

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

مدرسة الدكتوراه جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله

عنوان الرسالة:

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على سلوك العاملين من  
وجهة نظر الزبائن  
دراسة ميدانية بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: المنظمات والموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د. نعلي بوكميش

إعداد الطالبة:

البركنو نورة

لجنة المناقشة:

| الرقم | الإسم واللقب   | الرتبة العلمية       | الجامعة الأصلية          | الصفة        |
|-------|----------------|----------------------|--------------------------|--------------|
| 01    | الهاشمي مقراني | أستاذ التعليم العالي | جامعة الجزائر 2          | رئيسا        |
| 02    | نعلي بوكميش    | أستاذ التعليم العالي | جامعة أحمد دراية - أدرار | مشرفا ومقررا |
| 03    | رضا نعيجة      | أستاذ محاضر -أ-      | جامعة أحمد دراية - أدرار | عضوا مناقشا  |

السنة الجامعية: 2015م/2016م

## الإهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لثرى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار .. وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..أبي العزيز..

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والحنان والتفاني .. إلى بسمة حياتي .. إلى من دعائها سر نجاحي .. إلى حبيبتي أمي أطل الله في عمرها وأمدها كل الصحة والعافية ..

إلى الروح التي سكنت روعي .. زوجي الحبيب \* محمد \* الذي كان لي نعم السند والعون

إلى قرة عيني التي شاركتني كل لحظات إنجاز هذه المذكرة..إبنتي ماريّا حفظها الله

إلى ربيع حياتي إخواني وأخواتي كل بإسمه حفظهم الله تعالى  
إلى أزواج أخواتي وبناتهن وأولادهن ( وئام، ريماس، ريم، عبير، تسنيم، سيرين، ردينة، سمير)

إلى صديقتي الغالية \* عائشة \* ، وكل زملائي بالدفعة

...أهديهم ثمرة جهدي المتواضع

## الشكر والتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في إعداد هذه المذكرة، فألف شكر وحمد

لك يا رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والإحترام الكبير لأستاذي المشرف، الذي لم يبخل علي بما أنعم الله عليه من علم ومعرفة، الأستاذ " لعلى بوكميش " الذي شرفني بإشرافه علي في إعداد هذا العمل.

وأتقدم بالشكر وكل الإمتنان إلى كل أساتذة مدرسة الدكتوراه ببوزريعة 2 خاصة الأساتذة الذين أسهموا في تكويننا وتعليمنا " شويمات كريم، خريش عبد القادر، دريدش حلمي، العايب سليم، بوكربوط "، كما أخص بالشكر الجزيل أيضاً مدير المدرسة الأستاذ " مقراني ".

وأشكر كل من قدم لي يد المساعدة وأخذ بيدي في حقل علم الإجتماع منذ بداية تكويني في هذا التخصص الإنساني.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، وكل الأساتذة المحكمين، وعمال المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار، وكل الزبائن الذي تعاونوا معي بصدر رحب في ملئ استمارات الدراسة.

\*\* نورة \*\*

## ملخص:

تهدف هاته الدراسة إلى البحث عن وجهات نظر الزبائن حول تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات وتصرفات العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار، وقد تم اختيار عينة قصدية ممثلة في زبائن الشركة محللة الدراسة (المسافرين) وعددها 346 زبون، حيث تم جمع المعلومات والبيانات منهم باستخدام أداة الإستمارة (المقياس - ليكرت)، وبعد جمع البيانات وتحليلها تحليلًا إحصائيًا وسوسولوجيًا تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:

- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم .

- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تكريس الإعتدافية على العمال في الإستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن والاهتمام بهم.

- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، سلوك العمال، تكريس الإعتدافية، الأمن، الزبائن.

## Resume:

This study aims to search for customers' perspectives on the impact of the application of the principles of total quality management on the behavior and behavior of workers in the Algerian company, through a field study at the regional delegation of Air Algerie in Adrar, and an intentional sample was selected represented in the customers of the company in the study area (travelers). The number of 346 clients, where information and data were collected from them using the questionnaire tool (Likert scale), and after data collection and analysis, statistically and sociologically, the following most important results were reached:

- The application of total quality management in the Algerian institution did not improve the way workers deal with customers and take care of them.
- The application of total quality management in the Algerian institution did not lead to the establishment of reliability on the workers in responding to the requests and needs of customers and taking care of them.
- The application of total quality management in the Algerian institution did not lead to providing security and creating confidence among customers on the part of the workers.

**Keywords:** total quality management, worker behavior, reliability, security, customers .

## فهرس المحتوى

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
|        | الإهداء  |
|        | الشكر والتقدير   |
|        | ملخص   |
|        | فهرس المحتوى   |
|        | قائمة الجداول  |
|        | قائمة الأشكال  |
| أ + ب  | مقدمة  |
|        | <b>الإطار المنهجي للدراسة</b>  |
|        | <b>الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة</b>                                |
| 1      | إشكالية الدراسة  |
| 4      | تساؤلات الدراسة  |
| 4      | فرضيات الدراسة   |
| 5      | أهمية الدراسة  |
| 6      | أسباب اختيار الموضوع   |
| 7      | أهداف الدراسة  |
| 8      | تحديد مفاهيم الدراسة   |
| 15     | نموذج الدراسة  |
| 16     | الإجراءات المنهجية للدراسة   |
| 25     | الدراسات السابقة   |
|        | <b>الإطار النظري للدراسة</b>   |
|        | <b>الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000</b>                   |
| 40     | تمهيد  |
| 41     | أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة  |
| 41     | 1 - ماهية الجودة   |
| 46     | 2- تعريف الجودة الشاملة  |
| 48     | 3- تعريف إدارة الجودة الشاملة  |
|        | <b>ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة</b>                     |
| 51     | 1-المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة                                  |
| 53     | 2-المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة                                    |
|        | <b>ثالثاً: رواد إدارة الجودة الشاملة وأهم الجوائز العالمية في الجودة</b> |
| 56     | 1-أفكار وإسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة                               |
| 66     | 2-أهم الجوائز العالمية في الجودة   |
|        | <b>رابعاً: أهداف ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>                   |
| 69     | 1-أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة                                      |
| 77     | 2-تطبيق إدارة الجودة الشاملة   |
|        | <b>خامساً: الأيزو 9000</b>   |
| 83     | 1-تعريف ونشأة نظام الأيزو 9000   |
| 87     | 2- سلسلة مواصفات الأيزو 9000   |
| 90     | 3-مراحل الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الأيزو 9000                   |
| 93     | 4-علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو                                     |
|        | <b>الفصل الثالث: سلوك العمال داخل المنظمة</b>                            |

|     |   |
|-----|---|
|     | <b>تمهيد</b>  |
|     | <b>أولاً: ماهية السلوك الإنساني</b>   |
| 100 | 1-تعريف السلوك الإنساني   |
| 102 | 2-أنواع السلوك الإنساني   |
| 105 | 3-خصائص السلوك الإنساني   |
| 107 | 4-الابعاد الرئيسية للسلوك الإنساني  |
|     | <b>ثانياً: ماهية سلوك العمال</b>  |
| 108 | 1-دور العنصر الإنساني في المنظمات   |
| 110 | 2-أهمية سلوك العمال في المنظمات   |
| 112 | 3-نماذج سلوك العمال   |
|     | <b>ثالثاً: المؤثرات الفردية في سلوك العمال داخل المنظمة</b>                           |
| 114 | 1-التعلم  |
| 117 | 2-الادراك   |
| 120 | 3-الشخصية   |
| 125 | 4-الدافعية  |
| 128 | 5-الرضى الوظيفي   |
| 129 | 6-الالتزام التنظيمي   |
|     | <b>رابعاً: المؤثرات الجماعية في سلوك العمال داخل المنظمة</b>                          |
| 131 | 1-جماعات العمل  |
| 133 | 2-بناء فريق عمل فعال  |
| 135 | 3-الصراعات والنزاعات في العمل   |
|     | <b>خامساً: المؤثرات التنظيمية في سلوك العمال داخل المنظمة</b>                         |
| 137 | 1-القيادة الإدارية  |
| 140 | 2-الاتصالات التنظيمية   |
| 143 | 3-ظغوط العمل  |
| 145 | 4-ادارة التغيير والتطوير والتنظيمي  |
|     | <b>سادساً: النظريات المفسرة لسلوك العمال داخل المنظمة</b>                             |
| 149 | 1-ابراهيم ماسلو   |
| 151 | 2-دوجلاس ماكريجوري  |
| 153 | 3-ديفيد ماكلياند  |
| 155 | 4-فريدريك هيرزبيرج  |
| 156 | 5-كريس ارجيرس   |
|     | <b>الإطار الميداني للدراسة</b>  |
|     | <b>الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة</b>  |
|     | <b>تمهيد</b>  |
| 161 | <b>أولاً: التعريف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية</b>                                   |
| 162 | 1-نشأة وتطور شركة الخطوط الجوية الجزائرية   |
| 162 | 2-تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية  |
| 163 | 3-الهيكلة التنظيمية للمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية                         |
| 167 | 4-تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار |
|     | <b>ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية</b>  |
| 169 | 1-البيانات العامة الخاصة بعينة الدراسة  |
| 169 | 2-كيفية ترجمة درجات المقياس   |
| 171 | 3-أساليب المعالجة الإحصائية   |
| 172 | 4-وصف خصائص عينة الدراسة  |

|     |  |
|-----|--|
|     | ثالثا: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم       |
| 176 | 1-تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى   |
| 196 | 2-الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى  |
|     | رابعا: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تكريس الاعتمادية على العمال في الاستجابة لطلبات الزبائن |
| 197 | 1-تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية  |
| 222 | 2-الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية   |
|     | خامسا: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال        |
| 223 | 1-تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة  |
| 234 | 2-الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة   |
| 236 | نتائج الدراسة  |
| 239 | التوصيات والاقتراحات   |
| 243 | خاتمة  |
|     | قائمة المصادر والمراجع   |
|     | الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | يوضح توزيع عبارات الاستمارة حسب درجة الايجابية والسلبية   | 24     |
| 02    | يوضح الفرق بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة  | 55     |
| 03    | يوضح أهم الاتجاهات لادارة الجودة الشاملة لكل من ديمينغ وجوران وكروسبي   | 65     |
| 04    | يوضح الاثار التي يحدثها تطبيق ادارة الجودة الشاملة  | 71     |
| 05    | يوضح سلسلة المواصفات الايزو 9000  | 87     |
| 06    | يوضح اهم الفروقات بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000   | 94     |
| 07    | يوضح أنواع فرق العمل  | 134    |
| 08    | يوضح انماط السلوك القيادي   | 139    |
| 09    | يوضح انماط السلوك عند الافراد   | 145    |
| 10    | يمثل نظرية العاملين "لهيرزبيرج"   | 155    |
| 11    | يبين ردود استمارات الدراسة الموزعة على الزبائن  | 169    |
| 12    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس  | 172    |
| 13    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر  | 173    |
| 14    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي   | 174    |
| 15    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد مرات التعامل مع الشركة   | 175    |
| 16    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على استقبال العمال للزبائن بحفاوة                             | 176    |
| 17    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن                             | 179    |
| 18    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مبادرة العمال للتعرف على رغبات وطلبات الزبائن                   | 181    |
| 19    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على إعطاء العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن                 | 183    |
| 20    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على إصغاء العمال للزبائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم               | 185    |
| 21    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على احترام العمال للزبائن عندما يكونون داخل الشركة                  | 188    |
| 22    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تقدير العمال لظروف الزبائن                                      | 190    |
| 23    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على فهم العمال لطلبات واحتياجات الزبائن                             | 192    |
| 24    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على إظهار عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزبائن                      | 194    |
| 25    | يبين الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى  | 196    |
| 26    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاستعداد الدائم للعمال لتقديم الخدمة للزبائن                   | 197    |
| 27    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجدية والحماسة في تقديم الخدمة للزبائن من طرف العمال           | 199    |
| 28    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على يسعى العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكثر عدد ممكن من الزبائن   | 201    |
| 29    | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على طموح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع الزبائن ومحاولة الاحتفاظ | 203    |



|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | بهم كزبائن دائمين   |    |
| 217 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تقديم العمال الخدمات المطلوبة بكل دقة وإتقان للزبائن          | 30 |
| 219 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تقديم العمال المساعدة للزبائن عندما يواجهون مشكلة داخل الشركة | 31 |
| 222 | يبين الإنتاج الجزئي للفرضية الثانية   | 32 |
| 223 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال في خلق الثقة لدى الزبائن                   | 33 |
| 225 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على شعور الزبائن بالإطمئنان أثناء تعاملهم مع عمال الشركة          | 34 |
| 227 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بسرية تامة مع معلومات الزبائن               | 35 |
| 229 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تعامل الشركة بمساواة وعدل مع كل الزبائن دون تمييز بينهم       | 36 |
| 231 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة على وفاء العمال لطلبات الزبائن                                    | 37 |
| 233 | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة مع الزبائن بكل شفافية                       | 38 |
| 234 | يبين الإنتاج الجزئي للفرضية الثالثة   | 39 |
| 235 | يوضح المتوسط الحسابي لجميع فقرات القياس   | 40 |

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | نموذج الدراسة   | 15     |
| 02    | يوضح علاقة الجودة بالعناصر الحاكمة للإنتاج والعمل   | 44     |
| 03    | يوضح دائرة أو حلقة "ديمينغ"   | 58     |
| 04    | يوضح فاعلية نظام الأداء الرقابي للجودة  | 61     |
| 05    | يوضح مكونات الدافعية  | 126    |
| 06    | يوضح النموذج العام لعملية الدافعية  | 127    |
| 07    | يوضح العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع  | 135    |
| 08    | يوضح عناصر عملية الاتصال التنظيمي   | 140    |
| 09    | بين الاتصالات في المنظمات   | 142    |
| 10    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس  | 172    |
| 11    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر  | 173    |
| 12    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي   | 174    |
| 13    | يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد مرات التعامل مع الشركة   | 175    |
| 14    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استقبال العمال للزبائن  | 176    |
| 15    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن   | 179    |
| 16    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مبادرة العمال في التعرف على رغبات الزبائن   | 181    |
| 17    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إعطاء العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن                                   | 183    |
| 18    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إصغاء العمال للزبائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم                                 | 185    |
| 19    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على احترام العمال للزبائن عندما يكونون داخل الشركة                                    | 188    |
| 20    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقدير العمال لظروف الزبائن  | 190    |
| 21    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فهم العمال لطلبات واحتياجات الزبائن   | 192    |
| 22    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إظهار عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزبائن  | 194    |
| 23    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاستعداد الدائم للعمال لتقديم الخدمة للزبائن                                     | 197    |
| 24    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجدية والحماسة في تقديم الخدمة للزبائن من طرف العمال                             | 199    |
| 25    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على يسعى العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكبر عدد ممكن من الزبائن                     | 201    |
| 26    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طموح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع الزبائن ومحاولة الاحتفاظ بهم كزبائن دائمين | 203    |
| 27    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السرعة والسهولة في التواصل بين الزبائن والعمال بالشركة                            | 205    |
| 28    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التجاوب السريع للعمال في تقديم الخدمة   | 207    |
| 29    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمة للزبائن في وقتها المحدد دون تأخير                                    | 209    |
| 30    | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التواجد الدائم للعمال المعني بتقديم الخدمة  | 211    |

|     | في مكان عمله   |    |
|-----|--|----|
| 213 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على انعدام الأخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزبائن | 31 |
| 215 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حرص العمال لتقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى       | 32 |
| 217 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال الخدمات المطلوبة بكل دقة وإتقان للزبائن             | 33 |
| 219 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال المساعدة للزبائن عندما يواجهون مشكلة داخل الشركة    | 34 |
| 223 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال في خلق الثقة لدى الزبائن                      | 35 |
| 225 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على شعور الزبائن بالاطمئنان أثناء تعاملهم مع عمال الشركة             | 36 |
| 227 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بسرية تامة مع معلومات الزبائن                  | 37 |
| 229 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل الشركة بمساواة وعدل مع كل الزبائن دون تمييز بينهم          | 38 |
| 231 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وفاء العمال لطلبات الزبائن                                       | 39 |
| 233 | يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عامل عمال الشركة بكل شفافية مع الزبائن                           | 40 |

الإطار المنهجي  
للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: تساؤلات الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أسباب إختيار الموضوع

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

ثامناً: نموذج الدراسة

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

عاشراً: الدراسات السابقة

## مقدمة

مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن العشرين الميلادي برزت أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، واهتم الفكر الإداري الحديث بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية من خلال تنمية القوى البشرية، ومن هذا المنطلق لجأت بعض المنظمات الإدارية إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية والخدمات ومنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يهدف إلى تطوير أداء وكسب رضا الزبون أو المستفيد، وأصبح نجاح الإدارة مرتبطاً بالكفاءة الإنتاجية والخدماتية للمنشأة أو بالكفاءة الخارجية للمنظمات الإدارية التي تتأثر بدورها بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن.

وأصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات، لكونها إدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، وتقلل المنازعات بين العاملين، وترضي المستفيدين، وتدعم الابتكار والتجديد.

وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساساً في إطار تحسين السلع والمنتجات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح، إلا أن تلك المفاهيم قد امتدت إلى المؤسسات الخدماتية التي تقدم خدمات متنوعة للمواطنين من أجل الارتقاء بالجودة في الخدمات.

وأصبح بالإمكان تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإدارية والمؤسسات الخدماتية باعتبارها نهجاً إدارياً جديداً يحرص على إخراج هذه المؤسسات من دائرة الأساليب التقليدية القديمة التي تركز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز.

وشجع النجاح الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكثير من دول أوروبا الغربية بعض الدول العربية لتبني هذا النظام والسير وفق مبادئه وأسسها. وترتكز هذه الدراسة حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية على سلوك العمال من وجهة نظر الزبائن.

ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول، خصصنا الفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة وفيه أبرزنا الإشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها، إضافة إلى

توضيح أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، وكذا تصميم نموذج الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقسمناه إلى خمس عناصر تناولنا في العنصر الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة، والعنصر الثاني خصصناه للتطور التاريخي الذي مرت به إدارة الجودة الشاملة، والعنصر الثالث أبرزنا فيه أهم رواد إدارة الجودة الشاملة وأهم الجوائز العالمية في الجودة، أما العنصر الرابع فقد خص لتوضيح أهداف ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير العنصر الخامس فقد أبرزنا فيه الفرق والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

والفصل الثالث قسمناه إلى ستة عناصر تناولنا في العنصر الأول ماهية السلوك الإنساني، والعنصر الثاني خصصناه لماهية سلوك العمال داخل المؤسسة، أما العنصر الثالث والرابع والخامس فقد تناولنا فيها على التوالي المؤثرات الفردية والجماعية والتنظيمية في سلوك العمال داخل المؤسسة، والعنصر السادس والأخير بيننا فيه النظريات المفسرة لسلوك العمال داخل المنظمة.

أما الفصل الرابع فحُصَّ للجانب الميداني للدراسة وقسمناه إلى خمسة عناصر، حيث قمنا في العنصر الأول بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والعنصر الثاني شرحنا فيه إجراءات الدراسة الميدانية، أما العنصر الثالث والرابع والخامس فقد خصصناها على التوالي لتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى والثانية والثالثة، وفي الأخير قمنا بعرض نتائج الدراسة وتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين.

لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات، يعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة. وتحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، كذلك احتدام حدة المنافسة في الأسواق وبين المؤسسات، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أنّ للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات المحلية منها والعالمية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية السكانية عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى تبني إستراتيجيات ومناهج جديدة تحقق ذلك.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، فقد أصبح التميز المؤسسي موضوع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعه من رؤساء ومرؤوسين، حيث أنّ تحقيق المنظمة لتمييز وجودة الخدمات



والسلع وكل ما يطلبه الزبائن يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء وفي السلوك، وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.

لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتوفير خدمات وسلع ذات جودة عالية، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها " سلع أو خدمات " بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

ومن هذا المنطلق يتعين على المؤسسات الجزائرية التي تهدف إلى تقديم خدمات ملموسة، أو غير ملموسة أن تسعى من أجل إشباع حاجات زبائنها، وتحقيق الربح والاستمرارية، والاعتماد على إستراتيجية تسعى إلى امتلاك قاعدة من الزبائن الدائمين، خاصة في ظل الأنظمة الإقتصادية العالمية، التي تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على أساس إحترام الزبون، والعمل على إرضائه لتحقيق النجاح، والتموقع في ظل سوق تتميز بحدة المنافسة.

إذ يعتبر الزبون هو الدافع الوحيد لوجود المؤسسة، وهو أساس خلق فرص وظيفية، كما تعد عملية إشباع حاجاته مدخلاً أساسياً لتحقيق الربح.

ومن هذا المنظور توجهت المؤسسات الجزائرية إلى الإعتماد وانتهاج ما يسمى بالمؤسسة الموجهة للزبون، الذي أصبح نقطة ارتكاز تدور حوله كافة الإستراتيجيات، التي تهدف من خلالها المؤسسات إلى تحقيق تفاعل جيد مع الزبائن من أجل كسب اتجاهاتهم الإيجابية، وضمان رضاهم وولائهم للمؤسسة مقدمة الخدمة.

ومن بين أهم الإستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة الجزائرية، باعتبارها نسق مفتوح تتواجد في بيئة اقتصادية، اجتماعية، تم تطبيق إستراتيجية " الجودة الشاملة "، حيث

أدرك الفاعلون بالمؤسسة حقيقة واحدة، وهي أن جودة الخدمة باعتبارها أهم مطلب للزبائن، هي السبيل الوحيد والأفضل الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وهذا بدوره لا يتحقق إلا في ظل نمط إداري قائم على مبدأ القدرة على التكيف والتأقلم مع كل المستجدات والتغيرات التي تطرأ على البيئة من حين لآخر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى طرق التعامل والسلوكيات والتصرفات التي ينتهجها العمال مع الزبائن أثناء تقديم الخدمة.

ومن هنا جاءت حتمية العمل وفق منهج إدارة الجودة الشاملة، أو ما يسمى بنظام الجودة، وعلى هذا الأساس يعتبر هذا النظام خاصية العصر، وما يبرر هذا الرأي هو أهمية تطبيق هذا النظام والإحتكام بشعاره " الجودة " التي تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تتطابق مع المعايير العالمية الإيزو " ISO " ومع توقعات الزبائن أو تجاوزها، وبالتالي المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد إلى دائرة التعامل.

ومن هذا المنطلق تسعى دراستنا إلى البحث عن وجهات نظر الزبائن حول تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات وتصرفات العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلوك العاملين بالمؤسسة الجزائرية - ممثلة في المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار - من وجهة نظر الزبائن ؟

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مؤداه:

ما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلوك العاملين بالمؤسسة الجزائرية - ممثلة في المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار - من وجهة نظر الزبائن ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن والاهتمام بهم - من وجهة نظر الزبائن ؟
- 2- هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تكريس الاعتمادية على العامل في الاستجابة إلى طلبات الزبائن - من وجهة نظر الزبائن ؟
- 3- هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال - من وجهة نظر الزبائن ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: سنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي من خلال الفرضية العامة التالية:

أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير سلوك العاملين بالمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن.

الفرضيات الفرعية: كما سنحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم - من وجهة نظر الزبائن.

2- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تكريس الاعتمادية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن - من وجهة نظر الزبائن.

3- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال - من وجهة نظر الزبائن.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون أن موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها باستمرار يعتمد بشكل رئيسي على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات لتحقيقه خاصة الخدمة منها وهو إرضاء وكسب الزبائن، والذي لا يتأتى إلا من خلال السلوكيات والتصرفات التي ينتهجها العمال في التعامل معهم وطريقة وأسلوب تقديم الخدمات لهم.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية من خلال أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المنظمات بتطوير وتغيير سلوكيات عمالها إلى ما يرغبه ويرضاه الزبون، ومدى بقائها واستمراريتها بشكل عام وتقديم خدمات ذات جودة عالية بشكل خاص، حيث أن الشركات الخدمية تحتاج أكثر من غيرها إلى مداخل ومناهج واستراتيجيات معاصرة تحقق لها مستويات عالية من جودة الخدمات، وذلك من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة، والإنسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها من جهة، وكسب رضا وولاء الزبائن واستقطابهم إليها من جهة أخرى.

## خامساً: أسباب إختيار الموضوع:

كما هو الشأن بالنسبة لأي موضوع يقوم الباحث بالبحث فيه إلا وهناك أسباب تدفعه للقيام بذلك، وقد تنوعت أسباب اختيار هذا الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي:

### 1- الأسباب الذاتية:

أ- إعجابي بالموضوع كوني قد درستَه في مقياس تنمية الموارد البشرية في السنة الثالثة ليسانس.

ب- إطلاعي وإعجابي بالأساليب التسييرية الغربية والفضول لمعرفة مدى تطبيقها ونجاحتها في المؤسسة الجزائرية.

ج- كون الموضوع من القضايا الجديدة في عالم الإدارة بالمؤسسات والمجتمعات المعاصرة.

د- الميل لمهنة الإدارة والرغبة في معرفة طبيعة العمل الإداري في المؤسسة وما السلوكيات الواجب إتباعها.

هـ - رغبتني الذاتية وميلى لدراسة الموضوع.

### 2- الأسباب الموضوعية:

أ- ما لاحظته من بقاء مستوى الخدمات على حالها بشركة الخطوط الجوية الجزائرية بأردار رغم تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب- التعرف على المبادئ السلوكية التي من شأنها الرفع من نوعية وجودة الخدمات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لكسب الزبائن.

ج - قلة الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية بالجزائر وخاصة فيما يتعلق بآثار تطبيق هذه الإدارة على سلوك العمال، وهذا في حدود إطلاعي.

د - قلة الوعي لدى المسيرين والعمال وعدم إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والفوائد التي يمكن أن تعود بها على المؤسسة بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.

### سادساً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية تتمثل في:

أولاً: الأهداف العلمية: وتتمثل في:

- 1- محاولة التأكد من صدق المقولات النظرية التي تؤكد أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين سلوكيات العاملين بالمؤسسات الخدمية.
- 2- إثراء و توضيح المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على أهم المحددات التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة.
- 4- محاولة إزالة اللبس والغموض المحيط بطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، والتي تؤدي إلى الخلط بين المفهومين لدى الكثير.
- 5- تسعى هذه الدراسة أيضاً إلى محاول إحداث مقارنة بين التخصصات، حيث أن موضوع البحث يتناول الإتجاه وهو مفهوم نفسي، وإدارة الجودة الشاملة، وهو مفهوم إقتصادي وتسييري، والسعي ل طرحها طرْحاً سوسيولوجياً.

ثانياً: الأهداف العملية:

- 1- محاولة البرهنة الميدانية من خلال الاقتراب من الواقع الفعلي للشركة محل الدراسة، للتحقق ميدانياً من العلاقة الجدلية بين تأثير إدارة الجودة الشاملة على سلوك العمال من وجهة نظر الزبائن وذلك من خلال قياس وجهات نظرهم حول جودة الخدمة التي يقدمها العمال لهم.

2- نفت انتباه عمال المؤسسات الخدمية في الجزائر إلى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن وبالتالي كسبهم واستقطابهم.

3- التعرف على السلوكيات والتصرفات التي يواجهها الزبائن من قبل عمال الشركة محل الدراسة والتي تتمثل في ( طريقة التعامل، الاعتمادية والاستجابة، الأمن ).

### سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

من الضروري أن يقوم الباحث بتحديد المفهومات لتجنب سوء الفهم له وللقارئ، وتفادي الوقت في المجادلات اللفظية.

وترشد المفاهيم الباحث إلى أنواع الحقائق التي يقوم بتجميعها، وتحليلها كما تعمل على تنمية وتطوير الفروض والنظريات التي تفسر، وتتنبأ بالظاهرة مما تؤدي إلى تقدم البحث ووضوحه.

#### 1- الجودة:

\* - إجرائياً: نقصد بالجودة في هاته الدراسة بأنها تطابق الخدمات التي يقدمها العمال مع توقعات الزبائن والتي تكون وفق المواصفات والمقاييس التي تمليها إدارة الجودة الشاملة والمعمول بها في الشركة مقدمة الخدمة.

#### 2- إدارة الجودة الشاملة:

\* - إجرائياً:

هي عبارة عن مدخل إداري يهدف إلى تكريس الجودة في كل جوانب وعمليات المنظمة، وجعل الجودة مسؤولية الجميع، وترتكز بشكل أساسي على مبادئ أساسية منها: إرضاء الزبائن، تحسين العمليات، تحسين الجودة، زيادة الربحية، التوسع في السوق.

3- السلوك:

\* - لغة: " من فعل "سَلَكَ" الذي يفيد نفوذ الشيء في الشيء"<sup>1</sup>.

وفي لسان العرب " سَلَكَ طريقاً وسَلَكَ المكانَ يَسْلُكُهُ سَلْكَاً وسَلُوكاً وسَلَكَه غَيْرُهُ وفيه وأسَلَكه إياه وفيه، سَلَكْتُ الطريقَ وسَلَكَتُهُ غَيْرِي، وأسَلَكْتُه غَيْرِي وسَلَكَ يَدَهُ في الجَيْبِ والسَّقَاءِ ونحوهما يَسْلُكُهَا وأسَلَكَهَا أدخلها فيهما، والسَّلَكَةُ الخَيْطُ الذي يُخَاطُ به الثوبُ وجمعه سِلْكٌَ وأسَلَاكٌ وسَلُوكٌ كلاهما جمع الجمع والمسَلَكُ الطريق، وأمْرُهُمْ سَلُكِي على طريقة واحدة"<sup>2</sup>.

وفي معجم مصطلحات الصناعة والأعمال: " والسَلَكِي: الأَمْرُ المُسْتَقِيمُ... وأمْرُهُمْ سَلُكِي: على طَرِيقَةٍ وَاحِدَةٍ، والمسَلَكُ: الطَّرِيقُ والجَمْعُ المسَالِكُ، وسَلَكَه تَسْلِيكاً: أسَلَكه، ومن المجاز: خُذْ في مَسَالِكِ الحَقِّ"<sup>3</sup>.

يتبين من خلال هذا التعريف المعجمي أن دلالات السلوك تفيد معني السير في طريق (مَسَلَك) قاصدٍ نحو غاية محدد، ويكون السير فردياً أو جماعياً في مسالك شتى.

\* - اصطلاحاً:

السلوك هو " مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الانسان تحت تأثير موقف معين ليحاول تحقيق أمر ما"<sup>4</sup>.

ويعرف السلوك أيضاً بأنه: " كل ما يقوم به الفرد ويظهر للآخرين "<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، الجزء 2، إدارة المعارف، القاهرة، 1984م، ص 102.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 104.

<sup>3</sup> حسين بن عبد الله الوطيان، معجم مصطلحات الصناعة والأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 2001م، ص 288.

<sup>4</sup> محمود محمد معايرة، الفساد الإداري وعلاقته في الشريعة الإسلامية، ط 1، دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص 174.



\* - إجرائياً:

هو مجموع التصرفات وردود الأفعال، طرق التصرف وطرق المبادرة لدى الفرد، وهو النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة وقد يكون السلوك في شكل تعزيز ودفعة وعرقلة وأشكال أخرى كثيرة.

4- سلوك العمال:

\* - إجرائياً: هو مجموعة التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة وهي مرتبطة بأداء العامل وإنجازه.

5- الإتجاه:

\* - إصطلاحاً: يعرف الإتجاه بأنه: " تعبير عن شعور الفرد، مدى إيجابيته أو سلبيته، إمتثاله أو رفضه، مع أو ضد شئ معين سواء كان هذا الشئ مادياً أو معنوياً"<sup>2</sup>.  
كما يعرف الإتجاه أيضاً بأنه: " دالة معتقدات الفرد، ومدى قوتها اتجاه شئ معين، والقيمة أو الأهمية بالنسبة التي يعطيها الفرد لمعتقداته - أو لواحدة منها - اتجاه هذا الشئ"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 175.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001م، ص 2.

<sup>3</sup> سعاد يخنساء، " التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2006م، ص 42.

\* - إجرائياً:

المقصود بالإتجاه في هذه الدراسة هو اتجاه ورأي الزبائن الذين سافروا أكثر من ثلاث مرات مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار نحو درجة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلوك العاملين بها، قوة أم ضعفاً.

## 6- الزبائن:

\* - إصطلاحاً: المقصود بالزبون " هو الذي تمتلكه الشركة في الوقت الحالي والذي سوف تمتلكه في المستقبل فنجاح الأعمال يعتمد على الحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم فالزبائن هم السبب الرئيسي الذي يدفع بالأفراد إلى بناء المعامل واستئجار الموظفين وجدولة الاجتماعات فبدون نشاط الزبائن لا نستطيع أن نتخيل قيام عمل تجاري أو خدماتي "1.

كما يعرف الزبون أيضاً بأنه: " ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي "2.

ويعرف الزبون أيضاً أنه: " العميل الفعلي، الذي تدركه المؤسسة الذي تعمل على الحفاظ عليه و كسب ولائه الدائم، أو العميل المتوقع الذي تهدف المؤسسة إلى جذبته أو التنبؤ به "3.

<sup>1</sup> علي توفيق، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 م، ص 216.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، 2000م، ص43.

<sup>3</sup> مصلح صالح، قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية الشامل، ط 1، دار علم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999م، ص 279.

هذا ويعرف أيضاً: " بأنه ذلك المشتري للخدمات الفعلي أو المتوقع ولديه القدرة والرغبة في شراء تلك الخدمة، كما أنه يشكل الهدف النهائي لأيّ عملية تسويقية لأنه مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها"<sup>1</sup>.

كما يعرف الزبائن: " بأنهم مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها"<sup>2</sup>.

\* - إجرائياً:

المقصود بالزبائن في دراستنا هذه هم أولئك الأفراد الذين تعاملوا مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية أكثر من ثلاث مرات، بطريقة منتظمة أو غير منتظمة بهدف الحصول على خدماتها لتلبية حاجاتهم.

#### 7- المؤسسة:

\* - لغةً: إن مفهوم المؤسسة في الجانب اللغوي هو مشتق من " أسس، يؤسس، تأسيساً، ومؤسسة"<sup>3</sup>.

وتعرف المؤسسة لغةً أيضاً بأنها<sup>4</sup>:

- سلوك معياري متواتر موجّه نحو هدف طبقاً للمعايير يدل ضمناً على جماعة معينة.
- وحدة من النشاط الإنساني المنظم يتضمن معايير وأشخاص.
- نسق من القواعد يتم العمل بموجبها عموماً وتعطي شكلاً وبنية للنشاط الإجتماعي عندما يتم تحديد الأدوار والمراكز والحقوق والواجبات.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص 71.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 74.

<sup>3</sup> مصلح صالح، المرجع السابق، ص 279.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة " التنظيم و الهيكل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م، ص 23.

\* - إصطلاحاً:

تعرف المؤسسة بشكل عام بأنها: " وحدة اجتماعية هادفة وتكوين إجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضاً في معجم العلوم الإجتماعية كما يلي: " المؤسسة وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالإستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاط القائم من أجله"<sup>2</sup>.

\* - إجرائياً:

يقصد بالمؤسسة في دراستنا هذه أنها وحدة أو كيان إجتماعي هادف تسعى لتحقيق أهداف محددة، وهي تعتبر ملك للدولة من الناحية القانونية.

8 - الإهتمام بالزبون:

\* - إصطلاحاً: " قدرة مُقدم الخدمة على فهم حاجات الزبون وتحديدّها وتزويده بالرعاية والعناية"<sup>3</sup>.

\* - إجرائياً:

ونعني به تحلي العمال بالسلوكيات التالية مع الزبائن في التعامل معهم أثناء تقديم الخدمة ( الإستقبال، الإهتمام بالإستفسارات والإحتياجات، الإصغاء، الإحترام، الفهم وتقدير الظروف، الرغبة في المساعدة ).

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص 23.

<sup>2</sup> إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975م، ص 54.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005م، ص 443.

9- الإعتمادية والإستجابة:

\* - اصطلاحاً:

" وهي القدرة على تقديم خدمة تكون ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الإعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الدقة، فالزبون يتوقع أن تقديم الخدمة له دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت، والأداء، كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها، أي الإستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون"<sup>1</sup>.

\* - إجرائياً: ونعني بالإعتمادية والإستجابة في هذه الدراسة تحلي العمال بالسلوكيات التالية مع الزبائن في التعامل معهم أثناء تقديم الخدمة ( الإستعداد لتقديم الخدمة، الإستجابة للإستفسارات، التواصل، السرعة في الإستجابة، إنضباط العمال، الدقة والإتقان، الإهتمام بحل المشاكل ).

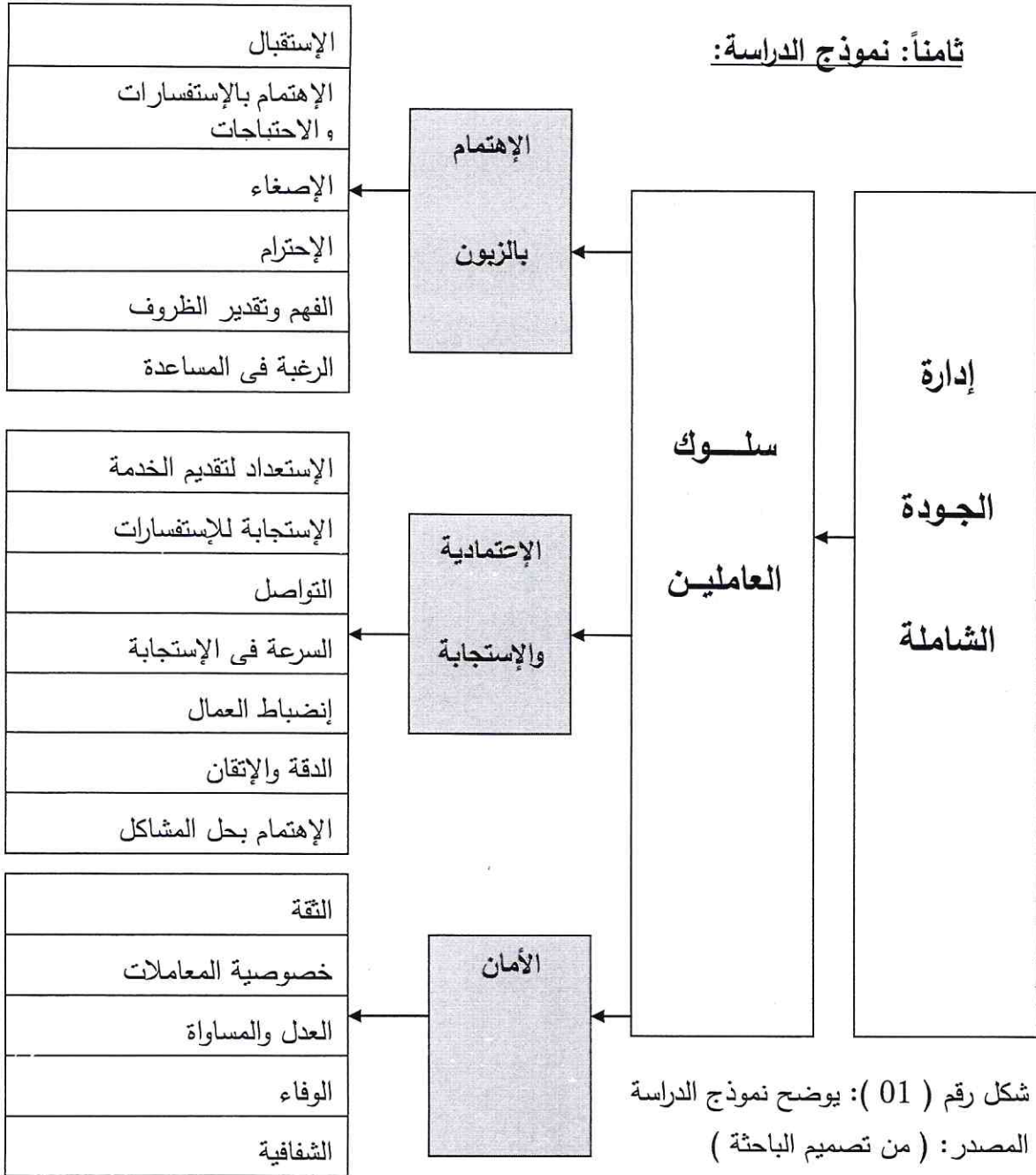
10- الأمن والثقة:

\* - اصطلاحاً: " الثقة والأمن تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة"<sup>2</sup>.

\* - إجرائياً: ونعني به تحلي العمال بالسلوكيات التالية مع الزبائن في التعامل معهم أثناء تقديم الخدمة ( الثقة، خصوصية المعاملات، العدل والمساواة، الوفاء، الشفافية ).

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 444.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط 1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، ص 278.



## تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتشمل ما يلي: منهج الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات.

### 1- المنهج المعتمد في الدراسة:

يعتبر إتباع الباحث لمنهج من مناهج البحث العلمي أمر ضروري جداً لأنه يمثل المسار والطريق الذي يسلكه من أجل الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين، حيث يعرف المنهج بأنه: "وحدة متكاملة ذات كيان مستقل، تتألف من أساليب، ووسائل معنوية ومادية"<sup>1</sup>، ويعرف أيضاً بأنه: " مجموعة قواعد يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة"<sup>2</sup>، وبالتالي فإن اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة موضوع البحث والهدف المتوخى منه، كما يجب على الباحث " الإلتزام بمجموعة قواعد وضوابط لإتخاذ قرارات وإتباع إجراءات مقيدة ومحددة لمسيرته البحثية في إطار المنهج، والإستعانة بأدوات بحثية أكثر ملائمة"<sup>3</sup>.

ونظراً لكون المناهج العلمية في العلوم الإجتماعية تختلف باختلاف طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها، وكذا الهدف من الدراسة، فإن المنهج الوصفي هو الأنسب للقيام بهذه الدراسة، ويعتبر الأكثر ملائمة لها، كونه أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته.

فالمنهج الوصفي يعرف بأنه: "طريق يستند على الوصف، على اعتبار أن الوصف هو التتبع الصارم للظاهرة المدروسة ومحاولة الوقوف على أدق جزئياتها وتفاصيلها والتعبير

<sup>1</sup> عبد الله بن محمد أبو داهش، معجم مصطلحات البحث العلمي، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1998م، ص 172.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999م، ص46.

<sup>3</sup> محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 163.

عنها كفيماً أو كميّاً<sup>1</sup>، فهو إذن " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>2</sup>، أي أن هذا المنهج يعتمد على " تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة"<sup>3</sup>.

وقد تم الإعتماد من الناحية المنهجية في جمع وتحليل البيانات على الأساليب التالية:

#### الأسلوب الأول:

يتمثل في جمع البيانات الثانوية حول الموضوع لإنجاز الجانب النظري وتصميم إجراءات الجانب الميداني، وقد تم الإعتماد في ذلك على المصادر التالية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدراسات السابقة حول الموضوع.
- زيارات متكررة للمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار لتقديم مساعدة أو إضافة معلومة لموضوع الدراسة كونها شركة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- مواقع شبكة الأنترنت.

#### الأسلوب الثاني:

ويتمثل في جمع البيانات الأولية حول الموضوع لإنجاز الجانب الميداني وذلك باستخدام الأدوات التالية: الإستمارة.

#### الأسلوب الثالث:

<sup>1</sup> أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006م، ص 61.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، المرجع السابق، ص 46.

<sup>3</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 6، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982م، ص 234.



ويتمثل في الأسلوب الإحصائي، حيث تم استخدام الرزم الإحصائية ( SPSS ) لمعالجة البيانات الأولية ( الميدانية ) التي تم جمعها بهدف تحليلها واستخلاص النتائج منها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية.

## 2- مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار، والتي تقع وسط المدينة بحي الأمير عبد القادر، يحدها من الشمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية مركز الدفع بلبشير حميدة، ومن الجنوب عيادة طب العيون الحكيم محمد المهداوي، ومن الشرق المركز التجاري رقم 01، ومن الغرب شركة HUNDAI لبيع قطع غيار السيارات.

ب-المجال البشري: يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في إختيار عينة قصدية<sup>1</sup> \* وهم الزبائن الذين تعاملوا أكثر من ثلاث ( 03 ) مرات مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية ( المندوبية الجهوية - أدرار )، وقوامهم 346 زبون، وذلك حتى نضمن أن الزبون قد تعامل أكثر مع موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية ومن ثمَّ يكون قد تكوّن لديه انطباع حول جودة الخدمات التي تقدمها هذه الشركة.

ج- المجال الزمني: استغرقت مدة هذه الدراسة حوالي سنة و ثلاثة أشهر، حيث امتدت من شهر جانفي 2015م إلى شهر أفريل 2016م، أي ثلاثة عشر ( 13 ) شهراً، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى المراحل التالية:

### المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2015/01/15

<sup>1</sup> \* العينة القصدية: تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزاياءه، وذلك يعطيه نتائج أقرب ما تكون إلى الناتج التي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله. ( كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 4، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 147).

تتميز هذه المرحلة بمرحلة اختيار موضوع الدراسة، فمن خلال دراستنا في السنة الثالثة ليسانس لمقياس " التنمية البشرية" كان أحد مواضيعها " إدارة الجودة الشاملة"، فعلق انتباهي عليها وقررت حينها أن يكون موضوع أبحث فيه، وبالإطلاع على هذا الموضوع في الكتب والمراجع الموجودة بالمكتبة المركزية للجامعة وبعض مواقع الإنترنت التي وجدت فيها العديد من الدراسات السابقة في كثير من الدول العربية، وهو ما شجعتني للبحث بجديّة فيه خاصة وأنه من المواضيع الجديدة والشيقّة والتي تواكب تطورات العصر الحاليّة.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2015/10/30

وهذه المرحلة هي مرحلة قبول الموضوع، فبعد اختياري للموضوع وتقديم جملة من الدراسات السابقة حوله، قدم إلى اللجنة العلمية للقسم بالجامعة بتاريخ 2015/10/30، وبعد اجتماع هذه اللجنة حول قبول أو رفض المواضيع المقدّمة من طرف الطلبة لمناقشة شهادة الماجستير تم قبول الموضوع المقترح.

المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2015/11/06.

في هذه المرحلة تم إعداد استمارة أولية وذلك من خلال الإطلاع على جملة من الكتب والمراجع التي تخص الموضوع.

المرحلة الرابعة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2015/11/08.

في هذه المرحلة تم جمع المعلومات من الكتب والمراجع الموجودة في المكتبة المركزية بالجامعة، ومكتبة المركز الثقافي الإسلامي، ومكتبة دار الثقافة، ومكتبة جامعة التكوين المتواصل، ومكتبة المركز الترفيهي العلمي بأدرار، ومكتبتي الواحة الحمراء وأولاد سعيد بتيميمون، إضافة إلى بعض الكتب الموجودة بمواقع شبكة الأنترنت على شكل PDF .

المرحلة الخامسة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2015/12/12.

في هذه المرحلة تمت زيارة الشركة محل الدراسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وهي " المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار" وذلك من أجل توضيح الموضوع والغرض من الدراسة، ونيل الإذن بالموافقة على إجراء الدراسة لديهم، لتسهيل عملية جمع المعلومات.

المرحلة السادسة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2016/01/16.

في هذه المرحلة تم بإعداد استمارة أولية خاصة بالزبائن وتم عرضها على بعض الزبائن المتعاملين مع المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار ومن خلال بعض ملاحظاتهم واقتراحاتهم تم مراجعة الإستمارة وإعادة صياغتها.

المرحلة السابعة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2016/01/19.

بعد مراجعة الاستمارة ومحاولة ضبطها تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين بالقسم بالجامعة من حيث صدقها، وبعد ذلك تم تعديلها وفقا للنصائح والإرشادات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين.

المرحلة الثامنة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2016/01/23.

بعد مراجعة الإستمارة ومحاولة ضبطها تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين بالقسم من حيث الصدق والقابلية للقياس، وبعد ذلك تم تعديلها وفقا للنصائح والإرشادات المقدمة من طرف المحكمين.

المرحلة التاسعة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2016/02/15.

حيث تم خلال هذه المرحلة جلب معلومات توضيحية كالهيكال الخاص بالمؤسسة، وشرح بعض مهامها وفروعها.

المرحلة العاشرة: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2016/02/22.

في هذه المرحلة تم النزول إلى الميدان بغرض توزيع الاستثمارات على الزبائن حيث تم توزيع 346 إستمارة على 346 زبون بمساعدة بعض أفراد العائلة، وتمّ ذلك في كل من المصلحة التجارية والتسويقية وكذا مصلحة المهابط ( مطار أدرار )، وامتدت هذه المرحلة لمدة ثمانية أيام إبتداءً من 2016/02/22 إلى غاية 2016/03/01، وقد تم توزيع الإستمارة على كل زبون واسترجاعها في الوقت نفسه بعد إتمامه لملئها وذلك نظراً للتخوف من عدم استرجاعها كون أن الزبائن مسافرين ولا يمكنهم أخذ الإستثمارات معهم.

**المرحلة الحادي عشر:** بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2016/03/02.

في هذه المرحلة تم تفرغ البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة، كما تم إعطائنا الإذن بالطبع حتى أصبحت المذكرة كما هي عليه الآن.

### **3- أدوات جمع البيانات:**

باعتبار الدراسة الميدانية تقتضي النزول إلى الميدان لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث والإجابة عن تساؤلات الدراسة فلا بد من استخدام تقنية من تقنيات البحث العلمي المناسبة للإجابة عن هذه التساؤلات، وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة واحدة وهي الإستمارة لكونها أكثر ملائمة لجمع المعلومات الخاصة بالزبائن.

**\* الإستمارة:** تعد الإستمارة أداة من أدوات البحث العلمي، وتعرف بأنها: " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"<sup>1</sup>، كما تعرف في معجم مصطلحات عصر العولمة بأنها: " وسيلة هامة لجمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة تطرح بأي وسيلة على مجموعة من الأفراد ليجيب عليها، ثم يتولى الباحث تحليلها واستشفاف ما بها من بيانات، ويمكن الإتصال

---

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه و أساليبه، بيت الأفكار الدولية للتوزيع، عمان، الأردن،

المباشر بين الباحث والأفراد، أو ينشر الإستبيان بالصحف أو يرسل بالبريد، وتكون البيانات عادة سرية ولا يجوز استخدامها إلا في البحث العلمي<sup>1</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بمواضيع البحث، عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"<sup>2</sup>، وتعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات ، والتي تأخذ الكثير من الوقت والجهد في إعداده، ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بشأن معتقدات ورغبات المبحوثين كذلك الحقائق التي هم على علم بها ، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد<sup>3</sup>.

ونظراً لطبيعة الدراسة كان لا بد من بناء مقياس لقياس وجهات نظر عينة الدراسة، وقد تم بناء المقياس على طريقة " ليكرت "<sup>4</sup>.\*

<sup>1</sup> بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، دار موفم للنشر، الجزائر، 2002م، ص 37.

<sup>2</sup> يحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، دار الصفاء، الأردن، 2000م، ص 82.

<sup>3</sup> فوزي غرابية، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص 71.

