طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة، والتي تم تلخيصها من خلال الخاتمة العامة للموضوع.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن البحث في موضوع تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية تطلب منا رحلة بحث طويلة انتهت ببابين باب نظري ينقسم الى ثلاث فصول وباب تطبيقي به ثلاث فصول كذلك، حاولنا من خلالها الإحاطة الشاملة بموضوع البحث من مختلف جوانبه، ومنها تم التوصل إلى جملة من النتائج التي ومن خلالها تم اختبار فرضيات الدراسة، مع مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا وعلى أساس ذلك تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد بأنها مفيدة للمؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة حيث انصبت التوصيات عليها، وفي الأخير قمنا بتقديم آفاقا للدراسة، وهي عبارة عن مواضيع للبحث يمكن أن تكون كإشكاليات لمواضيع بحث قادمة .

أولا : نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم اجراءها في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة يمكن التمييز بين نتائج الدراسة الميدانية لكل مؤسسة على حدى مع الاجابة على فرضيات الدراسة كما يلي :

1- نتائج مؤسسة مطاحن قصر البخاري : ويمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية

- كل أبعاد تمكين العاملين جاءت في فئة موافق ماعدا بعد التأثير في اتخاذ القرارات
- كان في فئة محايد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لأبعاد تمكين العاملين الذي بلغ 3.71 والذي يقع في فئة موافق، مما يؤكد الفرضيتين الأولى والثانية يعني أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال تبنيها أبعاد تمكين العاملين.

- أغلب عناصر ثقافة الجودة الشاملة جاءت في فئة محايد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا المحور وبلغ 3.30 والذي يقع في فئة محايد، مما يثبت الفرضية الثالثة حيث أن غموض رأي الإدارة والعمال وموقفهم تجاه عناصر ثقافة الجودة الشاملة يعرقل المؤسسة في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة
- هناك ارتباط ايجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمته 62.5 % وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة
- وجود أثر ايجابي دال احصائيا لبُعدي المرونة التنظيمية و معنى العمل على عناصر ثقافة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

2- نتائج مؤسسة مطاحن الأغواط : ويمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:

- كل أبعاد تمكين العاملين جاءت في فئة موافق ماعدا بعد التأثير في اتخاذ القرارات كان في فئة محايد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لمحور أبعاد تمكين العاملين حيث بلغ 3.63 ويقع في فئة موافق، مما يؤكد الفرضيتين الأولى والثانية يعني أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال تبنيها أبعاد تمكين العاملين.
- توزعت عناصر ثقافة الجودة الشاملة بين فئتين موافق ومحايد نظرا تشتت آراء العاملين، ورغم ذلك جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المحور في فئة موافق بقيمة 3.46 مما يعكس التباين الكبير في آراء المبحوثين، وهذا يثبت الفرضية الثالثة حيث أن غموض رأي الإدارة والعمال وموقفهم تجاه عناصر ثقافة الجودة الشاملة يعرقل المؤسسة في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة
- هناك ارتباط ايجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمته 79.0 % وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة.

- وجود أثر ايجابي دال احصائيا لبعد معنى العمل فقط على عناصر ثقافة الجودة

الشاملة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

3- نتائج مؤسسة ملبنة البخاري : وتتلخص فيما يلي

- كل أبعاد تمكين العاملين جاءت في فئة موافق ماعدا بعد التأثير في اتخاذ القرارات

كان في فئة محايد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لأبعاد تمكين العاملين الذي

جاء في فئة موافق بقيمة 3.57، مما يؤكد الفرضيتين الأولى والثانية يعني أن

المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال تبنيها أبعاد تمكين العاملين.

- توزعت عناصر ثقافة الجودة الشاملة بين فئتين موافق ومحايد نظرا تشتت آراء

العاملين، ورغم ذلك جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المحور في فئة موافق بقيمة

3.45 مما يعكس التباين الكبير في آراء المبحوثين، وهذا يثبت الفرضية الثالثة حيث

أن غموض رأي الادارة والعمال وموقفهم تجاه عناصر ثقافة الجودة الشاملة يعرقل

المؤسسة في نجاح تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة

- هناك ارتباط ايجابي وقوي نسبيا بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة

الشاملة حيث بلغت قيمته 59.0 % وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة

- وجود أثر ايجابي دال احصائيا لبعد معنى العمل فقط على عناصر ثقافة الجودة

الشاملة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

4- نتائج مؤسسة ملبنة سويتيلي : وتتمثل فيما يلي:

- كل أبعاد تمكين العاملين جاءت في فئة موافق ماعدا بعد التأثير في اتخاذ القرارات

كان في فئة محايد وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لمحور أبعاد تمكين

العاملين حيث بلغ 3.66 ويقع في فئة موافق، مما يؤكد الفرضيتين الأولى والثانية

يعني أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال تبنيها أبعاد تمكين العاملين.