\* رينسس ليكرت، ولد عام 1903م، في مدينة "تشيبي" بولاية "وايومنغ" (Cheyenne, Wyoming) الأمريكية، وحصل على شهادة البكالوريوس في تخصص الإقتصاد من جامعة "ميتشيغان" عام 1926م، ومن ثم حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة كولومبيا عام 1932م ، وقد بدأت اهتماماته البحثية في موضوع علم النفس الاجتماعي، خلال دراسته في مرحلة البكالوريوس، وكانت هذه البداية الحقيقية في بناء "مقياس ليكرت"، وقد تبلورت الفكرة الأساسية للمقياس في مقال علمي بعنوان " طريقة لقياس الاتجاهات" نشره "ليكرت" في دورية علمية متخصصة بعلم النفس في عام 1932م، ومقياس ليكرت هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. ( إسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت

وبعد تصميم المقياس الأولي تم عرضه إلى عدة أساتذة محكمين في قسم علم الاجتماع بالجامعة وبعض العمال في الشركة محل الدراسة، وبعد هذا التحكيم تم ضبط المقياس وتوزيعه على عينة تجريبية من عينة الدراسة ( الزبائن )، لمعرفة مواطن الضعف والخلل فيه، وللوقوف على مصداقيته ( أي أنه يقيس ما هو مطلوب قياسه )، وبواسطة الإستمارات التجريبية تم حذف الأسئلة الغامضة والغير صالحة للقياس، وبعد استشارة الأساتذة المحكمين تم تصميم استمارة تقيس وجهات نظر الزبائن حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلوك العمال، وهي تحوي أسئلة معقولة تخدم الموضوع المراد دراسته وهي سهلة التداول، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها خرجت في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 01 )، وبعد التأكد من مصداقيته تم توزيع المقياس على المبحوثين.

وقد تضمنت الإستمارة قسمين:

- القسم الأول تم فيه وضع البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس والسن والمستوى التعليمي، وعدد مرات التعامل مع الشركة، والتي لها علاقة مباشرة بالتأثير في موضوع الدراسة من البند 01 إلى البند 04.

- أما القسم الثاني فتضمن جملة من الفقرات بلغ عددها 27 فقرة بعضها يتميز بالنفسي، والآخر بالإثبات.

فمحوها الأول: تضمن بيانات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال مع الزبائن والإهتمام بهم، ( من الفقرة 01 إلى الفقرة 09).

أما محورها الثاني: فتضمن بيانات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على تكريس الاعتمادية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن، ( من الفقرة 10 إلى الفقرة 21 ).

ومحورها الثالث: تضمن بيانات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال، ( من الفقرة 22 إلى الفقرة 27 ).

\* اختبار الاستمارة:

تم توزيع الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين حيث أبدوا ملاحظاتهم وأرائهم والتي تمثلت فيما يلي:

- تفكيك بعض العبارات المركبة بحيث تقيس العبارة اتجاه واحد فقط.  
- اختصار عدد الأسئلة إلى أقل عدد ممكن ( من 37 إلى 27 ) وذلك لأن بعض العبارات كان لها مدلول واحد.

- حذف الأسئلة الغامضة والغير مفهومة.

وبعد إجراء التعديلات المطلوبة من طرف الأساتذة المحكمين المذكورة أسماءهم في الملحق رقم ( 02 )، وبناء على نتائج التطبيق الأولي للاستمارات التجريبية تم تصميم المقياس في صورته النهائية ، والتي طبقت على 346 فرد حيث تضمن المقياس 27 فقرة موزعة كالتالي:

\* جدول خاص بعبارات الإستمارة.

جدول رقم ( 01 ): يوضح توزيع عبارات الاستمارة حسب درجة الايجابية والسلبية.

| أرقام العبارات   |  | المحاور         |
|------------------|--|-----------------|
| العبارات السالبة | العبارات الموجبة                                   |                 |
| 6 / 3            | 9 / 8 / 7 / 5 / 4 / 2 / 1                          | الفرضية الأولى  |
| 15 / 11          | / 16 / 14 / 13 / 12 / 10<br>21 / 20 / 19 / 18 / 17 | الفرضية الثانية |
| 26               | 27 / 25 / 24 / 23 / 22                             | الفرضية الثالثة |

\* صدق الاختبار:

عندما نتحدث عن الصدق في الاختبارات لا بد أن نتذكر بأن الاختبار هو أداة قياس وهذه الأداة يجب أن تكون معدة لقياس الخاصية، أو السمة التي نحن بصدد قياسها، ولا بد أن تتمتع بخصائص أساسية أهمها خاصية الصدق.

ولقد وصف " كرونباخ " (1971) الصدق كعملية يجمع بها مستخدم الإختبار، أو مطوره الدلائل التي تدعم الاستنتاجات التي كونها من علامات الاختبار، ويمكن تعريف الصدق بشكل عام على أنه: " قدرة المقياس على قياس ما صمم لأجله "1.

وسأعتمد في هذه الدراسة على الصدق الظاهري أو السطحي، والذي يشتمل على المظهر العام للاختبار أو الصورة الخارجية له، من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوحها ويتناول كذلك تعليمات الاختبار، ومدى دقتها وموضوعيتها، وكذلك مطابقة إسم الإختبار للموضوع الذي يقيسه، وقد تحقق صدق الإختبار إلى حد كبير بشهادة الأساتذة المحكمين وأهل الاختصاص، وذلك بعد إجراء التعديلات المطلوبة على المقياس.

عاشراً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

\* - الدراسة الأولى: لفالح شجاع فالح العتيبي، سنة 2010م، بعنوان: " مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية "2.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، وقد طرح الباحث سؤاله الرئيسي المتمثل في:

<sup>1</sup> عيد الله الصمادي وماهر الدرايع، القياس والتقويم النفسي والتربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، صص 169-170.

<sup>2</sup> فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010م.



ما مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ( القيادة، تحقيق رضا المستفيدين، تحسين جودة الخدمات المقدمة، إدارة العمليات، زيادة كفاءة العاملين ) بإدارة الموارد البشرية بالحرس الكويتي الوطني؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، أما عينة الدراسة فكانت قصدية وتكونت من 75 عامل ذوي الرتبة وكيل فأعلى.

أما الأهداف التي سعى الباحث لتحقيقها في هذه الدراسة فتمثلت في:

- التعرف على متغيرات الدراسة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.
- تحديد مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ( القيادة، تحقيق رضا المستفيدين، تحسين جودة الخدمات المقدمة، إدارة العمليات، زيادة كفاءة العاملين ) بإدارة الموارد البشرية بالحرس الكويتي الوطني.
- التعرف إذا ما كانت هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر، الرتبة.
- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- بينت نتائج التحليل أن الإلتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.
- الإلتزام بتحقيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً.
- الإلتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي مرتفع.
- مستوى أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر والرتبة.

\* - الدراسة الثانية: لعبد الله بن صالح بن رشود، سنة 2008م، بعنوان: " قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية"<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة واضحة لجودة الخدمات المقدمة في المصارف السعودية، والعوامل المؤثر فيها، والجوانب السلبية والإيجابية عن الخدمات المصرفية المقدمة، وقد طرح الباحث تساؤله الرئيسي التالي:

ما مستوى جودة الخدمة في مصرف الراجحي بمدينة الرياض؟

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما اعتمد على أداة الإستبانة في جمع معلوماته الميدانية، واختار عينة عشوائية تتكون من 396 زبون من زبائن المصرف. وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الإعتمادية في الخدمة المصرفية بمصرف الراجحي من وجهة نظر زبائنهم.  
- التعرف على مستوى الاستجابة في الخدمة المصرفية بمصرف الراجحي من وجهة نظر زبائنهم.

-- التعرف على درجة الأمان في الخدمة المصرفية بمصرف الراجحي من وجهة نظر زبائنهم.  
- التعرف على درجة التعاطف في الخدمة المصرفية بمصرف الراجحي من وجهة نظر زبائنهم.

- معرفة مستوى الجودة الكلية للخدمات المصرفية بمصرف الراجحي من وجهة نظر زبائنهم.  
- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات زبائن مصرف الراجحي حول جودة الخدمة المصرفية وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

<sup>1</sup> لعبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2008م.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أفراد عينة الدراسة من عملاء مصرف الراجحي يرون أن مستوى جودة الخدمة في الإعتمادية جيدة.

- أفراد عينة الدراسة من عملاء مصرف الراجحي يرون أن مستوى جودة الخدمة في الإستجابة جيدة.

- أفراد عينة الدراسة من عملاء مصرف الراجحي يرون أن مستوى جودة الخدمة في الأمان جيدة.

- أفراد عينة الدراسة من عملاء مصرف الراجحي يرون أن مستوى جودة الخدمة في التعاطف جيدة.

- مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية بمصرف الراجحي تعتبر جيدة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات زبائن مصرف الراجحي حول جودة الخدمة المصرفية وفقا لمتغيراتهم الديموغرافية.

\* - الدراسة الثالثة: لمنال طه بركات، سنة 2007م / 2008م، بعنوان: " واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة "1.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في البحث عن إلى واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على

<sup>1</sup> منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في

قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م / 2008م.

الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب " الحصر الشامل " كمنهج في البحث، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع و إدارات البنوك العاملة في قطاع غزة ممثلة في " مدير عام "، " نائب مدير عام /أو مساعد مدير عام "، " رئيس دائرة / أو مسئول دائرة "، " مدير فرع "، " نائب مدير فرع / مراقب "، " رئيس قسم / أو مسئول قسم "، و تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 166 استبانة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الإحتياجات الإدارية للمنافسة، وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، وبعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.

- وكما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ( للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس).

## 2- الدراسات الجزائرية:

\*- الدراسة الأولى: لسميحة بلحسن، سنة 2012م، بعنوان: " تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون"<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في التعبير عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس ومدى توافقها مع رغباتهم واحتياجاتهم وذلك لكسب رضاهم، ومحاولة إظهار العلاقة بين ثلاث متغيرات فعالة وهي الجودة كاستراتيجية، رضا الزبون كنتيجة، والقياس كوسيلة لتقييم درجة الرضا أو عدم الرضا.

وقد طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي درجة تتأثر جودة الخدمة لدى مؤسسة موبيليس في تحقيق الرضا لزيائنها؟

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، كما استخدمت الإستبيان والمقابلة لجمع المعلومات الميدانية، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية متمثلة في 101 من زبائن المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة.

وسعت الباحثة لتحقيق الأهداف التالية في الدراسة:

- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة خدمات مؤسسة موبيليس.
- تحديد أهم نسب المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة خدمات مؤسسة موبيليس.
- التوصل إلى بعض النتائج والإقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير جودة خدمات موبيليس.

وتتلخص نتائج هذه الدراسة في:

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012م.

- يعتبر زبائن مؤسسة موبيليس أن الأداء الفعلي للخدمة الذي تقدمه المؤسسة يتميز بدرجة متوسطة في أغلب مظاهره وهذا ما ينعكس بصفة سلبية حول مستوى خدمة موبيليس.
- تقديم المؤسسة خدمات وحوث بعض الأخطاء فيها، وهذا راجع لقلّة المراقبة على مقدمي الخدمة.
- عدم توفير موظفي المؤسسة للمعلومات التي يحتاجها الزبون، مما يجعله ينتقل بين أعوان المؤسسة.
- طول فترة الرد على الشكاوى.

\* - الدراسة الثانية: لأوغيدني هدى، سنة 2008م/2009م، بعنوان: " إتجاهات العملاء نحو تقديم الخدمة "1.

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة إتجاهات الزبائن نحو الخدمة المقدمة من طرف العمال بميناء سكيكدة، والبحث عن كيفية بناء تصورات جديدة حول اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة.

وقد طرحت الباحثة السؤال التالي: هل لجودة الخدمة بالمؤسسة تأثير على إتجاهات العملاء؟ واستخدمت الباحثة في بحثها منهج قياس الإتجاهات، بتوظيف مقياس " ليكرت "، أما أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الإستمارة والملاحظة والمقابلة، كما تتمثل عينة الدراسة في العينة العارضة وتتكون من 45 زبون يتعامل مع ميناء سكيكدة. وتتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- السعي لقياس إتجاهات الزبائن نحو الخدمة المقدمة من طرف عمال ميناء سكيكدة.
- البرهنة على العلاقة بين جودة الخدمة واتجاهات الزبائن.

<sup>1</sup> أوغيدني هدى، إتجاهات العملاء نحو تقديم الخدمة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008م/2009م.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- سوء التسيير من قبل المسؤولين بالمؤسسة.
- الإعتماد على الأسلوب البيروقراطي في التسيير.
- إعتماد نظام الجودة دون تطبيقه أو تجسيده واقعياً.
- ضعف الجانب التفاعلي بين المؤسسة وزبائنها.
- إفتقار المؤسسة لدورات تكوينية لعمالها أثر على مهاراتهم التفاعلية مع الزبائن مما نتج عنه إتجاهات سلبية وضعيفة جداً.
- تفش الممارسة السلبية بين العمال في تعاملهم مع الزبائن أثر على اتجاهاتهم وجعلها ضعيفة وسالبة.
- تدهور سمعة المؤسسة ومكانتها عند زبائنها.

\*- الدراسة الثالثة: لصليحة رقاد، سنة 2007م/2008م، بعنوان: " تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن "1.

تبرز أهمية هذه الدراسة في تعبيرها عن مستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة للزبائن، ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم، وذلك من أجل تشخيص مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة بريد الجزائر، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن ويفوق توقعاتهم.

وقد طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تقييم زبائن مؤسسات بريد الجزائر لجودة الخدمة البريدية المقدمة لهم؟

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007م/2008م.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، واعتمدت على الإستمارة في جمع المعلومات  
البيانية، وعينة الدراسة عينة عشوائية تتكون من 135 زبون من مكاتب البريد بسطيف.

وسعت الباحثة في دراستها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة لهم.
- تحديد الأهمية بالنسبة للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات البريدية.
- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة مؤسسة بريد الجزائر، في قياس ما تقدمه من خدمات بريدية، وتحديد أهم المعايير التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه.

وتتلخص النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها إلى ما يلي:

- رضا غالبية أفراد عينة الدراسة عن جودة الخدمة البريدية.
- أكثر العناصر التي تشكل نقاط قوة الخدمة البريدية المقدمة من وجهة نظر الزبائن هي ( الثقة، توفر الوسائل، الإلتزام بمواعيد العمل، حسن المعاملة، مناسبة أوقات عمل البريد الجزائري ).
- أكثر العناصر التي تشكل نقاط ضعف الخدمة البريدية المقدمة من وجهة نظر الزبائن هي ( ضيق قاعات الانتظار، عدم حداثة الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة، حدوث أخطاء في عملية تقديم الخدمة، طول فترة انتظار الحصول على الخدمة، توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات ).



- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة البريدية المقدمة، حيث أن أكثر المؤشرات التي تشعر الزبون بجودة الخدمة هي ( الضمان ثم الملموسية والاعتمادية يليها التعاطف وأخيراً الاستجابة ).

\* - الدراسة الرابعة: ل: لعلى بوكميش، سنة 2007م، بعنوان: " فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ( ISO9000 ) في المؤسسات الجزائرية"<sup>1</sup>.

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة موضوع الإيزو وتأثيره على كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية، ولجوء المستهلكين إلى التعامل مع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو، وذلك بدافع الثقة في الشهادة ومن ثم في صحة وسلامة السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، إضافة إلى دور عملية التقييم في الكشف عن مدى فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية والوقوف عن مدى أهميتها وجدواها.

وقد طرح الباحث التساؤلات الرئيسية التالية:

ما مدى فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000 في المؤسسات الجزائرية؟ وما هي الدوافع التي تقف وراء سعي هذه المؤسسات لتطبيق هذه المواصفات؟ وما مدى تمكن هذه المؤسسات من استرجاع تكاليف تطبيق هذه المواصفات؟ وهل تختلف هذه الدوافع ودرجة هذه الفعالية والقدرة على استرجاع التكاليف بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية؟ وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة والإستمارة على شكل مقياس ليكرت في جمع البيانات والمعلومات الميدانية، أما عينة الدراسة فهي قصدية وتمثلت في 71 مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو بالنسبة لعينة المنظمات، أما عينة

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ( ISO9000 ) في المؤسسات الجزائرية،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الإجماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007م.

العمال فتكونت من 510 عامل من مؤسستين هما ( وحدة الإسمنت بعين توتة، ومركز توزيع الأدوية بباتنة ) وذلك لصعوبة القيام بالمشح الشامل على كل عمال المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو.

وقد حصر الباحث أهداف دراسته فيما يلي :

- التعرف على سعي المؤسسات الجزائرية إلى الحصول على شهادة المطابقة ISO 9000.
- التعرف على مدى فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية، ومدى فائدتها وذلك سواء على مستوى المنظمة أو العمال.
- التعرف على مدى تمكن هذه المؤسسات من استرجاع تكاليف تطبيق هذه المواصفات.
- التعرف على نقاط القصور في فعالية تطبيق هذه المواصفات.
- لفت انتباه المسيرين والعمال في المؤسسات الجزائرية إلى أهمية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

- المؤسسات الإنتاجية في الجزائر قطعت شوطا أكبر في تطبيق مواصفات الإيزو من المؤسسات الخدمية.
- المؤسسات الكبيرة الحجم هي الأكثر تطبيقا لمواصفات الإيزو أكثر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تتمثل الدوافع الرئيسية في سعي المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الإيزو في ( تحسين جودة السلع والخدمات، زيادة رضا الزبون، الصمود في وجه المنافسة، تخفيض التكاليف، كسب أسواق جديدة على المستوى المحلي، تحسين تنظيم المنظمة وتحسين الإتصالات الداخلية )

- دوافع المؤسسات الخدمية في الحصول على شهادة الإيزو تتمثل في ( تحسين جودة الخدمات وتحسين تنظيم المؤسسة وتحسين الإتصالات الداخلية وزيادة رضا الزبائن، تخفيض التكاليف والصمود في وجه المنافسة، وكسب أسواق جديدة على المستوى المحلي، الدخول إلى الأسواق الدولية ).

- إن تطبيق مواصفات الإيزو قد مكن المؤسسات الجزائرية من تحقيق أهدافها، وهناك فرق واضح بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهذا الخصوص، أي أن المؤسسات الإنتاجية أكثر تمكناً من تحقيق أهدافها من المؤسسات الخدمية

- إن تطبيق مواصفات الإيزو قد حقق مستوى فوق المتوسط من الفعالية بالمؤسسات الجزائرية، حيث أنه حقق مستوى عالي من الفعالية على مستوى المؤسسة ومستوى متوسط على مستوى العمال، وهناك فرق معتبر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهذا الخصوص، حيث أن المؤسسات الخدمية قد تمكنت من تحقيق مستوى من الفعالية أكثر من المؤسسات الإنتاجية.

\* ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات وهي على الشكل التالي:

1- من حيث بيئة العمل: أجريت الدراسات السابقة على المؤسسات الكويتية والسعودية وفي الجزائر فكانت الدراسات في مؤسسات بسكيكدة، سطيف، ورقلة، باتنة، والجزائر العاصمة، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية بالجنوب الجزائري بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار .

2- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدف منها إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والبعض هدفت إلى مدى الالتزام بهذه المعايير،

وأخرى مدى فعالية تطبيقها، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة على سلوك العاملين من وجهة نظر الزبائن.

3- من حيث منهجية الدراسة: لم تختلف الدراسة الحالية كثيراً من حيث المنهجية في التي تم الإعتماد عليها في الدراسة، وذلك لأن أغلب هاته الدراسات السابقة كانت تحاول معرفة مدى تمكن العمال في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الخدمية، و معرفة وجهة نظر الزبائن إزاء هاته الخدمة، حيث كان المنهج الوصفي هو الغالب، أما من حيث أدوات جمع البيانات فكل الدراسات اعتمدت على الإستمارة، إلا أن البعض منهم من أضاف المقابلة ومن أضاف الملاحظة.

#### \* أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

لقد قامت هذه الدراسات السابقة في مساعدتنا للتعرف على كيفية البحث والإستقصاء عن وجهات نظر الزبائن حول نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية، كما مكنتنا من تحديد المعايير التي من خلالها يتم قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف هاته المؤسسات من وجهة نظر الزبائن، هذا بالإضافة إلى توجيهنا في حصر الجانب النظري للدراسة وذلك لأن الموضوع واسع جداً ويصعب تحديد محاوره.

الإطار النظري  
للدراصة

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

تمهيد

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

1- ماهية الجودة

2- تعريف الجودة الشاملة

3- تعريف إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة

2- المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: رواد إدارة الجودة الشاملة وأهم الجوائز

العالمية في الجودة

1- أفكار وإسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

2- أهم الجوائز العالمية في الجودة

رابعاً: أهداف ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها

خامساً: الإيزو 9000

1- تعريف ونشأة نظام الإيزو 9000

2- سلسلة مواصفات الإيزو 9000

3- مراحل الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات

الإيزو 9000

4- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

### تمهيد:

إزداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ الجودة في عملياتها التصنيعية والخدماتية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين مكانتها في السوق، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وبالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا بالمؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

من خلال هذا الفصل نقدم المفاهيم الأساسية في الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ثم عرض التطور التاريخي لها، بعد ذلك نتعرف عن أهم رواد إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تسيروا وفقها، وفي الأخير التعريف بنظام الجودة العالمي الإيزو 9000 والفرق بينه وبين إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما.

## أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

سوف نحاول في هذا العنصر التعرف على ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التطرق إلى مختلف التعريفات بهما وإبراز أهميتهما.

### 1- ماهية الجودة:

#### أ- تعريف الجودة:

\* - لغةً: مشتقة من جَادَ جَوْدَةً وَجُودَةً أي بمعنى صار جيداً، فعل الجيد، وهي تعني كذلك صفة الجيد - أو الصواب أو الحصافة، الحسن، الفاخر، الممتاز<sup>1</sup>.

وجاء في مختار الصحاح جاد: الشيء يجود، وجودة: بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً<sup>2</sup>.  
والجودة في اللغة العربية هي ضد الرداءة وهي الجيد من كل شيء، يقال: جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأوجد<sup>3</sup>.

وقد تمحورت كلمة الجودة لغوياً ضمن محتوى دلالي يناقض الرداءة و صار جيداً، أجدت الشيء فجاد، ويقال هذا الشيء جيد بين الجودة والجودة<sup>4</sup>.

ويرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualities والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، و درجة صلاحه، و قديماً كانت تحدد الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل و قلاع وقصور لغرض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، و حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية و ظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشعبة.

ويعرفها "كروسبي" بأنها: " التوافق مع المتطلبات وليس مدى كون الشيء جيداً"<sup>5</sup>.  
ويعرفها أيضاً "منير عبوي" بأنها: " عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين العملاء سواء من

<sup>1</sup> راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعا الشرق الجزائري، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014م، ص 25.

<sup>2</sup> الرازي زين العابدين محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2001م، ص 114.

<sup>3</sup> ابن منظور، لسان العرب، الجزء 2، إدارة المعارف، القاهرة، 1984م، ص 73.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 101.

<sup>5</sup> فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط 1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، 2008م، ص، ص 29، 34.



حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم<sup>1</sup>.

كما يعرفها "جوزيف جوران" بأنها هي: "الملائمة للغرض أو للاستعمال"<sup>2</sup>، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها، كما يرى بأن الجودة تتضمن أو تدل على شيئين اثنين هما (أ- التخلص من العيوب، ب- الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والتي تلبي احتياجات الزبون وتوقعاته).

وقد عبر "سيكيموتو" عن الجودة بقوله: "المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها"<sup>3</sup>، أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم. ويعرف "أرموند فيجنباوم" الجودة أيضا بأنها: "احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات رجال التسويق واحتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة، ونفس مقدار مقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وأنها هدف متحرك في سوق المنافسة"<sup>4</sup>.

ونجد "ديمينغ" يعرف الجودة بأنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"<sup>5</sup>.

ويرى "ديمينغ" بأن الجودة يمكن تحقيقها عن طريق العمليات التالية:

- زيادة تماثل المخرجات.
- تقليل الأخطاء في العمل.
- تقليل ضياع الوقت والموارد.
- زيادة الإنتاجية بمجهود أقل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص 20.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م - 1436هـ، ص 20.

<sup>4</sup> حيدر علي المسعود، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 22.

<sup>5</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الياض للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2011م، ص 14.

ومن أبرز التعاريف كذلك تعريف "جوزيف جابلونسكي" الذي يعرف الجودة بأنها: " تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما " <sup>1</sup>.

ويعرفها أيضا "بات كوفمان"، و"سندي واتمو": " هي تلبية إحتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة " <sup>2</sup>.

كما تعتبر الجودة ثقافة، معرفة، سلوك وأداء وأسلوب حياة يتم بناءه بمشاركة جميع أفراد المجتمع <sup>3</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: " الإلتزام بالموصفات أو الشروط بما يحقق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستخدم، وتطبيق الجودة في كل من المنتجات والخدمات والأفكار والسلوكيات وفي العلاقات الإنسانية والاجتماعية، تتنافس مختلف المؤسسات حول تقديم مستويات جودة مرتفعة مع الإستمرار في التحسينات المستمرة من مستوى جودة إلى أعلى مستوى جودة " <sup>4</sup>.

هذا وتعرف الجودة كذلك بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على مقدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجة معينة" <sup>5</sup>

ولا تنجح مجهودات ومنظومات تطوير الجودة إلا بالمشاركة والتعاون والتنسيق والتكامل بين الأدوار المختلفة لكل الأطراف السابقة، ومن هنا نلاحظ أن للجودة علاقات متشابكة مع جميع العناصر الحاكمة للإنتاج والعمل، والشكل التالي مثال ذلك علاقة الجودة بكل العناصر الحاكمة للإنتاج والعمل <sup>6</sup>:

من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول أنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعادا مختلفة تشمل على مفاهيم

<sup>1</sup> جاسم مجيد، تكنولوجيا الإدارة - الجودة - الإيزو-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005م، ص 52.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دارالكتب، القاهرة، 1996، ص 10.

<sup>3</sup> فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007م، ص 217.

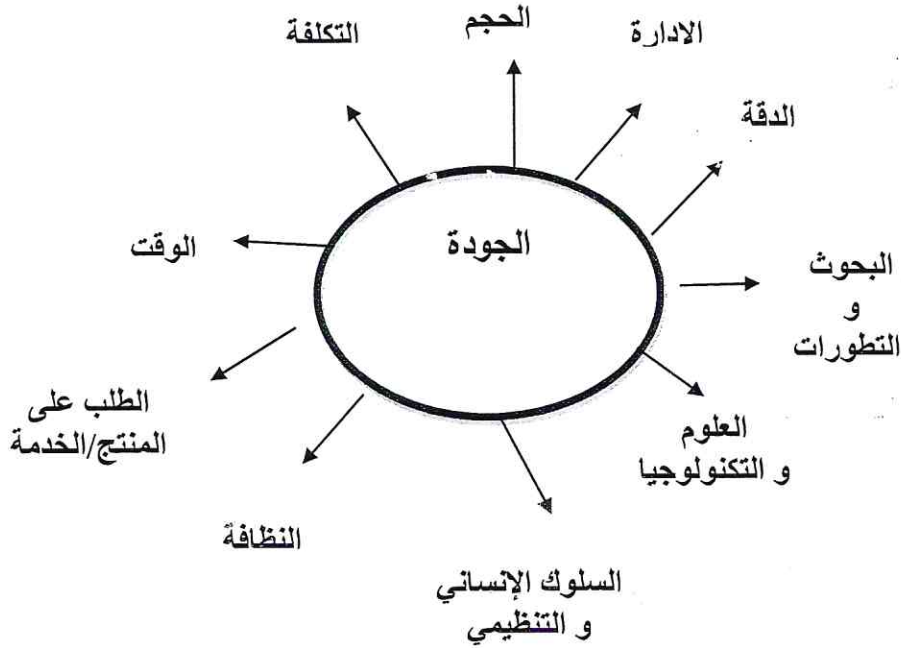
<sup>4</sup> جعفر أنس قاسم، التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م، ص 104.

<sup>5</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 192.

<sup>6</sup> فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 218.

فنية وإدراكية وسلوكية واجتماعية وغيرها، إلا أنه يمكن تعريفها بشكل عام أنها "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابة<sup>1</sup>.

وفيما يلي شكل يوضح الجودة والعناصر الداخلة فيها:



شكل رقم ( 02 ): يوضح علاقة الجودة بالعناصر الحاكمة للإنتاج والعمل.

المصدر: فريد، النجار، المرجع السابق، ص 218.

#### ب- أهمية الجودة:

لقد أصبحت الجودة عقيدة مثل الدين تقريبا لها قساوتها ومعلميها الروحانيين، ويتمثل هؤلاء الآباء الروحانيين في كل من: "إداورد ديمينغ" Edward Deming، "وجوزيف جوران" Joseph juran، و"أرماند فيجينبوم" Feigenbaum Armand، و"فليب كروسبي" Philip Crosby، وعلى الرغم من عدم إتفاق العلماء والباحثين حول مفهوم الجودة، من خلال التعاريف السابقة، إلا أن هناك إتفاقاً بينهم حول أهميتها ودورها الفعال في تحقيق ميزة

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م، ص 14.

تنافسية في السوق، فقد أصبحت المؤسسات ونتيجة للمتغيرات البيئية المحلية منها والدولية عاجزة عن البقاء والاستمرار دون تبنيها لإستراتيجية واضحة وفعالة في مجال الجودة، سواء تعلق الأمر بجودة منتجاتها أو جودة نظام إدارتها.

إن الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعاراً ومبدأً أساسياً للكثير من المنظمات العامة والخاصة التي ترغب في الإستمرار والبقاء، وهي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمات أو الزبائن أو المجتمع.

\* بالنسبة للمنظمات تتجلى أهمية الجودة من خلال مايلي<sup>1</sup>:

- تحقيق الأرباح.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات.
- تحسين الجودة النهائية للمنتج.
- تحقيق التجانس في الإنتاج.
- تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية.
- زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- بناء إنطباع جيد عن إدارة المشروع.
- إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج.
- زيادة الحصة السوقية.
- تحقيق النمو في الأجل الطويل.
- تحقيق الزيادة في السوق.
- تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب.
- زيادة رضا العمال.
- تخفيض نسبة دوران العمل.
- \* وبالنسبة للزبائن فتتجلى أهمية الجودة في:
  - إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم.
  - تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا.

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، المرجع السابق، ص، ص 56، 57.

\* أما بالنسبة للمجتمع تتجلى أهمية الجودة فيما يلي:

التخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

## 2- تعريف الجودة الشاملة:

لقد انتقل اهتمام الباحثين ومنهم الإقتصاديون، خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة وللتوضيح يمكن إدراج بعض التعاريف، ولكن قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل هذا المفهوم:

الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة أو خدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات<sup>1</sup>.

تعرف الجودة الشاملة بأنها: " التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة"<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: " تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية"<sup>3</sup>.

و تعرف أيضاً على أنها " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين"<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها: " فلسفة إدارية وممارسة جماعية تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية بأكفاً طريقة لإنجاز أهداف المنشأة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الطائي يوسف جسيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط 1، دار البازوري للنشر، عمان، 2003م، ص 194.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص 75.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م، ص 35.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 35.

ويعرفها " فيتسرالد" بأنها: " نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات، وترتكز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية مزيجاً للوصول إلى مستوى أداء وتطور مستمرين"<sup>2</sup>.

و عليه نستنتج أن الجودة الشاملة هي:

- التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك وتلبية كافة طلباتهم.
- تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
- جعل الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
- وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

وبذلك أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات ، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة وهذا ما خلق مصطلح إدارة الجودة الشاملة وعليه الجودة الشاملة تعني أنه على المؤسسة تحقيق أعلى جودة ممكنة في ضوء الإمكانيات والظروف التي تواجهها وليس بالضرورة السعي لتحقيق الكمال.

ويحذر الخبراء من وضع أهداف غير واقعية لا يمكن أو يصعب تحقيقها على أرض الواقع ، وهنا يتحدث " شالز كونراد " في كتابه " لعبة العمل " الذي حقق مبيعات قياسية قائلاً: " يجب أن تكون الأهداف واقعية ويمكن الوصول إليها في صناعة الخدمة والإنتاج، ولذلك نجد أن الجودة التامة الدائمة هدف يصعب الوصول إليه إن لم يكن مستحيلاً"<sup>3</sup>.

والجودة الشاملة تعتبر مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة - وذلك من خلال الابتكار المستمر.

إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح، وبالطبع فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب

<sup>1</sup> حسين بن عبد الله الوطنيان، معجم مصطلحات الصناعة والأعمال، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001م، ص 332.

<sup>2</sup> أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008م، ص 64.

<sup>3</sup> دنون بلوهويك، خدمة العملاء المتميزة، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001م،

التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، ولكن النواحي الأخرى في المنظمة على الأقل دور هام تؤديه.

" إن العديد من المنظمات يمكنها أن تنتج منتجات بدون عيوب ( أي نسبة العيوب في المنتجات = صفر )، ولكن جودة المنظمة لا تزال غير سليمة، فهناك وظائف أخرى وأقسام يمكنها أن تجعل المنظمة في مرتبة أقل من المنظمات المماثلة لها، فالمنتج الجيد الذي يُسَلَّم في غير ميعاده يمكن أن يكون له تأثير سلبي حاد على كل من المشتري والبائع، وقد أشار تقرير أحد البحوث التي أجريت في عام 1984 إلى أن 90 % من المنظمات تسلم منتجاتها للزبائن في وقت متأخر عن الموعد المتفق عليه، وهذا التأخير في موعد التسليم يمكن أن يكون له تأثير كبير على اتخاذ قرارات الشراء المستقبلية وكأنك استطعت زيادة سعر المنتج بنسبة 5 %<sup>1</sup>.

### 03- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة أحد المداخل الحديثة للإدارة كما أنها من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي أخذت اهتماما كبيرا من الأخصائيين والباحثين والإداريين، المهتمين بتطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسات.

رغم هذا كله لم يتم التوصل إلى تعريف موحد وشامل لهذا الأسلوب الحديث من الإدارة، وهذا لحدائته وتشيعه وطبعه الفلسفي، وسنحاول التطرق إلى مختلف التعاريف لإدارة الجودة الشاملة.

فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات"<sup>2</sup>، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بريك "، مصر، 2003م، ص 27.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 23.

يعرفها " بريتيش ريل وايس بورد " British rail ways board أن إدارة الجودة الشاملة هي: "العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين"<sup>1</sup>.

ويعرفها " روبرت بنهرد " Robert Benhard: أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مرحلته الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت"<sup>2</sup>.

أما "جون أوكلاند" John okland يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"<sup>3</sup>.

أما "كوستين" قوله بأنها: " نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا الزبون وقناعته، من خلال إشراك كافة العاملين في المؤسسة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المؤسسة"<sup>4</sup>.

أما "تونكس" يرى بأنها: "إشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته"<sup>5</sup>.

وعرف "وليم إدوارد ديمينغ" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"<sup>6</sup>.

أما الباحث " هورنجرين " ( Hornegren ) يعرفها بأنها: " القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه، مع تحسين مستويات الأداء بالاعتماد على رضا المستهلك"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، المرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> محمد عوض البتروري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006م، ص 315.

<sup>3</sup> Phillipe Detrie, « conduire une démarche qualité », édition Eyrolles, paris, 1996, p 20.

<sup>4</sup> فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، المرجع السابق، ص 40.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002م، ص 16.

<sup>6</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ( TQM )، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008م، ص 64.

<sup>7</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص 80.



- ومع اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والأغراض إلا أنها تتفق بشكل عام على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على العناصر التالية:<sup>1</sup>
- 1- الإلتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة من أولى اهتماماتها.
  - 2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائماً، والعمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل.
  - 3- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
  - 4- إشراك جميع الممولين والعاملين في جهود تحسين الجودة.
  - 5- خلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المؤسسة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.
  - 6- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل العمل.
  - 8 - التركيز على تلبية حاجات المستهلك ورغباته.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، المرجع السابق، ص 34.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى في الحاضر، وعموماً يمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل أساسية يمكن إدراجها ضمن مدخلين يضم الأول المرحلة الأولى، الثانية والثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي، أما المدخل الثاني فيضم المرحلة الرابعة من خلال المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة.

## 1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة:

تعود جذور الإهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث إهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية وقد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد الذي أظهر صوراً لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقاً لطلب الزبون بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ<sup>1</sup>، يضم المدخل التقليدي ثلاث مراحل أساسية وهي:

## أ- مرحلة الفحص والتفتيش ( 1920 - 1930 ):

لقد تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصبت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً ومن ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبات الزبائن وبالتالي التقليل من عدد الشكاوي، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكراً مما يتيح إبقاء المادة المعيبة قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج تصبح منتجاً جاهزاً. إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، وهنا يكون الخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، وأن عملية الفحص اكتشفت الخطأ، ولكن لم تقم بمنعه من الأساس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمار طهرات، " أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات "، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 8، 2015م.

<sup>2</sup> بوزيان كلثوم، دور أنظمة الجودة والإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2008م، ص 16.

ب- مرحلة مراقبة الجودة ( 1931 - 1970 ) :

أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة، وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب " الرقابة على جودة المنتجات " لصاحبه "رانفورد Ranford"، الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة بإستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية " Bell telephone " من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة<sup>1</sup>.

ج- مرحلة تأكيد الجودة ( 1970 - 1986 ) :

لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي:

- تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.
- ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم.
- ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناءً على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتطور لإنشاء فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان، ومرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة، " كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط الشركة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2005م، ص 25.

<sup>2</sup> فوينر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل"، مجلة الحقيقة، العدد 11، مارس 2008م، جامعة أدرار، الجزائر، ص 254.

## 2- المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة:

شهد عام 1980م تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة ، وقد كان لليابانيين الدور الأكبر في صياغة هذه الفلسفة.

ويضم المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة المراحل التالية:

## أ- مرحلة الجودة الإستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970م و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصص في السوق، خاصة من قبل الشركات اليابانية ، وكانت شركة IBM الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

-إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه.

-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، في الأنظمة، الثقافة والهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

## ب- مرحلة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة ( 1980م - 2000م ):

شهد العالم في أواخر القرن العشرين تحولات إجتماعية ، إقتصادية وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الإقتصادية ، التقدم التكنولوجي ، إلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد إهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، 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 ، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم. وقد عرفت هذه المرحلة اشتداد المنافسة العالمية والتفوق الباهر الذي حققته اليابان في جميع المجالات، ما جعل الخبراء في علم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاحها<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص أهم ما حدث في هذه المرحلة فيمايلي:

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص 16.

<sup>2</sup> Ben dicte et Jean muller, « La qualité totale, guide pratique pour les technicien », entreprise moderne d'édition, paris, 1988, p 24.

العام 1981م : شهد قيام مؤسسة فورد للسيارات بدعوة المفكر " ديمنج " لإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية العليا بشأن الجودة، وفي عام 1982م قام " ديمنج " بنشر كتابه " النوعية ، الإنتاجي و المركز التنافسي "1.

العام 1984م : قام المفكر " فليب كروسبي " بنشر كتابه " الجودة بلا معاناة " وقام "ديمنج" ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محددًا دورًا هامًا للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها ، وأن الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة<sup>2</sup>.

العام 1988م: قام سكرتير الدفاع الأمريكي " فرانك كارلوكي " بتبني إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة.

العام 1993م : شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات وبصورة واسعة النطاق، وفي هذا العام اتجهت دول الإتحاد الأوروبي نحو تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة ومن ثم تزايد الإهتمام بنظام الجودة العالمي الإيزو والسعي للحصول على شهادته<sup>3</sup>.

### ج- مرحلة القرن الحادي والعشرين:

هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الإهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب. وفي هذا الإطار يمكن إبراز مختلف الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي<sup>4</sup>:

1 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 40.

2 أحمد سيد مصطفى، المرجع سابق، ص 20.

3 المرجع نفسه، ص 23.

4 نوال براهيمى، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية- حالة مستشفى بشير بن ناصر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006م، ص 82.

الجدول رقم ( 02 ) : يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

| العنصر          | الإدارة التقليدية  | إدارة الجودة الشاملة  |
|-----------------|--|---|
| الهيكل التنظيمي | هرمي يتسم بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.                 | مسطح ومرن و أقل تعقيدا.   |
| التركيز         | التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاحه ما لم يتكسر.      | التركيز على التطور المستمر في الأنظمة والعمليات.  |
| نظرة العاملين   | ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.  | ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المدرب وينظر إلى المدير على أنه القائد.                                    |
| العلاقات        | تتصف علاقة الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة. | تحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الإعتماد المتبادل والثقة والإلتزام بين 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.                                |
| الجودة          | تحدد ماهية الجودة وما إذا كان التوصل إلى مستويات هذه الجودة. | تطلب المؤسسة من زبائنها تقييم الجودة وتطور مقاييسها للتوصل إلى متطلبات المستهلكين.                        |
| القرارات        | تبنى القرارات على أساس المشاعر والأحاسيس التلقائية.          | تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.  |

المصدر: نوال براهيمى، المرجع السابق، ص 82.

- من خلال مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نستنتج مايلي:
- إنتقل مفهوم الجودة من تصحيح العيوب إلى منع وقوعها.
- دور الإدارة تدرج من الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الإستراتيجي للجودة بحيث تتولاه الإدارة العليا.

- تدرج مفهوم ضبط الجودة من منظور المنتج إلى منظور الزبون.
- الانتقال من الإهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى الحاجات.

### ثالثاً: رواد إدارة الجودة الشاملة وأهم الجوائز العالمية في الجودة.

#### 1- أفكار وإسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة:

إن التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية والأبعاد التطويرية التي أسهم فيها الرواد الحقيقيين لحركة التطوير والتحسين الهادف الذي شهدته المراحل التاريخية منذ مرحلة الخمسينيات من القرن 20 وأن هؤلاء الرواد والأوائل الذين أسهموا بذلك هم:<sup>1</sup>

#### ➤ إدوارد ديمينغ Edward Deming:

هو مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة، ويعمل " ديمينغ " مهندس تصنيع، ويعتبره معظم الناس الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، حيث أدرك أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج.

ابتكر " ديمينغ " ما يسمى " دائرة ديمينغ " خطأ، ونفذاً، افحص، وطبق!، ورغم أن " ديمينغ " تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة فقد تم تجاهله من قادة الصناعة الأمريكية، وفي أواسط الأربعينيات قام " إيشيرو إشيكاوا " رئيس الإتحاد الياباني للمؤسسات الإقتصادية بدعوة " ديمينغ " لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام قادة العمل الياباني لهذا الإتحاد الفعال، وعلى عكس المديرين الأمريكيين فقد تقبل صفوة المديرين اليابانيين أفكار " ديمينغ "، وأدركوا أنه من أجل رفع اليابان لابد أن تتغير سمعتها في إنتاج البضائع المنخفضة الجودة، لذلك يجب أن تنشأ ثقافة جديدة تركز على إنتاجية عالية الجودة، في الخمسينيات والستينيات تبنت معظم المؤسسات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ " ديمينغ " لرقابة الجودة وأقاموا المسابقات ورصدوا الجوائز للجودة المحسنة، وزاد ارتباط الموظفين بالعمل، وتحسنت دورة البضائع المنتجة بشكل رائع، وفي خلال عشرين عاما تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة الدائمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، المرجع السابق، ص 90.

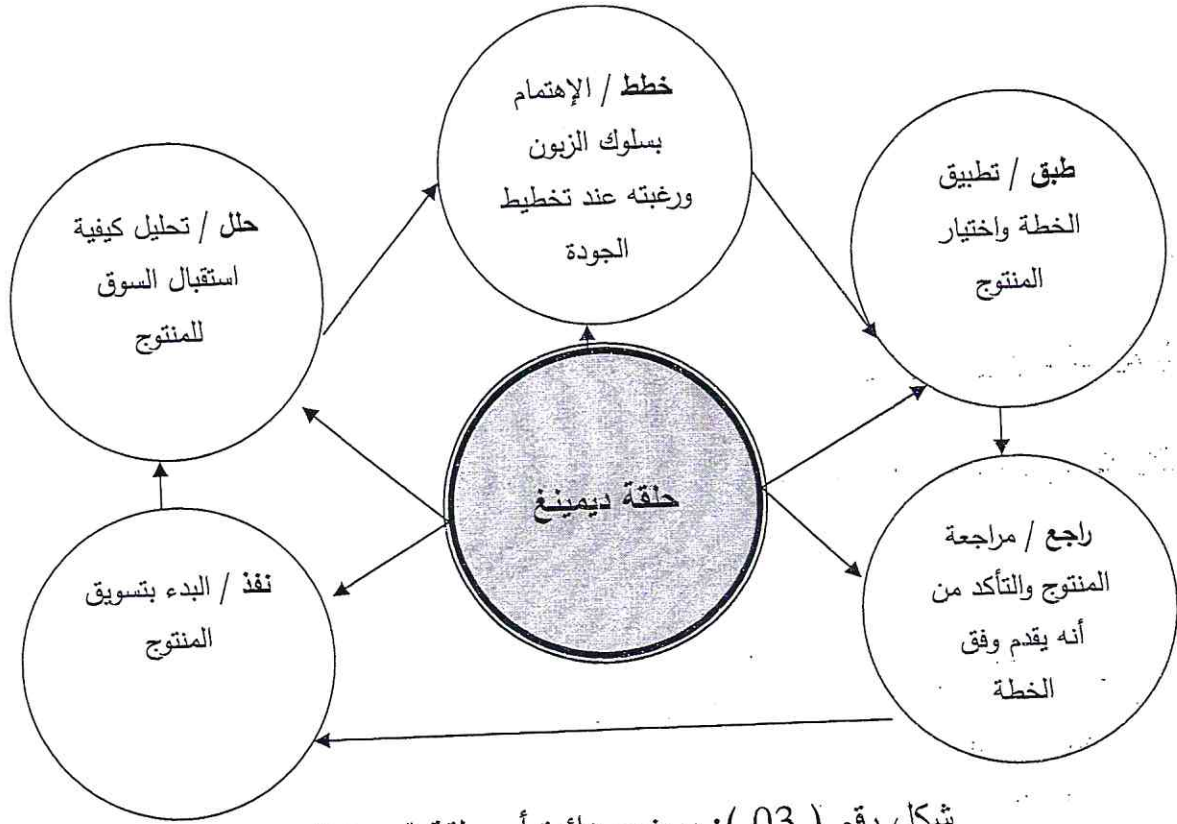
ويمكن تناول النقاط الأربعة عشر التي اقترحها " ديمغ " لتنفيذ برنامج لتحسين إدارة الجودة وهي<sup>1</sup>:

- 1- خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة.
- 2- تبيني الإدارة العليا فلسفة جديدة.
- 3- التوقف عن الإعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية.
- 4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.
- 5- تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.
- 7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين.
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة.
- 9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
- 10- التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساس لقياس الإنتاجية.
- 11- استبعاد معايير العمل يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين.
- 12- إزالة الحواجز التي تقف حجر عثرة أماما العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء.
- 13- تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.
- 14- وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 220.



والشكل التالي يوضح دائرة " ديمينغ " :



شكل رقم ( 03 ) : يوضح دائرة أو حلقة "ديمينغ".

المصدر: يوسف حليم الطائي، المرجع السابق، ص 220.

وأوضح " ديمينغ " أن العمل على وضع هذه المبادئ الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي يستلزم من المؤسسات أن تعمل على إدخال العديد من التغييرات على العديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية خاصة ما تعلق منها بوضع الأهداف وتصميم الحوافز، وأساليب التعامل مع الموردين، والتدريب وعليه هذه التغييرات ستمكن المؤسسة من تحقيق التميز في جودة منتجاتها وهذا ما ينعكس إيجابياً على مزاياها التنافسية وقدراتها على مواجهة المؤسسات المنافسة لها<sup>1</sup>.

### ➤ جوزيف جوران Joseph juran :

لقد قدم " جوزيف جوران " مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديراً لمساهمته الفاعلة وقد ركز " جوران " على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي ( العمليات ) وكذلك على الوقت

<sup>1</sup> بوزيان كلثوم، المرجع السابق، ص 27.

الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص<sup>1</sup> ولذا فإن " جوران " يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي:<sup>2</sup>

أ- التعرف على العملاء ( الخارجيين والداخليين ).

ب- تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء.

ج- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات العملاء.

د- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.

هـ- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن " جوران " يرى أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة منها وتجنبها قبل حدوثها، ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردتها على الشكل التالي:

1- تقييم الأداء الفعلي للعمل.

2- مقارنة الأداء المتحقق ( الفعلي ) بالأهداف الموضوعة.

3- معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وأشار " جوران " إلى تطوير المنتج وهذا يمثل أحد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة بحيث أن الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين في حين أن تطوير المنتج كما يراه " جوران " يمل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي ولذا فإنه يتعرض لنوعين من المستهلكين وهما<sup>3</sup>:

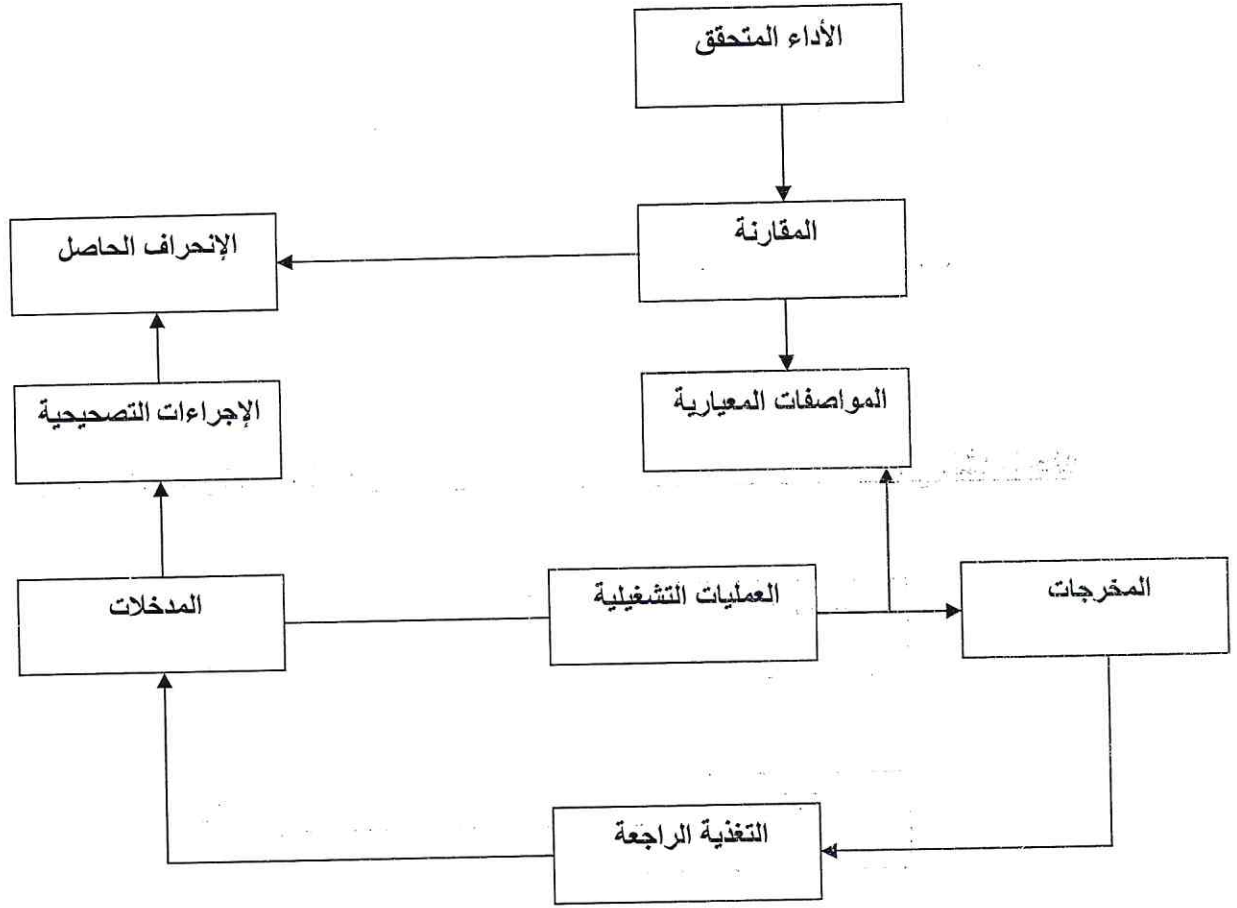
أ- المستهلك الخارجي: ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعينة أو أحد عاملها.

<sup>1</sup> خضير كاضيم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، المرجع السابق، ص 94.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007، ص 119.

<sup>3</sup> خضير كاضيم حمود، إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 95.

ب- المستهلك الداخلي: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.  
والشكل التالي يوضح فاعلية نظام الأجراء الرقابي للجودة:



الشكل رقم (04) : يوضح فاعلية نظام الأداء الرقابي للجودة.

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، المرجع السابق، ص 25.

➤ فيليب كروسبي: Philip Crosby:

نادى "كروسبي" من بداية الستينيات بالعمل على أساس مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة، وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة، ومن إسهاماته ما يلي<sup>1</sup>:

1- إلتزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال الإتصالات الواضحة التي تمكن المنظمة من تلبية متطلبات الزبائن، ويجب على المنظمة توثيق سياساتها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة.

2- تشكيل فرق للجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011م، ص 119.

- 3- صياغة مقياس للجودة يتلائم مع نشاطات المنظمة كافة، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - 4- تحديد تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية، وهي أداة مهمة بيد الإدارة.
  - 5- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداعتها.
  - 6- اعتماد إجراءات التصحيح أنياً وتحديثها باستمرار، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
  - 7- إنشاء " برنامج المعيب الصفري " والالتزام بتنفيذه بما يتلائم مع إمكانيات المنظمة.
  - 8- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
  - 9- تحديد يوم العيوب الصفرية للاحتفال به في المنظمة يكافأ فيه العاملين المبدعين الذين أعلى مستويات الجودة.
  - 10- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضما تنفيذها بنجاح.
  - 11- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة عن المشاكل التي تحدث في أثناء العمل لضمان تحقيق أهداف الجودة.
  - 12- دعم العاملين المتميزين المشاركين.
  - 13- تأسيس مجال للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الإتصالات المستمرة.
  - 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.
- ومما يتعين الإشارة إليه بصدد ما تقدم، إن مع بداية الثمانينيات بدأت تطبيقات ما نادى به كل من " ديمنج " و " جوران " و " كروسبي " بالانتشار المسارع في أنحاء العالم كافة، ومما ساعد على هذا الانتشار الواسع على مستوى أقطار العالم كافة ما حققت اليابان من معجزات في مجال الجودة بنتيجة تطبيقاتها الفاعلة لما نادى به " ديمنج " الذي استضافته الحكومة اليابانية منذ أواخر الخمسينيات لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية والجودة، ومما يؤكد على نجاح " ديمنج " في مهمته، وتكريما وتقديرا لجهوده، أنشأت الحكومة اليابانية منذ عام 1951م جائزة سميتها باسمه ( جائزة ديمنج ) تمنح لحد الآن سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في مجال الجودة، ونادى كل من " ديمنج، جوران، وكروسبي " في الشركات

التي اعتمدها تم بلورة ما نادى به هؤلاء المتخصصون بصيغ أسس لإدارة الجودة الشاملة وحددت بالأسس الآتية لهذه الإدارة:<sup>1</sup>

- إلترام دائم ومستمر من الإدارة العليا في المنظمة بتحقيق الجودة.
- تحديد الهدف الأساسي والرئيسي لسياسة الجودة في أية منظمة بتلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن في جودة المنتجات أو الخدمات المسوقة.
- المسؤولية عن تحقيق الجودة في المنظمة هي مسؤولية شاملة وتقع على عاتق جميع العاملين فيها بغض النظر على المستوى الوظيفي لأي منتسب أو طبيعة عمله.
- إعتماد التطوير المستمر كنهج عمل واضح وثابت لأنه يمثل روح الأعمال وأساس تقدمها.
- الوقاية من الأخطاء النوعية قبل وقوعها والعمل على منع حدوثها، وتكررها بدلا من اكتشافها بعد وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية بصددها.
- قياس كلفة الجودة وعائد الجودة والقيام بالتحسين والتطوير على مستوى المنظومة ككل بناء على نتائج هذا القياس.
- عدد العمال بطريقة حلقات الجودة والعمل الجماعي ( فرق العمل) أفضل أسلوب من بين أساليب العمل المثمر.
- إستخدام التقنيات الإحصائية في عملية القياس والتطوير.
- البحث عن الأسباب الجذرية لكل مشكلة وعلاجها على هذا الأساس وليس على أساس المسببات السطحية أو المباشرة.
- منح العاملين الصلاحيات المناسبة لممارسة مسؤولياتهم تجاه جودة أداء المنظومة وبصيغ تضمن مشاركة جميع العاملين في المسؤولية عن تحقيق الجودة.

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيم القزاز، six sigma . و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009م، ص 213.

- اعتماد المنظمة المقارنة المرجعية مع منتجات المنظمات الأكثر تقدماً من جميع النواحي الفنية والكفوية والمظهرية للاستفادة من نتائج المقارنة للتطوير والتحسين.
- قياس نتائج التطوير المستمر في الأداء النوعي بمقدار تحقق القيم المضافة.
- عد المورد شريكاً في تحقيق الجودة واعتماده على هذا الأساس جزء من فرق العمل.
- اعتماد التدريب من أجل الجودة أساس تطوير الأداء النوعي للأفراد، وعلى هذا الأساس توضع البرامج التدريبية لمقابلة إحتياجات التطور والمستجدات في متطلبات العصر.
- اعتماد نموذج العملية أساساً لأداء الأعمال كافة، لأن لكل عمل مدخلات معينة تتحول إلى مخرجات بتنفيذ مجموعة من العمليات شريطة تحقيقها لقيم مضافة، وأن لكل عملية زيون أو أكثر تتلقى مخرجاتها وفي الوقت نفسه لكل عملية مورد أو أكثر يقدم المدخلات لها
- لقد اختلف كل من " ديمنج، جوران، وكروسبي " حول مفهوم التلف الصفري لأنهما لا يؤيدان استخدام التلف الصفري كشعار مستهدف لقوة العمل، مشيراً إلى أن العامل له قدرة محددة في السيطرة على العوامل التي تؤدي إلى تدهور الجودة.
- كذلك أن معظم مشاكل الجودة هي من الإدارة من وجهة نظر " كروسبي " وكان تقديره أن 80 % من المشاكل تنشأ بسبب الإدارة.
- والجدول الآتي يوضح أهم الاتجاهات في الجودة الشاملة لكل من " ديمنج، وجوران وكروسبي " :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف... علوان، المرجع السابق، ص 88.

جدول رقم (03): يوضح أهم الاتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من ديمينغ وجوران

وكروسبي.

| رواد<br>T.Q.M    | مفهوم الجودة  | فلسفة الجودة  | أسلوب التنفيذ   | أهم إنجازاتهم   |
|------------------|---|---|---|---|
| ديمينغ<br>Deming | - التطابق<br>مع إحتياجات<br>المستهلك.   | - إن الإنتاجية<br>تتحسن كلما زاد<br>مستوى التغيير<br>والتجديد.                    | - استخدام الأساليب<br>الإحصائية لضبط<br>العمليات.   | - الأربعة عشر<br>نقطة في الجودة.<br>- الضبط الإحصائي.<br>- سلسلة ديمينغ للعمليات.<br>- النظر للمنظمة كوحدة<br>متكاملة       |
| جوران<br>Juran   | - الصلاحية<br>للاستخدام<br>والملائمة مع<br>المتطلبات.   | - لأجل تحقيق<br>الجودة لا بد من<br>الاعتماد على<br>العاملين والنظم<br>والإجراءات. | - تحقيق الكفاءة<br>يتم بإنجاز نشاط<br>بعد آخر.<br>- التدريب الواسع.<br>- حلقات الجودة.<br>- الأساليب<br>الإحصائية | - الأربعة عشر<br>خطوة لتحقيق<br>الجودة.<br>- نظرية الجودة.<br>- نظرية الأبعاد الثلاثة في<br>تطوير الجودة وتحقيقها.          |
| كروسبي<br>Crosby | - الملائمة<br>لمتطلبات<br>المستهلك.<br>- عدم وجود<br>أخطاء.<br>- الوقاية<br>و ليس<br>الإصلاح. | - الوقاية و ليس<br>متابعة الأخطاء .<br>- العمل الصحيح<br>من أول مرة.              | - مجموعات تطوير<br>الجودة.  | - الأربعة عشر<br>نقطة لتحقيق الجودة.<br>- كلف أحداث التطابق<br>- التلف الصفري .<br>- الوقاية أو المنع .<br>- نموذج العملية. |

المصدر: قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 88.



**2- أهم الجوائز العالمية في الجودة:**

لقد شهدت بداية التسعينيات تحدياً حقيقياً في مجال إدارة الجودة الشاملة متمثلاً في إيجاد نظم متكاملة ونماذج وأساليب تمكن الممارسين من وضع تلك المبادئ السابقة موضع التطبيق في المؤسسات، وبالرغم من المساهمات السالفة الذكر تم وضع نماذج تعبر عن نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة وتم إقتراح جوائز في الجودة الشاملة نستعرضها في الآتي:

**➤ جائزة ديمينغ:**

منحت هذه الجائزة المسماة باسم خبير الجودة " ديمينغ " لأول مرة في عام 1950 ، حيث قدمها إتحاد علماء ومهندسي اليابان إلى المؤسسات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة ورغم التقدم لنيل الجائزة كان متاحاً لكل المؤسسات، إلا أنّ أول مؤسسة غير يابانية حصلت عليها كانت مؤسسة " فلوريدا للطاقة و الضوء " في عام 1991م ، ومن المؤسسات الأخرى التي حصلت عليها مؤسسة " تويوتا " .

وقد ركزت الجائزة على النجاح في الرقابة الإحصائية على الجودة كوسيلة لتحسين الجودة، وإضافة لذلك فإن المؤسسات الفائزة بها صممت وأحسننت نشر وتقديم برامج مفصلة للعاملين تضمنت أهدافاً للجودة تم بلوغها على مدى سنوات عديدة، وركزت الجائزة أيضاً على إلتزام الإدارة العليا ومشاركتها في برامج تحسين الجودة.

وكانت هذه الجائزة من أول التحركات العالمية لتقدير ومكافأة وتشجيع التقدم في مجال تحسين جودة السلع والخدمات، كما كانت هامة للغاية في التحرك تجاه رفع مستوى إدراك الإدارة العليا على المستوى العالمي لأهمية الجودة والإمتياز فيها<sup>1</sup>.

**➤ الجائزة الأمريكية للجودة:**

أقر الكونجرس الأمريكي في عام 1987م قانون " مالكولم بالدرج " القومية للجودة لتحسين الجودة على المستوى القومي، والذي يهدف إلى تشجيع وحث كافة المؤسسات على تحسين جودة السلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها، وبناءً على هذا القانون يقوم المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية بتقديم عدة جوائز للتميز في

مجال الجودة يطلق عليها National Quality Award Malcolm Baldrige

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 29.

تخليدا لاسم رجل الصناعة الأمريكي الشهير والذي شغل منصب وزير التجارة في الحكومة الأمريكية.

وتهدف هذه الجائزة إلى حث الشركات على تحسين الجودة والإعتراف والتقدير للشركات الأمريكية التي حققت تقدما متميزا في هذا المجال، وأخيرا العمل على نشر تلك التجارب للاستفادة منها.

و في كل عام يتم إختيار شركتين فقط من ثلاث مجموعات رئيسية هي الشركات الصناعية الكبرى، الشركات الكبرى في مجال الخدمات ومنشآت الأعمال الصغيرة. ويقوم نموذج الجائزة الأمريكية للجودة على أربعة محاور أساسية يتم تقييم المتقدمين للجائزة على أساسها.

أما المحور الأول فقد أطلق عليه المحرك Driver ويقصد به عنصر القيادة والذي يعتبر المحرك الأساسي لنظام إدارة الجودة الشاملة ، المحور الثاني أطلق عليه اسم النظام ويتضمن أربعة مكونات رئيسية هي: برامج ضمان جودة السلع والخدمات، درجة الاستفادة من الموارد البشرية ، التخطيط الإستراتيجي للجودة وأخيرا نظم المعلومات وتحليلاتها، المحور الثالث لتلك الجائزة والذي أطلق عليه الأغراض Goals فيتمثل في مدى إهتمام المؤسسة بالعملاء ودرجة رضاهم عنها والذي يعتبر الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة. أما المحور الرابع والأخير يطلق عليه درجة التقدم Progress والخاص بقياس درجة التقدم في تحقيق نتائج الجودة بمفهومها الواسع سواء تعلق الأمر بجودة السلع والخدمات أو جودة الموردین أو جودة العمليات .

ويمكن القول بأن هذه الجائزة تعد مساهمة حقيقية تساعد المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لسببين الأول أن الجائزة تقوم بتحديد العلاقات التأثيرية المتتابعية بين تلك المحاور الأربعة مما يساعد على تحديد الخطوات المتتابعية المنطقية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، أما السبب الثاني يكمن في أن الجائزة تحدد مجموعة من العناصر الجزئية لكل محور من المحاور السالفة الذكر مما يساعد المؤسسات على تحديد الجزئيات ومعرفة نواحي القوة والضعف الخاصة بكل عنصر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم - نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية للنشر، مصر، 2006م، ص، ص 38، 39.

## ➤ الجائزة الأوروبية للجودة:

إعتماداً على الأفكار الرئيسية لكل من جائزة " ديمينغ " التي تمنح في اليابان وجائزة " بالدرج " التي تمنح في الولايات المتحدة الأمريكية وضعت الدول الأوروبية بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والمنظمة الأوروبية للجودة ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة و التي منحت للمرة الأولى في أكتوبر 1992م للشركات الأوروبية التي أظهرت تقدماً ملحوظاً في تطبيق نظام إدارة الجودة.

وتقوم الجائزة الأوروبية على تسعة عناصر أساسية تم تقسيمها إلى مجموعتين، مجموعة العوامل المساعدة والتي تساعد على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومجموعة النتائج المتوقعة من تطبيق النظام.

وتم ربط كل هذه العناصر التسعة في إطار منطقي متتابع يمكن الممارسين في وضع نظام إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ حيث يبدأ النموذج بعنصر القيادة والتي تؤدي إلى تحسين ممارسات كل من إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات وإدارة الموارد، ثم تجيء بعد ذلك العمليات التي يتم القيام بها في كل ممارسات الإدارة اليومية والتي بدورها يجب أن تحقق نتائج متميزة في مجالات رضا العاملين و رضا العملاء والأثر على المجتمع والتي من شأنها أن تنعكس بشكل مباشر على الهدف النهائي لمنظمات الأعمال وهو النمو والربحية. ويتميز هذا النموذج بأن النتائج المتوقعة لنظام إدارة الجودة الشاملة تتضمن عنصراً جديداً في غاية الأهمية في العصر الحديث وهو أثر المشروع على المجتمع بالإضافة إلى اعتبار رضا العاملين هو نتيجة منطقية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كما أنه يعمل على تحقيق رضا العملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 370.

رابعاً: أهمية، أهداف، ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

✓ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج.

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية<sup>1</sup>:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.

- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.

- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.

- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO 9000 و ISO 1400، (سوف يتم التطرق إلى مفهوم الشهادة الدولية "الإيزو 9000" في العناصر اللاحقة).

إضافة إلى ما سبق، فقد كشفت الدراسات الميدانية في بعض الشركات بما لا يدع مجالاً للشك عن أهمية وفائدة إدارة الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال حققت شركة IBM عدة فوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في<sup>2</sup>:

- زيادة نسبة الإنتاجية بنسبة 30 %.

- تخفيض وقت تطوير المنتج إلى النصف.

<sup>1</sup> درو اسكوت، تحقيق رضا العملاء، ط 1، ترجمة: عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002م، ص 52.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 97.

- زيادة اعتمادية المنتج إلى ثلاثة أضعاف.
  - تخفيض التكلفة.
  - زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي.
  - مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة.
  - تكوين صورة طيبة عن الشركة في ذهن العميل.
  - تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.
- وهناك من يرى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في النقاط الآتية:<sup>1</sup>
- أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أو أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
  - إن الالتزام بها من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة.
  - أن تطبيقها يعني أن المنظمة لم تعد تهتم بالعملاء والمستهلكين فحسب، وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل إذ أن نشاط التسويق هو زبون للإنتاج وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة وبالتالي فإن الجودة هي محصلة جهود وتعاون الزبائن من الداخل والخارج.
  - ولغرض توضيح أهمية كونها مدخلا شاملا للتغيير داخل المؤسسة وخارجها فإن الجدول رقم (04) الآتي يبين بعض من جوانب التغيير التي يتركها تطبيقها في المنظمات:

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيكما - إتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2005م، ص 119.

## الجدول رقم (04): يوضح الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

| عناصر التمييز       | قبل تطبيق الـ TQM                | بعد تطبيق الـ TQM                        |
|---------------------|----------------------------------|--|
| التوجه              | نحو الإنتاج / الخدمة النهائية.   | نحو الزبون.                              |
| الأولويات           | الخدمة و الكلفة بالدرجة الثانية. | الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي. |
| القرارات            | قصيرة الأجل.                     | طويلة الأجل.                             |
| التأكيد على         | معالجة ما يحدث.                  | الوقاية مما سيحدث.                       |
| الأخطاء             | في العمليات.                     | في النظام.                               |
| المسؤولية           | تقع على عاتق السيطرة النوعية.    | على كل فرد.                              |
| حل المشكلة          | عن طريق المدراء.                 | فرق العمل.                               |
| التدبير / المشتريات | السعر.                           | كلف دورة الحياة، الشراكة.                |
| دور المدراء         | التخطيط، التوظيف، الرقابة.       | التقويض، التدريب، تسهيل المهمة.          |

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي وآخرون، المرجع السابق، ص 117.

## ✓ أهداف إدارة الجودة الشاملة:

\* الأهداف الخارجية: تتمثل الأهداف الخارجية لإدارة الجودة الشاملة في:

## ▪ تحقيق إرضاء الزبون:

أصبح الزبون أكثر إلحاحاً من ذي قبل ، وساعد إنتشار ثورة المعلومات في تغيير التوقعات لدى الزبائن، وأصبحت الشكاوى ينظر إليها على أنها فرصة للتحسين، وأصبحت القيمة إعتباراً متزايدة الأهمية بينما يحاول الزبائن جاهدين موازنة السعر النسبي ومستوى الجودة التي تقدمها لهم المؤسسات المختلفة.

وفي هذا الصدد فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تلبية حاجيات الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم. كما تهدف إلى توقع حاجات الزبائن المستقبلية والعمل على تلبيةها لجلب المزيد منهم والمحافظة على الحاليين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 41.

### تحقيق القدرة على المنافسة:

تصاعدت حدة المنافسة ولا سيما بعد تنفيذ إتفاقيات التجارة العالمية تحت مظلة المنظمة العالمية للتجارة، والتي تقضي بتحرير التجارة العالمية من ناحية السلع والخدمات وغيرها من القيود.

ولذلك أصبحت المنافسة شديدة بين المؤسسات وأصبح التنافس ينصب على الجودة والسعر والخدمة، لذا تكمن الأهمية هنا من كون الجودة الشاملة هي نظام فكري ومنهج عمل للحصول على منتج على قدر عال من القدرة على المنافسة عالمياً.<sup>1</sup>

✓ الأهداف الداخلية<sup>2</sup>:

يمكن حصر الأهداف الداخلية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

### تحسين الأرباح :

إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب الزبون، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الأرباح والقدرة على التنافس .

إن شعار إدارة الجودة الشاملة " افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة "، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، يؤدي هذا بالتأكيد إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية .

### زيادة الفعالية التنظيمية :

فإدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسناً في الإتصالات وإشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة<sup>3</sup> .

" كما تمنح إدارة الجودة الشاملة حق إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة لتحسين مجالات العمل المشترك "<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 172.

<sup>2</sup> عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 2000م، ص 8.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 8.

### ■ السعي للحصول على شهادات الجودة:

سعت المؤسسات لدعم قدراتها التنافسية من خلال الحصول على شهادات الجودة العالمية وخاصة شهادة الإيزو، وذلك كجواز مرور للأسواق العالمية، وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو السبيل للحصول على هذه الشهادة<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية<sup>3</sup>:

#### ● زيادة الربحية من خلال:

- عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة.
- تقليل عدد ونوعية الأخطاء.
- عدم إعادة الأعمال.

#### ● تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال:

- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب المستهلك.
- تقديم سلعة أو خدمة بسعر جيد.
- تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يناسب المستهلك.

#### ● المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال:

- التجديد.
- التحسين.
- التعليم والتدريب.

#### ● كسب رضا المجتمع من خلال:

- إرضاء و إشباع حاجات أفراد المجتمع.
- المحافظة على البيئة و الصحة.

<sup>1</sup> فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط 1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م، ص 27.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 63.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني، تصفح يوم 10 أكتوبر 2015م، على الساعة 16: 20.

<http://www.hrdiscussion.com/hr63652.html>



- تخفيض معدل دوران العامل من خلال:

- التحفيز المادي والمعنوي.

- العمل الجماعي.

- رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار عن طريق:

- المشاركة والتشاور.

- توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال:

- التخطيط الإستراتيجي.

- إتخاذ قرارات أفضل.

وعليه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة لتحقيق نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

## 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

كشفت العديد من الدراسات والبحوث والكتابات العلمية عن بعض السمات والخصائص الأساسية التي لا بد من توفرها حتى يمكن تحقيق كل من الكفاءة والفعالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المعاصرة وقد أصبحت هذه السمات والخصائص بمثابة مبادئ أساسية تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة ويمكن إلقاء الضوء على أهم المبادئ وهي:

### 1. إلتزام الإدارة العليا:

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الإلتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.

**II. التركيز على المستهلك:**

تضع إدارة الجودة الشاملة للمستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عملية تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

يقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة<sup>1</sup>.

**III. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:**

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وعملاء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ عن أساسها القرارات وهذا يعتمد بدوره على جهاز كفى للمعلومات<sup>2</sup>.

**IV. مشاركة الموردين:**

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءاً كبيراً من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والإرتباط معها بعقود طويلة الأجل<sup>3</sup>.

**V. منع الأخطاء قبل حدوثها:**

إن المؤسسات تركز على منع الأخطاء قبل حدوثها ووقوعها ولتحقيق ذلك فإنه يجب عليها أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس الجودة المنتجات من السلع والخدمات قبل

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، المرجع السابق، ص 94.

<sup>2</sup> صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص 53.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 95.

وأثناء وبعد الإنتاج وبالتالي تمتع عن استخدام المعايير التي تنتظر حتى تقع الأخطاء لتعالجها حيث يترتب على استخدام تلك المعايير تبديد الموارد المستخدمة في الإنتاج<sup>1</sup>. لا بد من التركيز على تحقيق جودة المنتجات المطلوبة منذ اللحظة الأولى وفقاً للتنظيم وأساليب الإنتاج المحددة وبما يساعد على إنتاج منتجات سليمة منذ البداية ويعد ذلك بديلاً عن الانتظار حتى يتم فحص المنتجات التامة الصنع يعد إنتاجها.

#### .VI مسؤولية الجودة:

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

#### .VII النظرة التكاملية للشركة:

إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة<sup>2</sup>.

#### .VIII تدعيم تدريب العاملين:

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتماؤهم للشركة<sup>3</sup>.

#### .IX معلومات التغذية العكسية:

يتيح مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة feed back لجميع المبادئ السابقة أن تؤدي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في ظل نظام اتصال فعال، لذا فإن أكبر المستويات التي يتحملها المشرفون ليست فقط إدارة الإنتاج ومتابعة الجداول الزمنية للتمية بل إن إدارة الأفراد تعد التحدي الأكبر للنجاح فتوفير المعلومات الوافية للعاملين من

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003 م، ص 330.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 137.

<sup>3</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق، ص 140.

المشرفين على مستوى أدائهم سوف يساعدهم على الجودة والإبداع، إن توفر المؤسسة على نظام معلومات قوية وتغذية عكسية فعالة من الركائز المهمة التي يقتضيتها منهج إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المبدأ يسمح بتحقيق النتائج المطلوبة عن طريق الحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، كما أن تدفق المعلومات وأنظمة الاسترجاع الفعالة يسهل عملية التحسين المستمرة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

وخلاصة القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجهود الفردية في المؤسسة، مع التركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على عملية الإنتاج وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وتستعمل منذ عقود وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل مشجع ثم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها<sup>2</sup>.

### 3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتهما.

#### أ- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وهي كالآتي<sup>3</sup>:

#### ➤ مرحلة الإعداد:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها.

ب- تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المنظمة.

ج- تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000م، ص 154.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري، المرجع السابق، ص 36.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص ص 193، 192.

د- إلتزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.

### ➤ مرحلة التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة، والتزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة الشاملة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.
- ب- تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمنظمة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ج- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة و قيادية.
- د- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم، وكسب رضائهم.
- هـ- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

### ➤ مرحلة التقييم Evaluation:

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- أ- تشجيع الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.
- ب- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

### د- مرحلة التطوير:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وتتضمن هذه المرحلة على ما يلي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 194.

- أ- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- ب- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.
- ج - المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة.
- **مرحلة التحسين المستمر:**

تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمنه كالاتي:

أ- الاستعانة بخبراء الخبرة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.

ب- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات خدمة مماثلة.

- ج - دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملة التطبيق.
- د- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.
- ب- **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات فهناك من يحددها في خمسة عناصر أساسية وآخرين يرون أنها تسعة عناصر، والبعض يحددها في عشرة عناصر وآخرون يذهبون في تحديدها بسبعة عشر عنصراً وآخرون يذهبون إلى غير ذلك و منهم (جوران 1993م)، (ديميغ 1986م) (دافيد غوتش 2000م) ولكن لمختلف ما ذهب إليه هؤلاء الباحثون في تحديد متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن القول بأن الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها<sup>1</sup>. واعتماداً على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يأتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، المرجع السابق، ص 54.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 190.

- 1- بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة وتضم العناصر التالية:
  - أ- رؤية: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة، ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من حيث مركزها التنافسي، نوع الخدمات التي ستقدمها.
  - ب- الرسالة: وهي تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة، من حيث مبررات وجوده والخدمات التي ستقدمها.
  - ج - الأهداف: وهي تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة، إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والتي على ضوءها يتم تهيئة الموارد اللازمة لإنجازها.
  - د- الإجراءات: وهي تمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.
- 2- هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء و قابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال.
- 3- نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقق الجودة، وآليات ضبط الجودة، وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته.
- 4- تنمية اتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطور والتحسين المستمرين لجودة الخدمة المقدمة للزبون لكسب رضاه و ولائه.
- 5- اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.
- 6- التعليم والتدريب المستمران لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- 7- قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 8- نظام لإدارة الأداء، يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته تقويم النتائج والإنجازات.
- 9- التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمنظمة.

10- تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة للمنظمة تكون ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة<sup>1</sup>.

### ج- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي<sup>3</sup>:

✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم:

1- خطوات هذا البرنامج.

2- توجد هيكلاً تنظيمياً ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج.

3- الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

✓ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة، المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط.

✓ عدد الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، من الضروري لإنجاز هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم اتجاهه.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 191.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص 292.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص، 293.



✓ بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن مايلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

✓ تركيز المؤسسة على تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.

عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة.

✓ مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، وكذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

✓ تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة<sup>1</sup>.

وكما تأكد الدراسات والبحوث التي أجريت على المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها<sup>2</sup>:

أ- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع و مكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

ب- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

ج - الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

د- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقسيمها ما لم يكن لديها فكرة محددة.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، المرجع نفسه، ص، 294.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص، 195، 196.

## خامسا: الإيزو .9000

## 1- تعريف ونشأة نظام الإيزو 9000

## أ- تعريف مواصفات الإيزو 9000 :

يرمز مصطلح إيزو(ISO ) لإسم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات كما يسميها البعض International standards organization، أو كما تسمى International organization for standardization، والتي تسمى بالفرنسية organisation internationale de normalisation

وتجدر الإشارة هنا إلى توضيح معني ( التقييس، والمواصفة )، فالتقييس حسب " منظمة الإيزو ISO " هو عبارة عن " خصائص عامة مقبولة"<sup>1</sup>، وهي خاصة بالمنتجات أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوعا للتقييس، ومن ثم فإن هذه الخصائص لا بد من توفرها أو تطبيقها أو استيفائها في سلعة أو خدمة أو غير ذلك. أما المواصفة فيعرفها دليل الجودة ومراقبة الجودة والتقييس بأنها: " وثيقة معدة بالإجماع ومعترف بها من طرف هيئة معروفة، تقدم للإستخدامات المشتركة والمتكررة قواعد إرشادية أو خصائص النشاطات أو نتائجها لضمان مستوى أمثل من النظام في مجال معين"<sup>2</sup>، والمواصفات على عدة أنواع فمنها ما يتعلق بالأنظمة مثل أنظمة إدارة الجودة، ومنها ما يتعلق بالمنتجات والخدمات، ومنها ما يتعلق بالأشخاص.

وتصدر هذه المواصفات من هيئات متخصصة ولكن بإشراك جميع الأطراف المعنية بالموضوع المراد تقييسه أو تنظيمه بالمواصفة، ومن هذه الهيئات ما هو وطني، أو جهوي، أو دولي

فكلمة إيزو ( ISO ) مكونة من الأحرف التالية:

( I ) وتعني دولي: International

( S ) وتعني تقييس: standardization

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ( ISO 9000 ) في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007م، ص 88.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 94.

( O ) وتعني منظمة: organization

أي أن الأحرف هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للقياس:  
organization for standardization International .

فهي مشتقة من أصل إغريقي "ISO" التي تعني التساوي EQUAL ومنظمة الـ "ISO" هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم تأسست عام 1947 و مقرها جنيف بسويسرا ويبلغ عدد أعضائها أكثر من 150 عضوا ( كل عضو يمثل دولة واحدة )<sup>1</sup>، رسالتها تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة Cenformity assessment بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، فضلاً عن تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والإقتصادية<sup>2</sup>.

عملت المنظمة من خلال إصدارها للمواصفات العالمية على توفير لغة مشتركة بين المتعاقدين ووسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي.

تمارس منظمة الـ " ISO " أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية (T. C) Technical Committee لها الحق بإنشاء لجان فرعية (SC) Sub committee ومجموعات عمل (WG) Working group من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة ويكون هدف هذه اللجان أعداد مسودات المواصفات العالمية في ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية، علماً بأن المنظمة شكلت ما يقارب من 760 لجنة فنية و فرعية و1942 مجموعة عمل تعمل تحت ما يسمى بمجلس الإدارة الفنية.

وبهذا يقع على عاتق منظمة الـ " ISO " مهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية ( Technical specification ) للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإلكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002م، ص 29.

<sup>2</sup> إيديجي بوداند، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م، ص 33.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 30.

## ب - نشأة و تطور مواصفات الإيزو 9000:

المنظمة العالمية للتقييس هي إتحاد عالمي مقره جنيف السويسرية و يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس، أنشأت هذه الهيئة مع تحرير التجارة الدولية التي تتطلب نظاما موحدًا و مقبولًا من كلا الأطراف لتقييم جودة المنتجات و الخدمات المتبادلة ، و قد تم وضع هذا النظام من قبل هذه المنظمة التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع و الخدمات و لذلك قامت بوضع أسس و ضوابط ومقاييس ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع و التجارة الدولية.

كما تقدم المنظمة معلومات للمصدرين والمستثمرين حول كيفية الحصول على شهادة الإيزو والمعلومات المتعلقة بالوكالات الإستثمارية التي تساعدهم في الحصول على هذه الشهادة. ففي أعقاب الحرب العالمية الثانية، ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والإلكترونية، إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية، وعشرات المراكز التصميمية، كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب فيها، لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة.

من هذا المنطلق ظهرت في عام 1959م المواصفة العسكرية الأمريكية

MIL - Q- 9858 حول برامج إدارة الجودة أعقبها عام 1968م صدور منشورات الحلفاء

NATO لضمان الجودة (AQAP) Allie Quality Assurance Publication.

وفي عام 1970م أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية

DEF - 08 - STAN - 05 وتشكل نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلف المشار

إليه.

وفي عام 1972م تم تطوير هذه المواصفة من قبل معهد التقييس البريطاني (BSI) لتصبح

صالحة للتطبيق والتنفيذ في الجوانب العسكرية المدنية على حد سواء.

وفي عام 1979م أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS 5750 على ثلاثة

أجزاء للأغراض التعاقدية، وتضمنت المواصفة شروط تسجيل الشركات طبقاً للمواصفة،

وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية

قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد Accreditation وجهات التسجيل

.Certification

ومع تعاضم حركة التجارة والتوسع في ابتكار منتجات جديدة ولضمان حقوق المتعاقدين، سعت منظمة "ISO" إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة للشركات والمنظمات والهيئات الإنتاجية والخدمية، لتكون الحكم في الصفقات التجارية<sup>1</sup>.

ففي عام 1984م وبدعم و مؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس ( BSI )، قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC /176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.

وفي عام 1987م تم إصدار سلسلة المواصفات "ISO 9000" نظم إدارة وتأكيد الجودة كمواصفة دولية، والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية، والمواصفة البريطانية BS. 5750.

وفي عام 1994م قامت المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة المواصفة "ISO 9000" وإدخال التعديلات اللازمة عليها على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000م وبواقع مرة كل سبعة أعوام.

هدفت هذه المواصفة إلى حماية المستهلك والحفاظ على البيئة وضمان جودة السلع والخدمات والارتقاء بجودة المنتجات.

وقد شرعت العديد من الدول في وضع مواصفات خاصة بها في حدود المواصفة العالمية لاستخدامها داخل هذه الدول مثل AS 3900 في استراليا، NFX 50 في فرنسا و غيرها<sup>2</sup>. إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 يعود عليها بفوائد كثيرة منها داخلية و أخرى خارجية .

فالفوائد الداخلية تكمن في<sup>3</sup>:

- التحكم و ضبط العمليات الإنتاجية للمؤسسة بشكل يؤدي إلى تقليل الأخطاء و رفع مستوى وكفاءة الأداء.

- تمكن المسؤولين في المؤسسة من التحكم في أساليب المراجعة و التقييم الذاتي.

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسات الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 168 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 169.

<sup>3</sup> خالد طوقان، خبراء الجودة والإدارة - الإيزو 9000 هدفها رفع الفاعلية والكفاءة، موقع البيان:

www.albayan.co.ae

- مساعدة المؤسسة على الإحتفاظ بمستوى جودة مستقر و بالتالي يمكن إعتبار ذلك إستثمارا طويل المدى.
- تحريك القوى العاملة نفسيا و تحفيزها بالوسائل الفعالة.
- أما الفوائد الخارجية فتكمن في<sup>1</sup>:
- فوائد تسويقية من خلال سهولة عمليات التصدير.
- زيادة القدرة التنافسالتنافسية من خلال إتباع سياسات و إجراءات عمل على درجة عالية من الدقة والوضوح و الموضوعية.
- 2- سلسلة مواصفات الإيزو 9000: يشمل نظام المواصفات العالمي الإيزو 9000 على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها و مجال تطبق فيه ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 05 ) يوضح سلسلة المواصفات الإيزو 9000.

| المواصفة | عنوانها  | مجال تطبيقها  |
|----------|--|---|
| ISO 9000 | إرشادات لإختيار و تطبيق نظام الجودة.   | جميع الصناعات.  |
| ISO 9001 | نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز و الخدمة وتشمل 20 متطلباً. | المؤسسات و الشركات التي تقوم بعمليات التصميم، الإنتاج، التطوير وخدمات ما بعد البيع. |
| ISO 9002 | نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز و تشمل 18 متطلباً.                           | المؤسسات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بعمليات الإنتاج والتجهيز فقط.                |
| ISO 9003 | نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج وتشمل 16متطلباً.                | تناسب الورشات الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها.                           |
| ISO 9004 | عناصر و إرشادات عامة لإدارة الجودة.  | جميع مجالات الصناعة والخدمات.   |

المصدر: بوزيان كلثوم، المرجع السابق، ص 58.

<sup>1</sup> جاسم مجيد، المرجع السابق، ص 77.

وقد تم إعادة النظر في الإيزو 9000 بشكل كامل حيث إعتمدت اللجان في التعديل على الأسس التالية<sup>1</sup> :

- مواصفة موحدة تحت إسم ISO 9001 تحل محل ISO 9001/ 9002 / 9003 .
- مزيد من التركيز على التطوير المستمر و متطلباته.
- زيادة الإهتمام برضى الزبائن و التوافق المستمر مع متطلباتهم.
- التوافق و التكامل مع المواصفة البيئية ISO 1400 .
- التجاوب مع إتجاهات التجارة الدولية.
- التجاوب مع المتطلبات القطاعية المختلفة.

وبناء على هذه التعديلات أصبحت مواصفة الإيزو 9000 الصادرة عام 2000 على النحو التالي<sup>2</sup> :

\* **ISO 9001**: هي المواصفة الأشمل والبديلة التي تستهدف التوافق مع متطلباتها، أشرتط في صياغتها أن تتكامل مع مواصفة البيئة 14000.

\* **ISO 9004**: هي المواصفة التي تحمل في طياتها مجموعة نصائح وإرشادات لتحسين الأداء و لزيادة قدرات المؤسسة التنافسية.

\* **ISO 9000**: تمثل معجماً لمفردات ومصطلحات الجودة ودليلاً للتعريفات الواردة في كل من المواصفتين السابقتين.

\* **ISO 19011**: مواصفة خاصة بتدقيق نظام إدارة الجودة والبيئة ، ولقد تم إصدار كل من

الإيزو 9001 ، 9004 ، 9000 في نوفمبر 2000م أما الإيزو 19011 تم إصداره في

السداسي الثاني من عام 2000م، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس منحت

المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة من شهادات الإيزو السابقة الذكر ثلاث سنوات

كفترة إنتقالية، حيث تكون المؤسسات مخيرة بين إصدارات الإيزو لعام 1994م أو الصادرة

سنة 2000م وبعد نهاية الفترة الإنتقالية لن يقبل إلا إصدار 2000 للإيزو.

3- أهمية مواصفات ISO 9000 ومراحل الحصول عليها:

أ- أهمية الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 171.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 189.

اتجهت الأسواق العالمية مؤخراً إلى اعتبار الحصول على شهادة " ISO 9000 " ميزة تنافسية، حيث تملك الشركة الحاصلة على الشهادة أولوية خاصة، لاسيما وأن هناك اتجاهًا واضحاً لدى دول السوق الأوروبية المشتركة إلى قصر تعامل منظمات وحكومات دول السوق على الشركات الحاصلة على الشهادة.

وقد حذت العديد من دول العالم ومنها بعض الأقطار العربية حذو الدول الأوروبية، إذ قام بعضها مؤخراً بطرح مناقصات وعطاءات تشترط في الموردين حصولهم على شهادة الإيزو.

إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً بأن لديها نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة ومتطلبات العملاء (فالتطوير المستمر للشركة هو الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على حصول الشركة على الشهادة)، وتشترط كثير من الشركات العالمية INTERNATIONNAL COMPANY أن لا تدخل في مشروع مشترك مع أي جهة، ما لم تكن حاصلة على شهادة الإيزو، ويندرج ذلك أيضاً على التوكيلات التجارية.

وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة الجودة فعالة كأولوية لتنمية الإقتصاد الوطني لأية دولة، خاصة وأن ربط الجودة بالتنمية الإقتصادية لم يأتي من قبيل الصدفة فالدول الصناعية لم تحقق نموها الإقتصادي إلا من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والتركيز على جودة منتجاتها، للمساهمة في قبولها وروجها، وفتح أسواق عالمية جديدة، لقد أظهرت البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول أن دور وتطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل Business competitiveness في الصناعة الأوروبية كان حاسماً ومهماً، وأن عوامل وأدوات إدارة الجودة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل<sup>1</sup>.

وعلى وجه التحديد فإن دور أنظمة الجودة يوصف بأنه أداة رئيسية لدمج وتثبيت الشركات والمؤسسات الخاصة، والقطاعات الصناعية والاقتصاد الوطني ضمن تأسيس بنية تحتية Establishing an infrastructure يفرض تطوير وتنمية الجودة، وعليه فإن مسألة

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، المرجع نفسه، ص، ص 169، 170.



Establishing an infrastructure بفرض تطوير وتنمية الجودة، وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها أمر يجب تكثيفه وتعميمه على مختلف القطاعات والمستويات، ليصبح جزءاً من الالتزام العام، والنابع من الضمير والخلق الرفيع.

لقد أصبحت شهادة "ISO 9000" مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في القرن القادم في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (W.T.O) وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها، فالشهادة تعد في هذا الصدد يقول الدكتور Juran (أنت لست مجبرا على تطبيق "ISO 9000" لكن بقائك غير مضمون) لذلك يجب أن يعطي الاهتمام الكافي، فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

#### ب- مراحل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9000:

يتطلب حصول أي مؤسسة على شهادة الإيزو الإلتزام بالمواصفة و تفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المؤسسة و كافة الأمور والأساليب المستخدمة في الإدارة و الإنتاج و تمنح هذه الشهادة من طرف هيئات التسجيل المعتمدة بالمنظمة العالمية للتقييس.

ويبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المؤسسة لمتطلبات الإيزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها و منحها الشهادة و يقوم هذا الأخير عند زيارته للمؤسسة ب<sup>2</sup>:

- تدوين ملاحظاته حول وضعية المؤسسة.
  - تحديد مدى إلتزامها بالمواصفات العالمية المعتمدة.
  - تحديد طبيعة النقص إن وجدت ، ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات.
  - يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج و الإدارة ثم يقرر منح الشهادة من عدمه.
- و يتم الحصول على شهادة الإيزو وفق المراحل التالية :

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 171.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص، ص، 143، 144.

## 1-مرحلة ما قبل التسجيل.

و هي المرحلة التي يتم فيها التجهيز و الإستعداد و تعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات الإيزو وتشمل هذه المرحلة مايلي<sup>1</sup>:

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية النظام و الفوائد المجناة منه.
- أن تقوم الإدارة بنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية و لكل الموظفين و العاملين على إختلاف مستوياتهم عن طريق الإجتماعات و الدورات التكوينية.
- فهم طبيعة و فلسفة نظام الإيزو 9000 .
- تعيين المسؤول عن عملية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة.
- تشكيل فريق عمل من مختلف دوائر و تخصصات المؤسسة.
- وضع خطة عمل و جدول زمني لتنفيذها.
- إجراء تقييم مبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة و الضعف.
- تطوير و توثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في مواصفة الإيزو 9000 .

## 2-مرحلة التسجيل و الحصول على الشهادة.

تشمل هذه المرحلة مايلي<sup>2</sup>:

\* إختيار المسجل : أي إختيار المؤسسة التي ستقوم بالمراجعة و التقييم من أجل منح الشهادة ، على أن تكون هذه المؤسسة من المؤسسات المرخص لها بذلك و يمكن التعرف عليها من خلال قائمة دولية.

• ملء نموذج طلب التسجيل و الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة ومن هذه المعلومات:

- اسم المؤسسة و شكلها القانوني.
- نوع النشاط و أنواع المنتجات التي تقدمها أو الخدمات.
- خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب المؤسسة الشهادة بشأنها.

<sup>1</sup> حسن عبد العلي محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص، 119.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 120.

- مواقع الوحدات الإنتاجية.

- عدد الموظفين.

\* **قبول عملية التقييم** : تتم عملية قبول المراجعة أو عدم قبولها بناء على بيانات بطاقة الإستقصاء ، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل ، فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية التقييم و المراجعة ، وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل آخر متخصص.

\* **التخطيط و الإعداد للمراجعة** : يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيدا نظام الجودة و العمليات والإجراءات في الشركة التي سيتم مراجعتها، وذلك من خلال دراسة الوثائق والمستندات ودليل العمل.

\* **وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة** : ويعني بذلك الإتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام المؤسسة الذي سيتم تقييمه بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة بالمعدات التي يطلبها فريق المراجعة، كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق الفريق من كل قسم وترتيب مواعيد وأماكن الإجتماع النهائية للمراجعة.

\* **التنسيق و التعاون التام مع فريق المراجعة** : إذ يجب أن تسجل المؤسسة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة ، خاصة فيما يتعلق بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات الإيزو 9000 ، وقد تكون ملاحظات أساسية تتطلب المزيد من العمل ويحرر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة.

### 3-مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 ودخول المؤسسة في سجل المؤسسات التي حصلت على أي من شهادات الإيزو 9001، 9002، 9003، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة والذي بموجبه منحت الشهادة.

وإذا كان من المهم الحصول على الشهادة فإنه من الأهم الحفاظ عليها حتى لا تفقد المؤسسة ثقة الزبائن والمتعاملين.

بعد مرور ثلاث سنوات من الحصول على الشهادة يتوجب على المؤسسة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من أجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد أكبر وأشمل لأنه يشتمل على أنشطة جديدة، علما أن عملية إعادة التقييم تكون أسهل من عملية التقييم لأول مرة حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن المؤسسة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم<sup>1</sup>.

#### 4- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000:

إن تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المنظمة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو بمعنى آخر الإيزو ليس نظاما لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هو نظام لتأكيد الجودة و الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة.

وللإشارة فقد بنت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الإصدار الجديد لعائلة الإيزو 9000 / 2000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا لدفع المنظمات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة.

وغالبا ما يثار تساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يغني عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وأيها يطبق أول؟

في الواقع إن المنظمة قد تحصل على شهادة المطابقة (ISO) دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون حاجة منها للحصول على شهادة المطابقة، وفي هذه الحالة الأخيرة فإنها تعتمد (المنظمة) على معايير داخلية خاصة بها مثل: تلك المعايير المحددة للحصول على جائزة " Deming " أو " Malcom baldrige " وغيرها.

وقد تتبنى المنظمة الحصول على شهادة المطابقة ISO كخطوة أولية ثم تتطلق بعد ذلك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهكذا تعتبر الإيزو 9000 القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، نظرا لما تتضمنه من أنظمة لإدارة الجودة تساعد المنظمة على تطبيق

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 122.

برامج إدارة الجودة في مختلف أقسامها، وتساعدنا أيضا على خلق ثقافة تنظيمية تركز الإهتمام بالجودة.

وهذا لا يعني أبدا أن المنظمة لا يمكنها الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بالاعتماد على مواصفات الإيزو 9000، ولكن تطبيق هذه المواصفات يوفر مسارا أو خطا واضحا لإدارة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام أو أجزاء المنظمة.

وباعتبار أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان فإن المديرين والخبراء اليابانيون يرون "الإيزو 9000" متوقعة مع رؤيتهم لإدارة الجودة الشاملة من حيث:

- مواصفات الإيزو وتمثل إدارة الجودة الشاملة من حيث جهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من جهة نظر المورد، أي الشركة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف "الإيزو 9000" فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم وتوقعاتهم بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية اللازمة ودعم نمو المنظمة.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000<sup>1</sup>:

الجدول رقم ( 06 ) : يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

| العناصر            | ISO 9000  | TQM إدارة الجودة الشاملة  |
|--------------------|---|---|
| التركيز على العميل | - ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل.<br>- معالجة شكاوي العملاء.  | - إرضاء العميل هي أولوية الأولويات.<br>- تتبع وفهم ما يريده العميل باستمرار.<br>- دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل.<br>- متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته. |
| القيادة            | - وضع سياسة وأهداف الجودة.<br>- توفير الموارد الضرورية.<br>- الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة. | - وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة.<br>- توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة، وتشجيع مبادرات العاملين.                          |
| مشاركة             | - تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل  | - الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة  |

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2008م، ص 48.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>الأفراد.</p> <p>منصب عمل.</p> <p>- تدريب وتأهيل الأفراد.</p> <p>- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.</p> <p>الكاملة والتحسين المستمر.</p> <p>- التأكد والحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها.</p> <p>- المشاركة الكاملة للأفراد.</p>  | <p>الأفراد.</p> <p>منصب عمل.</p> <p>- تدريب وتأهيل الأفراد.</p> <p>- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.</p>                                    | <p>الأفراد.</p> <p>منصب عمل.</p> <p>- تدريب وتأهيل الأفراد.</p> <p>- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.</p>                                    |
| <p>العمليات.</p> <p>تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل.</p> <p>- تدريب وتأهيل الأفراد.</p> <p>- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.</p> <p>الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر.</p> <p>- التأكد والحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها.</p> <p>- المشاركة الكاملة للأفراد.</p>                                   | <p>العمليات.</p> <p>تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل.</p> <p>- تدريب وتأهيل الأفراد.</p> <p>- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.</p>  | <p>العمليات.</p> <p>تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل.</p> <p>- تدريب وتأهيل الأفراد.</p> <p>- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.</p>  |
| <p>العمليات.</p> <p>العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام.</p> <p>- الفهم والتحليل والتعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.</p>  | <p>العمليات.</p> <p>العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام.</p>                                     | <p>العمليات.</p> <p>العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام.</p>                                     |
| <p>التحسين المستمر.</p> <p>تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق، والمراجعات.</p> <p>- القيام بقياس الأداء باستمرار، ووضع أهدافا لها لتقييم التحسينات.</p> <p>- إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد.</p> <p>- المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها.</p>                                 | <p>التحسين المستمر.</p> <p>تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق، والمراجعات.</p>                                   | <p>التحسين المستمر.</p> <p>تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق، والمراجعات.</p>                                   |
| <p>اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.</p> <p>- اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.</p>   | <p>اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.</p> <p>- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات.</p> | <p>اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.</p> <p>- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات.</p> |
| <p>الإدارة بمدخل النظم.</p> <p>- الحفاظ على نظام الجودة فعال وموثق.</p> <p>- إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة.</p> <p>- إدارة المؤسسة كنظام متكامل ومتربط.</p> <p>- جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل النظام ككل.</p> <p>- دراسة الترابطات بين مختلف العمليات وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.</p> | <p>الإدارة بمدخل النظم.</p> <p>- الحفاظ على نظام الجودة فعال وموثق.</p> <p>- إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة.</p> | <p>الإدارة بمدخل النظم.</p> <p>- الحفاظ على نظام الجودة فعال وموثق.</p> <p>- إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة.</p> |
| <p>العلاقات مع</p> <p>- إقامة علاقات استراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات.</p>   | <p>العلاقات مع</p> <p>- تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين.</p>  | <p>العلاقات مع</p> <p>- تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين.</p>  |

|          |   |                                 |
|----------|---|---------------------------------|
| الموردين | - تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة. | - الاشتراك في الخطط المستقبلية. |
|----------|---|---------------------------------|

المصدر: أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية

في الجزائر، ص 48.

### \* مجال التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:

تركز إدارة الجودة الشاملة على فعالية و كفاءة العمليات الإنتاجية للمؤسسة بشكل كامل وشامل وبإتجاه المستهلك لإشباع رغباته، مما يجعلها مدخلا مكملا مع مواصفة الإيزو 9000 و لكن ليس بديلا عنها.