- أغلب عناصر ثقافة الجودة الشاملة جاءت في فئة محايد وهذا ما يعكسه المتوسط

الحسابي العام لهذا المحور الذي جاء في فئة محايد بقيمة 3.33، مما يثبت الفرضية

الثالثة حيث أن غموض رأي الإدارة والعمال وموقفهم تجاه عناصر ثقافة الجودة

الشاملة يعرقل المؤسسة في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- هناك ارتباط ايجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة

حيث بلغت قيمته 75.2 % وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة.

- وجود أثر ايجابي دال احصائيا لبُعدي المرونة التنظيمية و معنى العمل على عناصر

ثقافة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

وعليه يتم في هذا الاطار مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في

دراستنا ومعرفة مدى الاتفاق معها، ويمكن تلخيص النتائج المحصل عليها في المؤسسات

الصناعية الجزائرية محل الدراسة في ثلاث نتائج رئيسية كما يلي:

• أظهرت النتائج أن مستوى تبني أبعاد تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة كان

عالي نسبيا ويتفق ذلك مع ما جاءت به نتائج دراسة (الزيدانيين 2006) والتي خلصت

الى أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، كما يتفق جزئياً مع نتائج دراسة

(الماضي 2009) التي توصلت إلى أن مستشفى الجامعة الأردنية يتبنى مفهوم التمكين

الإداري بدرجة متوسطة، ويتفق مع ما توصلت له دراسة (الفاضل 2009) حيث أظهرت

النتائج بأن مستوى التمكين الإداري في مدارس اقليم شمال الاردن كان عالي، أما دراسة

(الداود 2013) فكانت متفقة معها جزئياً حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لممارسة التمكن بأبعاده المختلفة.

- بينت الدراسة أن المستوى العام لتطبيق عناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة كان متوسطاً، ويتفق ذلك جزئياً مع ما جاءت به نتائج دراسة (الزيداني 2006) والتي خلصت إلى أن تصورات المبحوثين للجودة الشاملة كان مرتفعاً، كما يتفق مع نتائج دراسة (الماضي 2009) التي توصلت إلى أن مستشفى الجامعة الأردنية يطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ويتفق جزئياً مع ما توصلت له دراسة (الفاضل 2009) حيث أظهرت النتائج بأن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن كان عالي، أما دراسة (الداود 2013) فكانت متفقة معها حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني.

- أثبتت النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تفترض أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة، الأمر الذي اتفقت عليه أغلب الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا حيث نجد أن دراسة (الزيداني 2006) توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية بلغت قيمته 58% كما اتفقت مع نتيجة دراسة (الماضي 2009) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، أما دراسة (الداود 2013) فكانت متفقة معها حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري

على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني وبلغت قيمة الارتباط 76%.

خلاصة القول أن النتائج في كل المؤسسات الصناعية الجزائرية محل دراستنا، أثبتت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تفترض أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة. والذي يعتبر حل إشكالية الدراسة، وعليه يمكن القول أن تمكين العاملين له دور فعال في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة ولكن ذلك يقتضي توفر المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق مقومات التمكين وثقافة الجودة الشاملة، الأمر الذي يجب أن يحظى باهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث لاحظنا غموض اتجاهات العاملين في المؤسسة نحو مفهوم ثقافة الجودة الشاملة وظهر ذلك من خلال إجاباتهم عن أسئلة استمارة الدراسة خاصة في مؤسسات القطاع الخاص. رغم أن هذا القطاع من المفروض أن يكون هو الفعال في الاقتصاد، خاصة في إطار مشروع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي توليه الدولة الجزائرية الاهتمام الكبير من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا في ظل الظروف الراهنة.

وعليه يمكن تلخيص الاستنتاجات التالية :

- تمكين العاملين هو عملية إعطاء العاملين في المؤسسات مستوى من إمكانية اتخاذ القرارات بحرية مما يعزز لديهم المؤهلات والقدرات للوصول إلى مستوى من المسؤولية الإدارية، من خلال ما يتم منحهم من صلاحيات وإمكانات.
- تكمن أهمية تمكين العاملين في كونه يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وإطلاق قدراتهم الإبداعية. مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء والتحفيز ومنح الأفراد مسؤولية أكثر لإنجاز أعمالهم .

- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة المداخل، هدفها تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي من خلال تبنيها أنظمة إدارة الجودة، واعتمادها على العمل الجماعي في تحسين العمليات والمخرجات. وبالتالي فهي تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية.
- قبل إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التطبيق يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المؤسسة، فالقبول دون الاقتناع لا يجدي. لأن القناعة تعزز من الثقة بهذا الأسلوب وهذا ما يسهل عملية تطبيقها و الالتزام بها من خلال كل العاملين في المؤسسة.
- إن تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة بين أعضاء المؤسسة وتوحيدها من خلال ثقافة جديدة، يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوحيد الأنماط السلوكية داخلها. بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة و يضمن نجاح تطبيقها.
- إن مفهوم ثقافة الجودة الشاملة يقوم على مبدأ أساسي، وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة
- يدعم تمكين العاملين إدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة والتي هي جزء أساسي من ثقافة الجودة الشاملة وتتضمن منح العاملين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات باستمرار.
- يستنتج مما سبق أن العلاقة بين تمكين العاملين وثقافة الجودة الشاملة علاقة ايجابية وتبادلية حيث إنجاح أحد أطرافها قائم على إنجاح الطرف الآخر والعكس صحيح .

ثانياً: التوصيات والاقتراحات

نظراً لتقارب النتائج المتحصل عليها من المؤسسات الأربعة محل الدراسة ارتأينا تقديم

مجموعة من الاقتراحات المشتركة لكل المؤسسات والمتمثلة في النقاط التالية :

- نشر ثقافة تمكين العاملين بين العاملين في المؤسسة، من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك .

- تقليص عدد المستويات الادارية في الادارة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات، كنتيجة لعملية تمكين العاملين.

- التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين واشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل أو اللجان. مما يرفع من روحهم المعنوية ويدعم الثقة والتعاون المتبادل بينهم .

- العمل على توفير المعلومات الحديثة للعاملين واللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم في المؤسسة.

- السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات، فيما يتعلق بمهام عملهم مع احترام هذه الآراء لتأهيلهم على تحمل مسؤوليات أكبر .

- زيادة الاهتمام من قبل الادارة بتقدير جهود العاملين في العمل وتبادل الخبرات فيما، مع تشجيعهم على النمو المستمر والتحسين من خلال توفير بيئة العمل المناسبة لذلك .

- يتعين على إدارة المؤسسة أن تبدأ بالتمهيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال غرس ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ولن يتأتى هذا إلا إذا قامت بتشجيع كافة العاملين بالمستويات الإدارية والتنفيذية على طرح أفكارهم ومقترحاتهم والتي تعمل على التحسين المستمر للأداء من جميع الجوانب .

- النجاح في تبني نظام إدارة الجودة والعمل به والحصول على الشهادة مرتبط بمدى صرامة السياسات المتبعة والإجراءات المتخذة لتوعية أفراد المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تطور المؤسسة وتقدمها .
- يجب على الإدارة أن تقوم بوضع سياسة سليمة للتدريب تقوم على أساس دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية. مع التأكيد على تدريب العاملين في المستويات المختلفة داخل المؤسسة، والاهتمام بالتدريب على الجودة وبصفة خاصة في الميدان، لأن المجهودات المبذولة في هذا الإطار غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- القيام بندوات وملتقيات وأيام دراسية من طرف المؤسسة لتحسيس العمال بمدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدخال ثقافة التغيير و ثقافة الجودة في أذهانهم .
- استخدام الحوافز الايجابية كعامل أساسي لتحسين الأداء الإداري، وبصفة خاصة الحوافز المعنوية فالتقدير أو الاعترافات المعنوية تعتبر أكثر الطرق التي يمكن التحكم فيها بخلاف الأجور والترقيات التي يصعب التحكم فيها .
- تفعيل التعاون بين العاملين والادارة العليا على تطبيق عناصر ثقافة الجودة الشاملة في أقل وقت ممكن .

ثالثا: آفاق البحث

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لمن يريد أن يكمل البحث في هذا الميدان وهي :

- امكانية تطبيق أبعاد التمكين الاداري في المؤسسة الاقتصادية
- دور المناخ التنظيمي في تحقيق التمكين الاداري في المؤسسة الاقتصادية
- أثر ثقافة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

- متطلبات تهيئة ثقافة المؤسسة لتبني إدارة الجودة الشاملة .