فلو دققنا في مدخل إدارة الجودة الشاملة لوجدنا بين طياته مواصفات الإيزو، فالمؤسسة يمكن لها الحصول على شهادة الإيزو بدون إستكمال متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بأن شهادات الإيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة.

وعليه مواصفات الإيزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات معينة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة فهما نظامان متكاملان وليس بديلان أو متعارضان رغم الإختلافات الموجودة بينهما<sup>1</sup>.

وهكذا فإن الإيزو يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنها ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين ومن نسيج واحد، ويؤكد هذا ما ذهبت إليه دراسة مؤسسة " لويدز " لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو، حيث انفتحت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن إدارة الجودة الشاملة مكملة للإيزو و لكنها ليست بديلة عنه.

<sup>1</sup>Debruyne Michel « la certification qualité selon les normes ISO » la revue des sciences de gestion , direction et gestion des entreprises , n°194 , avril 2002 , p 68.

## خلاصة:

الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه وتدور حوله إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتضمن الجودة في كافة جوانب العمل في المؤسسة، وفي جميع نشاطاتها وهذا لتحقيق أقصى إشباع لرغبات الزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تصب كلها في بوتقة واحدة وهي تحقيق أهداف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، والأفراد العاملين بها على حد السواء، وبالتالي تحقيق التميز الذي يعد شرطاً ضرورياً للتنافس والبقاء في السوق.

ولتحفيز المؤسسة على السير باتجاه إدارة الجودة الشاملة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة ظهر ما يسمى بنظام الجودة العالمي " الإيزو "، وهي الشهادة التي تمنح لكل مؤسسة استطاعت أن تنتج سلع وخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعه من قبل المنظمة الدولية للتقييس.



## الفصل الثالث: سلوك العمال داخل المنظمة

تمهيد

أولاً: ماهية السلوك الإنساني

- 1- تعريف السلوك الإنساني
- 2- أنواع السلوك الإنساني
- 3- خصائص السلوك الإنساني
- 4- الأبعاد الرئيسية للسلوك الإنساني

ثانياً: ماهية سلوك العمال

- 1- دور العنصر الإنساني في المنظمات
  - 2- أهمية سلوك العمال في المنظمات
  - 3- نماذج سلوك العمال
  - 4- المبادئ الأساسية لسلوك العمال
  - 5- المشكلات السلوكية للعمال داخل المنظمة
- ثالثاً: المؤثرات الفردية في سلوك العمال داخل المنظمة

1- التعلم

2- الإدراك

3- الشخصية

4- الدافعية

5- الرضا الوظيفي

6- الالتزام التنظيمي

رابعاً: المؤثرات الجماعية في سلوك العمال داخل المنظمة

1- جماعات العمل

2- بناء فريق عمل فعال

3- الصراعات والنزاعات في العمل

خامساً: المؤثرات التنظيمية في سلوك العمال داخل المنظمة

1- القيادة الإدارية

2- الإتصالات التنظيمية

3- ضغوط العمل

4- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

سادساً: النظريات المفسرة لسلوك العمال داخل المنظمة

1- أبراهام ماسلو

2- دوجلاس ماكريجور

3- ديفيد ماكليلاند

4- فريدريك هيرزبيرج

5- كريستيان ارغيريس

## تمهيد:

إن تطور المؤسسات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الإهتمام المتزايد بالسلوك الفردي والجماعي في مواقع العمل، فنوعية الحياة المهنية داخل المنظمة قد يكون مؤثراً سلبياً أم إيجابياً على مدى الوصول إلى التلبية الملائمة للأهداف التنظيمية والفردية، ولذا إنه من الضروري تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والعاملين وكل المستويات الإدارية، ومحاولة تطوير السلوك نحو الإيجاب وبما يتفق مع أهداف المنظمة.

من خلال هذا الفصل سوف نتعرف على ماهية السلوك الإنساني وسلوك العمال، ثم نعرض أهم المؤثرات الفردية والجماعية والتنظيمية في سلوك العمال داخل المنظمة، بعدها نتطرق إلى أهم النظريات التي اهتمت بسلوك العمال.

## أولاً: ماهية السلوك الإنساني.

### 1- تعريف السلوك الإنساني:

يعرفه "فرانكنستاين" أنه: " مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الي يعيش داخله"<sup>1</sup>.

وعرفه عبد الرحمن عيسوي بأنه: " عبارة عن الإستجابات الحركية والغددية، أي الإستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه: " كل استجابة لفظية أو حركية للمؤثرات الداخلية والخارجية التي يواجهها الفرد والتي يسعى من خلاله إلى تحقيق توازنه البيئي"<sup>3</sup>.

كما يعرف كذلك بأنه: " مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه"<sup>4</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه: " مجموعة من الحركات المنسقة التي تقود إلى وظيفة ما، فتمكن صاحبها من الوصول إلى غاية أو غرض مادي أو معنوي"<sup>5</sup>.

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه: " مجموع التصرفات وردود الأفعال، طرق المبادرة لدى الفرد"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 23.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م، ص 58.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف ، مدخل في الإقتصاد الإداري، دار الماهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص 15.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 59.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 38.

<sup>6</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص 44.

ويعرف السلوك الإنساني أيضاً بأنه: " الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته، وذلك لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وهذه الأنشطة هي محصلة وهذه الأنشطة قد تكون ظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب والأعمال والممارسات الأخرى، أو أنشطة غير ظاهرة كالإدراك والتفكير والتأمل والتخيل والتصوير"<sup>1</sup>، بمعنى أن سلوك الإنسان هو ممارسات يؤديها الإنسان لحركات أو فعاليات جسمية ونفسية الغرض منها إشباع وتحقيق حاجاته.

ولاشك أن إشباع هذه الحاجات عن طريق عملية السلوك الإنساني يعتمد على قدرات الفرد في تحقيق هذه الحاجات، فكل فرد حاجاته النفسية وقدراته ودوافعه الخاصة إلى تحقيق وإشباع هذه الحاجات.

وبصفة عامة يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها.

والسلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة لإرادية وعلى نحو ألي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 50.

## 2- أنواع السلوك الإنساني:

لقد تعددت واختلفت تقسيمات السلوك الإنساني ونذكر فيما يلي أهم هذه التقسيمات:

## ❖ السلوك الإيجابي والسلوك الإجرائي:

**أ. السلوك الإيجابي:** " وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، فالحليب في فم الطفل يؤدي إلى إفراز اللعاب، ونزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية"<sup>1</sup>.

إن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فانه يسحبها أوتوماتيكيا، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وإن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك.

**ب. السلوك الإجرائي:** هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها.

" كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الإجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر"<sup>2</sup>، ونستطيع القول أن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي.

## ❖ السلوك المعتاد و السلوك الغير معتاد:

1- السلوك المعتاد: ويتمثل في الممارسات المتوقعة من الفرد في موقف معين.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عدس، علم النفس التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1998م، ص 72.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 73.

2- السلوك الغير معتاد: فهو نادر الحدوث إحصائيا ويخرج عن نطاق المعايير المتعارف عليها.

والتمييز بين السلوك المعتاد والسلوك الغير معتاد لا يخضع لمعايير مطلقة وإنما يتحدد في ضوء مجموعة من الإعتبارات من أهمها:

- أ- مدى الإتساق مع القيم والتقاليد والعرف والقانون.
- ب- مدى الشبوع والتوقع للسلوك في المرحلة التي يعيشها الفرد.
- ت- مدى تحقيق السلوك للهدف منه والأهداف المرجوة منه.
- ث- مدى الإتصال مع جوانب السلوك الأخرى للفرد<sup>1</sup>.

#### ❖ السلوك الفطري والسلوك المكتسب:

أ- السلوك الفطري: هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب، كسلوك الطفل أثناء البكاء وممارسة الرضاعة والأكل.

ب- السلوك المكتسب: هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض النشاطات والمهارات، مثل القراءة، والكتابة، والسباحة،... إلخ<sup>2</sup>.

وبما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل، فإن هذا السلوك يتأثر بعوامل البيئة المحيطة تأثيرا كبيرا سلبا أو إيجابا، وقد تكون هذه العوامل البيئية عوامل اجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية... إلخ، وحيث إن هذا السلوك أو هذا النشاط يتأثر بما حوله، فإن فهم السلوك الإنساني أصبح مهما، والأهم من ذلك دراسة الظروف والمواقف المحيطة

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004م، ص 124.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 17.

بهذا السلوك ودراسة القدرة على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة، لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

### ❖ السلوك من حيث النتيجة والهدف:

قام العديد من الباحثين بدراسة السلوك الإنساني من حيث النتيجة والهدف للذات يحققهما الإنسان من سلوك، وقد وجدوا أ السلوك الإنساني يقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

أ- السلوك المجزي ( الهادف ): وهو السلوك الذي يحقق من خلاله الإنسان هدفه، أي يصل إلى هدفه دون عوائق<sup>1</sup>.

فعندما يصل الفرد إلى هدفه في اثناء ممارسته لسلوكه يعتبر هذا السلوك سلوكا هادفا أو مجزيا، بمعنى أن الإنسان بهذا السلوك وصل إلى الغاية التي كان ينشدها وحقق الحاجة التي كان يريدتها.

ب- السلوك المحبط ( غير الهادف ): وهو أن يحول عائق بين الإنسان وبين تحقيق هدفه، وهذا يعني أن الفرد لم يصل إلى هدفه أو وصل إليه ولكن ليس بالشكل الكافي والمرضي.

ج- السلوك الدفاعي ( الحيل اللاشعورية ): وهو السلوك الذي يمارسه الإنسان لكي يتفادى ويتجنب السلوك المحبط<sup>2</sup>.

وهذا النوع من السلوك عبارة عن وسائل دفاعية أو حيل لا شعورية متعدد يمارسها الفرد - بعضا منها أو جميعا- بهدف حماية فسه من التهديدات والإحباطات المختلفة أو

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 18.

الصراعات، ويمارس جميع الأفراد - دون استثناء - هذه الوسائل أو الحيل الدفاعية في مختلف مراحل أعمارهم، وعلى مختلف مستوياتهم التعليمية والثقافية بدرجات متفاوتة.

### ❖ السلوك الفردي والسلوك الجماعي:

أ- السلوك الفردي: يمثل هذا السلوك أبسط صورة للسلوك الإنساني م حيث المثير والإستجابة لفرد واحد، بمعنى تفاعلات الإنسان الفرد إزاء المثيرات في الحياة من حوله.

ب- السلوك الجماعي ( الإجماعي ): يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين، كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في: المنزل، المدرسة، النادي، مكان العمل...إلخ، ولاشك في أن العلاقة في هذا النوع من السلوك هي علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثر.

وبالرغم من أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حادث بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم، فإن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.<sup>1</sup>

### 3- خصائص السلوك الإنساني:

#### ➤ القابلية للتنبؤ:

إن السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به، ويعتقد معدلي السلوك أن البيئة المتمثلة في الظروف المادية والاجتماعية الماضية والحالية للشخص هي التي تقرر سلوكه، ولذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناءً على معرفتنا

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 18.



بظروفه البيئية السابقة والحالية، وكلما ازدادت معرفتنا بتلك الظروف وكانت تلك المعرفة بشكل موضوعي أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أكبر، ولكن هذا لا يعني أننا قادرون على التنبؤ بالسلوك بشكل كامل، فنحن لا نستطيع معرفة كل ما يحيط بالشخص من ظروف بيئية سواء في الماضي أو الحاضر<sup>1</sup>.

### ➤ القابلية للضبط:

إن الضبط في ميدان تعديل السلوك عادة ما يشمل تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده، كما أن الضبط الذاتي في مجال تعديل السلوك يعني ضبط الشخص لذاته باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الأشخاص الآخرين.

والضبط الذي نريده من تعديل السلوك هو الضبط الايجابي وليس الضبط السلبي، لذا أهم أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.

### ➤ القابلية للقياس:

بما أن السلوك الإنساني معقد لان جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الأخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر لذلك فان العلماء لم يتفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني، وعلى الرغم من ذلك فان العلم لا يكون علمياً دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها، وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء

<sup>1</sup> محمد محروس الشناوي، العملية الإرشادية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1994م، ص 113.

واختبارات الشخصية، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة.

#### 4- الأبعاد الرئيسية للسلوك الإنساني:

✓ البعد البشري: أن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.

✓ البعد المكاني: أن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في غرفة الصف مثلاً.

✓ البعد الزمني: أن السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.

✓ البعد الأخلاقي: أن يعتمد المرشد/المعلم القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للطالب الذي يتعامل معه.

✓ البعد الاجتماعي: أن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سهام درويش أبو عيطة، مبادئ الإرشاد النفسي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1997م، ص 55.

## ثانيا: ماهية سلوك العمال:

## 1- دور العنصر الإنساني في المنظمات:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان إجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان، وقد بدأ الاهتمام الجاد بالفرد العامل في القرن العشرين، وأخذ الإهتمام يتزايد بشكل مستمر، وأصبحت المنظمات، على اختلاف أنواعها، تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها.

" فهناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، لذلك كان لا بد من التأكيد على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة، حيث أن الموارد الأخرى كالمال والمعدات والآلات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان فهو يخطط وينظم ويستخدم الموارد"<sup>1</sup>، فوجود العنصر البشري يؤثر تأثيرا كبيرا على الأعمال في المؤسسات، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها ومدى فشلها أو نجاحها، فالعنصر البشري هو أساس الإنتاجية المميزة بالجودة المطلوبة والعائد المالي والغير المالي للمنظمة الذي ينتمي إليها الفرد العامل، من هنا نقتبس المفهوم الشامل للعنصر البشري وكيفية تأثيره على إنتاج المنظمة عندما تكون المنظمة تظهر الاهتمام البالغ الأهمية بالعنصر البشري وتقوم بتدريبهم وتطويرهم وسد الفجوات الموجودة بين إمكانيات الوظيفة ومهارات العامل ومعالجة ذلك بالتدريب يتعمق الإحساس لدى الفرد ويقوي الترابط بينهم وبين المنظمة التي يعمل لصالحها.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

أيضاً عندما يشعر الفرد العامل بالاستقرار الوظيفي بالمنظمة ويكون لديه انتماء وولاء كبير للمنظمة التي ينتمي إليها بالتالي تؤثر هذه المفاهيم على سمعة المنظمة في البيئة الخارجية، حيث تزداد هيبتها ويصبح لديها منافسين، وعندما تكون المنظمة تمر في مثل هذه الأوضاع يكون فكرة الاستقطاب لديها صعبة بعض الشيء لأنها تريد أن تستقطب من لديه المهارات والخبرات والكفاءات العالية وتمنح لهم المزايا وخدمات العاملين والبدلات والنقل والترقيات... إلخ

والحديث عن المورد البشري قد يطول لأنه من المواضيع التي كلما بحت فيها تعمق أكثر، " فالموارد البشرية تعتبر الكنوز الثمينة للمنظمة وتتميتها وهي عبارة عن الصندوق الذي يحميها بداخله كلما تعرضت للأخطار، وهو الذي يجعلها أكثر تفرد وتميز بين المنظمات الأخرى وكل هذا يكون في مصلحة ازدهار المنظمة فالعنصر البشري هو أصل هذا التقدم والتطور والازدهار لكافة المنظمات القائمة حتى يومنا هذا"<sup>1</sup>.

نستنتج إذن أنه من المهام الرئيسية للمنظمة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفاء وذلك بتشكيل وتعديل سلوكه بما يتفق وواجهة التنظيم معتمدة بذلك على قدراتها في عملية اختبار الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واكتشاف وتنمية العلاقات بين أعضائه، الأمر الذي يتطلب تخطيط الأعمال الموكلة إليهم وقياس قدراتهم ومتابعة أدائهم وتحفيزهم وخلق روح التعاون بينهم وخلق روح الحماس والانتماء والولاء لديهم.

ولذا فإنه من الضروري تفهم سلوك العمال والأسباب التي تؤدي إلى وجوده، حيث أن زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاته وقدراته ومواهبه له تأثير فعال وإيجابي على كفاءة عناصر الإنتاج المادية، والعكس صحيح حيث أن ازدياد

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 88.

العناصر المادية مع تدهور الموارد والكفاءات البشرية يؤدي عادة إلى نتائج سلبية وغير مرضية.

## 2- أهمية سلوك العمال في المنظمات:

من منطلق أهمية العنصر البشري داخل المنظمة، تبنى المعنيون بالسلوك منذ سنوات ليست بالقليلة بعدا إجرائيا تمثل في البحوث والكتابات والمقررات الدراسية الجامعية التي تكشف يوما بعد آخر جوانب متعددة تكشف أهمية سلوك العمال - وما السبب وراء اختيار الفرد لعمل معين، ما الذي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، كيف يدرك، كيف يتعلم، كيف يكون اتجاهاته، كيف يتفاعل مع الآخرين، ما الذي يغضبه، ما العوامل التي تساهم في زيادة معنوياته، ما الأساليب المناسبة لنموه ونضجه المهني، وغيرها من الأسئلة التي من خلالها حاول أن نفهم الفرد سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي وبالتالي استثمار ذلك الفهم لصالح المنظمة.

ومع تزايد الإهتمام بحقوق الإنسان وفي ضوء تزايد المسؤولية الاجتماعية من جانب تنظيمات العمل، لم تعد المنظمات تحصر اهتمامها في تحقيق أهدافها بل بدأت تنظر للعلاقة مع الأفراد العاملين على أنها علاقة تبادلية، وأن إشباع حاجات هؤلاء العاملين جزء من مسؤولياتهم، وفي الوقت نفسه تحرص المنظمات المختلفة أن تفي بالتزاماتها الاجتماعية سواء في تحسين إنتاجها أو في طرق تعاملها مع الجمهور.

وتزداد أهمية فهم السلوك البشري للعاملين في الوظائف التي تتطلب التعامل الدائم مع الآخرين سواء داخل المنظمة أو الجمهور أو المنظمات الأخرى، وهذه الجهات أو الأبعاد تتطلب مهارات متنوعة تتراوح بين المهارات الفنية الخاصة بالمهام التي تدخل ضمن مسؤولياتهم الوظيفية والمهارات السلوكية ( فهم السلوك بجوانبه المختلفة ) لتحقيق النجاح لأنفسهم وللمنظمة التي يعملون بها.

فمن المنظمات إذن وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الإهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الإهتمام في العقود الماضية بسبب تدني وانخفاض أداء وإنتاجية العديد من المنظمات، وفشل في بعض المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض حافة الإفلاس والفاء.

كما أن المنافسة والمزاحمة الشديدة بين المنظمات في مختلف الميادين والمجالات، سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي قد ضاعفت من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمات.

فالنظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني أي العمال داخل المنظمات ( افتراض أن العامل كسول ويجب إرغامه على العمل بواسطة العقاب والتهديد...) لم تتجح، وباتت الضرورة تستدعي تبني منظور جديد للمنظمات وطريقة سيرها حيث أن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية التي تواجه المنظمات في العصر الحالي.

ونتيجة لذلك، شهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلة الأداء والإنتاجية والكفاية والفعالية في المنظمات.

وتناولت هذه الأبحاث البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفي العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم...إلخ.

وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، وذلك لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن

للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك وتصرفات العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في المنظمات.

### 3- نماذج سلوك العمال:

تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد العمل وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير سلوك العمال داخل المنظمات المختلفة وهي<sup>1</sup>:

أ- نموذج السلوك الفردي: يركز هذا النموذج على المتغيرات الخاصة بالفرد العامل باعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك، فالإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم، وهذا الأمر يؤثر على سلوكه.

ب- نموذج السلوك بين فردين: بما أن العامل يتأثر بالأفراد الذين يتعامل معهم كما لاحظناه في النموذج الأول، فهذا يعني أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني.

فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه.

مثال ذلك لو كان سلوك الفرد الأول غاضباً، فإن ذلك بسبب سلوكاً غاضباً للفرد الثاني، والشكل التالي يبين نموذج السلوك بين فردين.

ج - نموذج سلوك الجماعة: في النموذج السابق (نموذج السلوك بين فردين) يؤثر سلوك شخص في سلوك شخص آخر. ولكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 24.

يكون الدافع فيسيولوجيا الغضب من أحد الزملاء في المنظمة، أو سيكولوجياً كدافع تحقيق الذات أو الإنتماء إلى أحد جماعات العمل، فالدافع هو حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله إلى غاية محدد.

ولذلك فإن الدافع يعتبر قوة محرّكة وموجهة في نفس الوقت، "وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين الدافع والحافز، فبينما يكون الدافع داخلياً فإن الحفز مثير خارجي - ولذلك فإنه بالإمكان النظر إلى الدافع بمفهوم الحاجة التي يسعى الفرد إلى إشباعها وبشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها"<sup>1</sup>.

### 3. مبدأ الهدف:

ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين، فالسلوك الإنساني موجه دائماً لتحقيق هدف محدد أو غاية معينة، ففي داخل المنظمة يسعى العمال دائماً إلى إشباع حاجات معينة، لذلك نقول أن سلوك العمال سلوك هادف من أجل تحقيق شيء معين أو يحصل على ميزة أو يتفادى ضرراً لشخصه أو لغيره<sup>2</sup>.

### 5- المشكلات السلوكية للعمال داخل المنظمة:

تواجه المنظمات مشكلات أساسية في التعامل مع القوى العاملة، ومن أمثلة هذه المشكلات:

- عدم المواظبة على مواعيد العمل، ومن مظاهر ذلك التأخير في الحضور، أو الإنقطاع عن العمل بدون سابق إنذار، أو الغياب المتكرر.
- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات المرتبات والأجور والحوافز.
- عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين فريق عمل فعال.
- التكاسل وتقييد الإنتاج، وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل.
- النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين وبعضهم البعض، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين وبعضهم البعض.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 28.

<sup>2</sup> موقع إلكتروني: ، سارة نبيل، السلوك الإنساني ومفهوم النظم، تصفح يوم 2016/01/17م على الساعة 16:30  
<http://www.hrdiscussion.com/hr49798.html>



الميل إلى المعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارة، وبصفة خاصة عدم الإستجابة للتغيير والتجديد في العمل.

ويرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين على اختلاف طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة وترغب في أن يسير عليه العاملون.

ومن أمثلة جوانب هذا السلوك أن العاملين يسعون دائماً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في حين أن الإدارة ترغب أن يركز العاملون على تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك يميل سلوك العاملين إلى التغيير و التجدد المستمر، في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده المنظمة، بالإضافة إلى ذلك ترغب غدارة المنظمة أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها، في حين أن العامل يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتي تخالف تعليمات الإدارة.

ويزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة والسلوك الفعلي للعاملين، ويجب على إدارة المنظمة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكناً<sup>1</sup>.

ثالثاً: المؤثرات الفردية في سلوك العمال داخل المنظمة.

### 1- التعلم:

لا يستطيع أحد أن ينكر أثر عملية التعلم على سلوك العمال بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولذلك لابد من التعرف على ماهية التعلم وأهميته في تحديد سلوك العمال داخل المنظمة وتوجيهه،

فعملية التعلم تعتبر عملية معقدة، فتحديد تعريف شامل ومتفق عليه من قبل الباحثين المهتمين بدراسة السلوك الإنساني يعد أمر صعب، فقد اختلفت التعريفات فيما بينهم، حيث عرف "جلفورد" التعلم بأنه: "التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات"<sup>2</sup>.

ويعرف "الحناوي" التعلم بأنه: "التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 60

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 61.

ويتضح من التعريفات العملية للتعلم أنه تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته.

ويستنتج من التعريف السابق، أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار ومن أهمها:

\* إن التغيير في السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستقرا وله صفة الدوام نسبيا مع الزمن، وبطبيعة الحال يجب استبعاد أي تغير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة معينة.

\* أن هذا التغيير ينتج من الخبرة والتجربة ولذلك لا يعتبر تعلما لكافة التغييرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعي للإنسان من الناحية العقلية أو الجسمانية، ففقدرة الطفل الصغير على المشي مصدرها النمو الطبيعي للإنسان وليس الخبرة و التجربة.

\* أن عملية التعلم تتضمن عملية التغيير في السلوك وليس التحسين في السلوك حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية في السلوك وذلك وفقا لبيئته.

\*"لا بد من التركيز على عنصر التدعيم الذي يجب أن يصاحب التجربة أو الخبرة حتى

يمكن للتعلم أن يتحقق، وإلا اختفى السلوك المتعلم بعد فترة سواء طال أم قصرت"<sup>1</sup>.

وللتعلم تطبيقات عديدة في المنظمات سنكتفي هنا منها بثلاث مجالات هي التدريب، تعزيز سلوك العمال الإيجابي، تعزيز السلوك السلبي.

أ- التدريب: مجال التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من مبادئ التعلم حيث يعمل التدريب على إعداد الموظفين الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل.

كما يساعد التدريب أيضا على تطوير وصقل مهارات العاملين القدامى.

ويأخذ التدريب في الواقع صيغا متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أي من خلال الممارسات اليومية للعمل، وبإشراف الرؤساء والزملاء القدامى، ما قد يتم أيضا

<sup>1</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص

من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب، أي أن التدريب في هذه الحالة يكون بعيداً عن أماكن العمل الفعلية<sup>1</sup>.

- ب- تعزيز سلوك العمال الإيجابي ( المرغوب فيه ): ويمر ذلك بعدة خطوات أساسية:
- 1- "تحديد السلوك والأداء المراد تغييره"<sup>2</sup>، أي التحديد الدقيق للسلوك المرغوب فيه ( كالقول مثلاً بأن الرد على استفسارات العملاء يجب أن يكون أسرع بمقدار 50 % بدلاً من القول أن المطلوب هو تحسين خدمة العملاء. )
  - 2- تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها السلوك المطلوب تغييره.
  - 3- التحديد الدقيق لأهداف الأداء، يمكن اعتبار تلك الأهداف بمثابة المعيار الذي سيتم على أساسه التقييم ( كالقول مثلاً بأن جميع الإستفسارات يجب الرد عليها خلال 30 ثانية الأولى).
  - 4- اختيار الطريقة التي سيتم بها المكافأة أو تعزيز السلوك.
  - 5- تحديد مستويات المكافأة وفقاً لمستويات الإقتراب من الهدف أو المعيار، فيحصل العامل على نسبة المكافأة حينما يرد على الإستفسارات خلال 60 ثانية الأولى، ثم تزداد المكافأة حينما يكون الرد بعد 50 ثانية، وتزداد أكثر حينما يكون الرد بعد 40 ثانية، وهكذا إلى أن يحصل على المكافأة كاملة إذا تم الرد خلال 30 ثانية.
  - 6- التقييم الدوري للبرنامج، هل الأهداف المحددة مازال يتم إنجازها؟ هل وسائل التعزيز مازالت فعالة؟ وطرح مثل هذه الأسئلة يعني أن تلك الأمور يمكن أن تتغير بمرور الوقت، والتقييم الدوري للبرنامج يساعد على إدخال التعديلات المناسبة في الوقت المناسب حتى يظل البرنامج مؤثراً<sup>3</sup>.
- ج- ردع السلوك السلبي ( الغير مرغوب فيه ): كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضاً العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيه مثل الغياب، والتأخر عن العمل، وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك الغير الأخلاقي وما يشبه ذلك.

<sup>1</sup> لجيرالد جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار للمريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 106.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 124.

<sup>3</sup> لجيرالد جرينبرج وآخرون، المرجع السابق، ص 111.

وهذه المشاكل تكلف المنظمات الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشاكل.

وتتفاوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد تأخذ الشكل الرسمي في بعض الشركات مثل: توجيه إنذار كتابي يوضع في ملف الموظف وفي البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل: توجيه اللوم الخفيف شفويا من جانب الرئيس.

## 2- الإدراك:

يعتبر الإدراك جوهر النشاط العقلي الإنساني، فهو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والإنطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.

ويعرف "جاري ديسلر" الإدراك على أنه: " تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة مرتبة وذات معنى"<sup>1</sup>.

وتتم عملية الإدراك بصورة عامة عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية:<sup>2</sup>

أ- تعرض الإنسان لمثير: ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، وحيث أن الإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها، لهذا يختار مثيرا معينا ويستجيب له، وبعد اختيار الفرد مثيرا معينا يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

ب- تسجيل المعلومات وتبسيطها: يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ، حيث يقوم بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صور ومخططات ذهنية وتخزينها.

ت- تنظيم المعلومات: يقوم العقل في هذه المرحلة بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية و تصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه ب أو التكامل أو التقارب، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2002م، ص 463.

<sup>2</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص 72.

- ✓ "تحديد السلوك والأداء المراد تغييره"<sup>1</sup>، أي التحديد الدقيق للسلوك المرغوب فيه ( كالقول مثلا بأن الرد على استفسارات العملاء يجب أن يكون أسرع بمقدار 50 % بدلا من القول أن المطلوب هو تحسين خدمة العملاء).
- ✓ تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها السلوك المطلوب تغييره.
- ✓ التحديد الدقيق لأهداف الأداء، يمكن اعتبار تلك الأهداف بمثابة المعيار الذي سيتم على أساسه التقييم ( كالقول مثلا بأن جميع الإستفسارات يجب الرد عليها خلال 30 ثانية الأولى).
- ✓ اختيار الطريقة التي سيتم بها المكافأة أو تعزيز السلوك.
- ✓ تحديد مستويات المكافأة وفقا لمستويات الإقتراب من الهدف أو المعيار، فيحصل العامل على نسبة المكافأة حينما يرد على الإستفسارات خلال 60 ثانية الأولى، ثم تزداد المكافأة حينما يكون الرد بعد 50 ثانية، وتزداد أكثر حينما يكون الرد بعد 40 ثانية، وهكذا إلى أن يحصل على المكافأة كاملة إذا تم الرد خلال 30 ثانية.
- ✓ التقييم الدوري للبرنامج، هل الأهداف المحددة مازال يتم إنجازها؟ هل وسائل التعزيز مازالت فعالة؟ وطرح مثل هذه الأسئلة يعني أن تلك الأمور يمكن أن تتغير بمرور الوقت، والتقييم الدوري للبرنامج يساعد على إدخال التعديلات المناسبة في الوقت المناسب حتى يظل البرنامج مؤثرا<sup>2</sup>.
- ج-ردع السلوك السلبي ( الغير مرغوب فيه ) : كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضا العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيه مثل الغياب، والتأخر عن العمل، وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك الغير الأخلاقي وما يشبه ذلك.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007م، ص 124.

<sup>2</sup> جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، المرجع السابق، ص 111.

وهذه المشاكل تكلف المنظمات الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشاكل.

وتتفاوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد تأخذ الشكل الرسمي في بعض الشركات مثل: توجيه إنذار كتابي يوضع في ملف الموظف وفي البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل: توجيه اللوم الخفيف شفويا من جانب الرئيس.

## 2- الإدراك:

يعتبر الإدراك جوهر النشاط العقلي الإنساني، فهو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والإنطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.

ويعرف "جاري ديسلر" الإدراك على أنه: " تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة مرتبة وذات معنى"<sup>1</sup>.

وتتم عملية الإدراك بصورة عامة عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية:<sup>2</sup>

- تعرض الإنسان لمثير: ليس كل ما يراه الانسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، وحيث أن الإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها، لهذا يختار مثيرا معينا ويستجيب له، وبعد اختيار الفرد مثيرا معينا يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

- تسجيل المعلومات وتبسيطها: يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ، حيث يقوم بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صور ومخططات ذهنية وتخزينها.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2002م، ص463.

<sup>2</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص 72.

- تنظيم المعلومات: يقوم العقل في هذه المرحلة بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية و تصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه ب أو التكامل أو التقارب، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.
- تحليل وتفسير المعلومات: يتم الإنتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها واعطاؤها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة في مثل هذا الموقف، وشخصيته وقيمه وغيرها، وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.
- الإستجابة السلوكية: وتتمثل هذه المرحلة في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه ( إستنادا لما أدرك )، وقد تتخذ الإستجابة صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر (تكوين اتجاه).
- النتيجة: تعتبر نتيجة السلوك التي قام به الفرد في ضوء إدراكه للمثير آخر خطوة في عملية الإدراك، والنتيجة قد تكون سلبية أو إيجابية بالنسبة للفرد أو المنظمة أو كليهما.

ويهدف الإهتمام بموضوع الإدراك أي التعرف على ما يترتب على نمط الإدراك من سلوك، لأن إدراك العامل لموقف معين يشكل أساسا لسلوكه داخل المنظمة، ويؤثر بالتالي على إنتاجيته، فمن الضروري بذل جهود ملحوظة لتحسين إدراك العاملين وتنظيمه، ساء كان ذلك يتعلق بخصائص العمل أو بالواقع التنظيمي للعمل<sup>1</sup>.

### 3- الشخصية:

قد تتعدد التعاريف التي تحاول أن تفهم معنى الشخصية الإنسانية، وتتعرف على ماهيتها، فهناك من يقول أنها " ذلك النظام المتكامل من الخصائص المميزة للفرد،

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000م، ص 106.

والعلاقة بين هذه الخصائص، والتي تساعد الفرد على موازنة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر أكثر تفصيلاً، يقول: " الشخصية هي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات، والمميزات والتركيبات الجسمية، والعقلية، والإنفعالية، والإجتماعية، التي تبدو في العلاقات الإجتماعية للفرد، والتي تميزه عن غيره من الأفراد تمييزاً واضحاً، ويعني هذا أن مفهوم الشخصية يشمل دوافع الفرد وعواطفه، وميوله واهتماماته، وسماته الخلقية، وإراداته ومعتقداته، كما يشمل عاداته الإجتماعية، وذكاءه، ومواهبه الخاصة، ومعلوماته، وما يتخذ م أهداف ومثل، وقيم اجتماعية، وتتنظم كل هذه الجوانب في كل متكامل يتسم بالاتساق والانتظام<sup>2</sup>.

من خلال هاذين التعريفين نستخلص أن الشخصية الإنسانية معقدة حيث تتكون من العديد من العناصر المادية والمعنوية، والشعورية واللاشعورية، الذاتية والموضوعية، المتصلة بالبيئة العامة التي تحيط بالشخصية المعنية، كما نستنتج أن سلوك الإنسان الناتج عن هذه الشخصية المعقدة والغامضة سيكون سلوكاً معقداً وغامضاً، حسب طبيعة شخصيته، ودرجة تعقيدها وغموضها، إذ أن الإنسان يعكس ما في نفسه من خلال سلوكه وتصرفه، مما يؤدي إلى صعوبة رصد هذا السلوك أو التنبؤ به والتحكم فيه لضبطه أو تعديله أو تغييره...إلخ.

ومن هنا تبرز المشكلة في العمل، إذ أن مجموعة المشاعر والعواطف التي يحس بها الفرد، اتجاه عمله، أو اتجاه جماعات العمل ونظمها، وهي بالضرورة ناتجة عن التكوين الأساسي لشخصيته في الغالب، سوف تتعكس بوضوح على الإنتاج، سلبياً أو إيجابياً،

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص 4.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 4.



وذلك تبعاً لمدى تفاعله وتوافقه مع عمله، ومع جماعات العمل، وبيئته الداخلية والخارجية.

ولشخصية الفرد محددات متنوعة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ المحددات الوراثية: وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية وتتمثل في التكوين الجسماني، والإنعكاسات اللاإرادية، والدوافع الداخلية، والمزاجية.

✓ المحددات البيئية: ويكتسبها العامل نتيجة احتكاكه وتفاعله مع الآخرين في ذلك المجتمع بالحضارة والثقافة من حوله، ولا شك أن جميع هذه العوامل البيئية لها تأثير قوي في تكوين وصياغة شخصية الفرد وبالتالي في تحديد سلوكه داخل المنظمة أو خارجها.

✓ المحددات الثقافية والاجتماعية: تعتبر اللغة والمهارات والقانون والدين والعادات والتقاليد أهم مكونات الثقافة في المجتمع، ولذا فهي تحدد الصفات التي يهتدي بها سلوك الأفراد، ونتيجة لاختلاف السلوك والصفات الثقافية تختلف شخصيات الأفراد من مجتمع إلى آخر.

أما العملية الاجتماعية فتبدأ منذ الصغر عندما يتعلم الطفل السلوك المرغوب فيه من أجل اشباع حاجاته الفسيولوجية، ثم تأخذ الحاجات للعواطف والمشاعر بالنمو وتستمر عملية النمو السلوكي اتجاه اشباع حاجات على مستوى أعلى.

فالإنسان يكتسب أنماطا سلوكية اتجاه الآخرين من خلال العملية الاجتماعية.

✓ عوامل الحالة: وهي تدل على الأحداث والوقائع التي تظهر بصورة عفوية وغير متوقعة ويكون لها أثر ملموس على مستقبل شخصية الفرد، وقد تكون في طبيعتها عوامل ثقافية، أو اجتماعية أو بيئية إلا أنها تتفرد عن غيرها من حيث موعد ظهورها.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص ص 110، 111.

**\* خصائص الشخصية في المنظمة: لفهم الشخصية أهمية كبيرة لمن يتعاملون مع**

العنصر البشري في تنظيمات العمل المختلفة، فالصراعات التي تنشأ بسبب الاختلاف في الشخصيات ونوعية استجاباتها لمواقف العمل المختلفة تفرض على المسؤولين معرفة خصائص الشخصية المختلفة، فيما يلي عدد من هذه الخصائص ذات التأثير على السلوك في المنظمة:

أ- مركز التحكم: يشير مركز التحكم إلى الإعتقاد الشخصي العام بالتحكم الذاتي في مقابل التحكم الخارجي فيما يحدث له، فالفرد الذي يعتقد بأن لديه التحكم في أموره يعتبر داخلي التحكم، وأما الفرد الذي يعتقد بأن الظروف أو الناس هم الذين يتحكمون في مصيره فيقال عنه بأنه خارجي التحكم.

وتشير الدراسات والبحوث بأن ذوي التحكم الداخلي أكثر رضا وظيفياً، وصولاً إلى المراكز الإدارية، أكثر تفضيلاً للأسلوب الإداري المشارك، أعلى دافعية، أكثر اعتقاداً بدور الجهد في الأداء، وأقل قلقاً، والعكس مع ذوي التحكم الخارجي<sup>1</sup>.

ب- تقدير الذات: يشير إلى الشعور العام بقيمة الذات، فالفرد صاحب الدرجة العالية من تقدير الذات لديه شعور إيجابي عن نفسه ولديه إدراك بجوانب القوة وجوانب الضعف في شخصيته، وهم أكثر رضا وظيفياً، ويتطلعون إلى وظائف ذات مستويات عالية، وفرق العمل التي تتشكل منهم تكون أكثر نجاحاً.

ج- الكفاية الذاتية: يدل مفهوم الكفاية الذاتية على إدراك الفرد لقدرته وفاعليته في مواجهة أحداث الحياة، ولا تقتصر الكفاءة في الشخصية الإنسانية على امتلاكها مهارات سلوكية متنوعة، بل إلى جانب ذلك على الثقة والإعتقاد بالكفاية الذاتية، والمفهوم هنا يماثل مفهوم مركز التحكم والضبط.

<sup>1</sup> علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الكويت، 2009م، ص، ص، ص، ص، ص، 63، 64.

والأفراد ذوو الدرجة العالية من الكفاية الذاتية يعتقدون بأن لديهم الإمكانيات لبذل الجهد المطلوب للإنجاز، وبإمكانهم التغلب على أية صعوبة يمكن أن يواجهوها.

د- الضبط الذاتي: ويشير إلى المدى الذي يبني الفرد سلوكه على التلميحات أو المؤشرات التي تصله من الآخرين ومن المواقف.

فدوو الدرجة العالية من الضبط الذاتي يضعون بالإعتبار خصوصية الموقف وطبيعة سلوك الآخرين ويبنون تصرفهم على هذا الأساس، والعكس مع ذوي الدرجة المنخفضة من الضبط الذاتي الذين يعتمدون على ما تمليه عليهم حالتهم الداخلية وليس الموقف، ولذا فسلوكهم متسق عبر المواقف وبالإمكان التنبؤ به.

هـ- الحالة الوجدانية: ترتبط بالإستعداد المزاجي للعامل، فالعمال الذين يركزون على الأبعاد الإيجابية لشخصياتهم، للآخرين، وللأحداث من حولهم بصورة عامة، يقال عنهم بأنهم يمتلكون حالة وجدانية إيجابية، وهم على صورة نقيضة من الذين يتسمون بحالة وجدانية سلبية الذين يعرفون أيضا بالمتشائمين.

وتشير الدراسات إلى أن أصحاب الحالة الوجدانية الإيجابية أقل تخيباً من العمل وأقدر على مواجهة ضغوط العمل، وأكثر تعاوناً مع الآخرين، ويتفق المعنيون بالسلوك في مجال العمل على أن الحالة الوجدانية الإيجابية مصدر حيوي للمنظمة، لذا يجب الحصول على إجابات تتعلق بالعناصر أو العوامل التي من شأنها المساهمة في إيجاد حالة وجدانية إيجابية في مكان العمل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 66.

4- الدافعية:

تعرف الدوافع بأنها "الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا، فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين"<sup>1</sup>.

ويعرفها الدكتور "طارق طه" بأنها: "قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد"<sup>2</sup>.

كما تعرف الدافعية أيضا بأنها: "عبارة عن أسلوب ومدخل حفز الفرد على التحرك وفقا لنمط معين من السلوك"<sup>3</sup>، وبذلك نجد أن عملية الدافعية تختصر بتوجيه السلوك.

ويعرف "جيرالد جرينبرج و روبرت بارون" الدافعية على أنها: "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين"<sup>4</sup>، وحددا مكونات الدافعية في

ثلاث هي:

- 1- الإثارة والتي تتمثل في الباعث على السلوك
- 2- التوجيه والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف
- 3- الإستمرارية والتي تتمثل في الإستمرار في توجيه السلوك حو الهدف

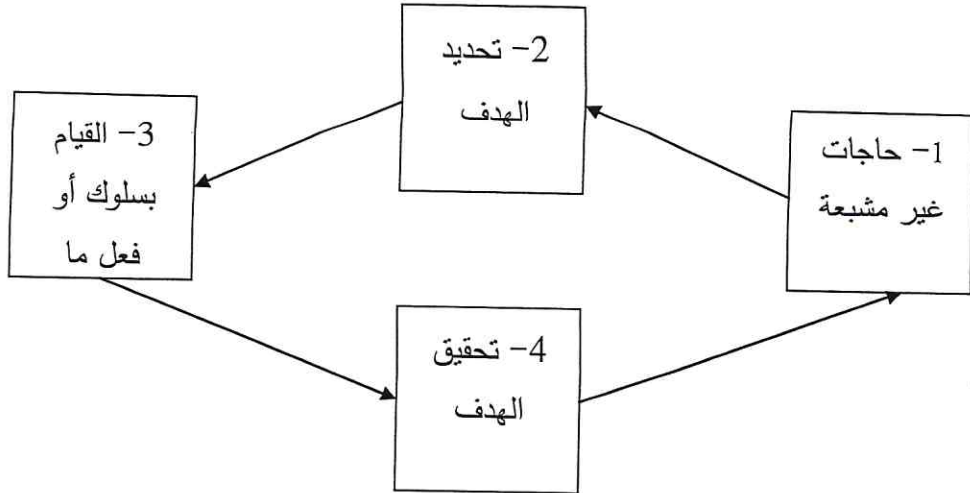
والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003م، ص 12.

<sup>2</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 302.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ص 360.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة، 2009م، ص 106.



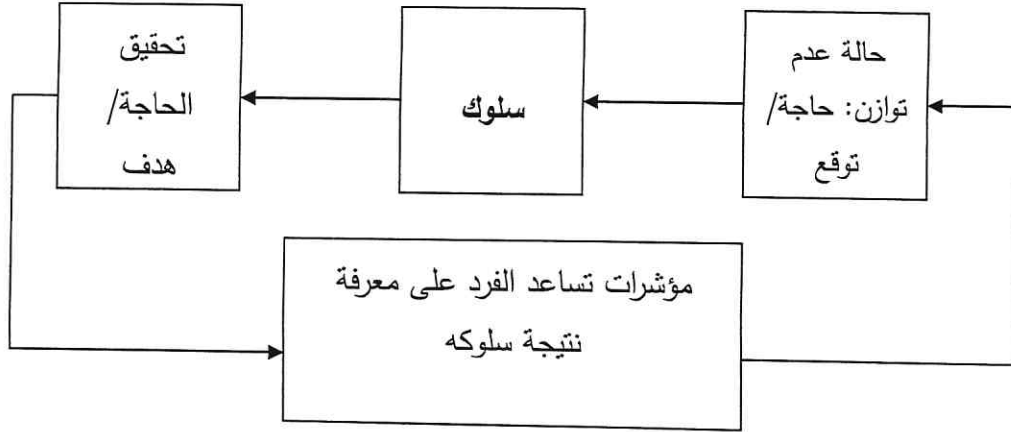
شكل رقم ( 05 ): يوضح مكونات الدافعية.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 106.

والإهتمام بالدافعية في مجال العمل يكون منصبا حول ما يحرك السلوك، وما يوجهه في اتجاه معين، وما يسبب استمرارية ذلك النوع من السلوك، وبعبارة أخرى، ما وراء السلوك من أسباب، "فالدافعية هي الرغبة في القيام بعمل يحقق الفرد من ورائه حاجة أو هدفا مرغوبا"<sup>1</sup>، وحيث إنه يمكننا إدراك وجود الدافعية من خلال ملاحظتنا للسلوك الخارجي للفرد.

ويتضمن النموذج العام لعملية الدافعية كما يوضحها الشكل التالي مجموعة من العناصر تمكننا من التنبؤ إلى حد كبير بنوع ودرجة السلوك:

<sup>1</sup> علي عسكر، المرجع سابق، ص 71.



شكل رقم ( 06 ): يوضح النموذج العام لعملية الدافعية

المصدر: علي عسكر، المرجع السابق، ص 71.

ويوضح الشكل رقم ( 06 ) أنه في حالة وجود حاجة أو هدف لدى الفرد، فإن تلك الحاجة تدفعه للقيام بسلوك يحاول من خلاله تحقيق تلك الحاجة، وفي ضوء التفاعل مع البيئة للوصول إلى هدفه تصله مؤشرات تحدد خطواته التالية. فعلى سبيل المثال، فرد يلتحق بعمل ولديه حاجة قوية لتحقيق الضمان الوظيفي، هذا الفرد إذا ما تحقق له ذلك نتيجة قيامه بالمسؤوليات المطلوبة منه فإنه يقوم بتوجيه سلوكه نحو هدف آخر، مثل الإنتماء لجماعة معينة أو كسب تقدير واحترام الآخرين أو الوصول إلى أعلى المناصب.

فأهمية الورد البشري تفرض على المنظمة توفير بيئة عمل تسهل لهذا المورد أداء واجباته بصورة فعالة، وبعبارة أخرى، إيجاد بيئة تتوافر فيها عناصر تدفعهم أو تحفزهم إلى المساهمة الإيجابية في الجهود التي تحقق أهداف المنظمة.

ويلخص "هيلجارد واتكينسون" أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع من خلال ملاحظة السلوك في العناصر الآتية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 88.

- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر في نفس الحضارة.
- تعبر أشكال سلوك مختلفة من دوافع متشابهة.
- تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
- قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.
- قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعدد.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك.

#### 5- الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الإعراف بواسطة الآخرين.

ويرى البعض أن "الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا، ويعبر الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقى} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}^{1}$$

ويعرف "سترونج" "الرضا الوظيفي كما يلي: "الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له، مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"<sup>2</sup>.

نستنتج من خلال هاته التعريفات أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ما،

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 171.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002م، ص 196.

هي مقياس نجاح تلك المؤسسة من فشلها، وذلك لما له من أثر فاعل على أداء الأفراد أعضاء تلك المؤسسة، مما ينعكس سلبا وإيجابا على جودة خدماتها، ولذلك نجد أن المؤسسات الناجحة تسعى إلى التركيز على إرضاء عمالها وظيفيا، بحيث يشعرون أن هذه المؤسسة هي وطنهم وكل ما يملكون، ولذلك نجد أن ولاء أفراد تلك المؤسسات لها وإخلاصهم وتفانيهم من أجل حمايتها وتحقيق أهدافها واضح وجلي من خلال استمانتهم والتضحية من أجلها والذي يظهر في مواقف عدة، منها التفاني في العمل، والعمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة، وتطوير العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، والتنمية المستمرة لمهاراتهم

من أجل تحسين أداءهم وتعديل سلوكياتهم والذي ينعكس إيجابا على نجاح المؤسسة. ويرجع الرضا الوظيفي في أي مؤسسة إلى مدى حصول الفرد العامل على حاجاته ورغباته من جراء عمله في تلك المؤسسة، فهناك أجور تكفي وهناك رعاية اجتماعية وصحية جيدة وهناك اهتمام بالغ وهناك تأهيل وتدريب مناسبين، وهناك عدالة وظيفية بحيث يتم توزيع موارد المؤسسة على أسس عادلة وبحسب الجهد والكفاءة بحيث يشعر الفرد أنه كلما أعطى كلما ازداد استعطاء، وهكذا، أجور وحوافز ومكافآت تتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله.

#### 6- الإلتزام التنظيمي:

من أكثر التعاريف شيوعا للإلتزام التنظيمي ما يلي: " هو القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وإرتباطه به"<sup>1</sup>، وبهذا المعنى ينطوي الإلتزام التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسة على أقل تقدير هي:

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم العلوم الإقتصادية، المملكة العربية السعودية، 2010م، ص 10.



- 1- إعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها.
  - 2- إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.
  - 3- رغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة.
- ويعرف الإلتزام التنظيمي أيضا بأنه: " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة"<sup>1</sup>.
- حيث أن هذا التعريف يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، والإرتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والإستمرارية فيه.
- "وأشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تساعد على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل نذكر<sup>2</sup>:
- الإهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يساعد على رفع المعنويات لدى العاملين.
  - المساعدة في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وهذا يتوقف على مدى إعتراض القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجات وإمكانية إشباعها.
  - وضوح الأهداف والأدوار يساعد العاملين على الفهم والتحقيق والإستقرار وتجنب الصراع وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 181.

<sup>2</sup> مخلص شباع علي الجميلي، " العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد، 2012م، ص 296.

نستخلص من كل ما سبق أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. إضافة إلى أن الإلتزام التنظيمي سلوك مرغوب به ويمكن أن يساعد إلى حد كبير في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

### رابعاً: المؤثرات الجماعية في سلوك العمال داخل المنظمة.

#### 1- جماعات العمل:

تعرف جماعات العمل بأنها: " عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>.

وهذا يعني أن أهداف الجماعة من عوامل تماسكها، فاشترك الفرد مع غيره في هذه الأهداف يقوي الروابط بين الأفراد، والأكثر من ذلك أن وحدة الهدف بين الأفراد قد تكون سبباً في تكوين الجماعة، " وتتوقف قيمة الهدف من حيث تأثيره في استمرار الجماعة على إمكانية تحقيقه، فإذا كان صعب التحقيق بعيد المنال أصبح عامل تفكك بدلاً من أن يكون عامل تماسك"<sup>2</sup>.

وتنقسم جماعات العمل إلى عدة صور، ومن أشهرها:

- أ- الجماعات الرسمية: وهي تلك الجماعة التي تأخذ شرعيتها من التنظيم للمنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- الجماعات الغير رسمية: وهي التي تتكون بصورة تلقائية ( أو عفوية ) ولا ترتبط في أدائها بضرورة بتحقيق أهداف.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع سابق، ص 244.

<sup>2</sup> إنتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993م، ص 218.

- ت- الجماعات الوظيفية: وهي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي، وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، ويكو هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.
- ث- جماعات المهام الخاصة: وهي التي يتم تشكيلها طبقاً لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة، ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية، وجماعات تخطيط المشروعات والبرامج ولجان حل المشاكل الطارئة.
- ومن أهم أسباب نجاح الجماعة ما يلي<sup>1</sup>:
- وجود قيادة مناسبة، توافر المزيج المناسب من المهارات، التعاون في العمل، الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة، ترابط الجماعة.
- وتحدد كل جماعة قواعد معينة خاصة بها لتنظيم سلوك أعضائها في المواقف التي تصادفهم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة حتى يمكن أن يهتدي بها الأعضاء في تصرفاتهم، كما تحدد الجماعة دوراً معيناً لكل عضو من أعضائها، وهو ما يعبر عنه بنموذج السلوك المتوقع منه وفقاً للقواعد التي أرتضتها الجماعة.
- ويمكن اعتبار النموذج الذي توصل إليه "جورج هومانز" من أكثر النماذج توضيحاً لسلوك الجماعة داخل المنظمة، ويرتكز النموذج على المكوات الرئيسية التالية: الأنشطة، التفاعل، والمشاعر أو العاطفة.
- تشير الأنشطة إلى ما يقوم به أفراد الجماعات من أعمال داخل المنظمة.
- يشير التفاعل إلى الإتصالات اللفظية وغير اللفظية التي تحدث بين الأفراد.

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2003م، ص 126.

- **تفسير المشاعر أو العاطفة إلى ردود الفعل الإنفعالية بين الأفراد وهم يتفاعلون**  
مع بعضهم البعض، وبعبارة أخرى الإتجاهات الإيجابية والسلبية ( حب أو كره ) التي تتولد بينهم نتيجة ذلك التفاعل.

هذه المكونات تتأثر بعوامل البيئة مثل العامل التقني، العامل التنظيمي، والعامل الاجتماعي، وهذه العوامل تحدد بدرجة عالية الأنشطة المطلوبة، والتفاعل المطلوب، والمشاعر المطلوبة داخل المنظمة<sup>1</sup>.

## 2- بناء فريق عمل فعال:

قد يستعمل لفظ الجماعة وفريق العمل كمفهومين مترادفين ولكنهما من ناحية علمية وسلوكية مفهومين مختلفين، ذلك أن جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له كشخص، أما عمل الفريق فإنه يختلف بأن الهدف يكون إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل.

ويعرف الفريق بأنه: " جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال جهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسئولية المشتركة"<sup>2</sup>.

كما يعرف كذلك بأنه: " وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخلصه للتعاون وبذل الجهود المتسقة لتحقيق هدف مشترك"<sup>3</sup>.

ولفرق العمل أنواع تختلف وفقاً لعدة أبعاد، ويوضح الجدول رقم ( 07 ) أنواع فرق العمل مع بعض الأمثلة منها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> علي عسكر، المرجع السابق، ص 135.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 239.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 239.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 258.

## الجدول رقم (07): يوضح أنواع فرق العمل.

| الأبعاد   |                           |   |
|---|---------------------------|---|
| <b>فرق تطوير</b><br>تهتم بتحسين الأداء وتطوير الإنتاجية<br>( مثل فريق تحسين الجودة، فرق الإبداع<br>والإبتكار) | <b>الغرض</b>              | <b>فرق عمل</b><br>تهتم بالإنتاج والخدمات التي<br>تقدمها ( مثل فريق الصيانة، وفريق<br>خدمة العملاء)        |
| <b>فرق دائمة</b><br>مستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة<br>( مثل لجنة البت في انعطافات،<br>ولجنة الميزانية)       | <b>الوقت</b>              | <b>فرق مؤقتة</b><br>موجودة لغرض معين وتنتهي<br>بانتهائه ( مثل لجنة التوسعات،<br>ولجنة تصميم نظام الحوافز) |
| <b>جماعات العمل</b><br>وهي الجماعات العادية وفيها يقوم<br>رئيس الجماعة باتخاذ القرارات                        | <b>درجة<br/>الاستقلال</b> | <b>الفرق المستقلة</b><br>يقرر الفريق الأسلوب المناسب لهم<br>في التصرف واتخاذ القرار                       |
| <b>فرق أعضائها من مجال واحد</b><br>وذلك لتحقيق التخصص الدقيق ( مثل فريق<br>انتاج بدل الرجال)                  | <b>هيكل<br/>السلطة</b>    | <b>فرق أعضائها من مجالات<br/>مختلفة</b><br>وذلك لإثراء الرأي والخبرة ( مثل فريق<br>علاج انهيار المصنع)    |

المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 258.

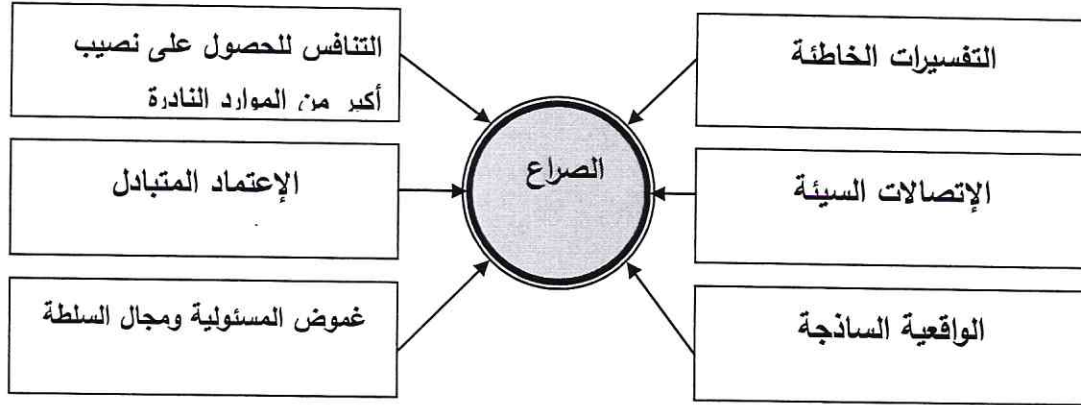
وتكمن أهمية بناء فريق العمل داخل المنظمة في كونها ( تقنية) وأسلوب حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من ( دوافع وجهود واتجاهات وكوامن وقدرات وإبداع) ، وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل أو المرونة في التعامل وهذا بدوره ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء

وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والاتفاق والثقة والتأييد والولاء.

### 3- الصراعات والنزاعات في العمل:

بصفة عامة يعرف الصراع الذي يحدث داخل المنظمة بأنه: "تلك الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها"<sup>1</sup>.

ويمثل الشكل التالي أهم العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع:



شكل رقم ( 07 ): يوضح العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع

المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، المرجع السابق، ص 477.

وتتمثل العناصر الأساسية للصراع في: المصالح المتضاربة بين الأفراد والجماعات، وإدراك هذا التضارب، إيمان كل طرف بأن أفعال الطرف الآخر تمثل تهديدا لمصالحه الخاصة، وأن الأفعال تؤدي فعلا إلى هذه المخاوف<sup>2</sup>.

وتتعدد مجالات الصراع في المنظمات وخاصة المعاصرة مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان،

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، المرجع السابق، ص 477.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 316.

وخاصة في المنظمات الكبيرة المعقدة، وبشكل عام، يمكن التنبؤ بالأشكال الأساسية التالية<sup>1</sup>:

- 1- الصراع على مستوى الإدارة العليا وذلك بين القيادات الإدارية وبعضها.
- 2- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- 3- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.

- 4- الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- 5- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- 6- الصراع بين الخبراء والإداريين والمديرين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- 7- الصراع بين المنظمة وإدارتها من جهة وبين الاتحادات والنقابات المختلفة.
- 8- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المنتفعين.

\* الآثار الإيجابية والسلبية للصراع بين العمال داخل المنظمة:

- أ- الجوانب الإيجابية: أحيانا تظهر للصراع بعض الجوانب الإيجابية منها:
  - \* " ينمو لدى العمال الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل داخل المنظمة"<sup>2</sup>.
  - \* تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة.
  - \* يساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات.
  - \* قد ينتج عن الصراعات تحسين الإتصالات بين العاملين في المنظمات المختلف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص 213.

<sup>2</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص 283.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 161.

\* " يساعد الصراع أحيانا على تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات، وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بتحسن، وكثيرا ما يصحب ذلك أو يعقبه التوصل إلى توفيق لوجهات النظر لتعارضه، ورغم هذه المزايا فإنه من الصعب تحديد نوع الصراع الذي ينتج عنه آثار إيجابية من الصراع الهدام إلا بعد انتهاء موقف الصراع"<sup>1</sup>.

الآثار السلبية:

ب- الجوانب السلبية:

\* قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض.

\* قد يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

\* عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.

\* قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعمال.

**خامسا: المؤثرات التنظيمية في سلوك العمال داخل المنظمة.**

1- القيادة الإدارية:

تحل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك العمال وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمات.

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 150.



وتعرف القيادة بأنها: " تلك المهام المحدد التي يقوم بها القائد في سياق توجيهه وتنسيقه لعمل مرؤوسيه، وقد تتضمن هذه المهام أعمالاً مثل بناء علاقات العمل، ومدح أو انتقاد أعضاء الفريق، وإظهار التقدير لأعمالهم ومشاعرهم"<sup>1</sup>.

وهناك تعريف آخر وضعه " كانز " و " كان " فهما ينظران إلى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها: " القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية"<sup>2</sup>.

وبما أن القيادة تتضمن التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال قائد يتمتع بصفات تؤهله لإحداث مثل هذا التأثير ويجعل المرؤوسين والتابعون ينفذون ما يريده، فهذا يعني أن القيادة تمس جوانب سلوكية أخرى مثل سلوك المرؤوسين نحو القائد، نمط القيادة ذاته.

ومن مهام القائد في توجيه سلوك العمال ما يلي<sup>3</sup>:

- تحديد القيم والتوجيهات ومستويات الأداء المستهدفة.
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية وتمكيها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والإبتكار.
- الحرص على أن تكون التوجيهات مبنية على الواقعية والوضوح والبساطة وأن لا تتطوي على أي شكل من أشكال التعجيز أو الإذلال أو العجرفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الله آل ناجي، " التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة "، المجلة التربوية، المجلد 10، العدد 38، جامعة الكويت، 1996م، ص 07.

<sup>2</sup> سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة للنشر، مصر، 1986م، ص 171.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004م، ص 712.

<sup>4</sup> عبد الرحمن يحيى الحداد، آداب السلوك في المجتمعات الغربية - الدليل العلمي للسلوك والعلاقات اليومية في المجتمعات الغربية، دار الشروق للنشر، الأردن، 1995م، ص 221.

وقد حاول المدخل السلوكي تحدي سلوك القائد الفعال نحو تابعيه، والتي تميزه عن القائد الغير فعال.

" وقد أطلق المدخل السلوكي على السلوك الذي يبديه القائد اتجاه تابعيه بنمط القيادة والمقصود منه أنه أسلوب استخدام السلطة في قيادته لمرؤوسين <sup>1</sup>.

وعرض باحثوا المدخل السلوكي نمطين قياديين متقابلين، يلخصهما الجدول التالي <sup>2</sup>:

جدول رقم ( 08 ): يوضح أنماط السلوك القيادي.

| سلوك قيادي موجه بالأمهات      | سلوك قيادي موجه بالأمهات                        |   |
|-------------------------------|---|---|
| دعم المرؤوسين بصورة متواصلة   | تخطيط الأعمال المطلوب انجازها                   | 1 |
| التفاعل الإجماعي مع المرؤوسين | تخصيص مهام لكل فرد وتحديد مسؤوليته عنها         | 2 |
| إحترام مشاعر المرؤوسين        | مطالبة المرؤوسين بانجاز المهام على الوجه الأكمل | 3 |
| إظهار الثقة في المرؤوسين      | مراقبة أداء المرؤوسين وتقييم نتائج هذا الأداء   | 4 |

المصدر: عبد الرحمن يحي الحداد، المرجع السابق، ص 221.

أ- نمط قيادي موجه بالأمهات: يركز اهتمامه على إنجاز العمل، بغض النظر عن رضا أو عدم رضا المرؤوسين عنه.

ب- نمط قيادي موجه بالأمهات: يركز على سعادة تابعيه ودرجة رضاهم عنه دون الالتفات إلى النتائج المحققة أو مدى فاعلية أدائهم.

<sup>1</sup> زاهر محمد ديربي، وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص 95.

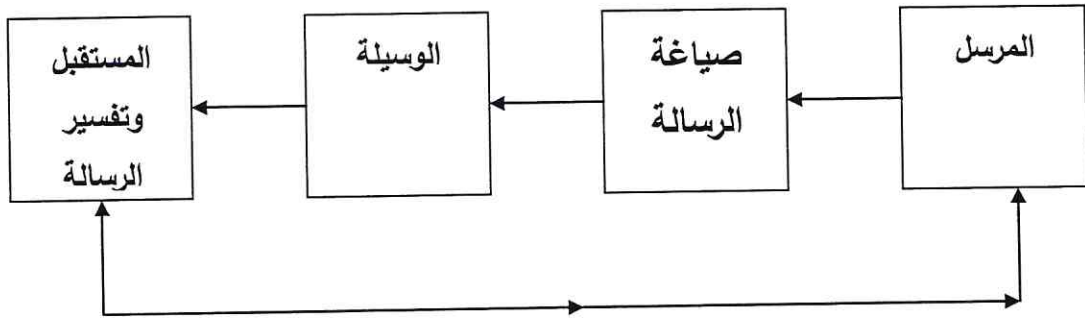
<sup>2</sup> طارق طه، المرجع السابق، ص 229.

2- الإتصالات التنظيمية:

يمكن تعريف الإتصال التنظيمي بأنه "العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات"<sup>1</sup>، وبعبارة أخرى، لأبد من هدف للعملية وإلا اعتبرت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.

وطالما أن عملية الإتصال تهدف إلى إيصال معلومات وتلقي معلومات، فإنه لا يمكن تصور تنظيم عمل دونها، فجميع القرارات التي تتخذ في محيط العمل لا تأخذ الواقع الفعلي إلا عن طريق الإتصال لذوي العلاقة.

وتتضمن هذه العملية مجموعة عناصر يكون لوضوحها ودقتها الأثر الفعال في أن تحقق العملية هدفها، ويوضح الشكل التالي مجموعة العناصر التي تشكل العملية بإطارها المتكامل:<sup>2</sup>



معلومات مرتدة توضح مدى فهم المستقبل للرسالة

شكل رقم ( 08 ) يوضح عناصر عملية الإتصال التنظيمي.

المصدر: علي عسكر، المرجع السابق، ص 143.

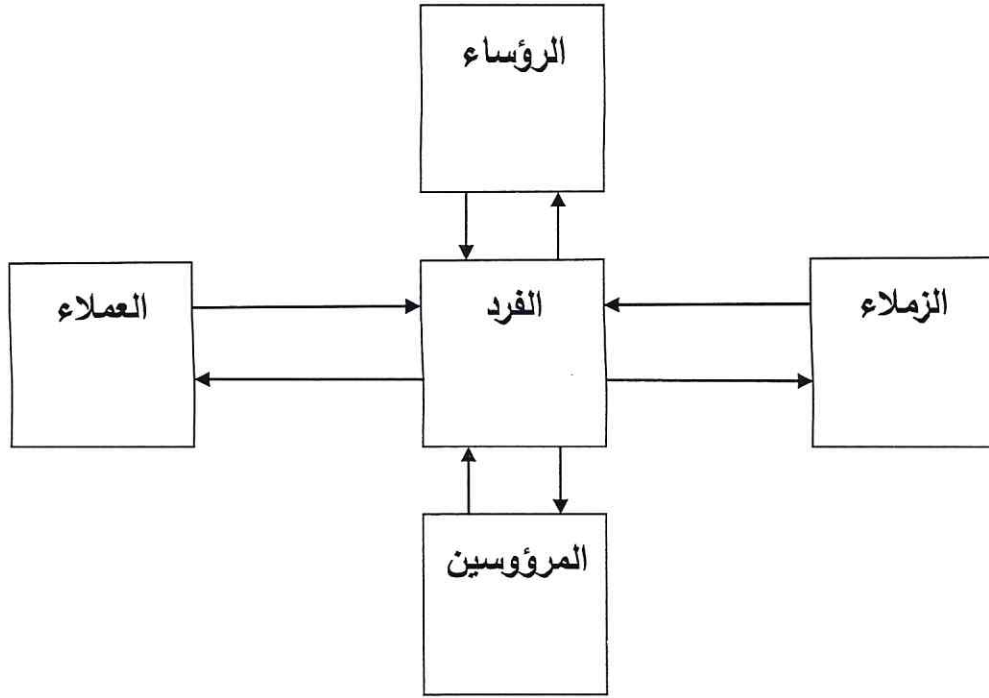
<sup>1</sup> علي عسكر، المرجع السابق، ص 143.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 143.

ويعتبر الهدف الأساسي للإتصال التنظيمي " تدفق لمعلومات ذات أهمية معينة من المرسل إلى المستقبل، أو التنسيق بين بعض أعضاء التنظيم أو نقل آراء ووجهات نظر إلى الآخرين"<sup>1</sup>، ومن أهم أهداف الإتصال التنظيمي كذلك مايلي:

- توجيه العمال، أي توجيههم نحو السلوك المرغوب.
  - يساعد على تغيير الإتجاهات وتكوين الإعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
  - نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
  - تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
  - إعطاء معلومات محدد حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة أو المهمة.
  - تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك، الأمر الذي له تأثير في الإنتاجية والروح المعنوية.
- والشكل الموالي يبين الإتصال في المنظمات:

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة - الأسس والمبادئ، دار النهضة العربية للتوزيع والنشر، مصر، 2000م،



شكل رقم ( 09 ) يبين الإتصالات في المنظمات

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، ، ص 305.

إن الإتصال هو مفتاح نجاح أي منظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ما يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي إلى انهيار المنظمة.

ومن ناحية أخرى فالإتصال التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء وسلوك العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق.

## 3- ضغوط العمل:

تعرف ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"<sup>1</sup>. فالضغوط عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية، وتتمثل في ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والإضطراب والإرتجاج وزيادة ضغط الدم والإرتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة، ويعبر ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للفرد.

وتقسم مسببات الشعور بضغوط العمل إلى مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة مثل (غموض دور الفرد في المؤسسة، تعارض دور الفرد في العمل، العمل الزائد عن طاقة الفرد، عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، ومسببات تتعلق بجوانب شخصية الفرد مثل (إختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل، إختلاف قدرات الفرد)، ومسببات تتعلق بجوانب العلاقات الإجتماعية والعائلة للفرد مثل (إضطراب الحياة الزوجية والعلاقات الإجتماعية، صراع تداخل الأدوار).

ويرى "سيزلاجي ووالاس" أنه يمكن تحديد عاصر الضغوط بثلاثة عاصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:<sup>2</sup>

عنصر المثير، عنصر الإستجابة، عنصر التفاعل.

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 335.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 337.

- 1- عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
  - 2- عنصر الإستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل الإحباطات والقلق.
  - 3- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والإستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.
- ومن الملاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين ضغوط العمل و سلوك العمال، فترك العوامل الضاغطة على الأفراد داخل بيئة العمل دور إدارتها وعلاجها بفاعلية يترتب عليه احتقان سلوك العمال، والذي يظهر في صورة علاقات متوترة بين الأفراد داخل المنظمة، وتصاعد في حدة الصراع التنظيمي، وانخفاض في الأداء، وانخفاض في الروح المعنوية وإحباط.
- وفي المقابل يختلف تأثير الضغوط على الأفراد داخل بيئة العمل تبعاً لنمطهم السلوكي، حيث يميز العلماء بين نمطين سلوكيين العمال يتعرض أحدهما بصورة أكبر للتأثيرات السلبية للضغوط، ويوضح الشكل التالي خصائص كل نمط<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طارق طه، المرجع السابق، ص 594.

- 1- عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
  - 2- عنصر الإستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل الإحباطات والقلق.
  - 3- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والإستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.
- ومن الملاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين ضغوط العمل و سلوك العمال، فترك العوامل الضاغطة على الأفراد داخل بيئة العمل وإدارتها وعلاجها بفاعلية يترتب عليه احتقان سلوك العمال، والذي يظهر في صورة علاقات متوترة بين الأفراد داخل المنظمة، وتساعد في حدة الصراع التنظيمي، وانخفاض في الأداء، وانخفاض في الروح المعنوية وإحباط.
- وفي المقابل يختلف تأثير الضغوط على الأفراد داخل بيئة العمل تبعاً لنمطهم السلوكي، حيث يميز العلماء بين نمطين سلوكيين للعمال يتعرض أحدهما بصورة أكبر للتأثيرات السلبية للضغوط، ويوضح الشكل التالي خصائص كل نمط<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طارق طه، المرجع السابق، ص 594.



شكل رقم ( 09 ): يوضح أنماط السلوك عند الأفراد.

| النمط السلوكي ( أ )                  | النمط السلوكي ( ب )               |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| شخصية تنافسية                        | شخصية غير تنافسية                 |
| شخصية موجهة بالإنجاز                 | شخصية موجهة بالإنجاز والأفراد     |
| يضع معايير عالية للأداء              | يضع معايير مقبولة للأداء          |
| يشعر بتأنيب الضمير في حالة الإسترخاء | يفضل الإسترخاء والحصول على الراحة |
| يفضل إنجاز الأشياء بنفسه             | يميل إلى الإعتماد على الآخرين     |
| يقاطع عادة الآخرين أثناء الحديث      | متوازن في انفعالاته               |
| يأكل ويتحرك بصورة سريعة              | يأكل ويتحرك بصورة طبيعية          |
| يظم وقته لتحقيق أقصى استفادة ممكنة   | عامل الوقت غير حرج                |
| يحاول إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد  | يمكنه الإنتظار دون ملل            |
| لا يحب الإنتظار                      | لا يستعجل النتائج والآخرين        |
| يستعجل النتائج والآخرين              | يعمل دو مغالاة                    |
|                                      | يخصص وقت محدد لكل نشاط            |

المصدر: طارق طه، المرجع السابق، ص 594.

ومن الملاحظ أن النمط السلوكي ( أ ) يشعر بضغط العمل أكثر من النمط ( ب )، وبالتالي فهو يتعرض للتأثيرات السلبية للضغط كالأزمات القلبية وارتفاع ضغط الدم، الأرق، التوتر، العصبية، عدم الإستقرار النفسي...إلخ.

4- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

ترتبط مفاهيم التطوير والتغيير التنظيمي بسلوك العاملين، لأنها ترى أن أساس التطوير الإداري هو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومن ثم محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم، تهدف تنمية التنظيم أو تغييره حو الأفضل إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين.

ويمكن تعريف مفهوم تطوير التنظيم وتغييره وبشكل أدق أنه: " جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وع طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً"<sup>1</sup>.

وقد يحدث التغيير في مجالات متعددة، فقد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري، والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب، كذلك قد يتناول التغيير أحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التطوير أو التغيير على الجوانب التالية<sup>2</sup>:

- التغيير في الهيكل التنظيمي ( الإختصاصات والمسئوليات ).
  - التغيير في النظم وإجراءات العمل ( تبسيط الإجراءات ).
  - التغيير في السياسات الحاكمة للعمل وأساليب إتخاذ القرارات.
  - التغيير في الإمكانيات المتاحة للنظم سواء كانت هذه التغييرات بالزيادة أو التخفيض.
  - التغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.
- ولاشك أن العامل هو العنصر الرئيسي والموجه لفاعلية التطوير التنظيمي، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبوله وتعاونهم ( سواء

<sup>1</sup> محمد قاسم القريني، المرجع سابق، ص 322.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 364.

كانوا أفراد أو جماعات ) لهذا التغيير، وإذا نظرنا إلى فرد فإننا نجد أن سلوكه ما هو إلا محصلة التفاعل بين ثلاث عناصر أساسية أي<sup>1</sup>:

السلوك = دالة ( الرغبة \* القدرة \* البيئة )

هذه العناصر الثلاثة مكملة لبعضها، فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة المناسبة لا يعتبر سلوكاً فعالاً، كذلك الحال إذا ما توافرت الرغبة والظروف المناسبة دون توافر القدرة يؤدي إلى الوصول إلى سلوك غير فعال، وأخيراً فإن توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدي إلى تحقيق السلوك الفعال، لذلك يجب التفاعل مع هذه العناصر الثلاث معاً.

وكما ذكرت سابقاً أن الفرد العامل في أي منظمة هو بالدرجة الأولى إنسان له شخصيته الإنسانية المعقدة التي تختلف في مقوماتها وتفاعلاتها عن شخصية أي عامل آخر في داخل هذه المنظمة أو خارجها، وهذا يعني أن لكل عامل رؤيته الخاصة، ومبرراته الخاصة حول كل ما يحيط به، ولكل سلوك يمارسه، الأمر الذي قد يحول دون القدرة على حصر أسباب مقاومة العاملين للتغيير والتطوير أو أسباب قبولهم له.

وبصورة عامة فإنه يمكن تلخيص أبرز أسباب المقاومة وأسباب القبول كما حددها "دونالد باتريك" فيما يلي<sup>2</sup>:

#### أ- مقاومة التغيير:

- خوف العاملين من فقدان وظائفهم، أو مراكزهم الوظيفية، أو عقودهم أو الظروف المواتية للعمل.
- عدم رؤية الحاجة إلى التغيير.
- عدم إستشارتهم، وإجبارهم بالتغيير.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 365.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص 251.

- عدم فهم أسباب التغيير، أو شعورهم بأن التغيير سيوقع الضرر أكثر مما يجلب المنفعة.

• إعتقادهم بأن التغيير سيحمل معه مسؤوليات وأعباء إضافية.

• ضعف الإحترام للشخص أو الدائرة التي تدخل التغيير.

ب- قبول التغيير:

- يتوقعون ظروف عمل أكثر موائمة، أو لزيادة وارتفاع في دخلهم، أو مركزهم الوظيفي، أو صلاحياتهم، أو صلاتهم برجال الأعمال.

- يتوقعون فرصاً أوسع أكبر للنمو، والإقرار لهم بمراهمهم أو ترقيةهم لأن التغيير سيحمل معه تحديات جديدة لهم، أو يقلل الملل لديهم.

• يحترمون الطريقة التي أدخل بها التغيير.

• يسهمون في عملية التغيير.

• يحملون مشاعر ودية اتجاه المؤسسة أو اتجاه وظائفهم.

• يتأثرون إيجاباً بزملائهم أو قادة جماعات العمل في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 251.

سادسا: النظريات المفسرة لسلوك العمال داخل المنظمة.1-أبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية "أبراهام ماسلو" من نظريات الحاجة، بمعنى أن "ماسلو" قام بدراسة حاجات معينة وحاول تفسير سلوك العمال عن طريق إشباع هذه الحاجات. فقد قدم "ماسلو" نظريته في إشباع الحاجات ( أو تدرج الحاجات )، واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، "فهو يرى أن الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الإحتياج يؤثر على سلوكه، فالحجات الغير مشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تدفع ولا تحرك السلوك الإنساني"<sup>1</sup>.

وينطلق "ماسلو" على تحديد إحتياجات الإنسان بناء على أولويات مبتدئة بالحاجات الطبيعية ومن ثم إحتياجات الأمن وبعدها الإحتياجات الإجتماعية واحتياجات الإحترام وبالنهاية احتياجات إرضاء النفس.

كوفي رأي "ماسلو" أنه متى تم إشباع احتياج أولي ظهرت الحاجة لإشباع الذي يليه في الأهمية، وإبتدأ نظريته بالقول أن هنالك خمسة إحتياجات أساسية للإنسان تأخذ الشكل التصاعدي مبتدئة بقاعدة الهرم بالإحتياجات الطبيعية ثم تتصاعد لتصل إلى إحتياجات الرضا والإعتداد بالنفس<sup>2</sup>:

ويمكن شرح بناء "ماسلو" لهرم الإحتياجات من القاعدة كما يلي:

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 129.

<sup>2</sup> إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط 2، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999م، ص 283.

1- الإحتياجات الطبيعية: " وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان وبالتالي فإنها تعطي المرتبة الأولى في سلم الحاجات، وتشمل هذه الأخيرة الهواء والماء والغذاء والكساء والمأوى والتي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً<sup>1</sup>، فالفرد بدون عمل لا يمكنه إشباع هاته الإحتياجات، وبمجرد إيجاد وظيفة، وحال إشباعه للحاجة إلى الطعام ينتقل إلى الحاجة التالية مثلاً مثل المسكن والملبس والجنس.

2- الإحتياجات الأمنية: بمجرد تحقيق إحتياجاته الأساسية بإيجاد الوظيفة أو العمل الذي يقات منه ويحقق احتياجه الطبيعي من المأكل والملبس والمسكن، يبدأ بالشعور أن عمله فيه خطرة على حياته وأن عمله مؤقت، أو أنه يخشى عدم الإستمرار في الوظيفة ولذلك فهو يبتدئ في البحث عن احتياجه التالي ألا وهو الحاجة إلى الأمن والسلامة، فهو يريد أن يحمي نفسه من أخطار العمل في البداية ويسعى جاهداً إلى تحقيق استمراريته في الوظيفة لتصبح دائمة.

3- الإحتياجات الإجتماعية: بعد اندماج الفرد في عمله يبتدئ بالبحث لتحقيق احتياجاته الإجتماعية وإيجاد الأصدقاء، فالإنسان حيوان اجتماعي بالطبع، ويرغب في إيجاد أصدقاء للإنتماء إليهم وقبولهم له، فتصبح هذه الحاجة الآن ملحة، تجده متضايقاً إذا غاب أحد زملائه في العمل لسبب أو لآخر ولا يستطيع الإنتاج بكفاءة وراحة بدون زملائه وأصدقائه.

4- إحتياجات احترام الذات: وحتى في حالة تحقيقه للإحتياجات الإجتماعية من توفر الأصدقاء والإنتماء لمجموعة العمل والقبول المتبادل من الزملاء، فإنه يبقى داخليا غير سعيد ويشعر بأنه لم يحقق بعد الأمان والإستقرار النفسي الداخلي لأنه لازال يشعر بأن لديه نوع من مركب النقص، ويبتدئ بالبحث عن الوسائل لإشباع حاجته الرابعة ألا وهي احترام النفس وثقته بنفسه أنه يستطيع القيام بأعمال لوحده ويستطيع القيام بأعباء ضخمة

<sup>1</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص 111.

ومسؤوليات جسمية وبذلك يقف لوحده دون أي مساندة أو توجيه، ويصل إلى تحقيق هذه الحاجة عندما يشعر بأن ثقته بنفسه قد طوّرت له للأداء المتميز، وبذلك يكون قد وصل إلى تحقيق احترامه لنفسه ومن جراء ذلك احترام الآخرين له.

5- إحتياجات الإعتداد بالنفس: عندما يشعر أنه حقق التميز واحترام نفسه داخلياً واحترام الآخرين له، يبتدئ بالبحث عن التقدير والثناء الذي حققه من احترام الآخرين له، وحال حصوله على إحتياجات التقدير من رؤسائه أو أنها أوشكت أن تصله، يبدأ بالبحث عن إحتياجه الأخير ألا وهي الإستقلالية والإعتداد بالنفس والرضا الداخلي إذ أنه وصل قمة طاقتة الكامنة<sup>1</sup>.

## 2- دوجلاس ماكريجور:

ليس بعيداً عن المفاهيم التي قدمها "ماسلو"، طور "ماكريجور" نظريتين مختلفتين حول مفهوم الإنسان وسلوكه، "عرفت الأولى بنظرية ( X )، وهي قريبة من النظرية العلمية، والنظرية الثانية هي نظرية ( Y )، والتي تشابهت في مضمونها مع حركة العلاقات الإنسانية"<sup>2</sup>، ووصف كل من إفتراضات ( X ) بالسلبية ( التقليدية )، وإفتراضات ( Y ) بالإيجابية وهي كالتالي<sup>3</sup>:

أ- الإفتراضات التقليدية ( إفتراضات X ):

- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

<sup>1</sup> إبراهيم المنيف، المرجع السابق، ص 274.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005م، ص 34.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص، ص، ص، 37، 38.

- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

لقد انطلقت هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين من افتراضات ظالمة حول سلوك العمال، أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كما دحضتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته ومن صفوف الدراسة، ومن بيوتنا، ومن الصناعة لحد معين، فلم تثبت تلك الافتراضات التي ألصقت بالإنسان العامل، بل أنها كانت أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني.

ب- الافتراضات الإيجابية (افتراضات Y): تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات في سلوك الأفراد داخل المنظمات والتي وصفتهم بنوع سلبية، والتي حجبت النور عن السلوك الإنساني للإنتاج، وتناست دوافع عديدة تدفع بالعاملين نحو العمل والسلوك المرغوب فيه. فقد حاولت نظرية (Y) تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر سلوك العمال داخل المنظمة وهي على النحو التالي:

- تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.
- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس، وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحوه أهدافها، بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقاً لأمانيتهم، وإعانتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهها يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، تلك السبل التي لا تتعدى التشجيع وإتاحة فرص التقدم وإطلاق آفاق المستقبل أمام الطامحين، وبهذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف وهو مفهوم جديد نسبياً في الإدارة.



- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا، ولهذا ركزت الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورقابتهم.
- كما آمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب<sup>1</sup>.

### 3- ديفيد ماكلياند:

لقد اقترح "ماكلياند" أن هناك ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف والسلوكيات المختلفة داخل مكان العمل، وأفكاره جاءت عكس أفكار "ماسلو"، فإن "ماكلياند" لم يكن مهتماً بتجديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية، فقد اهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات وهي تتمثل في: الإنجاز، الإنتماء، والقوة.

أ- الحاجة إلى الإنجاز: وهي " الرغبة في الإمتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به"<sup>2</sup>، ويظهر دافع الإنجاز على سلوك العمال الذين يتمتعون به في مواقف معينة، هي تلك التي تحتوي على مهام يمكن تقييم نتائج أداء العمال فيها ( إما بنفسه أو من خلال آخرين )، وذلك باستخدام معايير محددة للكفاءة، فهذا الدافع لا يحرك أو يثير حماس أو سلوك الفرد ذي دافع الإنجاز القوي إلا في تلك المواقف.

هذا بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجاز قوي يميلون إلى أن يسلكوا السلوك التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 39.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 140.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 143.

- في اختيارهم للمهام التي يمارسونها: يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها عن تلك التي لا توفر مثل هذه المعلومات، إضافة إلى المهام المتوسطة الصعوبة، والتي توفر لهم قدر كبير من الإستقلالية والمسئولية الشخصية.
- في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم: حيث يبذلون جهدا كبيرا في محاولة انجاز وتحقيق أهداف الأداء، كما أنهم يثابرون في مجالاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة.
- في تأثير النجاح أو الفشل عليهم: حيث يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق نتائج انجاز ناجحة بصرف النظر عن أي عوائد خارجية.

ب - الحاجة إلى الإنتماء: "وهي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين"<sup>1</sup>، وهذا يعني أن دافع الإنتماء من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءا من جماعة من الناس، أو من وحدة اجتماعية، أي أن يكون مقبولا من مجموعة من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والإهتمام والرعاية، فالمصدر الهام لإشباع هذه الحاجة هو إذن القبول من الآخرين.

وعلى هذا نجد أن العامل ذا دافع الإنتماء القوي يفضل العمل الذي يتيح له التعامل مع آخرين وتكوين صلات بهم وصداقات معهم، ويتعد عن المهام التي تضطره لأن يعمل منفردا أو مع مجموعة من الأفراد لا ينسجم معهم.

4- الحاجة إلى النفوذ: وهي "الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له مقدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 140.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 140.

إن مصدر دافع النفوذ هو حاجة العامل إلى السيطرة على ما حوله من أحداث وأشياء وأشخاص، فالعامل هنا يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله ويحبطه الشعور بقلة الحيلة وانعدام الأثر.

فهكذا نجد أن العامل ذا دافع النفوذ العالي يفضل العمل في المواقع التي تتيح له السيطرة على الأحداث والسلطة على الأفراد الآخرين لتوجيه أدائهم.

#### 4- فريدريك هيرزبيرج:

اقترح "هيرزبيرج" في نظريته هاته مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك العمال في المنظمة، وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة.

" فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعوره بالأمان والإستقرار في العمل وعدالة الراتب... إلخ"<sup>1</sup>.

فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى وأن علاقاته طيبة مع الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا، إلا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه إلى مستوى أعلى من الإنجاز.

ولذلك فإن هناك نوع آخر من العوامل تختص بحفز العامل، وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم... إلخ، وهذه عوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن عمله.

ويرى "هيرزبيرج" أنه إذا استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها فإن العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل.

والشكل التالي يوضح باختصار العوامل الوقائية والعوامل الدافعة:

#### الجدول رقم ( 10 ): يمثل نظرية "العاملين" لهيرزبيرج

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 127.

| العوامل الدافعة    | العوامل الوقائية        |
|--------------------|-------------------------|
| الإنتاج أو التحصيل | سياسات المنظمة وإدارتها |
| التقدير            | الإشراف الفني           |
| العمل نفسه         | العلاقات الشخصية        |
| المسئولية          | المشرف                  |
| التقدم والترقية    | ظروف العمل              |

المصدر: محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 137.

### 5- كريس أرجيرس:

لقد أتى "كريس أرجيرس" بنظرية النضج لتطور الشخصية والتي يقترح فيها أن الشخص الصحيح يسعى إلى الحالة التي يستطيع فيها أن يكون حراً مستقلاً له اهتمامات متعددة وأن يعامل بالعدل وتتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب. حدد "أرجيرس" أن الشخص الصحيح يميل إلى التحول من حالة عدم النضوج إلى حالة النضوج<sup>1</sup>:

- من حالة الجمود إلى حالة الحركة والنشاط.
  - من وضع الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية.
  - من كونه في موقع المرؤوس إلى حالة الرئيس.
  - من مرحلة عدم الوعي والنضج إلى مرحلة الوعي بالذات.
- ويرى أيضاً أن الفرد يسعى إلى تطوير شخصيته وسلوكه وهذا نتيجة لحاجاته وإدراكه لما يحيط به، فيسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم وآخرون، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003م، ص 75.

كما أشار "أرجيرس" أن الشخص السليم سيتسم بالسلوك الناضج بينما الشخص المعتل سوف يميل إلى التصرف بسلوك صبياني وغير ناضج، "ولقد جادل "أرجيرس" أن معظم المنظمات تميل إلى معاملة موظفيها كأطفال وتعمل على جعلهم غير مستقلين وفي وضع المرؤوس دائماً وتفرض كافة القيود عليهم، ولا تعاملهم كأشخاص ناضجين وتتبنى تنظيماً رسمياً يكبح استقلاليتهم ويزيد من فرض القيود عليهم وهذا ما لا يتناسب مع تطور شخصيتهم وبالتالي يسلكون في غير صالح أهداف المنظمة، أما المنظمة التي تسعى إلى تطوير شخصية عمالها يتطور سلوكهم نحو الإيجاب نتيجة الإرتياح والرغبة في العمل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد خالد شار الرشيد، السلوك الإنساني في المنظمات، تصفح يوم 07 مارس 2016م، على الساعة 18:30.

<https://www.facebook.com/EtudiantsDroitArabe/posts/500892203315829>

## خلاصة:

إن فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات أي سلوك العمال أمر ضروري لقيام علاقات إجتماعية صحية، فكل إنسان له ذاتيته الخاصة وفرديته المتميزة، وسلوكه مرتبط كل الارتباط بتكوينه النفسي، ولا يكفي أن يفهم الفرد نفسه لكي يكون قادراً على إنشاء علاقات اجتماعية سوية مع غيره، وإنما يلزمه أن يفهم الغير بقدر ما يفهم نفسه، وعلى أساس هذا الفهم يتحدد مدى نجاحه وفشله في علاقاته بالآخرين، فعلى هذا الفهم يستطيع العامل التعامل بكل إيجابية مع الزبائن الذين يتعامل معهم وتكوين علاقات طبيعية وسليمة معهم مما يتحقق من خلال ذلك أهداف المنظمة.

الإطار التطبيقي  
للدراصة

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: التعريف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية

- 1- نشأة وتطور شركة الخطوط الجوية الجزائرية
- 2- تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية
- 3- الهيكل التنظيمي للمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار
- 4- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار

ثانياً: - إجراءات الدراسة الميدانية

- 1- البيانات العامة الخاصة بعينة الدراسة
- 2- كيفية ترجمة درجات المقياس
- 3- أساليب المعالجة الإحصائية
- 4- وصف خصائص عينة الدراسة

ثالثاً: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم

- 1- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
  - 2- الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
- رابعاً: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تكريس الإعتيادية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن

- 1- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
  - 2- الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
- خامساً: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال

- 1- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
  - 2- الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة
- نتائج الدراسة  
التوصيات والإقتراحات



## تمهيد:

بعد الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات من خلال الدراسة النظرية، نصل أخيراً إلى مرحلة الدراسة الميدانية.

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي، بل تعد أساسه الذي يبني عليه فهي تستهدف التحقق من صحة أو خطأ الفروض ميدانياً، أو الإجابة عن تساؤلات الدراسة، فهذه المرحلة تمثل أهمية خاصة في البحوث الإجتماعية، وذلك لأن قيمة البحث الإجتماعي، لا تنحصر فقط في جمع المعلومات النظرية، والإطلاع على تراث وأدبيات البحث أو المشكلة موضوع الدراسة، وإنما تكمن القيمة الحقيقية في أي بحث إجتماعي في الاعتماد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من استغلال أحسن قدراته وجهوده في جمع المعلومات المتعلقة بمجتمع دراسته، لأن هذه البيانات تفقد شيئاً من قيمتها إذا لم نقم بتحليلها وتفسيرها وفقاً للواقع الميداني لاستخلاص النتائج والتوصيات المتعلقة بالمشكلة المطروحة للدراسة، ولتحقيق هذه المرحلة يتطلب من الباحث أولاً أن يتعرف على بيئة موضوع الدراسة وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تسمح لنا بالحصول على بيانات هامة لها علاقة بموضوع البحث، وبعض وسائل جمع البيانات مثل الاستمارة والملاحظة وغيرها، والاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية في تحليل نتائج الدراسة.

**أولاً: التعريف بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.****1- نشأة وتطور مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية:**

وتعتبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية من أقدم الشركات الجزائرية فيعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1947 إبان العهد الاستعماري وكانت تعود أمور تسيير إلى الاستعمار الفرنسي.

في 18/02/1963، اكتسبت المؤسسة سيادة وطنية بنسبة 51 % و بقيت نسبة 49 % سيادة أجنبية، ثم أتت سنة 1970 بالشئ الجديد على الشركة فأصبحت نسبة السيادة فيها 83 % أي نسبة الارتفاع 32% وتعتبر هذه الخطوة عملاقة بالنسبة للمؤسسة.

في تاريخ 12/12/1974 أصبحت المؤسسة تحت وطنية بنسبة 100% فصارت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (AIR ALGERIE) الشركة الوطنية المسؤولة عن النقل الجوي في البلاد وهي تسعى جاهدة لتأمين النقل الجوي في أنحاء الوطن وخاصة المناطق النائية.

وفي سنة 1983 انقسمت المؤسسة إلى جزئيين رحلات داخلية ورحلات خارجية.

أما في سنة 1984 تم دمج الجزئيين (خط الرحلات الداخلية مع خط الرحلات الخارجية) تحت إطار تسيير المطارات.

وفي سنة 1987 تخلت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عن تسيير المطارات.

**2- تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية:**

الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة الطيران الناقل الوطني للجزائر، وتدير عملياتها الدولية من مركزها في مطار هواري بومدين الدولي نحو 39 وجهة في 28 دولة في كل من أوروبا، أمريكا الشمالية، أفريقيا، آسيا والشرق الأوسط، بالإضافة إلى 32 وجهة محلية،

وتمتلك الخطوط الجوية الجزائرية عضوية في اتحاد النقل الجوي الدولي و الاتحاد العربي للنقل الجوي و اتحاد شركات الطيران الأفريقية منذ عام 1968<sup>1</sup>.

وهي مؤسسة ذات أسهم والتي يقدر رأسمالها بـ 37 مليار دينار جزائري ويقدر أسطولها الجوي بـ 33 طائرة منها 31 طائرة مستعملة لنقل المسافرين والبضائع ويعتبر الأسطول الجوي جديد بحيث لا يتعدى متوسط عمر كل طائر خمس سنوات. بعد إنجازها لقاعدة صيانة جديدة وأسطول جوي جديد بدأت في تحديث آلياتها لتسيير نظامها المعلوماتي، وكذا وضع مقاييس لنشاطها، وهذا لمواجهة التحديات، والمنافسة الخارجية وتحقيق أعلى مردودية.

### 3- الهيكل التنظيمي للمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار:

يتكون الهيكل التنظيمي للمندوبية الجهوية بأدرار من ثلاث أقسام، تقوم بالإشراف على تسيير كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة سواء على مستوى الخطوط الداخلية أو الخارجية، وتشرف الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمندوبية، أي هي الإدارة المركزية العليا التي تقوم بالمراقبة وتسيير جميع المندوبيات على مستوى الوطن.

#### ➤ المندوبية العامة (الإدارة المركزية):

وهي تمثل القمة الإستراتيجية كمركز قيادي للمؤسسة، وهي التي تتولى مهام التسيير للخطوط الداخلية والخارجية، وهي بمثابة المتفشية العليا المشرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل في المهام الرئيسية له فيما يلي:

- تسيير أنشطة المؤسسة ومراقبة تحركات كل هيئة من هيئات المؤسسة.
- تنفيذ قرارات الجهاز الإداري وتمثل المؤسسة داخليا وخارجيا.

<sup>1</sup>الموقع الرسمي للخطوط الجوية الجزائرية، <http://www.airalgerie.dz/>

## ➤ المندوبية الجهوية بأدرار:

هي فرع مصغر من المديرية المركزية العامة التي تقوم بتصريف وتسيير الأعمال الإدارية والتجارية للمؤسسة الأم (الخطوط الجوية الجزائرية) بالعاصمة، وقد تحصلت هذه المندوبية على شهادة الإيزو 9001 وذلك سنة 2008-2009 والقائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتتكون المندوبية الجهوية بأدرار من ثلاث فروع وهي<sup>1</sup>:

-المصلحة المالية والإدارية.

المصلحة التجارية والتسويقية.

المهابط (أدرار، تيميمون، برج باجي مختار).

✓ المصلحة المالية والإدارية و تتكون من فرعين أساسيين هما:

- أ- عون المحاسبة: مهمته الأساسية تتمثل في القيام بالعمليات والتسجيلات والمحاسبة والمتابعة المالية (الزبائن، الممولين)، تسديد تكاليف الضرائب والتأمينات.
- ب- عون إداري: مهمته التكفل بالمستخدمين، الأجور، الشؤون الاجتماعية، التكوين، العلاقات الخارجية، الضمان الاجتماعي.

✓ المصلحة التجارية والتسويقية: مهمته مراقبة ومتابعة أعمال الوكالات التابعة

لها (AH) والوكالات الخاصة (IA) و لها مهام أخرى تتمثل في:

- تلقي الوثائق التجارية ومراقبتها.
- العمل على ترويج خدماتها.
- جلب الزبائن لتوسيع نشاطها التجاري.
- تحضير التقارير الشهرية التي تبعث للقسم التجاري بالمديرية المركزية للتجارة بالعاصمة.
- العقود الخاصة بالزبائن والتزاماتها مع المتعاملين معها.

<sup>1</sup> المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية، تمت الزيارة يوم 2016/03/29م، على الساعة 14:00.

## أ- الوكالات التابعة لها: (أدرار، تيميمون، برج باجي مختار) (AH):

إن وكالات بيع التذاكر تعتبر من أهم الخلايا في المؤسسة لما لها من تأثير فعال على سمعة المؤسسة ونشاطها، باعتبارها تمثل صورة المؤسسة فوكالات البيع هي نقطة تلاقي الزبون مع المؤسسة ومن الواجب الإهتمام بها وذلك بتوفير العناية التامة للزبون عن طريق تقديم الخدمة على أحسن وجه من أجل كسبه، ومن مهامها:

- بيع التذاكر للمسافرين.

- تقديم المعلومات للمسافرين على أحسن وجه.

- كسب الزبائن من خلال التعامل الجيد معهم.

## ب- الوكالات الخاصة (IA):

لها نفس مهام الوكالات التابعة لها يكمن الاختلاف في كون الوكالات التابعة لها هي وكالات تابعة لها إداريا وتجاريا، أما الوكالات الخاصة تابعة لها تجاريا فقط. فهي تعمل على بيع التذاكر إلى الزبائن على أساس إتفاق بينهما في عملية البيع مقابل عمولة متفق عليها والتي تقدر بـ 03 % في كل عملية بيع التذاكر داخل الوطن والمتمثلة في الرحلات الخارجية<sup>1</sup>.

## ✓ مصالح المهابط (أدرار، تيميمون، برج باجي مختار):

نجدها في المطارات كون أن الوظيفة تتطلب ذلك، وتتم عملية المراقبة على نشاط المؤسسة داخل المطار ومن ثم التوجه وكذا عملية الاتصال مع المديرية العامة وتقديم تقرير شهري لها.

وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب التسجيلات.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

- مكتب الشحن والتفريغ.

- مكتب العمليات.

✓ مكتب التسجيلات:

يقوم هذا المكتب بتسوية المعاملات التجارية داخل المطار وهي كما يلي:

- التأكد من المعلومات الموجودة في التذكرة.

- القيام بعملية التسجيل.

- إصدار بطاقة الراكب (بطاقة عبور الطائرة).

- البحث في شكاوى الزبائن ومحاولة إيجاد حلول عاجلة داخل المطار.

✓ مكتب الشحن والتفريغ:

يقوم هذا المكتب بعملية الشحن والتفريغ أي شحن الطائرة في حالة الذهاب وتفريغها في

حالة الإياب، ومن مهامه:

- شحن أمتعة المسافرين من مكان التسجيل إلى منطقة الركوب.

- تفريغ حمولة الطائرة في حالة نقل البضائع.

- تفريغ أمتعة المسافرين من الطائرة.

- جلب الأمتعة الضائعة أو الغير معروفة الهوية إلى مكتب التسجيلات التجارية.

✓ مكتب العمليات:

يعمل هذا المكتب على الاتصال بين المطار و المديرية العامة (العاصمة) ويعلمهم بأحوال

الجو وعن عدد الركاب إلى غيره من ذلك من المعلومات التي تهتم المؤسسة، ومن مهامه

الأساسية نجد:

- إشعار المديرية العامة عن عدد المسافرين، زمن وصول الطائرة، مدة الشحن والتفريغ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

- الاتصال مع الطائفة للأمر التقنية والأمنية.
  - إشعار المديرية العامة بالحالة لقائد الطائفة القادمة للمطار.
  - الاتصال بالمديرية العامة والاستقصاء حول قدوم الطائفة ونوعها.
- 4- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية- أدرار:

إن النوعية عامل أساسي في نجاح كل مؤسسة، فإرضاء زبائننا وتدعيم أرباحها يعتمد على تسيير النوعية وجعلها في خدمة كل المراحل التي تمر بها.

إن متطلبات الزبائن المتزايدة والقوانين المعمول بها في النقل الجوي، وكذلك شدة المنافسة تؤدي إلى ضرورة تطوير طرق الإدارة والتسيير، قصد تحقيق تكامل أكبر، إن المحاور الأساسية لسياسة الشركة في تحسين النوعية تكمن في مطابقة التقييس المناسب للاختصاصات المتواجدة والبحث الدائم على المصادقية والتوفير الاقتصادي للموارد، عملاً على إرضاء كل الشركاء المتعاملين مع الشركة (الخطوط الجوية الجزائرية) سواء كانوا زبائن، ممولين، أو إدارات وطنية أو أجنبية.