وفي الختام نرجو أن نكون قد قدمنا رؤية شاملة وواضحة حول تمكين العاملين ودوره في ارساء ثقافة الجودة الشاملة، ونأمل أن نكون وفقنا في اختيار الموضوع وأن نكون قد ألممنا بجوانبه العلمية في دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم علم الاقتصاد بشكل عام وعلم إدارة الأعمال بشكل خاص، كما نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو مساهمة بسيطة في تقديم قيمة مضافة وعمق أكثر في دراسة مدى أهمية تمكين العاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة، كما أننا لا ندعي كمالاً لعملنا ولا قصوراً في جهدنا غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع وإسقاطه على الواقع وأن تكون خاتمتنا انطلاقة لبحوث أخرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : باللغة العربية

ا. الكتب :

1- أبو الخير، كمال حمدي، "التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة"، القاهرة، مكتبة

عين شمس، (1997).

2- أبو النصر، مدحت، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار

الفجر للنشر والتوزيع، (2008).

3- أفندي، عطية حسين، "الإدارة العامة -إطار نظري ومداخل للتطوير وقضايا هامة في

الممارسة- "، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (2002).

4- أفندي، عطية حسين، "تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر-"

القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2003).

5- البكري، سونيا محمد، "إدارة الجودة الكلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2002).

6- الجولاني، فادية عمر، "تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها"، الإسكندرية، المطبعة

المصرية، (2006).

7- الخطيب، أحمد، معاينة، عادل سالم، "الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج

حديثه"، الطبعة الأولى، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، (2009).

8- الدراكة، مأمون، الشبلي، طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى

عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2002).

- 9- الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، عمان، دار اليازوري، (2009).
- 10- الرفاعي، أحمد حسين، "مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية"، الطبعة الخامسة عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2007).
- 11- السامرائي، مهدي صالح، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، (2007).
- 12- السكارنه، بلال خلف، "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2009).
- 13- السكارنه، بلال خلف، "دراسات إدارية معاصرة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2010).
- 14- السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة، دار غريب، (2001).
- 15- الصيرفي، محمد، "التطوير التنظيمي"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي (2006).
- 16- الصيرفي، محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (2006).
- 17- الطائي، يوسف حليم، العبادي، محمد فوزي، العبادي، هاشم فوزي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (2008).
- 18- العامري، صالح مهدي محسن طاهر، الغالبي، محسن منصور، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، (2007).

- 19- العجيلي، محمد عاصي، الحكيم، ليث علي، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الخدمية"، عمان، اليازوري للتوزيع، (2009).
- 20- العزاوي، محمد عبد الوهاب، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2005).
- 21- العطية، ماجدة، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، (2003).
- 22- آل علي، رضا صاحب أبو حمد، الموسوي، سنان كاظم، "الإدارة لمحلات معاصرة"، عمان الوراق للنشر والتوزيع، (2006).
- 23- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية عمان، دار وائل، (2004).
- 24- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، "إدارة الإبداع التنظيمي"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2005).
- 25- الفضل، مؤيد عبد الحسين، الطائي، يوسف حجي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، (2004).
- 26- الكبيسي، عامر خضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (2005).
- 27- اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، (2000).
- 28- المحياوي، قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة و متطلبات الإيزو 2000/9001"، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة، (2005).

- 29- المحياوي، قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، (2006).
- 30- المرسي، جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، الاسكندرية، الدار الجامعية، (2003).
- 31- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، منصور، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، (2009).
- 32- المهيرات، عماد علي، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، عمان، دار جليس الزمان، (2009).
- 33- الهواري، سيد، "إدارة الموارد البشرية، الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين"، القاهرة، مكتبة عين شمس، (2000).
- 34- الوليد، بشار يزيد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، (2009).
- 35- اندراوس، رامي جمال، معاينة، عادل سالم، "الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات -"، اربد، عالم الكتب الحديث، (2008).
- 36- بن حبتور، عبد العزيز صالح، "الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير" عمان، دار المسيرة، (2008).
- 37- بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي"، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، (1997).
- 38- توفيق، عبد الرحمان، "المناهج التدريبية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الثالثة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، (2004).

- 39- جابلوتسكي، جوزيف، ترجمة النعماني، عبد الفتاح، "إدارة الجودة الشاملة"، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة، (1996).
- 40- جاد الرب، سيد محمد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، القاهرة مطبعة العشري، (2009).
- 41- جودة، محفوظ أحمد، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -" الطبعة الأولى عمان، دار وائل للنشر، (2004) .
- 42- حافظ، حازم محمد ، "تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا" الطبعة الأولى، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، (2011).
- 43- حجازي، وجدي حامد، "التدريب في القرن الحادي والعشرين"، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، (2010).
- 44- حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2005).
- 45- حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، "مبادئ إدارة الأعمال"، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، (2008).
- 46- خطاب، عايدة سيد، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2006.
- 47- دودين، حمزة محمد ، " التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام S . S . P . S . " عمان، دار المسيرة ، (2010).
- 48- رحيم، حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، (2006).