إن النوعية المناسبة تقع عند التقاء الاحتياجات الواضحة لمجموع هؤلاء الشركاء المشكلين للأطراف الفعالة للنوعية التي إن كان لها ثمن شأنها في ذلك شأن أي نشاط آخر في المؤسسة، فالحتمية تقتضي عليها تقليص ثمن النوعية إذ أن تفوق الشركة لا يتحقق إلا إذا كانت المعاملة، الثمن، أجل، جودة مبررة وفعالة.

إن النوعية لا تتواجد إلا بوجود خدمة تتناسب مع المتطلبات سواء كانت واضحة أو ضمنية أو صادرة عن أي أحد من شركائها، ذلك لأن طبيعة أداء الخدمة تطلب أيضاً إعلام الزبون والاتصال به وتتعدى ذلك ما يشمل متطلبات المحيط (من أمن، نظافة، واحترام للبيئة) إذا كانت الخدمة المقدمة ناتجة عن تظافر عمل هياكل المؤسسة لتكون محل فحص دوري.

## - دراسة بطاقة المنصب:

إن بطاقة المنصب (FICHE DE POSTE)، هي أساس التنظيم البشري في إدارة الجودة داخل المؤسسة، حيث أنها تعطي موقع المنصب والعنصر الشاغل له، وكل الكفاءات المطلوبة فيه، فهي بعبارة أخرى تلخيص للنشاط العملي الممثل في الهيكل التنظيمي والطريق الذي يسير فيه المورد البشري القائم بهذا النشاط ومن جهة أخرى، إن لبطاقة المنصب أهمية بالغة في توضيح مسؤوليات المورد البشري ومطابقة النتائج مع المواصفات التي تبنتها المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن الجانب التنظيمي لبطاقة المنصب يسمح للمورد البشري باستثمار وقته بصفة فعالة، وعلى مستوى زمني طويل.

إن رئيس المديرية العامة للجودة (PDG) في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، هو المسؤول الأول عن إدارة نظام الجودة، وله علاقة مباشرة بالمندوبيات المتواجدة عبر الوطن ومنها المندوبية الجهوية المتواجدة بأدرار، فهو بالتالي يسهر على تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة ككل.

من المهام الرئيسية لرئيس المديرية العامة للجودة (PDG) ما يلي:

- جدولة سياسة النوعية وتحديد أهدافها (الجودة).

- ضمان متطلبات الزبائن المقدمة بالأولوية إلى مستويات المؤسسة.

- تحديد مسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة.

- ضمان توفر الموارد الضرورية.

- إلتزام المراجعة الإدارية وتحسين نظام إدارة الجودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.



ثانياً: - إجراءات الدراسة الميدانية.

## 1- البيانات العامة الخاصة بعينة الدراسة:

لقد تم جمع البيانات الميدانية عن طريق الاستمارة، والتي خصصت للمسافرين الذين سافروا أكثر من ثلاث مرات عبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية بأردار، حيث تم توزيع 346 واسترجعت كلها وهي صالحة للتحليل كما هو موضح في الجدول رقم ( 11 ):

\* ردود إستمارات الدراسة الموزعة على الزبائن.

جدول رقم ( 11 ): يبين ردود إستمارات الدراسة الموزعة على الزبائن.

| نسبة الردود % | عدد الإستمارات المسترجعة | عدد الإستمارات الموزعة | الزبائن(المسافرين) |
|---------------|--------------------------|------------------------|--------------------|
| %100          | 346                      | 346                    |                    |

## 2- كيفية ترجمة درجات المقياس:

يتكون مقياس "ليكرت" من مجموعة من العبارات يطلب من الفرد أن يجيب عليها بما يعبر عن رأيه من حيث المعارضة، أو الموافقة، ويوجد أمام كل عبارة درجات تتفاوت من حيث الموافقة بشدة إلى المعارضة بشدة، ويطلب من المبحوثين الذين يجرى عليهم القياس وضع علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيهم بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس.

وحسب "ليكرت" تحلل النتائج المتحصل عليها بعد ذلك إحصائياً حتى يمكن استبعاد العبارات غير الصالحة، كما يفضل أن تصاغ بعض العبارات بالنفي وبعضها بالإثبات وذلك لتجنب التخمين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناجي بدر ابراهيم، الأساليب الكمية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003م، ص 144.

ويجب تحويل التقديرات اللفظية إلى تقديرات رقمية حتى يمكن جمع استجابات الأفراد لعبارات المقياس، ونظراً لكون الاستمارة الموجهة للزيائن على شكل مقياس خماسي فقد تم تحويل درجات الموافقة الموجودة على المقياس إلى الأعداد من 05 إلى 01 حسب درجات الموافقة التي تضمنها المقياس ابتداءً من الدرجة الضعيفة إلى الدرجة العليا، وتعطى هذه التقديرات في مقياس "ليكرت" على النحو التالي (5 لا أوافق بشدة، 4 لا أوافق، 3 محايد، 2 أوافق، 1 أوافق بشدة)<sup>1</sup>.

ولتحديد طول فئات مقياس "ليكرت" الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهذا أصبح طول الفئات كما يلي<sup>2</sup>:

- [1.8-1] مستوى ضعيف جداً من الموافقة

- [2.6-1.8] مستوى ضعيف من الموافقة

- [3.4-2.6] محايد

- [4.2-3.4] مستوى عالي من الموافقة

- [5-4.2] مستوى عالي جداً من الموافقة

<sup>1</sup> رجاء محمود ابوعلام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2001م،

ص ص 394، 395.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطبعاني، التدريب مفهومه وفعاليتته، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م،

ص 99.

وقد قمنا بوضع سلم ثلاثي لتحديد مستوى موافقة المبحوثين بشكل عام، وذلك بتصنيفه إلى ثلاث مستويات: عالي، متوسط، ضعيف، بالإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، بحيث يكون<sup>1</sup> \*:

- [ من 1 إلى 2.50 ] دال على مستوى ضعيف من الموافقة

- [ من 2.51 إلى 3.50 ] دال على مستوى متوسط من الموافقة

- [ من 3.51 إلى 5 ] دال على مستوى عالي من الموافقة

### 3- أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد فرز المعطيات الكمية التي حصلنا عليها من الاستمارة، تمت ترجمة هذه المعطيات إحصائياً، وعليه ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة تحددت الأساليب والمعاملات الإحصائية والتي تمثلت فيما يلي:

1- التوزيع التكراري: وهو عدد المرات التي تكرر فيها الخيار أو الإجابة بحيث يكون المجموع مساوياً لعدد أفراد مجتمع البحث (346).

2- النسب المئوية: يلجأ إليها الباحث لإعطاء البيانات مصداقية ودقة في بحث الموضوع المراد قياسه، وأيضاً من أجل المقارنة بين أقل وأكبر نسبة، والتي على إثرها يتم تحليل البيانات.

3- المتوسط الحسابي: يساعدنا على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو سلوكيات أفراد العينة فكلما كان المتوسط مرتفعاً دل ذلك على أن قيماً كثيرة مرتفعة والعكس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هناك من يضع خمس مجالات، ولكن ذلك يعيدنا إلى درجات المقياس، لذلك حاولنا وضع ثلاث مجالات وذلك بدمج الدرجتين موافق وموافق بشدة في مجال واحد، ونفس الشيء بالنسبة للدرجتين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وتركنا مدى القيمة الوسطى أقل من الطرفين عالي وضعيف لأن درجة الوسط لا تحمل دلالة واضحة أو معبرة. ( لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ( ISO9000 ) في المؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص 401 ).

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي التربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م، ص 69.

ويتم حساب المتوسط الحسابي  $\bar{x}$  من خلال تطبيق العلاقة الرياضية التالية:

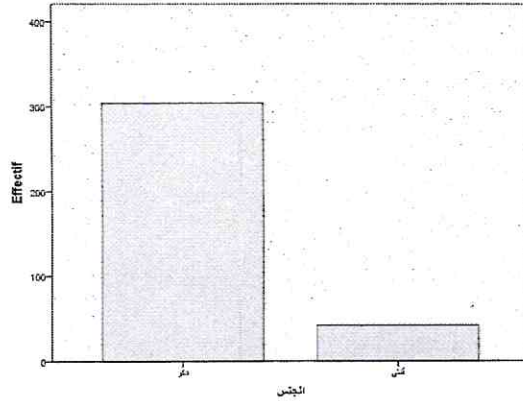
$$\bar{x} = \frac{\sum (f_i * x_i)}{\sum (f_i)}$$

4- وصف خصائص عينة الدراسة:

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم ( 12 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس   |
|------------------|---------|---------|
| 65.6%            | 227     | ذكر     |
| 34.4%            | 119     | أنثى    |
| 100.0%           | 346     | المجموع |



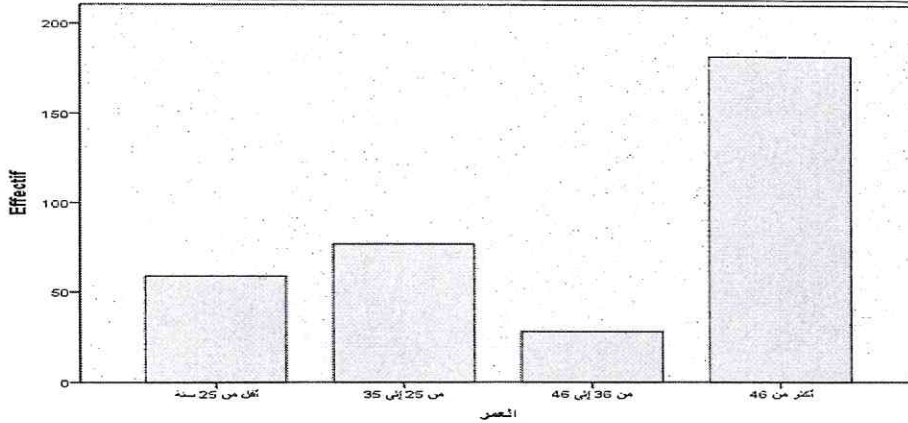
الشكل رقم ( 10 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 12 ) أن نسبة الذكور التي تقدر بـ 65.6% أكثر من نسبة الإناث و المقدر بـ 34.4% وذلك بفارق 31.2% ، وهذا راجع للظروف الشخصية والمهنية لكل فرد مسافر.

## 2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم ( 13 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر:

| العمر                | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------------|---------|------------------|
| أقل من 25 سنة        | 51      | 14.7%            |
| من [ 25 إلى 35 ] سنة | 121     | 35.0%            |
| من [ 36 إلى 46 ] سنة | 73      | 21.1%            |
| أكثر من 46 سنة       | 101     | 29.2%            |
| المجموع              | 346     | 100.0%           |



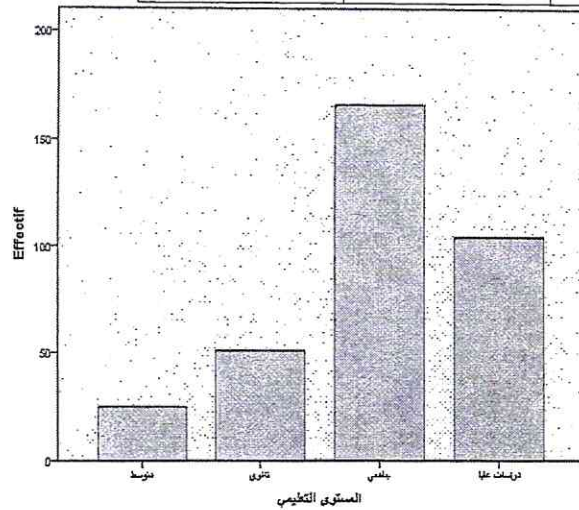
الشكل رقم ( 11 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 13 ) أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين [ 25 إلى 35 ] سنة وذلك بنسبة 35% من مجموع إجابات المبحوثين، وهي تمثل فئة الشباب الناضج، وتليها الفئة العمرية للمبحوثين الذين أعمارهم أكثر من 46 سنة بنسبة 29.2%، ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين [ 36 إلى 46 ] سنة ونسبتهم تقدر بـ 21.1%، وأقل نسبة مثلثها الفئة العمرية للمبحوثين الذين أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 14.7% وهي فئة الشباب الفتى.

## 3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

الجدول رقم ( 14 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

| النسبة المئوية% | التكرار | المستوى التعليمي |
|-----------------|---------|------------------|
| 00%             | 00      | إبتدائي          |
| 6.9%            | 24      | متوسط            |
| 21.1%           | 73      | ثانوي            |
| 52.6%           | 182     | جامعي            |
| 19.4%           | 67      | دراسات عليا      |
| 100.0%          | 346     | المجموع          |



الشكل رقم ( 12 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 14 ) أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى جامعي، حيث قدرت نسبتهم بـ 52.6% وهي أعلى نسبة مقارنة بالمستويات الأخرى، حيث أن جل المسافرين يسافرون من أجل الدراسة في جامعات أخرى وهي فئة الطلاب، كذلك من أجل العمل في مناصب تكون خارج الولاية و البعض منهم من هم في رحلات علمية، وتليها نسبة الثاويين بنسبة 21.1% من مجموع المسافرين والذين يقدر عددهم الإجمالي 73 مسافر، وأغلبهم يسافرون من أجل الأعمال التجارية التي يزولونها، ثم تليها نسبة الدراسات العليا والتي قدرت بـ 19.4% فالبعض منهم من يكمل دراسته العليا خارج الولاية

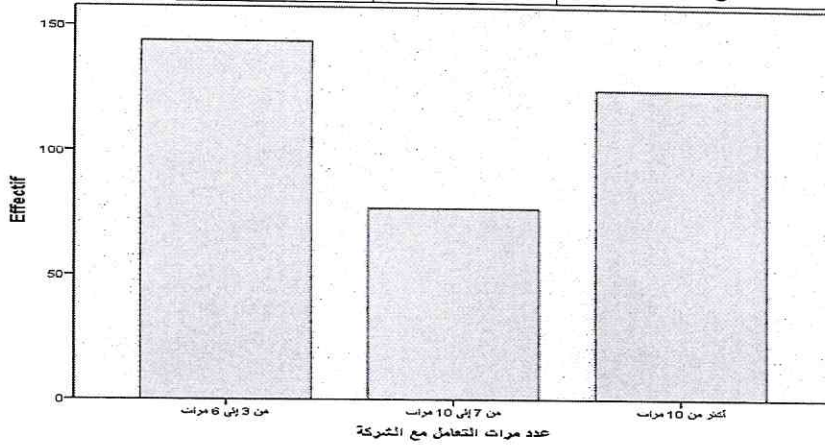
والبعض الآخر من هم أساتذة جامعيين مضطرين للسفر، أما 6.9% فهي أقل نسبة حيث تمثل المسافرين ذو المستوى المتوسط، ونسبة المستوى الابتدائي فهي منعدمة.

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد مرات التعامل مع الشركة.

الجدول رقم ( 15 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد مرات التعامل

مع الشركة:

| عدد مرات التعامل مع المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية% |
|-----------------------------|---------|-----------------|
| من 3 إلى 6 مرات             | 161     | 46.5%           |
| من 7 إلى 10 مرات            | 96      | 27.7%           |
| أكثر من 10 مرات             | 89      | 25.7%           |
| المجموع                     | 346     | 100.0%          |



الشكل رقم ( 13 ): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد مرات التعامل مع الشركة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المسافرين الذين سافروا أكثر من 3 إلى 6 مرات تقدر نسبتهم بـ 46.5% أي ما يقارب نصف عينة الدراسة وهذا ما يعطي مصداقية أكثر لنتائج الدراسة، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى أن أغلب المسافرين يعملون في مجالات إدارية مما تستدعي في كثير من الأحيان بعثات عمل، كذلك منهم الأساتذة الجامعيين الغير مقيمين، إضافة إلى التجار الذين من طبيعة عملهم السفر الكثير.

ثم تليها نسبة المبحوثين الذين سافروا من 7 إلى 10 مرات وذلك بنسبة 27.7%، وتليها نسبة 25.7% والتي تمثل نسبة المسافرين الذين سافروا أكثر من 10 مرات وهي أقل نسبة بالنسبة للمبحوثين.

ثالثاً: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تحسين طريقة

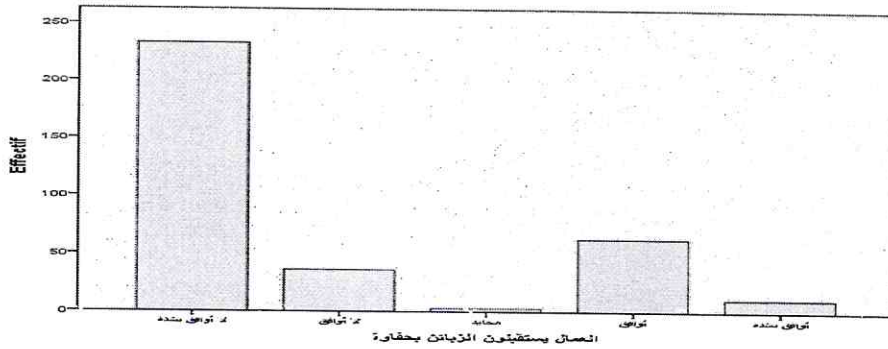
تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم.

1- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استقبال العمال للزبائن.

الجدول رقم ( 16 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استقبال العمال للزبائن بحفاوة

| مستوى الموافقة | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | الفقرة (01): يستقبل العمال الزبائن بحفاوة |
|----------------|-----------------|------------------|---------|---|
| ضعيف           | 1.79            | %67.3            | 223     | لا أوافق بشدة                             |
|                |                 | %10.4            | 36      | لا أوافق                                  |
|                |                 | %0.9             | 3       | محايد                                     |
|                |                 | %18.2            | 63      | أوافق                                     |
|                |                 | %3.2             | 11      | أوافق بشدة                                |
|                |                 | %100             | 346     | المجموع                                   |



الشكل رقم ( 14 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استقبال العمال للزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 16 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استقبال العمال للزبائن بحفاوة، يقدر بـ 1.79 والذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يستقبلون الزبائن إستقبالاً جيداً وذو جودة عالية.



وهذا ما أبرزته النسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه لإجابات المبحوثين، حيث نجد نسبة 18.2% تمثل الزبائن الذين أجابوا ( بأوافق ) ونسبة 3.2% الذين أجابوا ( بأوافق بشدة ) على العبارة رقم ( 01 ) وهي تمثل أقل النسب، أي أن هاته الفئة فقط هي من تم الترحيب بها واستقبالها بحفاوة، في حين نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 67.3% والتي تمثل الزبائن الذين أجابوا بـ ( لا أوافق بشدة ) على العبارة، و 10.4% نسبة الزبائن الذين أجابوا بـ ( لا أوافق ) على العبارة، أي أن أكثر من نصف عينة الدراسة لم يتم استقبالهم بالطريقة المناسبة وبجودة عالية، وبالتالي يتضح لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يؤثر على سلوك العمال في جعلهم يستقبلون الزبائن بطريقة ملائمة ومناسبة تليق بهم، وهذا بالطبع ما ينعكس بالسلب على سمعة الشركة وعلى جودة خدماتها.

فأول شيء يلاحظه الزبائن عند التعامل مع مؤسسة معينة، هو سلوك العمال الإيجابي ومقدار الترحاب بهم عند دخولهم وطريقة استقبالهم، حيث أنه من الوسائل التي تزيد من تمسك الزبائن بالشركة، وتحسن سمعتها في المجتمع، هي حث العمال على التعامل المناسب مع الزبائن واستقبالهم بشكل جيد وبصدر رحب، وتوفير الراحة النفسية لهم بإظهار الترحيب الكامل بهم.

حيث يجب على العمال أن يحاولوا قدر الإمكان جعل تجربة الزبون مع الشركة تجربة مريحة وليس لها مثيل وذلك من خلال الابتسام بوجه الزبون والترحيب به بأسلوب لائق وأدبي، سواء من خلال الهاتف أو عند التعامل معه وجها لوجه عند قدومه لمقر الشركة، أو من خلال استخدام الأسلوب المهذب الذي يتسم بالذوق الرفيع في المراسلات التي تتم بين العميل والشركة من خلال الفاكس أو البريد الإلكتروني.

فالنجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي للشركة يكون من خلال جذب العمال انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم من خلال الاستقبال الحار والملائم لهم، فحسن الاستقبال من الأمور الهامة جداً وذات التأثير الإيجابي على الزبائن ويجب أن يكون حسن الاستقبال متضمن ما يلي:

1- الوقوف لتحية الزبون وليس تحيته جلوساً.

2- المبادرة بالتحية وعدم انتظارها من الزبائن.

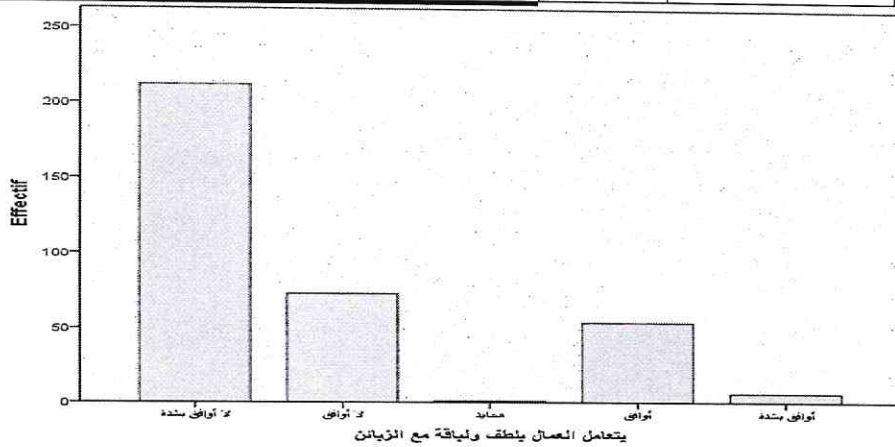
- 3- تقديم العامل نفسه للزبون إذا كان لا يعرفه، أو يزور الشركة لأول مرة.
- 4- النظر للزبون أثناء تحيته ومصافحته وعدم النظر لأشياء أخرى أثناء ذلك.
- 5- الإبتسامة التي تحمل في طياتها سعادة العمال بوجود الزبائن.
- 6- السؤال عن صحته وأحواله العملية والأسرية إن كان من الزبائن المعروفين.
- 7- تجنب تحية الزبون بنصف وجه، أي القيام بعملين بوقت واحد كالتحية والنظر للكمبيوتر<sup>1</sup>.
- وهذه الأمور لا تكون فقط عند الزيارة الأولى للزبون بل يجب أن تكون في كل مرة يأتي فيها للمؤسسة وكأنها الزيارة الأولى له، فعلى العامل أن يكون لديه استعداد نفسي وذهني لملاقة الزبائن ومساعدتهم على الشعور بأهميتهم وبأنه مرحب بهم ورغبتهم في تقديم الخدمة لهم في مختلف مجالات التفاعل، وبعد حصول الزبائن على طلباتهم يجب تكرير الدعوة لهم للمجيء مرة ثانية، فأى زبون يشعر بأنه غريب لن يعود مرة أخرى لذا يحتاج الزبائن لأن يشعروا بأن العمال سعداء لرؤيتهم وبمجيئهم.
- إن فالاستقبال الملائم والمناسب للزبائن من طرف العمال، والمهارات السلوكية والمواقف الإيجابية التي يظهرونها والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس وسعة الصدر، كلها صور ذهنية فاعلة تشدذ الهمم وتوفظ الرغبة لدى الزبائن في الحصول على الخدمة المستهدفة من تلك الشركة، إضافة إلى هذا تعزيز سبل الولاء الدائم للزبائن في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار.

<sup>1</sup> صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 172.

2- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال مع الزبائن.

الجدول رقم ( 17 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن

| مستوى الموافقة | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | الفقرة ( 02 ): يتعامل العمال بلطف ولباقة مع التكرار الزبائن |
|----------------|-----------------|------------------|---------|---|
| ضعيف           | 1.75            | 61.3%            | 212     | لا أوافق بشدة   |
|                |                 | 21.1%            | 73      | لا أوافق  |
|                |                 | 0.3%             | 1       | محايد   |
|                |                 | 15.6%            | 54      | أوافق   |
|                |                 | 1.7%             | 6       | أوافق بشدة  |
|                |                 | 100%             | 346     | المجموع   |



الشكل رقم ( 15 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال مع الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 17 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلوك العمال في جعلهم يتعاملون بلطف ولباقة مع الزبائن، يقدر بـ 1.75 والذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في تمكين العمال بأن يتعاملوا بليوننة ولباقة ولطف مع الزبائن، وهذا ما بينته نسبة إجابات المبحوثين على عدم الموافقة بشدة على العبارة رقم ( 02 ) والتي قدرت بـ 61.3% وهي تمثل أعلى نسبة من إجاباتهم.

فالسلك الودود هو الحل الأسرع والسهل للعديد من المشاكل، فرسم ابتسامة بسيطة والروح المرحة الودودة تولد الانطباع الإيجابي للزبائن، حيث أنه يتوجب على العمال أن يتحلوا بالبرقة والدفء في التعامل معهم والتحدث بلطف وليونة، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم، وهذا طبعاً بصرف النظر عن الجنس والعمر والمظهر... إلخ، إضافة إلى تجاوز حالات الجمود والتصنع في المعاملة والتخلص من السلوكيات السلبية في التعامل قدر الإمكان ونشر جودة الخدمة والإنطباع الجيد والإيجابي للزبائن.

فعلى العامل أن يتحلى بسعة الصدر والتي تمكن من التعامل الجيد مع الزبائن باختلاف وتنوع فئاتهم وحالاتهم وسلوكياتهم للحصول على رضاهم، لأن واجب العمل يقتضي ذلك، وكل عميل يحتاج إلى معاملة مختلفة، حسب اتجاهاته وشخصيته و دوافعه، فلكل زبون شخصيته الخاصة به والتي تميزه عن غيره وهذا لاختلاف الطبيعة البشرية، ولكل منها مفاتيحها في التعامل وكسب ثققتها، فنجد من هو متردد، وبعضهم مغرور، ومنهم الإيجابي، وهناك أيضاً الودود إلى غير ذلك، وهنا تظهر مهارة العامل الذي يعمل في مجال خدمة الزبائن، وكيف يستطيع أن يعرف شخصية الزبون الذي يتعامل معه، وكيف يعامله بما يناسبه، لذا على كل عامل في الشركة أن يعرف كيفية التعامل مع الأنماط المختلفة من الزبائن، وأن يحسن التعامل معهم حتى لا يخسر أيّاً منهم، فمثلاً الزبون العصبي قد لا يقصد العامل أو العمل ولكن طبيعة شخصيته أنه عصبي، لذا من واجب العامل المحافظة على الهدوء وعدم الإنفعال معه ومحاولة تخفيف التوتر وعدم الدخول معه في جدال قد ينعكس بالسلب على سمعة المؤسسة وجودة الخدمة.

فعلى العامل أن يجعل فاصلاً بين شخصيته وبين واجبه في عمله، أي عدم الخلط بين تكوينه وشخصيته وكرامته، فالتحدي والنجاح الحقيقي هو ليس بالتعامل مع الأشخاص الودودين والإيجابيين فقط، وإنما التحدي الأكبر هو التعامل الإيجابي والمميز مع الأنواع المختلفة وتحقيق هدف المؤسسة.

لذا فعلى العامل أن يكون ودوداً في تعامله وأن يتحلى بالصفات الحميدة مثل الذوق والأدب والصبر، والمحافظة على الهدوء بتجنب الغضب وقلة الصبر مع المحافظة على اللباقة واللفظ وضبط النفس حتى عند التعرض للمضايقة وعدم التهذيب من الآخرين.

فالعمال الذي يواجهون الزبائن عليهم أن يتمتعوا بمهارات التعامل والتحدث باختيار الألفاظ الجاذبة بعناية ، فالزبائن يحبذون التعامل مع من يحبون ويستلطفون، لذا يجب الحرص على الدردشة الخفيفة معهم، وتبادل الحديث بصورة بسيطة ولطيفة لبعث الإرتياح في أنفسهم، وأن يتسموا بالإيجابية، ليعطوا سلوكاً وانطباعاً إيجابياً ومستمر عن المؤسسة وجودة الخدمات التي تقدمها.

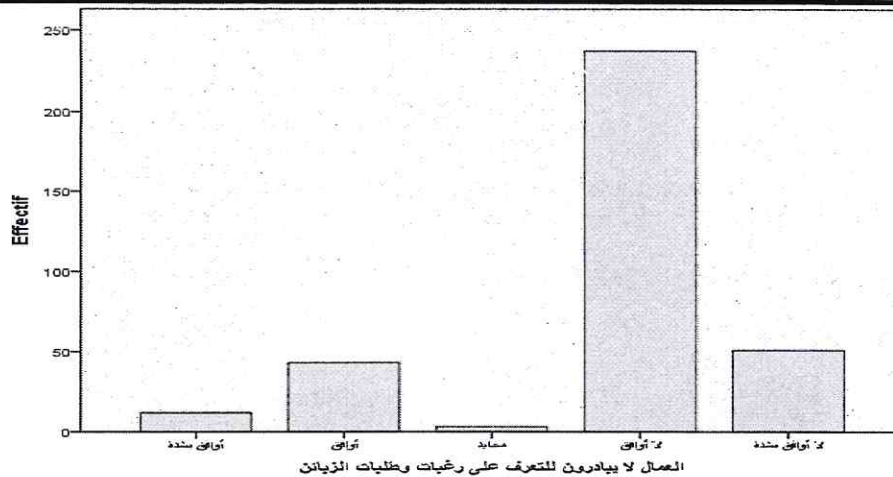
3- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مبادرة العمال في التعرف على رغبات الزبائن.

الجدول رقم ( 18 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مبادرة العمال للتعرف على رغبات

وطلبات الزبائن

| رقم الفقرة ( 03 ):<br>العمال لا يبادرون<br>للتعرف على رغبات<br>وطلبات الزبائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 12      | 3.5%                | 3.79            | عالي           |
| لا أوافق  | 43      | 12.4%               |                 |                |
| محايد   | 3       | 0.9%                |                 |                |
| أوافق   | 237     | 68.5%               |                 |                |
| أوافق بشدة  | 51      | 14.7%               |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 16 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مبادرة العمال في التعرف على رغبات الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 18 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة (العمال لا يبادرون للتعرف على رغبات وطلبات الزبائن ) يقدر بـ 3.79 الذي يقع ضمن المدى [ من 3.51 إلى 5 ] الدال على مستوى عالي من الموافقة، وهذا يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يؤدي إلى إهتمام العمال بالزبائن والمبادرة للتعرف على رغباتهم وطلباتهم بدرجة عالية، أي أن العمال لا ينتهجون السلوك المرغوب والمحبيب للزبائن، فهم عندما يتجهون إلى الشركة لطلب خدماتها يرغبون في أن يبادر العمال للتعرف على ما يحتاجونه، وما هي الطلبات التي يريدونها، فهذا السلوك يعزز نفسية الزبون ويشعره بالراحة والإهتمام من قبلهم ويكون نظرة إيجابية عن سلوك العمال بالشركة. فالعامل الذي يبين حرصه واهتمامه بالزبائن يدفعهم للتعامل مع الشركة لأكثر من مرة، إلى جانب جلبه متعاملين آخرين من طرفه للتعامل معها سواء أكانوا من العائلة أو الأصدقاء. إذن لكي يستطيع العمال توفير خدمة مميزة للزبائن وذات جودة عالية، يجب عليهم المبادرة إلى معرفة احتياجاتهم حتى يتسنى لهم تلبيتها وتقديمها على أفضل وجه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إظهار إهتمامهم للزبائن والرغبة في تقديم المساعدة لهم.

" فمثلاً يبدأ العامل بسؤال الزبون بقوله: " إنني في خدمتك ماذا تطلب اليوم وكيف أستطيع مساعدتك؟ " ، أو " كيف يمكن أن أكون في الخدمة اليوم؟ "، إذا كانوا قادرين على توصيل بالضبط ما يحتاجون إليه، ساعدهم ذلك للحصول على ما يحتاجون بالضبط وبسرعة، وإذا كانوا غير متأكدين ، فعلى العامل الإستمرار في طرح الأسئلة ذات الصلة التي من شأنها مساعدتهم في توضيح وتحديد احتياجاتهم حتى يتعرف عليها"<sup>1</sup>.

فوق كل ذلك، يجب < على العمال أن يظهروا اهتماماً صادقاً باهتمامات الزبائن واحتياجاتهم لكسب إخلاصهم وثقتهم.

<sup>1</sup> أوغيدني هدى، المرجع السابق، ص 201.

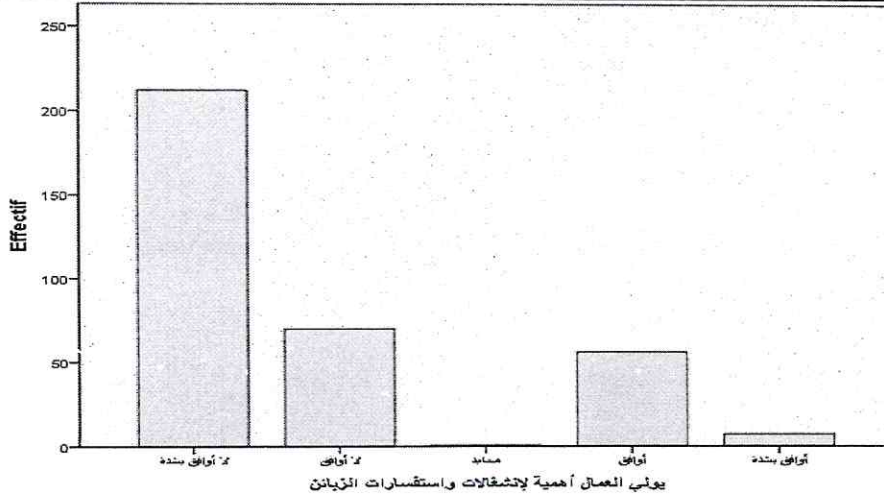
4- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إعطاء العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن.

الجدول رقم ( 19 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إعطاء العمال أهمية لانشغالات

واستفسارات الزبائن

| رقم الفقرة ( 04 ):<br>يولي العمال أهمية<br>لانشغالات واستفسارات<br>الزبائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 49      | 14.2%               | 1.77            | ضعيف           |
| لا أوافق   | 231     | 66.8%               |                 |                |
| محايد  | 1       | 0.3%                |                 |                |
| أوافق  | 58      | 16.8%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 7       | 2.0%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 17 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إعطاء العمال أهمية

لانشغالات واستفسارات الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 19 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 04 ) ( يولي العمال أهمية لإنشغالات واستفسارات الزبائن ) يقدر بـ 1.77 وهو يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يولون أهمية كبيرة لانشغالات واستفسارات الزبائن، وهذا الأمر يعود بالسلب على الشركة من خلال النظرة

السلبية التي يكونها الزبائن عن جودة خدماتها وعن سلبية سلوكيات عمالها، فالزبائن يحتاجون إلى من يجيب عن استفساراتهم وعن انشغالاتهم، وجودة الخدمة تتطلب الرد والإهتمام الكبير والتركيز على هاته الانشغالات.

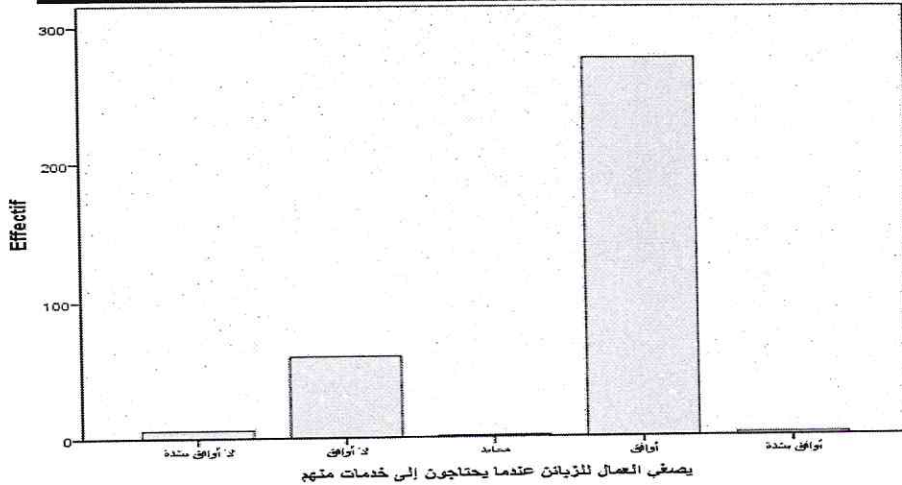
ويتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.8% من الزبائن المبحوثين الذين لم يتم الإهتمام بانشغالاتهم واستفساراتهم وهي تمثل نسبة كبيرة جدا مقارنة مع النسب الأخرى، وهذا يعود لتماطل العمال والسلوكيات السلبية التي ينتهجونها، رغم أنه من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الإهتمام بالزبائن وانشغالاتهم، فانتهاج العمال لمثل هذه السلوكيات يقلل إلى حد كبير من جودة الخدمة بالشركة، مما ينعكس بالسلب على ولاء الزبائن لها وقلة أو ندرة طلب خدماتها.

فالرد الفوري على استفسارات الزبائن والاهتمام بانشغالاتهم يتطلب قيام المؤسسة بتوظيف العاملين الذين يتفرون على القدر الكبير من المعرفة والمهارات، مما يؤهلهم إلى التعامل مع الزبائن وإعطائهم صورة حسنة عن المؤسسة وجودة خدماتها.



5- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إصغاء العمال للزيائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم. الجدول رقم ( 20 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إصغاء العمال للزيائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم

| رقم الفقرة ( 05 ):<br>يصغي العمال إلى<br>الزيائن عندما يحتاجون<br>إلى خدمات منهم | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 6       | 1.7%                | 3.60            | عالي           |
| لا أوافق   | 60      | 17.3%               |                 |                |
| محايد  | 1       | 0.3%                |                 |                |
| أوافق  | 277     | 80.1%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 2       | 0.6%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 18 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إصغاء العمال للزيائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 20 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إصغاء العمال للزيائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم يقدر بـ 3.60 وهو يقع ضمن المدى [ من 3.51 إلى 5 ] الدال على مستوى عالي من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة قد ساهم بدرجة عالية في جعل العمال يصغون لزيائنهم عندما يطلبون أو يحتاجون إلى خدمات منهم.

وهذا الأمر يعد أمر إيجابي للشركة حيث نلاحظ أن مبدأ الإصغاء للزبائن مطبق داخل الشركة من قبل العمال، فمن أهم السلوكيات التي على العامل اتباعها أثناء تقديم الخدمة هو الإستماع إلى الزبائن لأن ما يقوله يشكل صفقة تدر عائد للشركة إذا فهم ما يطلبه ويعمل على تحقيقه فالقاعدة الذهبية في الإستماع والإصغاء الفاعل هي: " ( أن يكون العامل مستمعاً ومصغياً بعناية بنسبة 65% ومتحدثاً بنسبة 35%، أي أن يكون مستمعاً أكثر منه متحدثاً )<sup>1</sup>.

فمهارات الإستماع والإنصات هي من أهم الخصال التي يجب على العاملين تعلمها؛ نظراً لدورها الحيوي والفعال الذي تلعبه عند التعامل مع الزبائن، ويتطلب الإنصات بتركيز جهداً كبيراً حتى يستطيع العامل وبشكل كامل أن يستوعب جميع ما يقال له من جهة الزبون، والذي يعتبر حقاً من حقوق الزبائن، لذلك، على العامل أن يضع نفسه مكان الزبون حتى يستوعب ويقدر بصدق حالته ومصدر وجهة نظره.

وعلى العامل لكي يصبح منصتاً جيداً يجب عليه التوقف عن الحديث وتجنب المقاطعات والتركيز على ما يقوله الزبون والبحث عن المعنى الحقيقي وتوفير المعلومات الراجعة إلى المرسل.

" فمن خلال حسن الإستماع والإصغاء يمكن أن يتحقق ما يلي:

- أ- فهم العمال لما يريده الزبائن.
  - ب- يعطي الزبون إحساس بأنه محط اهتمام من طرف العمال.
  - ج- عدم الإستماع الجيد يؤدي إلى فهم خاطئ لما يريده الزبائن.
- ولكي يكون مبدأ الإستماع ناجح يجب أن تتوفر فيه الأمور التالية:
- 1- إعطاء العامل للزبون إشارات تدل على أنه يتابع لما يقوله، مثل: ( نعم، هز الرأس بالموافقة والإستيعاب).
  - 2- النظر إلى الزبون الذي يتحدث.
  - 3 - عدم مقاطعة الزبون بالحديث.
  - 4- إعادة ما قاله باختصار للتأكد من الفهم الصحيح.

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، المرجع السابق، ص 233.

5- التركيز والمتابعة لما يقوله الزبون <sup>1</sup>.

فإنصات العمال للزبائن يعد مطلب هام في بداية التعامل والحوار معهم، فهو يعني جدية التعامل والحماسة لخدمتهم والاهتمام بهم، فالزبون المستقبلي له توقعاته، ويفضل عملية الإصغاء له يمكن للمؤسسة تحول هذه التوقعات على الجودة المرغوبة أي أن الهدف من هذه العملية هو الفهم الصحيح لما يطلبه الزبائن والإجابة على كل توقعاتهم بالشكل الذي يريدونه.

والعكس، فضعف وتدني عملية الإنصات من طرف موظفي الشركة أثناء تحدث الزبائن إليهم، وضعف عمليتي الإنتباه والتركيز، يدل على افتقار هؤلاء العمال على مهارات التحدث والإنصات والإستماع، مما يؤدي إلى استياء وغضب الزبائن وتكوين نظرة سلبية نحو سلوكات العاملين من جهة، ومن عن جودة الخدمات المقدمة بالشركة من جهة أخرى، مما ينجم عنه مقاطعتها، وبالرغم من تحقق مبدأ الإصغاء للزبائن بجودة عالية من قبل العمال، إلا أنه لا يتم الإهتمام بالرد على استفساراتهم وانشغالاتهم والتهاون فيها، وهذا ما لاحظناه في نتائج الجدول السابق رقم ( 19 )، مما ينعكس بالسلب دائماً على سمعة الشركة.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 239.

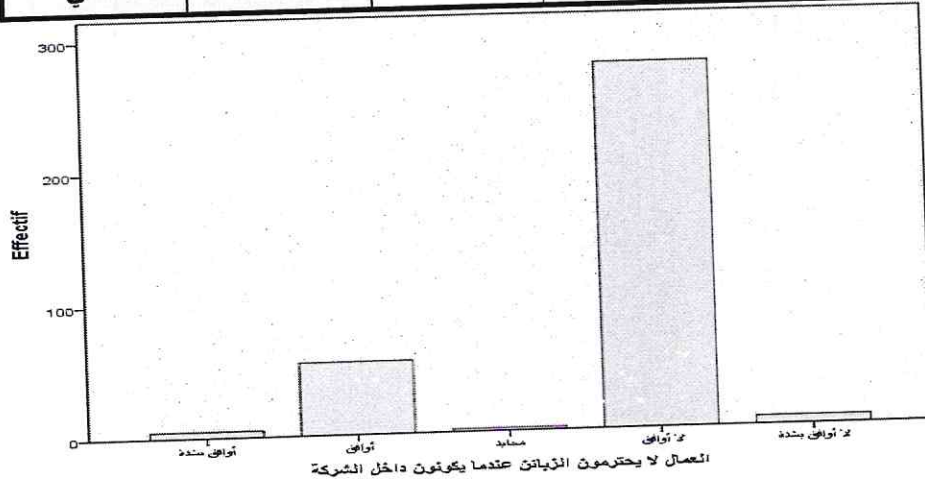
6- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على احترام العمال للزيائن عندما يكونون داخل الشركة.

الجدول رقم ( 21 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على احترام العمال للزيائن عندما يكونون

داخل الشركة

| رقم الفقرة ( 06 ):<br>العمال لا يحترمون<br>الزيائن عندما يكونون<br>داخل الشركة | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 5       | 1.4%                | 3.65            | عالي           |
| لا أوافق   | 55      | 15.9%               |                 |                |
| محايد  | 2       | 0.6%                |                 |                |
| أوافق  | 278     | 80.3%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 6       | 1.7%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 19 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على احترام العمال للزيائن عندما يكونون داخل الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 21 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 06 ) (العمال لا يحترمون الزيائن عندما يكونون داخل المؤسسة ) يقدر بـ 3.65 والذي يقع ضمن المدى [ من 3.51 إلى 5 ] الدال على مستوى عالي من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال بأن يتعاملوا باحترام مع الزيائن عندما يكونون داخل المؤسسة.

فاحترام الزبائن وتقديرهم من السلوكيات المهمة جداً في تحقيق جودة الخدمات، كما أنه أهم مبدأ إنساني يؤثر على وجهات نظر الزبائن حول سلوك العمال، حيث يتوجب على العمال جميعاً احترام كل الزبائن أياً كانت جنسيته، وعمره، جنسه.

فنتنتج من خلال الجدول أن أكبر نسبة من إجابات الزبائن قدرت بـ 80.3% أكدت على أنه لم يتم معاملتهم من طرف عمال المؤسسة باحترام، وهو ما يعكس المستوى الإنساني والأخلاقي للفاعلين بالشركة، وهذا يعتبر مؤشر خطير بالنسبة لها قد يؤدي إلى خسارة وفقدان الزبائن، وخاصة أن أبسط حقوقهم ورغباتهم أن يعاملوا باحترام.

وإذا أردنا معالجة الأمر من زاوية إحصائية، فإن العميل الواحد إذا كان يحمل وجهة نظر سلبية عن المؤسسة فسوف ينقل ذلك إلى أكثر من زبون، وبالتالي إذا كان هناك 278 زبون ممثلة بنسبة 80.3% يحملون وجهة نظر سلبية نحو السلوك السلبي للعمال، إنطلاقاً من الإحترام فسوف تنقل وجهة نظرهم السلبية هاته إلى 556 فرد على الأقل.

ومن هنا يمكن القول أن العدد قد يهدد استقرار المؤسسة، وبالتالي لابد من السعي إلى تغيير وجهات نظر هؤلاء الزبائن، والبدء بتحسين الجوانب الإنسانية بصفة عامة والجوانب التفاعلية بصفة خاصة، وذلك بالإعتماد على برامج تكوينية حول كيفية معاملة الزبون، احترامه، الإهتمام به... إلخ.

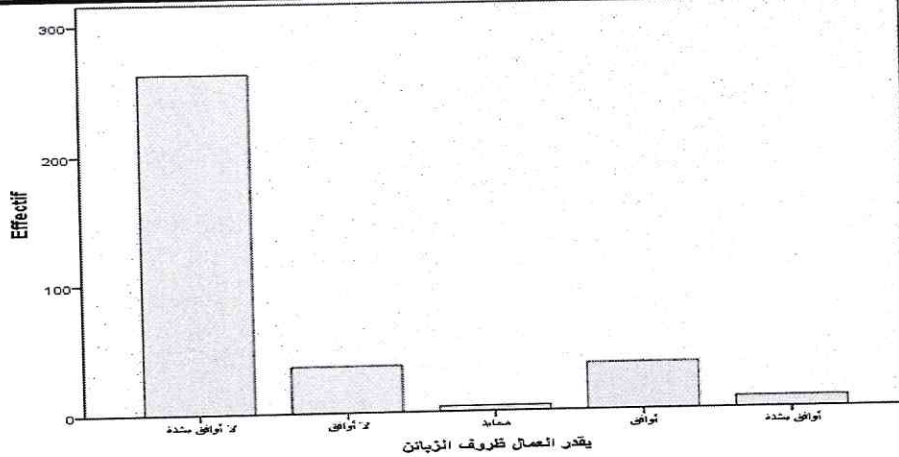
فلا بد إذن من التعامل مع الزبائن بتقدير واحترام فهذا يعدّ كافياً لجعلهم يرغبون في العودة إلى الشركة ومعاودة طلب خدماتها، فالإحترام هو الأساس الذي يجب أن يقوم عليه العامل بالزبائن لأنه يشعرهم بأهميتهم الشخصية، فالعامل الذي يتمتع بهذا المبدأ يمتلك الأخلاق والسلوك الجيد والذي ينعكس بالإيجاب عليه برفع مكانته واحترامه من قبل الزبائن والذي ينعكس بدوره أيضاً بالإيجاب على الشركة في رفع مستوى جودة خدماتها وأيضاً على سمعتها.

7- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقدير العمال لظروف الزبائن.

الجدول رقم ( 22 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقدير العمال لظروف الزبائن

| رقم الفقرة ( 07 ): | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--------------------|---------|------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة      | 262     | 75.7%            | 1.53            | ضعيف           |
| لا أوافق           | 36      | 10.4%            |                 |                |
| محايد              | 4       | 1.2%             |                 |                |
| أوافق              | 36      | 10.4%            |                 |                |
| أوافق بشدة         | 8       | 2.3%             |                 |                |
| المجموع            | 346     | 100%             |                 |                |



الشكل رقم ( 20 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقدير العمال لظروف الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقدير العمال لظروف الزبائن يقدر بـ 1.53 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال يقدرون ظروف الزبائن بشكل جيد ومستوى عالي من جودة الخدمة.

حيث نجد أكبر نسبة من إجابات المبحوثين تقدر 75.7% وهي تمثل مجموع الزبائن الذين لم تقدر ظروفهم من قبل العمال عند طلب خدمات منهم، وهي نسبة عالية جداً مقارنة مع إجابات المبحوثين الذين قدرت ظروفهم من طرف عمال الشركة.

فالزبائن عند اتجاههم لطلب خدمات من عمال الشركة، لديهم توقعات بأنهم سوف تقدر ظروفهم، فمنهم من هو في حالة مرض، ومنهم من لديه التزامات محددة، ومنهم من لديه مشاكل يحتاج لحلها في أقرب وقت، وبالتالي يحتاج لأن يسافر في وقت محدد وأن تلبى احتياجاته على حسب ظروفه، فيتفاجئون في عدم تقدير العمال لتلك الظروف، ويصابون بإحباط شديد وغضب حول سلوكيات العمال وعن جودة خدمات الشركة، وبالتالي لا يترددون مرة أخرى في طلب خدماتها ما دامت ظروفهم لا تقدر بها والبدء في البحث عن البديل.

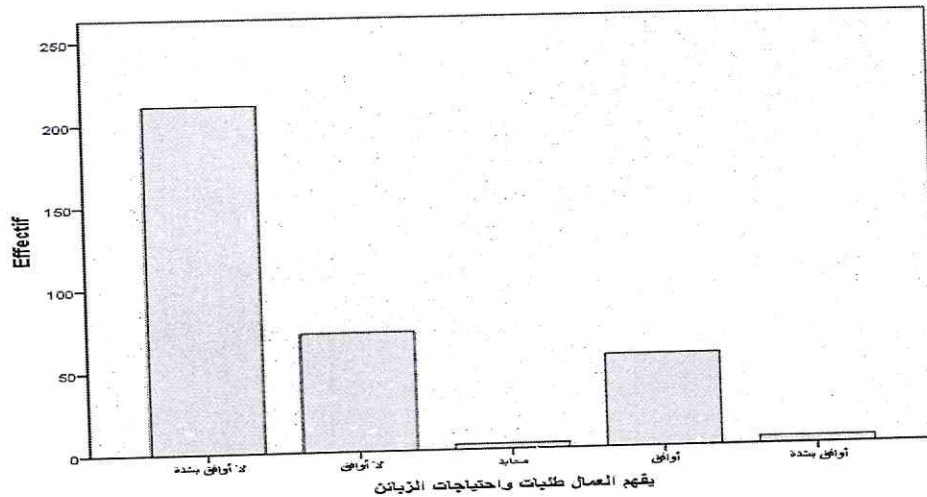
فمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة الإهتمام بالزبون وتلبية احتياجاته وتقدير ظروفه مهما كانت، لأن الزبون هو ركيزة المؤسسة، فمن خلال فهم العمال لظروفه وتقديرها وتلبية طلباته يصبح شريك دائم للمؤسسة، وذلك بارتفاع درجة ولائه لها وكثر طلب خدماتها.