49- ريتشارد ويليامز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة جرير (1999).

50- زين الدين، فريد عبد الفتاح، "تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة" القاهرة دار الكتب، (1997).

51- زين الدين، فريد عبد الفتاح، "فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق"، القاهرة، دار الكتب، (1997).

52- سليمان، عبد الفتاح محمد، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ايتراك للنشر والتوزيع، (2001).

53- عامر، سعيد ياسين، عبد الوهاب، علي محمد، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز وابديسركيس للاستشارات والتطوير الإداري (1998).

54- عبد الباقي، صلاح محمد، "قضايا إدارية معاصرة"، الإسكندرية، الدار الجامعية (2001).

55- عبد الفتاح، ايمان صالح حسن، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، القاهرة السعادة للنشر والتوزيع، (2010).

56- عقيلي، عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، (2009).

57- عقيلي، عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" الطبعة الأولى عمان، دار وائل للنشر، (2001).

- 58- عمر أيمن على، "مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة"، الطبعة الأولى الإسكندرية، منشأة المعارف، (2001).
- 59- غنيم، أحمد محمد، "تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات، مدخل التحليل الكمي" الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، (2006).
- 60- ماضي، محمد توفيق، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية" القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2002).
- 61- ماهر، أحمد، "التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية" الإسكندرية، الدار الجامعية، (2005).
- 62- ماهر، أحمد، "تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، القاهرة، الدار الجامعية، (2007).
- 63- مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2007).
- 64- محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، (2004).
- 65- مصطفى، فادية عبد الفتاح، "التطوير التنظيمي والأداء"، القاهرة، نور الإيمان للطباعة، (2009).
- 66- ملحم، يحيى، "التمكين مفهوم إداري معاصر"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، (2006).

67- موسى، محمود عبد اللطيف، "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار السعادة للطباعة، (2010).

68- نظمي، نصر الله، "الإيزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية سلسلة إصدارات اتحاد الصناعات المصرية"، القاهرة الشركة العربية للنشر والتوزيع، (1995).

II. الأطروحات والمذكرات :

69- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين"، رسالة دكتوراه، الإدارة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (2006).

70- الداود، علا عبد الفتاح رجا، "مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردنية"، مذكرة ماجستير، الإدارة العامة، اربد، جامعة اليرموك، (2013).

71- الزيداني، محمد مطر، "أثر التمكين الإداري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية"، مذكرة ماجستير، الإدارة العامة، عمان جامعة مؤتة، (2006).

72- الفاضل، محمد، "علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين" مذكرة ماجستير، الإدارة العامة، اربد، جامعة اليرموك، (2009).

73- الفيتوري، ناصرية محمد، "اثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، القاهرة، جامعة حلوان، (2008).

74- الماضي، ثائرة عدنان حسن، "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير إدارة الجودة، عمان، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، (2009).

75- بدر الدين، أمير محمد عبد الحميد، "علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (2009).

76- برني، لطيفة، "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، (2015).

77- بن فرحات، أحمد، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الرياض، جامعة نايف العربية، (2007).

www.neuss.edu.sa/

78- بوسالم، أبو بكر، "دور التمكين الإداري في التميز، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، (2015).

79- ثابت، ريهام عصمت محمود، "إدراك دور الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في

المؤسسات الحكومية الخدمية" مذكرة ماجستير، الإدارة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (2010) .

80- جودة، محفوظ أحمد، "تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة"

أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2000-

2001).

81- حسن، سارة صبحي محمد، "أثر الاختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين

العاملين"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة

(2008)

82- دكروري، شيماء مصطفى، "التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات

غير الحكومية"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة

(2010).

83- سلام، سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2003-2004).

84- سملاني، يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة" أطروحة دكتوراه، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2003-2004).

85- عارف، عالية عبد الحميد مرسي، "تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في

المنظمات العامة المصرية"، رسالة دكتوراه، الإدارة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية

الاقتصاد والعلوم السياسية، (2004).

86- عبد الله، عمر محمود، "تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (2003).

87- عبيد الله، خولة خميس، "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (2003).

88- قاسم، مرفت ابراهيم راشد قاسم، "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة (2007).

89- ماركو، ماري ثابت، "أثر تطبيق تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (2011).