فعلى كل موظف يعمل في مجال تقديم الخدمات للزبائن أن يتفهم ويقدر الظروف التي تحيط بهم، وأن يضع نفسه مكانهم، وأن يلبي تلك الإحتياجات في أسرع وقت، فإن قام بذلك يُكون العامل للزبون وجهة نظر إيجابية تعود بالفائدة عليه وعلى الشركة.

8- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فهم العمال لطلبات واحتياجات الزبائن.

الجدول رقم ( 23 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فهم العمال لطلبات واحتياجات الزبائن

| رقم الفقرة ( 08 ) :<br>يفهم العمال طلبات<br>واحتياجات الزبائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 50      | 14.5%               | 1.76            | ضعيف           |
| لا أوافق  | 233     | 67.3%               |                 |                |
| محايد   | 3       | 0.9%                |                 |                |
| أوافق   | 56      | 16.2%               |                 |                |
| أوافق بشدة  | 4       | 1.2%                |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 21 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فهم العمال لطلبات واحتياجات الزبائن.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 23 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فهم العمال لطلبات واحتياجات الزبائن يقدر بـ 1.76 والذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال يفهمون طلبات واحتياجات الزبائن بالمستوى المطلوب من الجودة.



فملاحظ من خلال النسب المئوية الموجودة في الجدول لآراء المبحوثين حول العبارة أن أكبر نسبة تقدر بـ 67.3% والتي تؤكد عدم الموافقة على العبارة، أي أن هاته الفئة من الزبائن لم يتم فهم احتياجاتهم وطلباتهم بالشكل المطلوب، في حين نجد نسبة 17.4% من الزبائن الذين تم فهم احتياجاتهم كما طلبوها، وذلك بالجمع نسب من وافقوا ومن وافقوا بشدة. ويتمثل فهم العمال للزبائن من خلال استعدادهم في إعطاء الوقت الكافي للزبون للتحديث وإبداء وجهة نظره دون ملل بهدف فهم حاجاته الخفية، ففهم توقعات واحتياجات الزبائن من بين العوامل التي تساهم في التقرب أكثر منهم، بحيث يسمح هذا التقارب للعمال من فهم التوقعات الشخصية لكل زبون من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه الاحتياجات. فمن واجبات العمال التأكد أنهم على المستوى الذي يتوقعه الزبائن، وأن يكونوا قادرين على توفير الخدمات بالشكل الذي يرضي جميع رغباتهم على اختلافها، أيضاً، يجب عليهم أن يتأكدوا من جاهزيتهم في مواجهة جميع الأمور التي قد تعيقها عن توفير الخدمات بأفضل وجه، إذ يجب على الشركة أن تمتلك قائمة من الإجابات على جميع الأسئلة الشائعة التي قد تخطر على بال الزبائن ويجب إعطاؤها لجميع العمال الذين لديهم احتكاك مباشر مع الزبائن، ويجب أن تكون هذه الإجابات ذكية وعلى كل عامل أن يكون على دراية بها بشكل كامل حتى يكون جاهزاً للتعامل مع أي حالة والإجابة على أية أسئلة غير متوقعة في حال ظهورها، فينتبين حينها للزبائن أن العمال يفهمون كل طلباتهم واحتياجاتهم بالشكل المرغوب فيه.

" وللتغلب على الفجوة بين ما يحتاجه الزبائن وفهم العمال لهاته الاحتياجات يجب على كل عامل اتباع النقاط الآتية:

- الإستماع ضروري لفهم طلبات الزبائن، فكل زبون له طلبات فردية خاصة به لذلك يجب أن يستمع العامل جيداً وأن يضع نفسه مكان الزبون وأن يحاول فهم وجهة نظره فذلك سوف يساعدك في أن تعرف ماذا يريد أو يتوقع منه.
- بعد الاستماع إلى الزبون يجب على العامل أن يسأله مجموعة من الأسئلة الموضوعية والمناسبة لاستيضاح متطلباته مما يساعد في إزالة أي غموض أو التباس في تحديد احتياجاته وتختلف الأسئلة من زبون لآخر بناءً على ردود كل واحد منهم على الأسئلة.

• بعد ذلك على العامل أن يتأكد من أن ما فهمه هو ما طلبه الزبون، ويتم ذلك من خلال إعادة سرد طلباته "1".

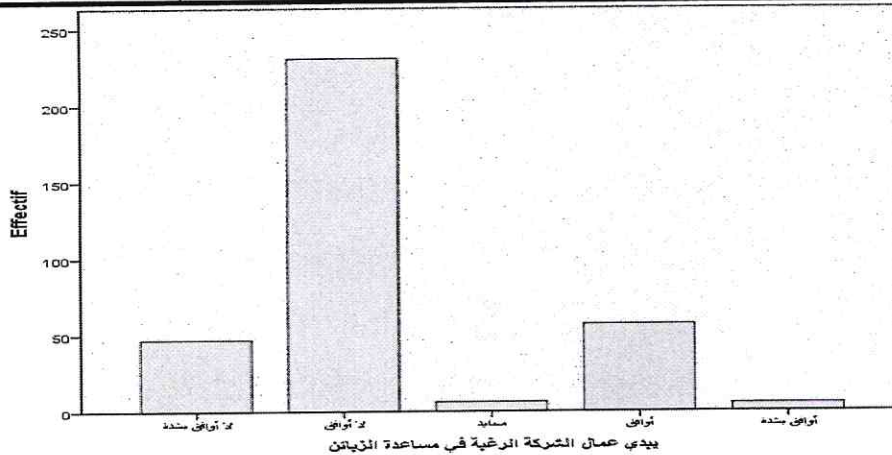
بعد قيام العامل بهذه الخطوات يتم فهم طلبات واحتياجات الزائن فيسهل عليه تلبيةها وبالتالي الحصول على رضاه وجعله يكون وجهة نظر إيجابية نحو سلوك العامل وجودة الخدمة التي يقدمها.

9- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إظهار عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزائن.

الجدول رقم ( 24 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إظهار عمال الشركة الرغبة في مساعدة

الزائن

| رقم الفقرة ( 09 ):<br>بيدي عمال الشركة<br>الرغبة في مساعدة<br>الزائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 47      | 13.6%               | 2.25            | ضعيف           |
| لا أوافق   | 232     | 67.1%               |                 |                |
| محايد  | 6       | 1.7%                |                 |                |
| أوافق  | 56      | 16.2%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 5       | 1.4%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 22 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إظهار عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزائن.

<sup>1</sup> عبد الله بن صالح بن رشود، المرجع السابق، ص 213.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 24 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إبداء العمال الرغبة في مساعدة الزبائن يقدر بـ 2.25 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يمكن العمال في جعلهم يظهرين الرغبة في مساعدة الزبائن.

فنلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر بـ 67.1% وهي تمثل الزبائن الذين لم يبدي لهم العمال الرغبة في مساعدتهم، وهذا ما يدل على وجهة نظر سلبية كونها الزبائن نحو سلوك العمال، والذي ينعكس بالسلب على أهداف الشركة في تحقيق جودة عالية من الخدمات.

ويعود ضعف رغبة العمال في مساعدة الزبائن إلى تكاسلهم وتماطلهم من جهة، وإلى التركيز على الجوانب المادية والربحية أكثر من التركيز على الزبائن وسبل رضاهم، وهذا الأمر يعكس المبادئ التي وضعتها الشركة في إطار مبادئ التعامل مع الزبائن ضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تتولد لدى الزبائن نظرة سلبية عن سلوك العمال وعن سمعة الشركة والعزوف عن تكرار طلب خدماتها لأنها لا تمثل الجودة المتوقعة والتي من المفروض أن تحققها.

## ❖ الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

الجدول رقم ( 25 ) : يبين الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

| رقم العبارة كما ورد في<br>الإستمارة | المتوسط الحسابي<br>للعبارة | المتوسط الحسابي<br>لمجموع الفقرات |
|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 01                                  | 1.79                       |                                   |
| 02                                  | 1.75                       |                                   |
| 03                                  | 3.79                       |                                   |
| 04                                  | 1.77                       |                                   |
| 05                                  | 3.60                       | 2.43                              |
| 06                                  | 3.65                       |                                   |
| 07                                  | 1.53                       |                                   |
| 08                                  | 1.76                       |                                   |
| 09                                  | 2.25                       |                                   |

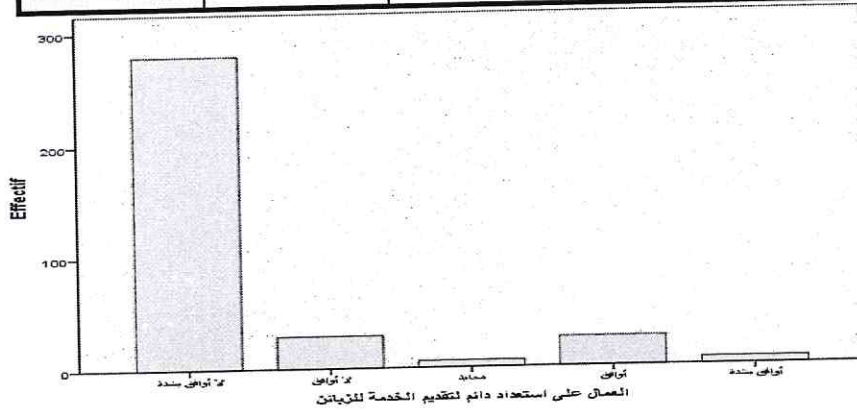
يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 25 ) أن المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات الخاصة بالفرضية الأولى ( أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم) يقدر بـ 2.43، وهذا ما يعني أن درجة اهتمام العمال بالزبائن داخل الشركة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن ضعيفة، وهذا ما يثبت عدم تحقق الفرضية.

رابعاً: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تكريس الإعتيادية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن.

1- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإستعداد الدائم للعمال لتقديم الخدمة للزبائن. الجدول رقم ( 26 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإستعداد الدائم للعمال لتقديم الخدمة للزبائن

للزبائن

| رقم الفقرة ( 10 ) :<br>العمال على استعداد دائم لتقديم الخدمة | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 279     | 80.6%            | 1.41            | ضعيف           |
| لا أوافق   | 29      | 8.4%             |                 |                |
| محايد  | 6       | 1.7%             |                 |                |
| أوافق  | 26      | 7.5%             |                 |                |
| أوافق بشدة   | 6       | 1.7%             |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%             |                 |                |



الشكل رقم ( 23 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإستعداد الدائم للعمال لتقديم الخدمة للزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاستعداد الدائم للعمال في تقديم الخدمة للزبائن يقدر بـ 1.41 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال بأن يكونوا على استعداد دائم لتقديم الخدمة للزبائن، وهذا وما هو مبين في الجدول،

حيث أن أعلى نسبة تقدر بـ 80.6% وهي تمثل وجهة نظر الزبائن الذين يرون على أن العمال ليسوا على استعداد دائم لتقديم الخدمة، وهي نسبة كبير مقارنة مع نسبة الزبائن الذين يرون أن العمال دائمي الإستعداد لتقديم الخدمة والتي تقدر بـ 9.2% وذلك بالجمع بين نسبي من يوافقون ومن يوافقون بشدة على العبارة.

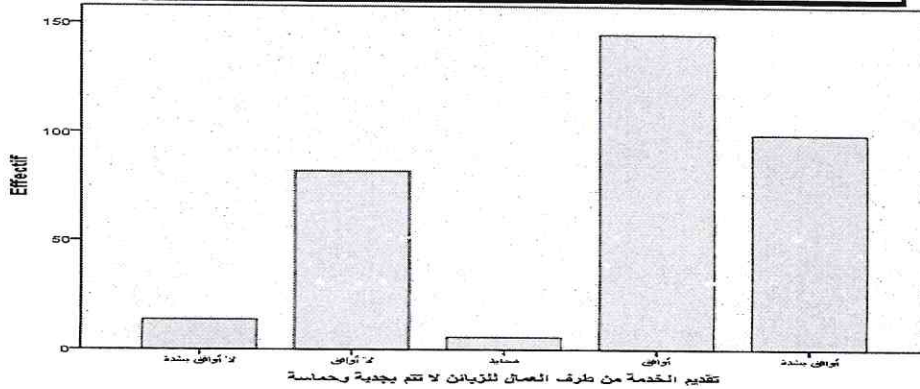
حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة لديهم نظرة سلبية اتجاه سلوكيات العمال التي تتسم بعدم التفاني في مساعدة الزبائن، وهذا نتيجة لتماطلهم وكسلهم وتضييع الوقت في أمور تكون خارج مجال العمل، وهذا الأمر ينعكس بالسلب على جودة الخدمة التي من المفروض أن يقدمها العمال للزبائن.

فالزبائن يرغبون دائماً في أن يكون العمال مستعدين لتقديم الخدمات لهم، ولتلبية طلباتهم التي يحتاجونها باستمرار لكي يستمروا في العودة للشركة وطلب خدماتها.

2- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجدية والحماسة في تقديم الخدمة للزبائن من طرف العمال.

الجدول رقم ( 27 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجدية والحماسة في تقديم الخدمة للزبائن من طرف العمال

| رقم الفقرة ( 11 ) :<br>تقديم الخدمة من طرف<br>العمال للزبائن لا تتم<br>بجدية وحماسة | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 13      | 3.8%                | 3.69            | عالي           |
| لا أوافق  | 81      | 23.4%               |                 |                |
| محايد   | 6       | 1.7%                |                 |                |
| أوافق   | 145     | 41.9%               |                 |                |
| أوافق بشدة  | 101     | 29.2%               |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 24 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجدية والحماسة في تقديم الخدمة للزبائن من طرف العمال.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 11 ) ( تقديم الخدمة من طرف العمال للزبائن لا تتم بجدية وحماسة ) يقدر بـ 3.69 الذي يقع ضمن المدى [ من 3.51 إلى 5 ] الدال على مستوى عالي من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يقدمون الخدمة للزبائن بكل جدية وحماسة، وهذا ما لوحظ من خلال النسب المئوية التي

تظهر على الجدول، حيث نجد أن نسبة 41.9% تمثل الزبائن الذين أجابوا بالموافقة على العبارة، ونسبة 29.2% تمثل الزبائن الذين أجابوا بالموافقة بشدة عليها، وهي نسب كبيرة مقارنة مع نسب الزبائن الذين أجابوا بعدم الموافقة على العبارة حيث أن نسبتهم تقدر بـ 23.4%، أما 3.8% نسبة الزبائن الذين وافقوا بشدة على العبارة.

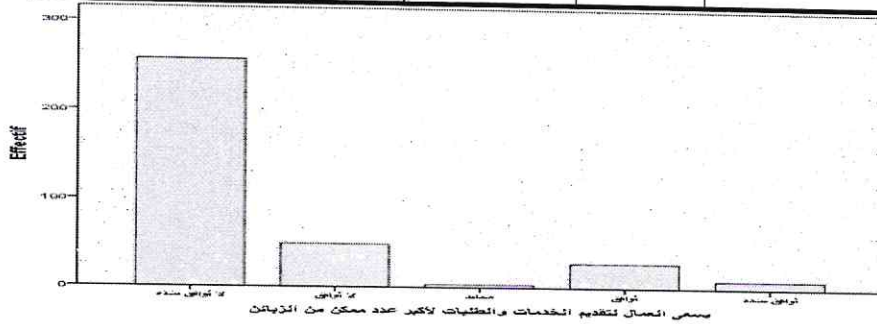
فالزبائن يريدون أن يكون العمال دائماً متحمسين في خدمتهم، وذلك من خلال حرص العمال على إظهار التشويق والإثارة وحب تقديم الخدمة أثناء تنفيذ المعاملات، والرغبة في الرد على الإستفسارات والإنشغالات، وتقديم الخدمة بشكل يفوق التوقعات، حيث أن حماس العامل وجديته في تنفيذ المعاملات يظهر للزبائن مدى اهتمامه بهم ومدى سعادته في تلبية طلباتهم، فالخدمة الباردة والقاترة تدل على وجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة من قبل العمال اتجاه الزبائن، مما يكون نظرة سلبية اتجاههم والذي ينعكس بدوره على جودة خدمات الشركة التي من المفروض أن تلبى وفق المبادئ التي تسيروا وفقها.



3- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سعي العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكثر عدد ممكن من الزبائن.

الجدول رقم ( 28 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سعي العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكثر عدد ممكن من الزبائن

| رقم الفقرة ( 12 ): | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--------------------|---------|------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة      | 257     | 74.3%            | 1.51            | ضعيف           |
| لا أوافق           | 49      | 14.2%            |                 |                |
| محايد              | 3       | 0.9%             |                 |                |
| أوافق              | 28      | 8.1%             |                 |                |
| أوافق بشدة         | 9       | 2.6%             |                 |                |
| المجموع            | 346     | 100%             |                 |                |



الشكل رقم ( 25 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سعي العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكثر عدد ممكن من الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 28 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سعي العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكثر عدد ممكن من الزبائن يقدر بـ 1.51 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يسعون لتقديم الخدمات لأكثر عدد ممكن من الزبائن، الأمر الذي يعكس أهداف الشركة بتلبية أكبر عدد ممكن من طلبات الزبائن، ولذلك لتحقيق رضاهم وتكوين

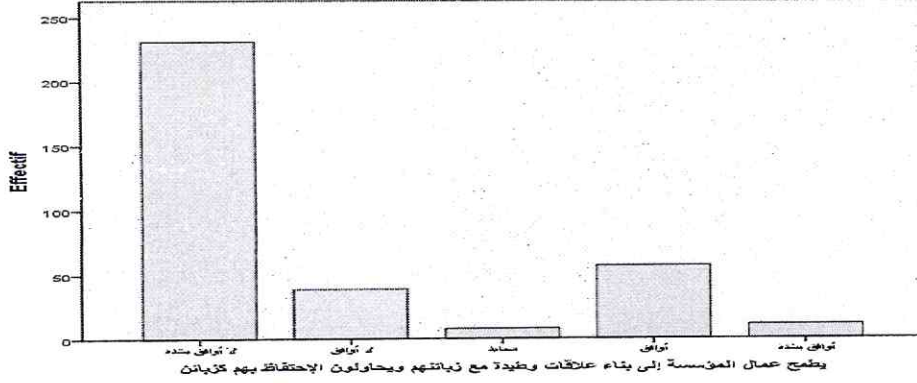
نظرة إيجابية نحوها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أعلى مستوى من الربح المادي، لكن ما يتبين في الجدول عكس ذلك إذ نجد أن نسبة من وافقوا على العبارة بأن العمال يسعون لتلبية حاجات أكبر عدد ممكن من الزبائن تقدر بـ 10.7% بعد الجمع بين نسبي من وافقوا ومن وافقوا بشدة، وهي نسبة ضعيفة جداً، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين لم يوافقوا على العبارة تقدر بـ 88.5% بعد الجمع بين نسبي من لم يوافقوا ومن لم يوافقوا بشدة، وهي نسبة كبيرة جداً وهذا ما يدل على ضعف أداء العاملين داخل الشركة، وعلى سلبية سلوكياتهم التي من المفروض أن تكون إيجابية اتجاه خدمة الزبائن وتلبية حاجات أكبر عدد منهم، حيث نلاحظ أن الزبائن هنا لديهم نظرة سلبية اتجاه سلوكيات العمال التي سوف تنعكس بالسلب على جودة خدمات الشركة، وسوف تؤثر على ضعف ولاء الزبائن لديها والبحث عن البديل.

فعلى العمال تحسين مستوى سلوكياتهم والبدء في البحث عن سبل جديدة في طريقة سير المعاملات لتلبية حاجات وطلبات أكبر عدد مكن من الزبائن وبجودة عالية، للمحافظة عليهم وكسب ولائهم.

4- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طموح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع الزبائن ومحاولة الإحتفاظ بهم كزبائن دائمين.

الجدول رقم ( 29 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طموح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع الزبائن ومحاولة الإحتفاظ بهم كزبائن دائمين

| رقم الفقرة ( 13 ) :<br>يطمح عمال الشركة<br>لبناء علاقات وطيدة<br>مع زبائنهم ويحاولون<br>الإحتفاظ بهم كزبائن<br>دائمين | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 231     | 66.8%               | 1.78            | ضعيف           |
| لا أوافق  | 99      | 11.3%               |                 |                |
| محايد   | 8       | 2.3%                |                 |                |
| أوافق   | 57      | 16.5%               |                 |                |
| أوافق بشدة  | 11      | 3.2%                |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 26 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طموح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع الزبائن ومحاولة الإحتفاظ بهم كزبائن دائمين.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 29 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 13 ) ( يطمح عمال المؤسسة إلى بناء علاقات وطيدة مع زبائنهم ويحاولون الإحتفاظ بهم كزبائن ) يقدر بـ 1.78 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم

يؤدي إلى توطيد العمال لعلاقتهم مع الزبائن ومحاولة الإحتفاظ بهم كزبائن، وهذا ما يتنافى مع ما مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالسعي إلى كسب ولاء الزبائن والمحافظة عليهم كزبائن دائمين، حيث نجد من خلال الجدول أن أكبر نسبة لإجابات المبحوثين تقدر بـ 66.8% وهي تمثل الزبائن الذي لم يحاول العمال كسب ولائهم وبناء علاقات وطيدة معهم للإحتفاظ بهم كزبائن دائمين للشركة، وفي المقابل نجد أقل نسبة لإجابات المبحوثين الذين وافقوا على العبارة، أي الزبائن الذين حاول العمال توطيد العلاقة معهم تقدر بـ 19.7% بعد الجمع بين نسبتي من وافقوا ومن وافقوا بشدة .

فنستنتج من الجدول أن أكثر من نصف عينة الدراسة ينفون امتلاك الشركة لرؤية وإستراتيجية واضحة في كسب الزبائن والمحافظة عليهم، وذلك من خلال عدم تنظيم أيام وملتقيات تلتنقي فيها مع الزبائن لتطوير العلاقة فيما بينهم، إضافة إلى عجزها في استرجاع الزبائن الذين غادروا لسبب أو لآخر، زيادة على ضعف الاتصال بهم من أجل تحسين العلاقة وصورة الشركة لدى زبائنها، أما فيما يخص إستراتيجية استقطاب الزبائن فهناك انعدام تام لها، إلا أن استقطاب الزبائن لا يعني نهاية المهمة بالنسبة لها، باعتبار أن المحافظة على الزبون أصعب بكثير من استقطابه، وهنا تصطدم الشركة بكونها تفتقر إلى عمال مؤهلين للحفاظ على زبائنها، وهو ما أكدته النسب المئوية في الجدول أعلاه.

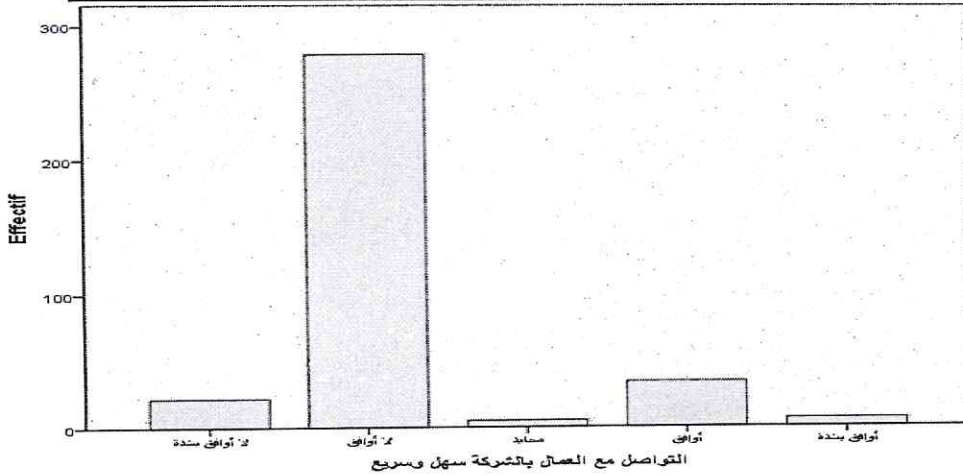
حيث أن السلوكيات السلبية للعمال هي التي تؤثر على ضعف ولاء الزبائن للشركة وهم المسؤولين عن نقل الصورة السلبية لهم، والتي تؤثر على وجهة نظر الزبائن سلباً نحو جودة الخدمة والشركة، فيجب على العمال تحسين سلوكهم بما تمليه عليهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وذلك من خلال الحرص على الأفعال والتصرفات الإيجابية، ومحاولة معرفة المزيد عن احتياجات ومتطلبات الزبائن، مما يساعد على تقديم خدمات ذات جودة عالية مما يكسب الشركة احترامهم وثقتهم ودعمهم، وشعورهم بأن العمال يقدرونهم ويقدرين احتياجاتهم ومتطلباتهم وحرصهم على خدمتهم بأفضل وجه مما يجعلهم غير مهتمين في العثور على مقدمي خدمات أفضل في مكان آخر.

5- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السرعة والسهولة في التواصل بين الزبائن والعمال بالشركة.

الجدول رقم ( 30 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تواصل الزبائن بالعمال بشكل سهل

وسريع

| رقم الفقرة ( 14 ): | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--------------------|---------|------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة      | 22      | 6.4%             | 2.20            | ضعيف           |
| لا أوافق           | 279     | 80.6%            |                 |                |
| محايد              | 5       | 1.4%             |                 |                |
| أوافق              | 34      | 9.8%             |                 |                |
| أوافق بشدة         | 6       | 1.7%             |                 |                |
| المجموع            | 346     | 100%             |                 |                |



الشكل رقم ( 27 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السرعة والسهولة في التواصل بين الزبائن والعمال بالشركة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 30 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة تواصل الزبائن مع العمال يقدر بـ 2.20 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في سرعة التواصل بين العمال والزبائن.

فنستنتج من الجدول أن أكثر من عينة الدراسة لديهم وجهة نظر سلبية نحو عملية التواصل مع العمال، والذي انعكس سلباً على علاقة الزبون بالشركة وهو ما يظهر من خلال سلوكياته كالانسحاب، وهذا ما يوحي بالتناقض في مدى إيجابية التعامل مع الشركة، حيث أن هناك عدم توظيف الوسائل المعلوماتية في عملية الإستجابة والتواصل بين العمال والزبائن، ويرجع هذا إلى اعتماد العمال على التماطل في تقديم الخدمة.

كذلك نستنتج أن هؤلاء الزبائن الذين يواجهون صعوبة في التواصل مع العمال قد يبحثون عن مزود آخر للخدمة، وهذا ما يدل على ضعف الجودة في الخدمات التي تقدمها الشركة، خاصة وأنها معتمدة في تقديم خدماتها على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يتنافى مع الواقع الملحوظ.

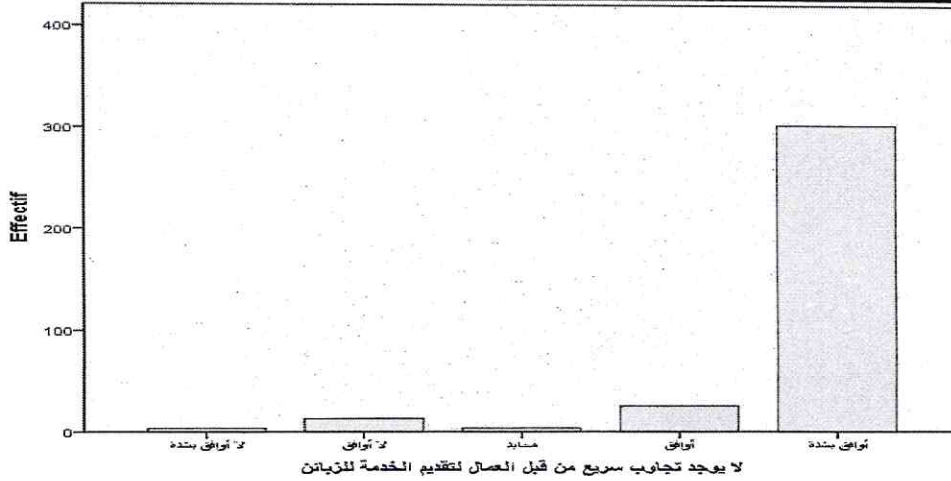
فعلى العمال إذن جعل عملية الإتصال بالزبائن سهلة وبسيطة وواضحة، وذلك من خلال شرح الخدمة لهم باللغة التي يفهمونها، والإستعانة للإتصال بهم بمختلف وسائل الإتصال كالإعلانات، واللوائح، والهاتف، والأترنت، إلى غير ذلك من الوسائل التي تساعد في تسهيل عملية الإتصال بالزبائن، فهاته السلوكيات الإيجابية من العمال تُكوّن للزبائن وجهة نظر إيجابية، وبالتالي تنعكس على جودة الخدمة وسمعة الشركة بالإيجاب.

6- يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التجاوب السريع للعمال في تقديم الخدمة للزبائن.

الجدول رقم ( 31 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التجاوب السريع من قبل العمال

لتقديم الخدمة للزبائن

| رقم الفقرة ( 15 ):                                     | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|------------------|-----------------|----------------|
| لا يوجد تجاوب سريع من قبل العمال لتقديم الخدمة للزبائن | 3       | 0.9%             | 4.76            | عالي           |
| لا أوافق بشدة  | 13      | 3.8%             |                 |                |
| لا أوافق   | 3       | 0.9%             |                 |                |
| محايد  | 25      | 7.2%             |                 |                |
| أوافق  | 302     | 87.3%            |                 |                |
| أوافق بشدة   | 346     | 100%             |                 |                |
| المجموع  |         |                  |                 |                |



الشكل رقم ( 28 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التجاوب السريع للعمال في تقديم الخدمة للزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 15 ) ( لا يوجد تجاوب سريع من قبل العمال لتقديم الخدمة للزبائن ) يقدر بـ 4.76 الذي يقع ضمن المدى [ من 3.51 إلى 5 ] الدال على مستوى عالي من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يؤدي إلى تجاوب العمال بالشكل السريع

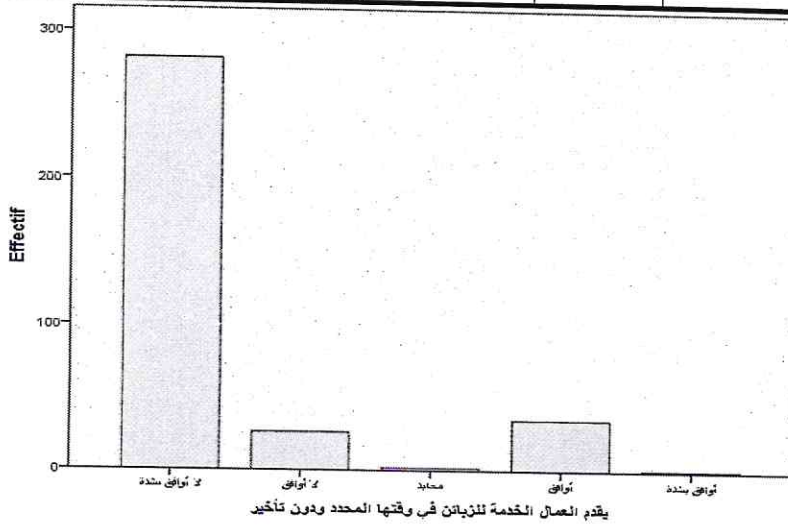
لتقديم الخدمة للزبائن، حيث أن أكبر نسبة لإجابات المبحوثين تقدر بـ 87.3% وهي تمثل الموافقة بشدة على العبارة، أي الموافقة بشدة على أنه لا يوجد تجاوب سريع في تقديم الخدمات من قبل العمال، أي أن أداء المؤسسة وسلوكيات العمال تتميز بالضعف وعدم القدرة على تلبية متطلبات ورغبات الزبائن بالسرعة المطلوبة، حيث يتم إهدار وقت الزبون وإضاعة جهده في الانتظار، فالزبون يريد أن ينهي عملياته بالشركة بأسرع وقت ممكن، حيث أن معظم الزبائن يحددون لأنفسهم وقتاً معيناً يعتقدون أنه كافي لإنجاز المهمة التي جاءوا من أجلها وخصوصاً إن كان لديهم ارتباطات أخرى بنفس درجة الأهمية أو أكثر أهمية، فيجب على العمال أن يعلموا أن الزبون لا يكره شيئاً أكثر من الإنتظار الطويل وخاصة إن كان دون مبرر، فعلى العمال إذن الإلتزام بالسرعة المطلوبة والتوقيتات الزمنية المحددة لحصول الزبائن على خدماتهم في الوقت المحدد، مع عدم تأجيل انجاز الخدمة المطلوبة لأي سبب من الأسباب طالما توافرت الشروط، وعليه بذل أقصى الجهد لتمكين الزبون من الحصول على الخدمة دون التردد أكثر من مرة وعلى أكثر من جهة.



7- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير.

الجدول رقم ( 32 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير

| رقم الفقرة ( 16 ): | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--------------------|---------|------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة      | 213     | 61.6%            | 1.40            | ضعيف           |
| لا أوافق           | 129     | 37.3%            |                 |                |
| محايد              | 2       | 0.6%             |                 |                |
| أوافق              | 1       | 0.3%             |                 |                |
| أوافق بشدة         | 1       | 0.3%             |                 |                |
| المجموع            | 346     | 100%             |                 |                |



الشكل رقم ( 29 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد دون تأخير يقدر بـ 1.40 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال

يقدمون الخدمة للزبائن في وقتها المحدد دون تأخير، وهذا ما تبينه النسب المئوية الموضحة في الجدول، حيث أن نسبة الزبائن الذين أجابوا بـ ( أوافق بشدة ) على العبارة تقدر نسبتهم بـ 61.6% ، والذين أجابوا بـ ( لا أوافق ) نسبتهم هي 37.3%، فيما نجد نسبة الذين وافقوا على العبارة نسبتهم تقدر بـ 0.6% بالجمع بين نسب المبحوثين الذين أجابوا بـ ( أوافق ) و ( أوافق بشدة).

نستنتج من نتائج الجدول أن الفترة التي يقضيها الزبائن في انتظار الحصول على الخدمة أو انتظار إنجاز معاملته، تؤثر تأثيراً سلبياً قوياً جداً على إدراكهم للأداء الفعلي للعمال وانطباعاتهم حول سلوكياتهم ومستوى الجودة في الخدمات التي يقدمونها، ولذا ينبغي على العمال استثمار فترة انتظار زبائنهم بجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة، فالزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من الزبون الذي ينتظر وهو غير مشغول، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات، ونشرات إعلامية للزبائن للتعريف بالشركة، أو تهيئة قاعات وأماكن مناسبة للانتظار.

هذا بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات بكافة السبل حتى تؤدي الخدمة للزبائن بسهولة ويسر وبدون طول انتظار ومشقة، فالقاعدة العامة تقول بأنه يجب أن تعمل دائماً على إنهاء عمالك قبل الموعد المحدد، فالعامل الذكي هو الذي يعرف كيف يدير الوقت لخدمة أكثر من زبون، وهذا ما تمليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هذا الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على نظرة الزبائن لسلوكيات العمال ولجودة الخدمة التي يقدمونها.

### 8- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التواجد الدائم للعامل المعني بتقديم الخدمة في مكان عمله.

الجدول رقم ( 33 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تواجد العامل المعني بتقديم الخدمة دائما في مكان عمله.

في مكان عمله

| رقم الفقرة ( 17 ) :<br>يتواجد العامل المعني<br>بتقديم الخدمة دائما في<br>مكان عمله | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 2       | 0.6%                | 4.05            | عالي           |
| لا أوافق   | 7       | 2.0%                |                 |                |
| محايد  | 2       | 0.6%                |                 |                |
| أوافق  | 297     | 85.8%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 38      | 11.0%               |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 30 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التواجد الدائم للعامل المعني بتقديم الخدمة في مكان عمله.

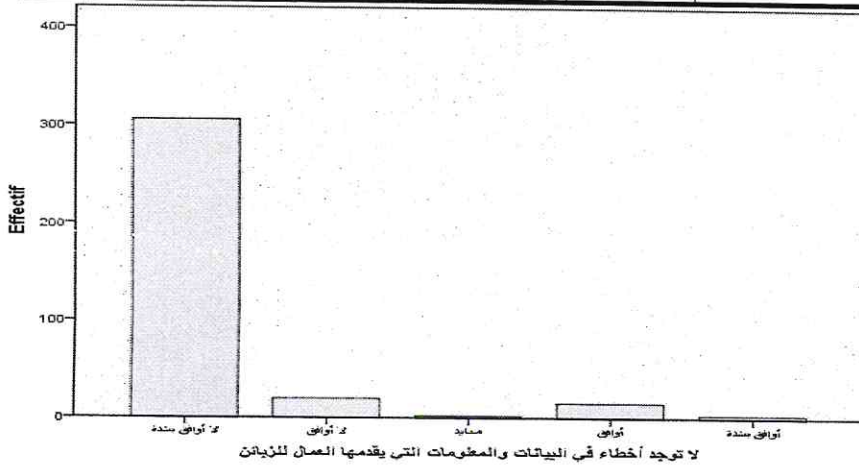
نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 33 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تواجد العامل المعني بتقديم الخدمة بصفة دائمة في مكان عمله يقدر بـ 4.05 الذي يقع ضمن المدى [ من 3.51 إلى 5 ] الدال على مستوى عالي

من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد ساهم بدرجة عالية في جعل العمال يتواجدون في أماكن عملهم بصفة دائمة وبدرجة عالية. حيث نجد نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين تدل على أن العمال يتواجدون بأماكن عملهم بصفة دائمة، وهذا ما تتطلبه الشركات الخدمية، حيث نلاحظ أن عمال الشركة المبحوثة ملتزمون دائماً بأوقات الحضور للعمل، وذلك تطبيقاً للقوانين التي تفرضها الشركة عليهم، حيث أن غيابهم أو تأخرهم سوف يؤدي تعطل أو تأخر تقديم الخدمة، فالشركة تفرض على العمال المحافظة على مواعيد وأوقات العمل وإتباع الإجراءات التي تحددها اللائحة الداخلية لها في حالة التغيب عن العمل أو التأخير عن المواعيد أي بالإبلاغ مسبقاً عن بعض التأخير أو بعدم الحضور لكي تتخذ الشركة الإجراءات اللازمة، فتقديم الخدمة تتطلب القدرة على التجاوب، بمعنى أن يكون العامل متاح وموجود عند طلب المساعدة، فالزبائن يريدون دائماً أن يكون العامل موجود وقت ما أرادوا طلبات واحتياجات ما من الشركة، وهذا ما يكون النظرة الإيجابية نحو سلوكيات وتصرفات العمال داخل الشركة.

9- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على انعدام الأخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزيائن.

الجدول رقم ( 34 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على انعدام الأخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزيائن

| رقم الفقرة ( 18 ) :<br>لا توجد أخطاء في<br>البيانات والمعلومات<br>التي يقدمها العمال<br>للزيائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 306     | 88.4%               | 1.23            | ضعيف           |
| لا أوافق  | 20      | 5.8%                |                 |                |
| محايد   | 2       | 0.6%                |                 |                |
| أوافق   | 15      | 4.3%                |                 |                |
| أوافق بشدة  | 3       | 0.9%                |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 31 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على انعدام الأخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزيائن.

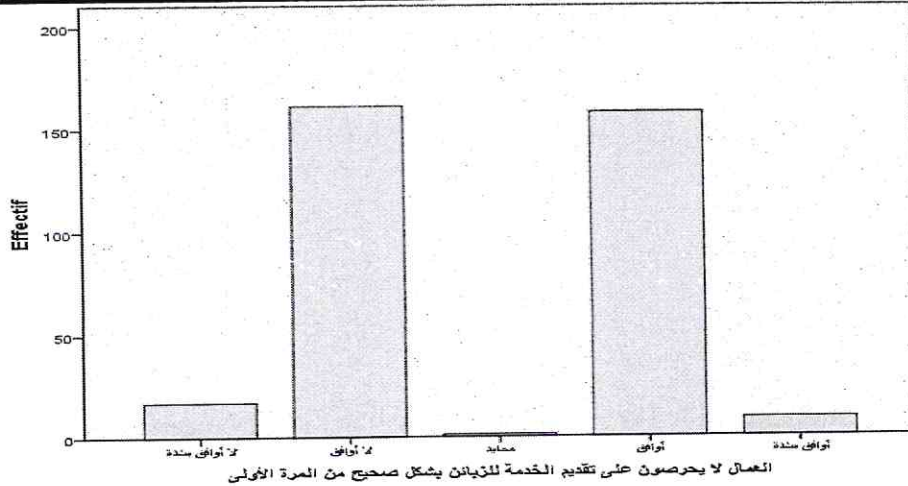
نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 34 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على انعدام الأخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزيائن يقدر بـ 1.23 والذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على

مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في انعدام الأخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزبائن. بحيث نجد أن نسبة الزبائن الذين تعرضت لمعلوماتهم وبياناتهم للخطأ من طرف عمال الشركة تقدر بـ 94.2% بعد الجمع بين نسب من أجابوا بـ ( لا أوافق، ولا أوافق بشدة ) على العبارة، بينما نجد نسبة الموافقة على العبارة تقدر بـ 5.2% بعد الجمع بين نسب الزبائن الذين أجابوا بـ ( أوافق، وأوافق بشدة ) على العبارة. فنستنتج من خلال هاته النتائج لإجابات المبحوثين أن العمال في الشركة غير مهتمين بتقديم المعلومات والبيانات الخاصة بطريقة صحيحة وكاملة، مما يدفع بالزبائن إلى إعادة تصحيحها وهدر المزيد من وقتهم، أو التعرض من خلال هاته المعلومات الخاطئة إلى مضايقات ومشاكل بسببها، فمثلاً الزبون عند شرائه تذكرة السفر الخاصة به وتكون بياناته غير مطابقة لبطاقة هويته لا يمكنه هنا الركوب في الطائرة والسفر بحيث تلغى رحلته، فمثل هذا السلوك يؤدي إلى غضب الزبون واستنفاره من العمال، ومن هنا يبدأ في تكوين وجهة نظر سلبية على سلوك وأداء العمال، والتي تنعكس بدورها على جودة خدمات الشركة وسمعتها من جهة وخسارة زبائنها من جهة أخرى.

10- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حرص العمال لتقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى.

الجدول رقم ( 35 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حرص العمال بتقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى

| رقم الفقرة ( 19 ):<br>العمال لا يحرصون<br>على تقديم الخدمة<br>للزبائن بشكل صحيح<br>من المرة الأولى | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 16      | 4.6%                | 2.95            | متوسط          |
| لا أوافق   | 162     | 46.8%               |                 |                |
| محايد  | 1       | 0.3%                |                 |                |
| أوافق  | 158     | 45.7%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 9       | 2.6%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 32 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حرص العمال لتقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 20 ) ( العمال لا يحرصون على تقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى ) يقدر بـ 2.95 والذي يقع ضمن المدى [ من 2.51 إلى 3.50 ] الدال على مستوى متوسط من الموافقة، حيث نجد أن نسبة 46.8% تمثل من الزبائن الذين أجابوا بعدم الموافقة على

العبارة، ونسبة 45.7% تمثل الزبائن الذي وافقوا على العبارة، إذ نلاحظ وجود فارق بسيط بين النسب، وهذا يبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة أثر بدرجة متوسطة على حرص الزبائن بتقديم الخدمة صحيحة من المرة الأولى.

فنستنتج من نتائج الجدول أن سلوكيات العمال متذبذبة، فأحيانا يحرصون تقديم الخدمة المطلوبة من الزبائن صحيحة من المرة الأولى دون الوقوع في الخطأ وعدم تكرار المعاملة مرة ثانية، وهذا ما كون نظرة إيجابية حول سلوكيات وتصرفات العمال ومدى جودة الخدمة التي يقدمونها، وفي المقابل نجد الفئة الثانية من الزبائن الذين لديهم وجهة نظر سلبية حول سلوكيات وتصرفات العمال ومدى ضعف جودة الخدمات التي يقدمونها، حيث أنه تم تقديم الخدمة لهم لكنها لم تكن صحيحة من المرة الأولى وبالتالي عاودوا طلب الخدمة وتصحيحها مما سبب لهم مضيعة لوقتهم، وهذا ما أدى إلى تكوين وجهة النظر السلبية نحو العمال ونحو جودة الخدمة، وهذا ما يتنافى مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من أهم مبادئها تقديم الخدمة صحيحة من المرة الأولى.



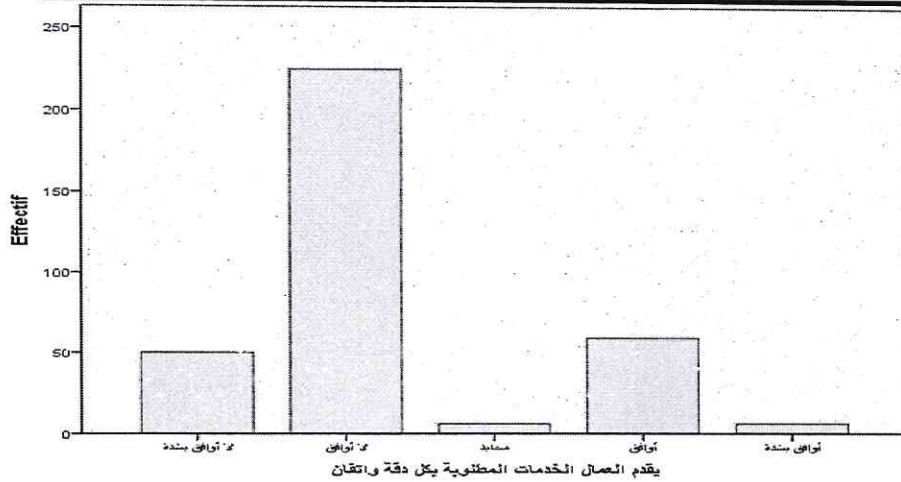
11- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال للخدمات المطلوبة بكل دقة وإتقان للزبائن.

الجدول رقم ( 36 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال للخدمات المطلوبة بكل دقة

وإتقان للزبائن

| رقم الفقرة ( 20 ):<br>يقدم العمال الخدمات<br>المطلوبة بكل دقة<br>وإتقان | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 50      | 14.5%               | 2.27            | ضعيف           |
| لا أوافق  | 225     | 65.0%               |                 |                |
| محايد   | 6       | 1.7%                |                 |                |
| أوافق   | 59      | 17.1%               |                 |                |
| أوافق بشدة  | 6       | 1.7%                |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 33 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال للخدمات

المطلوبة بكل دقة وإتقان للزبائن.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 36 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال للخدمات المطلوبة بكل دقة وإتقان

للزبائن يقدر بـ 2.27 والذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى

ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في

تقديم الخدمات للزبائن بكل دقة وإتقان من طرف العمال.

فنستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن عمال الشركة المبحوثة ليس لديهم القدرة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الدقة والإتقان لأعمالهم وللمهام المطلوبة منهم، وهذا ما يتنافى مع مبادئ الشركة التي وضعتها في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما انعكس بالسلب على الشركة، حيث كون الزبائن وجهة نظر سلبية نحوها، والتي سوف تؤدي إلى نتائج سلبية في المستقبل لها.

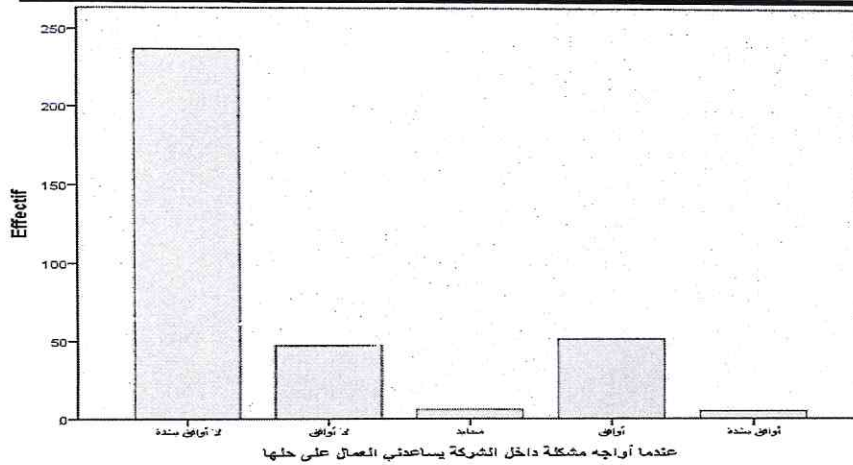
فالمهارات الفنية لأداء كل عامل هو إتقان فنيات العمل والأسلوب الاحترافي لجوانب العمل ومتطلباته، وشروطه، وواجباته، لتحقيق توقعات الزبائن والمستفيدين، بحيث يمكن الاعتماد على العامل بتقديم الخدمات بدقة وإتقان.

فعلى العمال إنجاز المعاملات المطلوبة وأداء الخدمة وفق القواعد والأصول والإجراءات المطلوبة، وتقديمها بأسلوب وطريقة خالية من كافة العيوب والأخطاء، وبأعلى مستوى من الدقة والإتقان، وذلك ليكُون الزبائن نظرة إيجابية حول سلوكيات العمال وجودة خدمات الشركة، التي من خلالها يتم الحفاظ على الزبائن بصفة دائمة.

12- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال المساعدة للزيائن عند مواجهتهم لمشكلة داخل الشركة.

الجدول رقم ( 37 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال المساعدة للزيائن عندما يواجهون مشكلة داخل الشركة

| رقم الفقرة ( 21 ) :<br>عندما أواجه مشكلة<br>داخل الشركة يساعدني<br>العمال على حلها | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 237     | 68.5%               | 1.67            | ضعيف           |
| لا أوافق   | 47      | 13.6%               |                 |                |
| محايد  | 6       | 1.7%                |                 |                |
| أوافق  | 51      | 14.7%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 5       | 1.4%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 34 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقديم العمال المساعدة للزيائن عند مواجهتهم لمشكلة داخل الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 37 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مساعدة العمال للزيائن في حل مشاكلهم داخل الشركة يقدر بـ 1.67 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يساعدون الزياين في حل مشاكلهم، حيث نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 68.5% وهي تمثل

الزبائن الذين لم يساهم العمال في مساعدتهم لحل مشاكلهم التي واجهوها داخل الشركة، مما كون نظرة سلبية نحو سلوكيات العمال، فهؤلاء الزبائن يرون بأن دراسة وحل الشكاوي لا تتم بطريقة دائمة وفعالة، وذلك لغياب النظرة الإيجابية لهذه الشكاوي، على عكس ما تمليه قواعد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من المفروض أن تطبق في الشركة نحو التعامل مع شكاوي الزبائن بدراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها ودوافعها، ثم تقديم الاحتمالات واختيار الحلول المناسبة لمعالجة هذه الشكاوي، باعتبار أن دراسة الشكاوي هي نقطة الانطلاق في عملية التحسين المستمر، والبحث عن الأفضل انطلاقاً من نقاط القوى والضعف بالنسبة لها وبالتالي كسب وجهات نظر إيجابية نحو سلوكيات العمال وجودة الخدمات التي تقدمها. وعند غياب الإهتمام بالشكاوي وتماطل العمال في مساعدة الزبائن في حلها، وهو ما يعكس واقع الشركة المدروسة، فإن ذلك قد أثر سلباً على وجهات نظر الزبائن، مما جعلهم يفقدون الثقة في خدمات الشركة، وهذا ما قد يؤدي إلى الإنسحاب والإحجام عن طلب الخدمة مرة أخرى.

" فكل شركة معرضة للوقوع في الخطأ بين آن وآخر، ولكن من وجهة نظر الزبون المهم هو رد فعل العمال اتجاه ذلك الخطأ، وهذا هو سر نجاح الشركات الكبرى، فالزبائن الغير راضين عن الخدمة سوف يعاودون طلب الخدمة مرة أخرى إذا حلت مشكلتهم سريعاً، والأفضل من ذلك أن كل واحد منهم سوف يخبر أكثر من شخص الخاتمة السعيدة لموقفه. ويرجع للعامل عملية تحويل الموقف لصالح الشركة من خلال سلوكياته وذلك على النحو التالي:

- عندما يبدأ الزبون الغاضب في شرح مشكلته، على العامل أن يتحكم في رغبته الجامحة بأن يتصرف بطريقة دفاعية، فيبقى في الإستماع ويترك للزبون حرية الكلام، فمن خلال هذا التصرف يكتسب العامل ذلك الزبون.
- إن كان هناك خطأ ما من الشركة فعلى العامل الإعتراف بذلك الخطأ للزبون، والإعتذار له، فالعامل يستطيع تهدئة غضب ذلك الزبون عندما يخبره برغبته في تصحيح ذلك الخطأ على النحو الذي يرضيه.