III. الملتقيات و الندوات :

90- العتيبي، سعد بن مرزوق، "جوهر تمكين العاملين -إطار مفاهيمي-"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 18/17 أبريل، (2005).

91- اللوزي، موسى، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 27-29/نوفمبر، (2004).

92- عياش، قويدر، "التسيير بالجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية"، الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر الفندق الأوراسي، 28-30 جوان، (2003).

93- عياش، قويدر، "مدخل إدارة الجودة الشاملة، كمحدد للأداء المتميز في

المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة

ورقلة، 08-09 مارس (2005).

94- هادي، صلاح عباس، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمي متميز"

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،

08-09 مارس (2005).

IV. المجلات و الدوريات

95- البطاني، منصور علي أحمد، السنقي، عبد الله عبد الله، "مدى إدراك القيادات

الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإداري، العدد

101، مسقط، معهد الإدارة العامة، يونيو (2005).

96- الخثالي، شاكِر جار الله، "إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة

الإداري، العدد 106، مسقط، معهد الإدارة العامة، سبتمبر (2006).

97- الطعمنة، محمد، "الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة"، المجلة العلمية للبحوث

والدراسات التجارية، العدد 4.3، (2001).

98- القحطاني، سالم سعيد، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع

الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، (2001).

99- أيوب، حسن بسيوني حسن، "مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات

الصناعية"، مجلة البحوث التجارية، مجلد 29، العدد الأول، جامعة الزقازيق، كلية

التجارة، يناير (2007).

- 100- حسين، صلاح الدين، يوسف، زياد، "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء"، مجلة النهضة، يوليو (2002).
- 101- زين الدين، فريد، "توصيف ثقافة المنظمة المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإدارة، المجلد 30، العدد الرابع، أبريل (1998).
- 102- زين الدين، فريد عبد الفتاح، "لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة" مجلة الإدارة، المجلد 34، العدد 4.3، يناير وأبريل (2002).
- 103- عبد العزيز، ممدوح، رفاعي، محمد، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، السنة 23، جامعة بنها كلية التجارة، (2003).
- 104- مرسي، سوسن عبد الحميد، "إطار مقترح لتدعيم ثقافة الجودة في الجامعات المصرية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، جامعة بنها، كلية التجارة (2006).
- 105- مريزق، عدنان، "دور إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الآفاق، العدد 06، جامعة البليدة، أبريل (2006).

ثانيا: باللغة الفرنسية

- 106- Ann , Bruce, and James, S. Depitione”motivatin employees”, NewYourk, McGraw Hill, (1995).
- 107- Anvancevich & Matteson , “M.T.Organization Behavior and Management” Education Group Inc , Boston M.A, (1996).
- 108- Bernard, Froman et Christophe, Gourdon, « Dictionnaire de la quallité », Paris, Afnor , (2003).
- 109- Bowen, David E ;Lawler, Edward E III, « The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when, sloan Management Review ». vol 33,NO 3,(1992).
- 110- Brilman, Jean , « Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance » , Paris , Edition Organisation, (2004).
- 111- B. Spesctor ,”Taking change and Letting go” , New York, The Free Press, (1995).
- 112- Chantal, Bussenault et Martine, Pretet , « Economie et gestion de l’ entreprise », 2^{ème} Edition, Paris, Vuibert , (1998).
- 113- Claude, Yves Bernard , « Le Management par la Qualité Totale , L’excellence en efficacité et en efficience opérationnelles » Paris , Edition Afnor ,(2000).
- 114- D.E.Bowen, and E.E.Lawler , “Empowering Service Employees” , Sloan Management, Rewuew Summer ,(1995).
- 115- Denis, Chênevert & al , « Le rôle médiateur del’empowerment psychologique dans la relation Entre l’empowerment structurel et les comportements de mobilisation », Niagara Falls, Ontario, ASAC,2009. disponible en ligne : <http://ojs.acadiu.ca/>, consulté le(14/04/2014).
- 116- Eric, Delavallée , « La culture d’entreprise , pour manager autrement », Paris, Edition d’Organisation,(2002).

- 117- Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan ,
« Empowerment, interactional justice, trust and respect: a nursing
recruitment and retention strategy », Academy of Management
Best Conference ,Paper.No 1,(2004).
- 118- J.F Voget and K. Murrell, “Empowerment In Organization
How Spark exceptional performance” , New York ,Sandiago
University Associates Inc , (1990).
- 119- J.P.Finning, The Managers Guide to Benchmarking ,
California, Jossey –Bass,(1996).
- 120- Katsuya, Hosotani , « Les 20 lois de la qualité », Paris,
DUNOD, (1994).
- 121- Karen, Nitly Smith ,”The Hypocratic Manager ;How to Evoke
an Empowered Future” , London, Rushmere Wynne,(1997).
- 122- Kanji Gopal ,Yui Hiroshi, “Total Quality Culture , Total
Quality Management”, vol8, issue6,(1997).
- 123- L. A. Mallak and H. J. Kursted ,”Understanding &Using
Empowerment to change Organizational and Culture” , Industrial
Management ,vol38,N 6 ,(1996).
- 124- Pierre, Monin , Eric, Delavallée , « Le manager à l’écoute du
sociologue » Paris, Edition Organisation , (2000).
- 125- Neuville. Jean-Phillipe , « La qualité en question » , Revue
Française de Gestion , N°108, Mars-Avril-Mai, (1996).
- 126- Rob, Brown and Margeret, Brown , “Empowerment :A
Practical Gude to Leadership in The Liberated Organization”
,London , Nicholasbreatey Publishing , LTD,(1994).
- 127- Sarah, Cook and Steven, Macaulay , “Perfect Empowerment
:All You Need to Get it Right First Time” , London , Arrow
Books, LTD,(1996).

- 128- Scott, E. Seibert, Seth R. Silver, W. Alan Randolph , « Taking Empowerment To The Next Level:A Multiple-Level Model Of Empowerment,Performance, And Satisfaction », Academy of Management Journal , Vol 47, N 3,(2004).
- 129- Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi, « Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. Team Performance Management », Emerald Group Publishing Limited, Vol 15 No. 5/6,(2009).
- 130- Spreitzer, G, « Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions.Measurement and Validation », Academy of Management Journal, Vol.38, No.5,(1995).
- 131- Thaddeus Litie Njie & al , « Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation » , Master thesis, Industrial Engineering- Quality and Environmental Management, University College of Borås , School of Engineering, (2008)
- 132- Wayne .H. Brunetti , « Les sept clés du progrès de l'entreprise » , Paris , Edition Dunod , (1996).

الملحق

الملحق رقم: 01

الاستبيان

يتعلق هذا الاستبيان بدراسة تم القيام بها في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه تحت عنوان

"تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

و تهدف هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن لتمكين العاملين المساهمة في تحقيق إرساء

ثقافة الجودة الشاملة في مؤسساتكم، وما هي الإجراءات التي اتخذتها من أجل نجاح هذه العملية.

بالإضافة إلى محاولة التعرف إذا كانت لمؤسساتكم نظرة استراتيجية لتطبيق مدخل إدارة الجودة

الشاملة .

وفي سبيل تحقيق ذلك نحتاج لمساعدتكم ونقدم إلى سيادتكم بطلب ملئ هذا الاستبيان بوضع

علامة (/) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم للإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة علما أن كافة

البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ولكم جزيل الشكر مسبقا لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية :

1 - العمر :

أقل من 20 سنة ☐ من 21 - 40 سنة ☐ من 41 - 60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة ☐

2 - المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي فما فوق ☐ .

3 - سنوات الخبرة :

أقل من سنتين ☐ من 2 - 4 سنوات ☐ من 4 - 6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات ☐

4 - المستوى الوظيفي :

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐ .

المحور الأول : رأي المبحوث في أبعاد تمكين العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا : المرونة التنظيمية (حرية الاختيار)						
1	يسمح لي رئيسي المباشر بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي					
2	يسمح لي رئيسي المباشر باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه					
3	يسمح لي رئيسي المباشر بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي					
4	لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي					
5	أعرف جيدا نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسؤولية الخاصة بأداء ذلك العمل					
6	التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في					

					المستقبل	
					أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من السلطة في عملي	7
					إن مهام عملي روتينية لا تسمح لي بحرية التفكير واتخاذ القرارات	8
ثانيا : الفعالية الذاتية						
					أفضل العمل الذي يتيح لي استخدام قدراتي	9
					لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي	10
					أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي	11
					كثيرا ما أشعر أن خبراتي تفوق متطلبات وظيفتي الحالية	12
					يمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علجا فوريا	13
					يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية	14
ثالثا : معنى العمل						
					تشعري الإدارة بأهميتي كعنصر عامل في الإدارة	15
					يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي	16
					إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل	17
					يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت إلى آخر	18
					طبيعة عملي تشعري بأن الأنشطة التي أقوم بها مهمة وذات مسؤولية	19
رابعا : التأثير في اتخاذ القرارات						
					أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	20
					أساهم في وضع خطط وأهداف المؤسسة	21
					لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين	22
					تؤثر وظيفتي بشدة في وظائف زملائي في العمل ورئيسي المباشر	23

24	سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي				
25	تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها				

المحور الثاني : رأي المبحوث في عناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

الرقم	العبرة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا : الاتصالات المفتوحة						
1	هناك قاعدة ثقافية متأصلة في المؤسسة تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير (الرئيس)					
2	يتفادى العاملون الإفصاح عن بعض الأخطاء والتجاوزات أثناء سير العمل					
3	يقوم الرؤساء بالاتصال ودعم التزام المؤسسة بالجودة					
4	يميل العاملون إلى التكتّم على أية معلومات جديدة وعدم مشاركة زملائهم بها					
ثانيا : المشاركة في اتخاذ القرارات						
5	يتبنى العاملون في المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كمنهج لإنجاز مهام العمل					
6	يميل الأفراد في المؤسسة لطرح آرائهم بخصوص المشاكل التي تواجه سير العمل					
7	تلقى أفكار العاملين ومقترحاتهم قبولا واهتمام من قبل الإدارة					
8	تتجه المؤسسة إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى ونوعية الانتاج					
9	تميل الإدارة إلى تفويض العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار					
ثالثا : تكريم الإبداع وتقدير العاملين						
10	تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين					

					ودعم مشاركتهم وتمييزهم	
					تعمل المؤسسة على تشجيع الابداع وتدعمه وتعزز الثقة بالعاملين	11
					تحرص المؤسسة على الاهتمام بالمبدعين من العاملين وتكرمهم لقاء أدائهم المتميز	12
					أشعر أن محاولات العاملين في المؤسسة للتجديد والابداع سيصطدم بتحفظات المسؤولين وتخوفهم من التغيير	13
					يعتمد نظام الترقيات في المؤسسة على عوامل الجدارة والاستحقاق	14
رابعا : روح الفريق والعمل الجماعي						
					يؤمن العاملون في المؤسسة بضرورة تأدية مهامهم الوظيفية من خلال فريق العمل	15
					يشعر العاملون في المؤسسة بمسؤولية جماعية تجاه نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين	16
					لدى عاملي المؤسسة شعور بأن العمل من خلال الفريق يسمى الشعور بالمسؤولية ويزيد من حرصهم على تأدية الواجبات بصورة أفضل	17
					يحاول كل عامل في المؤسسة إبراز نفسه كعضو متميز بعيدا عن الجماعة	18
خامسا: التركيز على المستفيد						
					يدرك العاملون في المؤسسة أهمية استطلاع آراء المستهلكين حول مستوى الخدمة المقدمة لهم	19
					هناك سرعة في استجابة العاملين لشكاوي المستهلكين	20
					يرى العاملون أن رضا المستهلكين هو الأساس الذي تبني عليه أهداف المؤسسة وخططها	21
					هناك اعتقاد سائد لدى المستهلكين بضرورة معاملة المستهلكين دون تمييز	22
					تسود عوامل الوساطة والمحسوبية في اعمال المؤسسة داخليا وخارجيا	23

Résumé:

Cette étude vise à clarifier le rôle de l'empowerment dans l'atteinte de la culture de la qualité totale dans les entreprises industrielles Algériennes. L'étude a été identifiée par une variable indépendante qui est « L'empowerment » qui se caractérise par ses quatre dimensions (flexibilité organisationnelle, auto-efficacité, le sens du travail, l'influence de la prise de décision.) ; et une variable dépendante qui est « La culture de la qualité totale » dotée de cinq éléments (communications ouvertes, la participation à la prise de décision, honorant la créativité, estiment les travailleurs, l'esprit d'équipe et le travail des groupe, et la concentration sur le client.) . Pour atteindre les objectifs de l'étude nous avons choisi quatre entreprises du secteur industriel algérien public et privés, on a recueilli des données auprès des individus de l'échantillon à chaque lieu de l'établissement de l'étude par le biais d'un questionnaire, et nous avons utilisé au programme d'analyse nommé (spss) pour analyser les données des formulaires basés sur des moyennes, les écarts-types, et l'analyse de régression multiple.

L'étude a conclu qu'il existe une corrélation fortement positive entre les dimensions de l'empowerment et les éléments de la culture de la qualité totale dans l'ensemble des entreprises mais avec des proportions différentes.

En concluant l'étude, nous avons peut recommander de donner une attention particulière à l'empowerment, spécialement dans les niveaux administratifs inférieurs en les encourageant à assumer des responsabilités et à apprendre par les erreurs, afin d'établir une culture de qualité totale dans l'entreprise industrielle algérienne.

Mots clés: empowerment, la culture de la qualité totale, les entreprises industrielles algériennes.