- ولكن قبل أن يعرض العامل على الزبون علاج مشكلته، يجب أن يطلب رأيه في ما يتوقعه حول كيفية معالجة تلك المشكلة، وبيّاشر العامل في تحقيق توقعاته قدر المستطاع، لكي يقضي على الأخبار السيئة التي يتناقلها الناس شفويًا عن مثل تلك المواقف.
  - إن لم تكن الشركة هي السبب في وقوع تلك المشكلة، فعلى العامل هنا أن يباشر بتقديم شرحاً للزبون يركز فيه على إظهار الرغبة في المساعدة وكيفية تفادي مثل هذه المواقف مستقبلاً، إضافة إلى تقديم الاعتذار للزبون عن حدوث تلك التجربة السيئة خلال تعامله مع الشركة<sup>1</sup>.
- ومن هنا يتبين للزبائن السلوك الإيجابي الذي يتحلّى به العمال، والذي ينعكس بالإيجاب على وجهات نظر الزبائن نحوهم ونحو جودة خدمات الشركة.

<sup>1</sup> فالج شجاع فالج العتيبي، المرجع السابق، ص 210.

## ❖ الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

الجدول رقم ( 38 ) : يبين الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.

| رقم العبارة كما ورد في الإستمارة | المتوسط الحسابي للعبارة | المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 10                               | 1.41                    |                                |
| 11                               | 3.69                    |                                |
| 12                               | 1.51                    |                                |
| 13                               | 1.78                    |                                |
| 14                               | 2.20                    |                                |
| 15                               | 4.76                    | 2.41                           |
| 16                               | 4.05                    |                                |
| 17                               | 1.40                    |                                |
| 18                               | 1.23                    |                                |
| 19                               | 2.27                    |                                |
| 20                               | 2.95                    |                                |
| 21                               | 1.67                    |                                |

يبين لنا الجدول رقم ( 38 ) أن المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات الخاصة بالفرضية الثانية ( أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى تكريس الاعتمادية على العمال في الاستجابة لطلبات الزبائن) يقدر بـ 2.41، وهذا ما يعني أن درجة تكريس الإعتمادية على العمال في الإستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن داخل الشركة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن ضعيفة، وهذا ما يثبت عدم تحقق الفرضية.

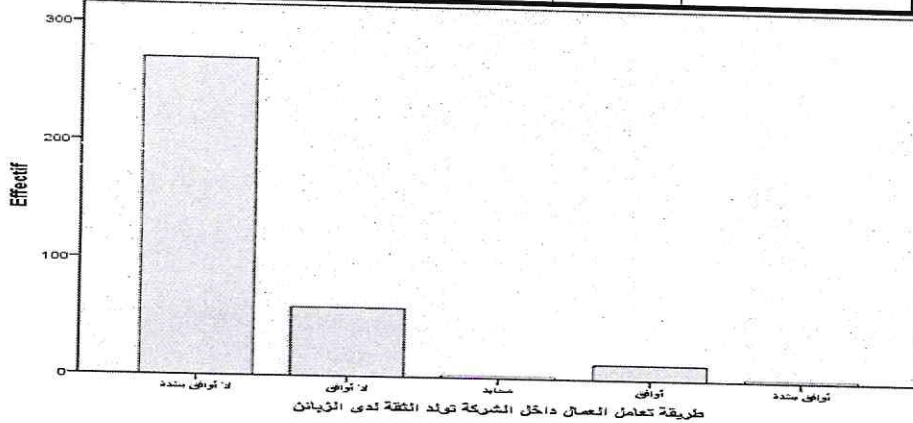
خامسا: مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على توفير الأمن و خلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال ( المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار).

1- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال في خلق الثقة لدى الزبائن.

الجدول رقم ( 39 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال في خلق الثقة لدى

الزبائن

| رقم الفقرة ( 22 ) :<br>طريقة تعامل العمال<br>داخل الشركة تولد الثقة<br>لدى الزبائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 270     | 78.0%               | 1.32            | ضعيف           |
| لا أوافق   | 59      | 17.1%               |                 |                |
| محايد  | 2       | 0.6%                |                 |                |
| أوافق  | 13      | 3.8%                |                 |                |
| أوافق بشدة   | 2       | 0.6%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 35 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال في خلق الثقة لدى الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للعبارة رقم ( 22 ) ( طريقة تعامل العمال داخل الشركة تولد الثقة لدى الزبائن ) يقدر ب 1.32 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يؤثر على سلوك العمال وجعلهم يخلقون الثقة والاطمئنان لدى الزبائن من خلال طريقة تعاملهم معهم داخل الشركة، وهذا ما يتبين من خلال النسب المئوية الظاهرة في الجدول أعلاه، حيث نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 78.0% وهي تمثل الزبائن المبحوثين الذين ليس لديهم ثقة في تعاملهم مع العمال والخدمات التي يقدموها، وهذا ما ينعكس بالسلب على جودة خدمات الشركة وعلى سمعتها.

فعلى العمال إذن السعي إلى اكتساب ثقة الزبائن من خلال نزاهتهم وتجاوبهم مع الزبائن، ومن خلال السلوك السليم الغير مشبوه في كل التعاملات بما يتوافق مع القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، فالعامل الجدير بالثقة هو الذي لديه القدرة على نقل الثقة للزبائن، ولكي ينقل هذا الشعور إليهم يجب أن يؤكد لهم أنه لو كان هناك مشكلة فإنها سوف تعالج بطريقة مناسبة وبدون أي تكلفة إضافية، ومظاهر الجدارة بالثقة التي يتوجب أن تظهر على العامل هي الكفاءة والمصداقية، فالكفاءة هي القدرة على امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لتزويد الزبائن بالخدمات المطلوبة، فالزبائن يتقنون في الخدمة المقدمة لهم إذا كان العامل ذو كفاءة عالية، أما المصداقية فهي تمثل مظهر آخر من مظاهر الجدارة بالثقة، حيث يميل الزبائن إلى التعامل مع العمال الذين يخلقون راحة البال والأمان في أنفسهم، هذا بالإضافة إلى تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن والخدمات المقدمة، أي تحقيق درجة الإشباع التي يتطلعون إليها.



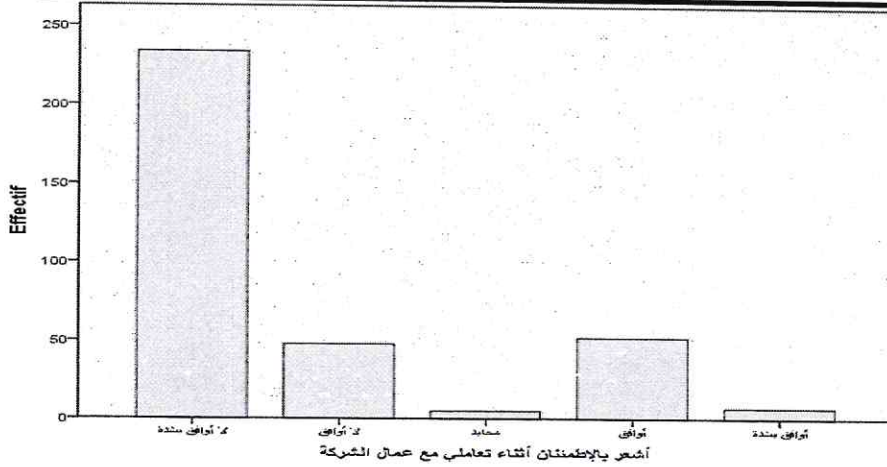
2- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على شعور الزبائن بالإطمئنان أثناء تعاملهم مع عمال الشركة.

الجدول رقم ( 40 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على شعور الزبائن بالإطمئنان أثناء تعاملهم

مع عمال الشركة

| رقم الفقرة ( 23 ):<br>أشعر بالإطمئنان أثناء<br>تعاملي مع عمال<br>الشركة | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 234     | 67.6%               | 1.70            | ضعيف           |
| لا أوافق  | 48      | 13.9%               |                 |                |
| محايد   | 5       | 1.4%                |                 |                |
| أوافق   | 52      | 15.0%               |                 |                |
| أوافق بشدة  | 7       | 2.0%                |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 36 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على شعور الزبائن بالإطمئنان أثناء

تعاملهم مع عمال الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 40 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على شعور الزبائن بالإطمئنان أثناء تعاملهم مع عمال الشركة

يقدر بـ 1.70 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من

الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في رفع مستوى

الإطمئنان لدى الزبائن أثناء تعاملهم مع العمال.

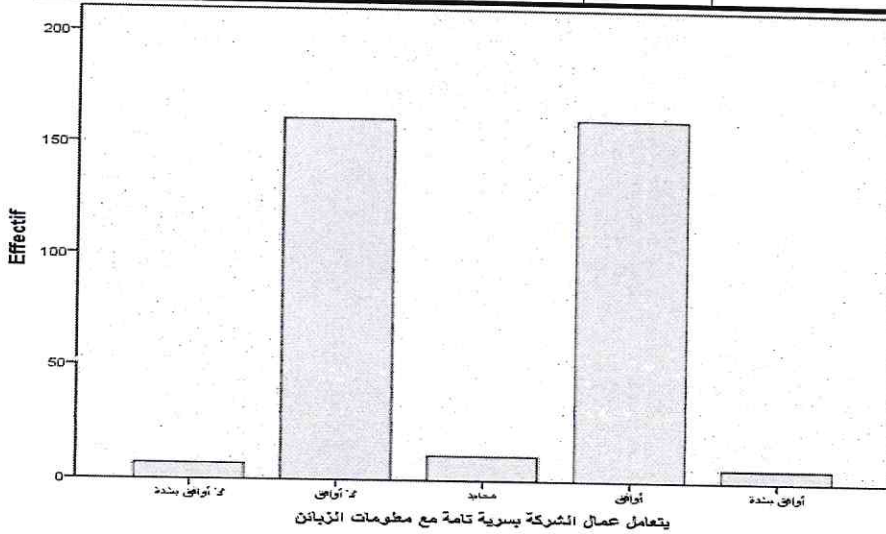
كما يبين لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين تقدر بـ 67.6% وهي تمثل الزبائن الذين لا يشعرون بالاطمئنان أثناء تعاملهم مع عمال الشركة، وهذا مؤشر خطير جداً على سمعة الشركة وعلى خدماتها، فعلى العمال السعي لانتهاج السلوك المرغوب وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية التي يفضلها الزبائن لكي يحسوا بالأمان والاطمئنان اتجاه الشركة.

فعندما يكون العمال صادقين وأمناء في تعاملهم وتصرفاتهم، سوف يفضل الزبائن طلب خدمات تلك الشركة لأن لديهم ثقة فيها، وسيكون من اليسير الحصول على رأي الزبائن عند محاولة تطوير خدماتها، لأن الزبائن سيشعرون بنوع من الولاء لتلك الشركة. فمن خلال إحساس الزبون بالأمان أثناء تعامله مع عمال الشركة يستطيع أن يبني خطته على أساس وعودها، وسيقوم بالدعاية المجانية لجودة خدماتها. أما في الحالة المعاكسة فإن الزبائن سينقلون استيائهم من السلوكيات والتصرفات السلبية التي تلقوها من العمال إلى أصدقائهم وزملائهم، والتي تنعكس بالسلب على سمعة وجودة خدمات الشركة.

3- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بسرية تامة مع معلومات الزبائن.  
الجدول رقم ( 41 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بسرية تامة مع

معلومات الزبائن

| رقم الفقرة ( 24 ):<br>يتعامل عمال الشركة<br>بسرية تامة مع<br>معلومات الزبائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 7       | 2.0%                | 2.99            | متوسط          |
| لا أوافق   | 161     | 46.5%               |                 |                |
| محايد  | 11      | 3.2%                |                 |                |
| أوافق  | 161     | 46.5%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 6       | 1.7%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 37 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بسرية تامة مع معلومات الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 24 ) ( عمال المؤسسة لا يتعاملون بسرية تامة مع معلومات الزبائن ) يقدر بـ 2.99 الذي يقع ضمن المدى [ من 2.51 إلى 3.50 ] الذي يدل على مستوى متوسط من الموافقة في إجابات المبحوثين.

فوجد نسبة الزبائن المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة على العبارة، وبعد الجمع بين النسبتين من خلال الجدول لدرجتي الموافقة ( لا أوافق بشدة، لا أوافق ) تقدر بـ 48.5%، وفي المقابل نجد نسبة الزبائن المبحوثين الذين كانت إجابتهم بالموافقة على العبارة تقدر بـ 48.2%، وذلك بعد الجمع بين النسبتين من خلال الجدول لدرجتي الموافقة ( أوافق، أوافق بشدة )، بينما 3.2% نسبة الزبائن الذين أجابوا بـ ( محايد ).

فالشئ الملاحظ هنا أن هناك فارق بسيط بين إجابات المبحوثين حول الموافقة وعدم الموافقة على العبارة والذي يقدر بـ 0.3%، وهذا مايدل على أن العمال يتعاملون بسرية مع معلومات الزبائن بدرجة متوسطة لتقارب نسب درجات الموافقة.

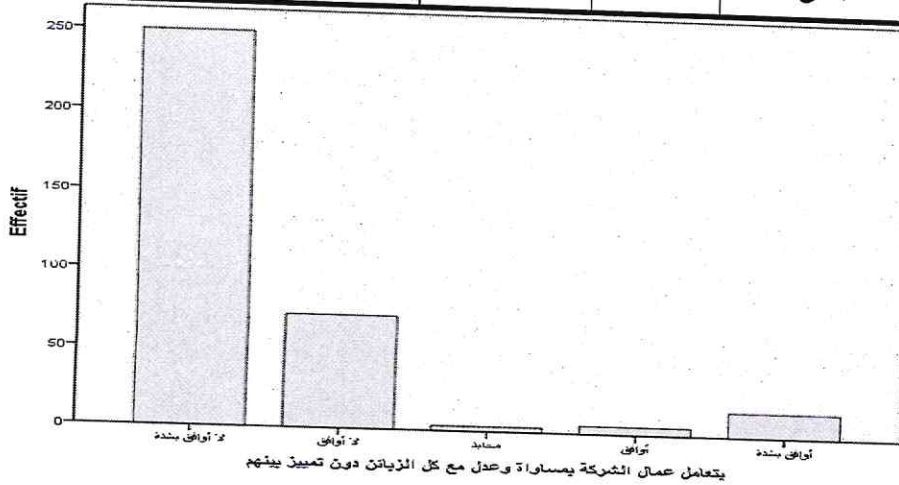
حيث أنه من واجب كل عامل المحافظة الوثائق والبيانات والمعلومات الشخصية المتعلقة بالزبائن المتعاملين مع الشركة، ولا يجوز له أن يفشي أو ينقل إلى آخرين أية معلومات عن عمله أو عن المعلومات والبيانات الخاصة بالزبائن، فالعمل أمانة في المقام الأول - والأمانة تتطلب حفظ أسرار كل الزبائن، فهذا الأخير يحرص على التزام العمال بعدم إفشاء أسرار عملياته مهما كانت، والسرية من العوامل المهمة جداً للزبائن ويمكن أن تخسر الشركة المتعاملة زبائنها بسبب عدم المحافظة على سرية معاملاتهم سواء تم ذلك بقصد أو بدون قصد.

4- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بمساواة وعدل مع كل الزبائن دون تمييز بينهم.

الجدول رقم ( 42 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بمساواة وعدل مع

كل الزبائن دون تمييز بينهم

| رقم الفقرة ( 25 ):<br>يتعامل عمال الشركة<br>بمساواة وعدل مع كل<br>الزبائن دون تمييز<br>بينهم | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 250     | 72.3%               | 1.45            | ضعيف           |
| لا أوافق   | 72      | 20.8%               |                 |                |
| محايد  | 3       | 0.9%                |                 |                |
| أوافق  | 5       | 1.4%                |                 |                |
| أوافق بشدة   | 16      | 4.6%                |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 38 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بمساواة وعدل مع كل الزبائن دون تمييز بينهم.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل العمال بعدل ومساواة مع كل الزبائن دون تمييز بينهم يقدر بـ 1.45 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف

من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال يتعاملون بمساواة وعدل مع كل الزبائن.

كما يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 72.3% وهي نسبة كبيرة جداً إذ تمثل الزبائن الذين لم يُعاملوا بعدل ومساواة داخل الشركة من قبل العمال، وهذا التصرف والسلوك يعتبر مشين جداً، خاصة وأن الشركة المبحوثة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تحث على معاملة كل الزبائن بمساواة وعدل ودون تمييز بينهم، وهذا الأمر نعكس بالسلب على سمعة الشركة وعلى جودة خدماتها.

فالتمييز يعني السلوك الفعلي في الميل اتجاه شخص أو جماعة معينة وعدم المساواة في المعاملة وحرمانهم من الحقوق، كما يعتبر سلوك غير مرضي بالنسبة للزبائن، " حيث أن العمال يميزون بين الزبائن إما على أساس (لون البشرة، القومية، اللغة، العمر، الجنس، الثقافات، العادات والمعتقدات، الطبقات الإجتماعية، المراكز المهنية، الإتجاهات السياسية... إلخ) " <sup>1</sup>.

إذ تتضح العنصرية داخل الشركة من خلال التعامل مع زبون بطريقة دونية وبتفضيل زبون آخر عليه ويكون هنا التمييز وعدم العدل بطريقة مباشرة وأمام الجميع، أو يكون بطريقة غير مباشرة وهذا يكون عند فرض قوانين وشروط دون سبب، وتكون هذه الشروط في صالح فئة معينة من الزبائن وتسبب ضرراً لفئة أخرى، أو عن طريق المضايقة والتجريح لعامل معين وإهماله وسد الطرق أمامه، وإشعاره بعدم الرغبة في وجوده، مما يسبب له الألم النفسي وإهانة كرامته.

فيجب على العامل أن ينظر إلى الزبائن على أنهم متساوون في الحقوق والواجبات، وأن يعاملوا بنفس الأسلوب، فليس هناك فرق بين شخص وآخر بسبب لونه، أو جنسه، أو عرقه، أو فقره أو غناه، فاختلاف نظرة وسلوكيات العمال مع الزبائن أثناء تقديم الخدمة لهم، يكون نظرة سلبية جداً اتجاههم، مما ينعكس بالسلب على سمعة وجودة الخدمات التي تقدمها الشركة

<sup>1</sup> أوغيدني هدى، المرجع السابق، ص 231.

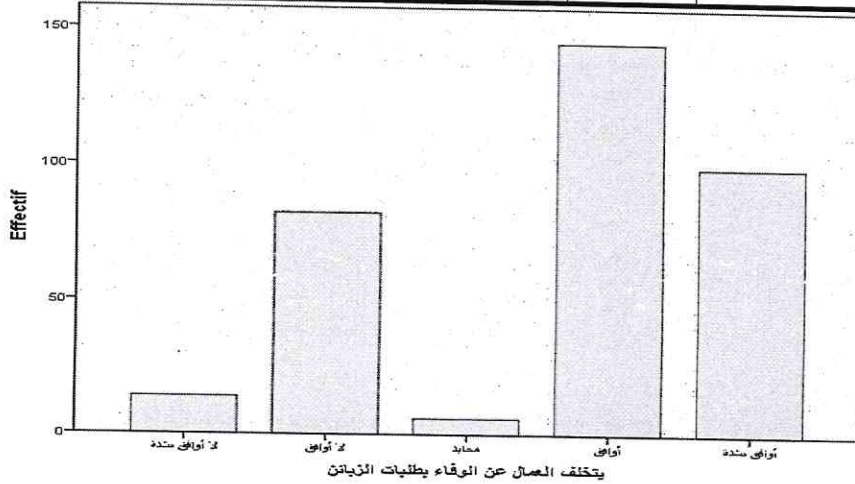
إن يجب على العمال تأدية مهامهم بالجودة المطلوبة وبشكل منصف وعادل وبما يعبر عن المساواة وعدم التمييز بين الزبائن.

5- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وفاء العمال لطلبات الزبائن.

الجدول رقم ( 43 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وفاء العمال لطلبات الزبائن

| رقم الفقرة ( 26 ):<br>يتخلف العمال عن<br>الوفاء بطلبات الزبائن | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|--|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة  | 81      | 23.4%               | 3.69            | عالي           |
| لا أوافق   | 13      | 3.8%                |                 |                |
| محايد  | 6       | 1.7%                |                 |                |
| أوافق  | 101     | 29.2%               |                 |                |
| أوافق بشدة   | 145     | 41.9%               |                 |                |
| المجموع  | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 39 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وفاء العمال لطلبات الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على العبارة رقم ( 26 ) ( يتخلف العمال عن الوفاء بطلبات الزبائن ) يقدر بـ 3.50 الذي يقع ضمن المدى [ من 3.51 إلى 5 الدال على مستوى عالي من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في إيفاء العمال بطلبات الزبائن، وهذا ما هو

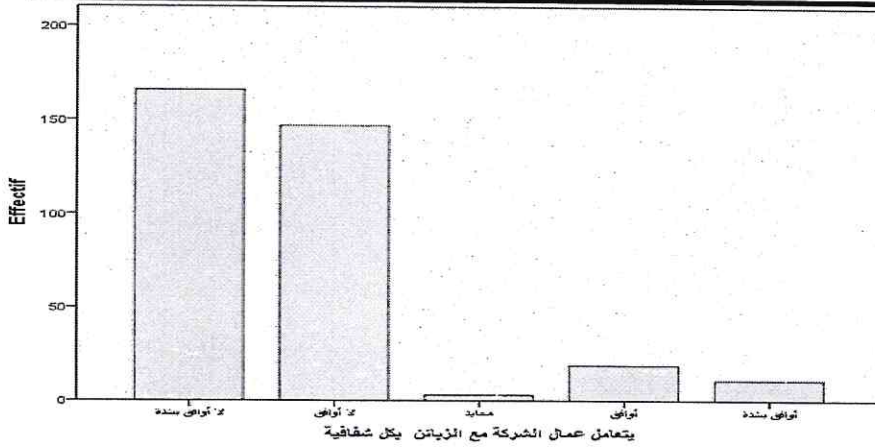
موضح من خلال النسب المئوية الظاهرة في الجدول، بحيث أن أعلى نسبة تقدر بـ 65.3% وهي تمثل وجهة نظر الزبائن الذي وافقوا على العبارة، في حين نجد نسبة 19.7% تمثل الزبائن الذي تم الإيفاء بطلباتهم من قبل العمال، وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة مع ما هو مطلوب من العمال في إطار تطبيق الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتوجب عليهم الوفاء بكل طلبات الزبائن دون استثناء، فإن تعذر ذلك يجب عليهم إبلاغهم والاعتذار منهم حتى لا يكونوا نظرة سلبية عن المؤسسة، والنتائج الموضحة في الجدول تعكس ذلك، وتبين وجهة النظرة السلبية التي كونوها من خلال تصرفات وسلوكيات العمال بالشركة.

فعلى العمال التأكد من أن الوعود التي يقدمونها للزبائن واقعية، وهذا يعني أنه على الشركة أن تكون وعودها تعكس ما تقدمه في الواقع وأن لا تعطي وعوداً زائفة، فالوعد الكاذبة التي لا يمكن للعمال تحقيقها في الواقع سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينهم وبين الزبائن، فعند تقديم وعد معين من قبل العمال للزبائن يجب عليهم الالتزام بالوفاء وتحقيق ذلك بكافة السبل، وعدم الإيفاء به يعكس عدم كفاءة العمال، وعدم قدرتهم على الأداء وفقاً للوعد المقدمة على النحو الذي يمكن الاعتماد فيه عليهم، وفي هذه الحالة سينقل الزبائن استيائهم من العمال ومن تصرفاتهم وسلوكياتهم السلبية إلى زملائهم وأصدقائهم، وسنجدهم لا يثقون في وعود تلك الشركة ويتخوفون من التعامل معها، وسيفضلون التعامل مع شركة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون تلك الشركة معرضة للخطر.



6- تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بكل شفافية مع الزبائن.  
الجدول رقم ( 44 ): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي حول  
تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة مع الزبائن بكل  
شفافية

| رقم الفقرة ( 27 ) :<br>يتعامل عمال الشركة<br>مع الزبائن بكل<br>شفافية | التكرار | النسبة<br>المئوية % | المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|---|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة   | 166     | 48.0%               | 1.73            | ضعيف           |
| لا أوافق  | 147     | 42.5%               |                 |                |
| محايد   | 3       | 0.9%                |                 |                |
| أوافق   | 19      | 5.5%                |                 |                |
| أوافق بشدة  | 11      | 3.2%                |                 |                |
| المجموع   | 346     | 100%                |                 |                |



الشكل رقم ( 40 ): يوضح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل عمال الشركة بكل شفافية مع الزبائن.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 44 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعامل العمال بكل شفافية مع الزبائن يقدر بـ 1.73 الذي يقع ضمن المدى [ من 1 إلى 2.50 ] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال يتعاملون بكل شفافية مع الزبائن.

فمن المهم على العمال خلق بيئة تكون فيها كل ظروف العمل متاحة ومنظورة، ومفهومة، لكل الزبائن الذين يزورون الشركة، وعليهم كذلك الالتزام بالانفتاح، والشفافية، والأمانة، فيما يتعلق بمهامها، ورسالتها، ونشاطاتها على كافة المستويات، هذا بالإضافة إلى العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة، وتبني إجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الزبائن داخل الشركة من مختلف الممارسات الغير مهنية.

فالشفافية تعد بمثابة المناخ الملائم لنجاح أي شركة ومؤسسة، حيث أن وضوح سياسة الشركة والقوانين والقواعد التي تتبناها في تسييرها للأمر، يخلق مبدأ الثقة ويجعل الزبائن على اتصال دائم مع العمال، كما أن تبني العمال لمبدأ الشفافية يقلل من تأثير الإشاعات عليهم ويقلل من ترويجها، كما تمنع حدوث أي سوء فهم لأن كل الأمور واضحة للجميع داخل الشركة.

#### ❖ الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

الجدول رقم ( 45 ) : يبين الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة.

| رقم العبارة كما ورد في الإستمارة | المتوسط الحسابي للعبارة | المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 22                               | 1.32                    |                                |
| 23                               | 1.70                    |                                |
| 24                               | 2.99                    | 2.11                           |
| 25                               | 1.45                    |                                |
| 26                               | 3.50                    |                                |
| 27                               | 1.73                    |                                |

يبين لنا الجدول رقم ( 45 ) أن المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات الخاصة بالفرضية الثالثة ( أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال) يقدر بـ 2.11، وهذا ما يعني أن درجة خلق الأمن والثقة لدى الزبائن من قبل العمال داخل الشركة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن ضعيفة، وهذا ما يثبت عدم تحقق الفرضية.

الجدول رقم ( 46 ) : يوضح المتوسط الحسابي لجميع فقرات القياس .

| المتوسط الحسابي | رقم الفرضية                              |
|-----------------|--|
| 2.43            | 01                                       |
| 2.41            | 02                                       |
| 2.11            | 03                                       |
| 2.31            | المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات القياس |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات القياس يقدر بـ 2.31 مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يؤثر على سلوك العمال داخل الشركة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن، وهذا ما كون نظرة سلبية لهم اتجاه سلوك العمال وجودة الخدمات المقدمة لهم.

وهذا نتيجة ضعف الجدية في التسيير والمراقبة، ونقص الكفاءات العاملة، لأنه لو التزم كل عامل بالشركة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكانت النتائج أفضل وأحسن، والتي سوف تنعكس بالإيجاب على وجهة نظر الزبائن حول سمعة الشركة وجودة خدماتها وحول السلوك والتصرفات الإيجابية التي يبديها العمال للزبائن.

## نتائج الدراسة

من خلال ما سبق عرضه وتحليله من بيانات ميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم، وهذا ما كون لديهم وجهة نظر سلبية نحو سلوكيات العمال، وبالتالي إدارة الجودة الشاملة لم تغير ولم تؤثر في سلوكيات العمال بالشركة الجزائرية، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي للفرضية الأولى الذي قدر بـ 2.43 والذي يدل على مستوى اهتمام العمال بالزبائن بدرجة ضعيفة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة السابقة لسميحة بلحسن، ويتنافى مع النتائج التي توصل إليها الباحث عبد الله بن صالح بن رشود في دراسته.

ومن مظاهر السلوكيات السلبية للعمال بالشركة أثناء تعاملهم مع الزبائن ما يلي:

- عدم الإستقبال الجيد.
- ضعف التعامل بلطف ولباقة.
- تدني روح المبادرة للتعرف على رغبات واحتياجات الزبائن.
- قلة الإهتمام بانشغالات واستفسارات الزبائن.
- ضعف درجة الإحترام لدى الزبائن عند تواجدهم داخل الشركة.
- عدم تقدير ظروف الزبائن، وضعف فهم حاجياتهم وطلباتهم.
- عدم إظهار الرغبة في المساعدة.

ومن مظاهر السلوكيات الإيجابية للعمال بالشركة أثناء تعاملهم مع الزبائن ما يلي:

- إستماع العمال للزبائن أثناء طلبهم لخدمات منهم.

2- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى تكريس الاعتمادية على العمال في الاستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن، وهذا ما كون وجهة نظر سلبية لدى الزبائن اتجاه سلوكيات العمال، وبالتالي نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة لم تؤثر ولم تغير في سلوكيات العمال أثناء تقديمهم الخدمة للزبائن داخل المؤسسة، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي للفرضية الثانية الذي قدر بـ 2.41 وهو يدل على مستوى اعتماد الزبائن على العمال في الاستجابة لطلباتهم واحتياجاتهم بدرجة ضعيفة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة

السابقة التي توصلت إليها الباحثة صليحة رقاد، ونتائج الدراسة الدراسة التي قامت بها الباحثة أوغيدني هدى.

ومن السلوكيات السلبية للعمال أثناء تقديمهم الخدمة للزبائن ما يلي:

- عدم الإستعداد الدائم لتقديم الخدمة.
- ضعف الجدية والحماسة أثناء تقديم الخدمة.
- عدم سعي العمال لتقديم الخدمة لأكثر عدد ممكن من الزبائن.
- عدم سعي العمال لتوطيد علاقاتهم مع الزبائن والاحتفاظ بهم كزبائن دائمين.
- ضعف التواصل بين الزبائن والعمال.
- البطء وعدم السرعة في تقديم الخدمة.
- تماطل العمال وعدم تقديمهم للخدمة في وقتها المحدد.
- وجود أخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها الزبائن للعمال.
- عدم حرص العمال بالشكل الدقيق لتقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى.

3- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى توفير الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن من طرف العمال، وهذا ما كون وجهة نظر سلبية للزبائن نحو سلوكيات العمال، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة لم تؤثر ولم تغير من سلوكيات العمال داخل المؤسسة الجزائرية، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة الذي قدر بـ 2.11 والذي يدل على مستوى ودرجة ضعيفة في توفير العمال الأمن وخلق الثقة لدى الزبائن في التعامل معهم، وذلك من خلال السلوكيات السلبية التالية للعمال:

- عدم التعامل بعدل ومساواة مع كل الزبائن.
- التمييز بين الزبائن في طريقة التعامل.
- عدم محافظة العمال على السرية التامة للمعلومات الخاصة بالزبائن.
- عدم الوفاء بالوعود المقدمة للزبائن والتخلف في تنفيذها.
- عدم التعامل بكل شفافية مع الزبائن.

وبالتالي نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يؤثر على سلوك العمال داخل الشركة الجزائرية.

وهذا ما كون نظرة سلبية للزبائن اتجاه سلوكيات العمال وجودة الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال ما بينه المتوسط الحسابي العام للتساؤل الرئيسي والذي قدر بـ 2.31 الذي يدل على مستوى ضعيف في تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات العمال داخل الشركة.

وهذا نتيجة ضعف الجدية في التسيير والمراقبة، ونقص الكفاءات العاملة، لأنه لو إلتزم كل عامل بالشركة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكانت النتائج أفضل وأحسن، والتي سوف تنعكس بالإيجاب على وجهة نظر الزبائن حول سمعة الشركة وجودة خدماتها وحول السلوك والتصرفات الإيجابية التي يبديها العمال للزبائن.

التوصيات والإقتراحات

على ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة فإن هناك العديد من التوصيات والإقتراحات مرتبطة بتلك النتائج وأهمها تتمثل فيما يلي:

## أ- التوصيات:

## 1- التوصيات الموجهة للمسؤولين:

- استقطاب كوادر بشرية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوظيفها في إدارة الجودة الشاملة في المندوبية الجهوية- أدرار- للخطوط الجوية الجزائرية، والعمل على تعيين منسق لإدارة الجودة الشاملة في كل من المصلحة المالية والإدارية، المصلحة التجارية، وكذا مصالح المهابط.
- ضرورة تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة بدقة وليكن أولها رضا الزبائن.
- التركيز على جوانب تدريبية خاصة تتناسب والخصائص الشخصية للعاملين بالشركة.
- ضرورة إختيار العمال مقدمي الخدمة للزبائن بكل عناية، والحرص على أولئك الودودين والذين يظهرون الإهتمام والحماس لهذا المنصب، والنظر إلى الملف الشخصي كجزء من عملية التوظيف، فهذه الملفات تظهر الملامح المساعدة في التعرف على الخصائص الشخصية الحقيقية للمتقدمين، أو مروره قبل بدئه لمهامه إلى أخصائي نفساني وأخصائي اجتماعي لمعرفة خصائصه الشخصية.
- وضع خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المندوبية الجهوية- أدرار- للخطوط الجوية الجزائرية.
- ضرورة الإعتماد على مناهج عمل واضحة ومرنة إنطلاقا من بيئة وثقافة الشركة.
- ضرورة زيادة توعية العاملين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية- أدرار- للخطوط الجوية الجزائرية ومدى أهميتها.
- ضرورة منح شهادات تقديرية وتحفيزية للعمال المتميزين في تقديم الخدمات مما سيؤدي إلى رفع الثقة بأنفسهم ورفع الثقة في الشركة المانحة مما سيعطي دافع أكبر لتقديم أفضل الخدمات.
- إنشاء حلقات لمناقشة الجودة الشاملة وبرامجها وطرق تنفيذها ومتابعة ذلك دورياً.

- ضرورة التقييم المستمر والدوري من قبل الإدارة العليا للوقوف على أهم المشكلات والعراقيل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير كل الوسائل الملموسة لمساعدة العمال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ( من أجهزة كمبيوتر حديثة وسهلة الإستخدام، مكاتب وكراسي مريحة، قاعات واسعة لاستقبال الزبائن ولتخفيف الضغط على العمال، مكيفات هوائية حديثة، وسائل إتصال متنوعة وحديثة ).
- زيادة عدد العاملين المتخصصين في تقديم الخدمة وذلك لتلبية حاجات وطلبات الزبائن لأكبر عدد ممكن.
- وضع خطة إتصالية واضحة تمكن الشركة من الإتصال مباشرة بالزبائن لمعرفة حاجاتهم وطلباتهم وكذا مشاكلهم.
- توظيف عمال متخصصين فقط لحل مشاكل الزبائن خاصة في مصلحة المهابط ( المطار ) لكثير المشاكل التي يتعرضون لها الزبائن به.
- ضرورة وضع جهات خاصة أو لوائح خاصة واضحة لإعلام الزبائن عن الأغراض الممنوع حملها في حقائب السفر لتجنب المنع العشوائي.
- القيام بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا الزبائن اعتماداً على النماذج العلمية الحديثة لمعرفة جوانب النقص في جودة الخدمات وتطويرها.

## 2- التوصيات الخاصة بمقدمي الخدمة:

- ضرورة الترحيب بالزبائن واستقبالهم استقبالاً جيداً وملائماً.
- معاملة الزبون على أنه إنسان له أحاسيسه ودوافعه الشخصية.
- المحافظة على إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات الزبائن.
- الإنصات الجيد لما يقوله الزبون وإعطائه الوقت الكافي للتحدث عن مطالبه ومشاكله.
- معاملة الزبائن معاملة متساوية بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العرق...إلخ.
- الإدراك بأهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها الزبون وضرورة الإجابة عنها بكل مصداقية .
- ضرورة احترام العمال للزبائن عند تواجدهم داخل الشركة.



- المبادرة لمعرفة حاجات وطلبات الزبائن لإظهار الإهتمام بالزبائن.
- توفير كافة المعلومات الضرورية للزبائن لإشعارهم بالاهتمام ومحولة تلبية كافة احتياجاتهم.
- نقل كافة ملاحظات الزبائن إلى المسؤولين بأمانة وإخلاص.
- التحلي بالصبر واللباقة في التعامل مع الزبائن في مختلف الوضعيات ومع مختلف الأنماط.
- تقدير ظروف الزبائن وفهم حاجاتهم ومتطلباتهم.
- ضرورة إبداء العمال استعدادهم وجديتهم وحماسهم لتقديم.
- تفادي اللجوء إلى التبريرات الخاطئة التي تعطي الإنطباع السيئ عن الشركة.
- عدم التردد في تلبية طلب الزبون أو تحويله إلى العامل المختص بتلك الخدمة.
- تفادي التهرب من المسؤولية.
- تجنب التعصب والتصلب في الرأي واعتماد الموضوعية والشفافية وتطبيق القوانين عملياً.
- ضرورة توطيد العمال لعلاقتهم مع الزبائن لكسب ولائهم والمحافظة عليهم كزبائن دائمين.
- كسب رضا الزبائن واعتبارهم شركاء ومالكين للشركة وليس طالبيين للخدمة مع الإلتزام بالشجاعة في الاعتذار عند الخطأ.
- ضرورة سرعة الرد على استفسارات وانشغالات الزبائن وكذا السرعة في تلبية احتياجاتهم.
- ضرورة الدقة في الحمل والحرص على تفادي الأخطاء وتقديم الخدمة صحيحة من المرة الأولى.
- ضرورة المحافظ على سرية معلومات وبيانات الزبائن.
- ضرورة خلق العمال الثقة والأمن للزبائن من خلال طريقة تعاملهم وتصرفاتهم.
- ضرورة الإهتمام الجدي بمشاكل الزبائن والسرعة وحلها.
- ضرورة الوفاء بالوعد المقدمة للزبائن.
- ضرورة تقديم الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الزبائن والتي تعمل على رضاهم.

➤ التأكد من رضى الزبون قبل انصرافه.

### ب- الإقتراحات:

- ✓ توفير الدعم المادي والبشري اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مع ضرورة عدم تعجل نتائجها.
- ✓ توفير المزيد من الدعم والمساندة لجهود تبسيط الإجراءات، وتقديم خدمات سريعة وعالية الجودة للزبائن وذلك من خلال التأكيد على منح الأولوية للزبائن وتقديم خدمات تلبي توقعاتهم.
- ✓ التركيز على تقديم قسم خاص يهتم بإدارة الجودة الشاملة ويضم مراجعات، ودراسات ونشرات حول ذلك مع إتاحة الفرصة للاستفادة من ذلك القسم المقترح لجميع العاملين بالمندوبية الجهوية- أدرار- للخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ تبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين حول استمرارية تحسين الجودة بالمندوبية الجهوية- أدرار- للخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ إستبدال دفتر الاقتراحات الخاص بآراء ومشاكل الزبائن بما يسمى " الإستمارة " لأنها طريقة سهلة وغير مملة بالنسبة للزبون لإبداء آرائه ومقترحاته حول الخدمات التي تقدمها الشركة له.
- ✓ توفير قاعات واسعة ومريحة لاستقبال الزبائن مع كراسي لتجنب كثرة الوقوف الذي يؤدي إلى تعب الزبون مما يؤدي إلى انزعجه وانصرافه.
- ✓ توفير مجلات وجرائد وشاشات خاصة لعرض الخدمات التي تقدمها الشركة وذلك لتجنب ملل وانزعاج الزبائن من الإنتظار.
- ✓ توفير لوائح ومنشورات وقوائم واضحة وبسيطة للزبائن تعرض فيها الخدمات المقدمة من طرف الشركة وذلك لتجنب ازعاج العمال أثناء تقديمهم للخدمة.
- ✓ توفير وسائل حديثة للعمال والتي تسهل لهم وتساعدهم في تقديم خدمة ذات جودة عالية.

## خاتمة

لقد شكل موضوع تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على سلوكيات العمال من وجهة نظر الزبائن، منذ بداية التفكير فيه إلى محاولة إنجازه على أرض الواقع راهنا حقيقةً يقتضي التجاوز.

ويعد التطرق إلى الدراسة من كل جوانبها وبكل أبعادها سواء النظرية أو المنهجية، أو المفاهيمية والتطبيقية، نكون قد وقفنا على حقيقة الموضوع ولو بصفة جزئية، والتي شكلتها نتائج الدراسة والمتمثلة في ضعف تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات العمال من وجهة نظر الزبائن في المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأدرار، نظراً لأن الإتجاهات لا تعود إلى الجوانب المادية في تقديم الخدمة بل إلى سلوكيات العمال والجوانب العلائقية والتفاعلية والإنسانية.

وربما لا تكون هذه المشكلة هي مشكلة المؤسسة فحسب، بل هي امتداد لإحدى المشاكل التي يعاني منها المجتمع الجزائري الذي يتميز بضعف ميكانيزمات الإتصال والتفاعل وانخفاض المستوى العلائقي والإنساني بين أفراد المجتمع.

وما تجدر الإشارة إليه في الأخير، هو أن الموضوع لا يزال يحتاج إلى الكثير من البحث والتقصي العلمي، لأننا حاولنا الإحاطة بجوانب الموضوع وتشعباتها، هذا ما يجعلنا نؤكد أن معالمه الكلية لم تكتمل بعد ولا زالت غير واضحة تحتاج إلى دراسة وبيان أكثر، فمحاولتنا هذه لا تعد نهاية لموضوع مثل هذا النوع، بل هي بداية قد تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية، تكون أكثر تفصيلاً وتحليلاً للموضوع وتركيزاً على جوانب قد تكون الدراسة أغفلتها.

## قائمة المصادر والمراجع

### المعاجم والقواميس:

- (1) إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975م.
- (2) ابن منظور، لسان العرب، الجزء 2، إدارة المعارف، القاهرة، 1984م.
- (3) حسين بن عبد الله الوطيان، معجم مصطلحات الصناعة والأعمال، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001م.
- (4) زين العابدين محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2001م.
- (5) سمير حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس وعلم الإجتماع ونظرية المعرفة، دار الكتب العلمية، بيروت، 2005م.
- (6) عبد الله بن محمد أبو داهش، معجم مصطلحات البحث العلمي، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1998م.
- (7) لويس معلوف، المنجد في اللغة العربية، ط 2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001م.
- (8) مصلح صالح، قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية الشامل، ط 1، دار علم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999م.

### المراجع والكتب باللغة العربية:

- (1) أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008م.
- (2) أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة - الأسس والمبادئ، دار النهضة العربية للتوزيع والنشر، مصر، 2000م.
- (3) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2003م.
- (4) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2005م.

- (5) أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006م.
- (6) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، ط 6، الكويت، 1982م.
- (7) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- (8) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007م.
- (9) أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003 م، 2004م.
- (10) الطائي يوسف جحيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط 1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2003م.
- (11) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ط 2، الرياض 1999م.
- (12) إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، six sigma . و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشامل، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2009م.
- (13) إنتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993م.
- (14) إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- (15) أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة - الإسكندرية، 2007م.
- (16) إيديجي بوداند، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.
- (17) توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيجما - إتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2005م.

- 18) جاري ديسلر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2002م.
- 19) جاسم مجيد، تكنولوجيا الإدارة - الجودة - الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005م.
- 20) جعفر أنس قاسم، التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م.
- 21) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003م.
- 22) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م.
- 23) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار للمريخ للنشر، السعودية، 2004م.
- 24) حسن عبد العلي محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2000م.
- 25) حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 26) حيدر علي المسعود، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- 27) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- 28) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000م.
- 29) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2002م.
- 30) خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، 2000م.

- 31) درو اسكوت، تحقيق رضا العملاء، ط 1، ترجمة: عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002م.
- 32) دون بلوهويك، خدمة العملاء المتميزة، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001م.
- 33) خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، 2000م.
- 34) راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعا الشرق الجزائري، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014م.
- 35) ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه، بيت الأفكار الدولية للتوزيع، عمان - الأردن.
- 36) رضا صاحب أبو حمد آل علي، وكاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسات الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 37) رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- 38) زاهر محمد ديري، وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 39) سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 40) سهام درويش أبو عيطة، مبادئ الإرشاد النفسي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1997م.
- 41) سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م - 1436هـ.
- 42) سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة للنشر، 1986م.
- 43) صلاح الدين حسن السيبي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011م.

- 44) صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م.
- 45) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007م.
- 46) عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 2000م.
- 47) عبد الرحمن عس، علم النفس التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1998م.
- 48) عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي التربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م.
- 49) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- 50) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001م.
- 51) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 52) عبد الرحمن يحي الحداد، آداب السلوك في المجتمعات الغربية - الدليل العلمي للسلوك والعلاقات اليومية في المجتمعات الغربية، دار الشروق للنشر، الأردن، 1995م.
- 53) عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003م.
- 54) عبد الله الصمادي وماهر الدرابيع، القياس والتقويم النفسي والتربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 55) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م.
- 56) علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004م.
- 57) علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الكويت، 2009م.
- 58) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م.



- (59) فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط 1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م.
- (60) فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007م.
- (61) فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دارالكتب، القاهرة، 1996م.
- (62) فوزي غرابية، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- (63) فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط 1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، 2008م.
- (64) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005م.
- (65) لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط 1، دار اليازة للنشر، عمان، الأردن، 2011م.
- (66) مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م.
- (67) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة " التنظيم و الهيكل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م.
- (68) محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004م.
- (69) محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالى الصحة والتعليم - نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2006م.
- (70) محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2007م.
- (71) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002م.

- 72) محمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- 73) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط 1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- 74) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002م.
- 75) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999م.
- 76) محمد عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك "، مصر، 2003م.
- 77) محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006م.
- 78) محمد فريد الصحن، وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 79) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000م.
- 80) محمد محروس الشناوي، العملية الإرشادية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1994م.
- 81) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
- 82) محمود محمد معايرة، الفساد الإداري وعلاقته في الشريعة الإسلامية - دراسة مقارنة بالقانون الإداري، ط 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
- 83) محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، مدخل في الإقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
- 84) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة، 2009م.

85) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.

86) موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005م.

87) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005م.

88) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م.

89) يحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، دار الصفاء، الأردن، 2000م.

90) يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.

الكتب الأجنبية:

1) Ben dicte et Jean muller, « **La qualité totale, guide pratique pour les technicien** », entreprise moderne d'édition, paris, 1988.

2) Phillipe Detrie, « **conduir une démarche qualité** », édition Eyrolles, paris, 1996.

3) Debruyne Michel « **la certification qualité selon les normes ISO** » la revue des sciences de gestion , direction et gestion des entreprises , n°194 , avril 2002.

المجلات والمنشورات:

1) عبد الله آل ناجي، " التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة "، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد 10، العدد 38، 1996م.

2) قويدر عياش، " إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 11، مارس 2008م.

3) مخلص شياع علي الجميلي، " العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة قسنطينة، المجلد 4، العدد 9، 2012م.

### الرسائل الجامعية:

- 1) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2008م.
- 2) أوغيدني هدى، إتجاهات العملاء نحو تقديم الخدمة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008م/2009م.
- 3) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم العلوم الإقتصادية، المملكة العربية السعودية، 2010م.
- 4) بوزيان كلثوم، دور أنظمة الجودة والإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2008م.
- 5) سعاد يخنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006م.
- 6) سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012م.
- 7) صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007م/2008م.

8) عبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008م.

9) فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010م.

10) منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م / 2008م.

11) لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9000) في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الإجماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007م.

12) نوال براهيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية - حالة مستشفى بشير بن ناصر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006م.

### مواقع شبكة الأنترنت:

1) أحمد خالد شار الرشيد، السلوك الإنساني في المنظمات،

<https://www.facebook.com/EtudiantsDroitArabe/posts/500892203>

315829

2) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني،

<http://www.hrdiscussion.com/hr63652.html>

3) إسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للإستجابات،

<http://www.maqalaty.com/profile/13652.html>

4) خالد طوقان، خبراء الجودة والإدارة - الإيزو 9000 هدفها رفع الفاعلية

والكفاءة، [www.albayan.co.ae](http://www.albayan.co.ae)

# ملاحق الدراسة

جامعة أحمد دراية - أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية  
مدرسة الدكتوراه علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال  
الاستمارة

أخي الكريم،

أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد:

نرجوا من حضرتكم الإجابة على أسئلة الإستمارة التي تم وضعها لدراسة موضوع:  
\* تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على سلوك العاملين من وجهة نظر الزبائن\*.

وهذا لتحضير شهادة الماجستير تخصص علم إجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال في إطار مدرسة الدكتوراه.  
كما نرجوا منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية، ونعلمكم بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف: أ.د. لعلى بوكميش

الباحثة: البركنو نورة

الموسم الجامعي: 2015 / 2016م

\* ملاحظة: يرجى وضع علامة ( X ) في الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

01- الجنس: ذكر  ، أنثى

02- العمر: أقل من 25 سنة  ، من [ 25 إلى 35 ] سنة   
من [ 36 إلى أقل من 46 ] سنة  ، أكثر من 46 سنة

03- المستوى التعليمي: أمي  ، يقرأ ويكتب  ، ابتدائي  ، متوسط   
ثانوي  ، جامعي  ، دراسات عليا

04- عدد مرات التعامل مع المؤسسة: من 3 إلى 6 مرات  ، من 7 إلى 10 مرات   
أكثر من 10 مرات

## المحور الثاني: المقياس

| الرقم | الفئة   | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>أوافق | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة |
|-------|---|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|
| 01    | العمال يستقبلون الزبائن بحفاوة  |                     |             |       |       |               |
| 02    | يتعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن  |                     |             |       |       |               |
| 03    | العمال لا يبادرون للتعرف على رغبات وطلبات الزبائن                                     |                     |             |       |       |               |
| 04    | يولي العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن  |                     |             |       |       |               |
| 05    | يصغي العمال للزبائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم                                      |                     |             |       |       |               |
| 06    | العمال لا يحترمون الزبائن عندما يكونون داخل الشركة                                    |                     |             |       |       |               |
| 07    | يقدر العمال ظروف الزبائن  |                     |             |       |       |               |
| 08    | يفهم العمال طلبات واحتياجات الزبائن   |                     |             |       |       |               |
| 09    | ييدي عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزبائن   |                     |             |       |       |               |
| 10    | العمال على استعداد دائم لتقديم الخدمة للزبائن   |                     |             |       |       |               |
| 11    | تقديم الخدمة من طرف العمال للزبائن لا تتم بجدية وحماسة                                |                     |             |       |       |               |
| 12    | يسعى العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكبر عدد ممكن من الزبائن                         |                     |             |       |       |               |
| 13    | يطمح عمال الشركة إلى بناء علاقات وطيدة مع زبائنهم ويحاولون الإحتفاظ بهم كزبائن دائمين |                     |             |       |       |               |
| 14    | التواصل مع العمال بالشركة سهل وسريع   |                     |             |       |       |               |
| 15    | لا يوجد تجاوب سريع من قبل العمال لتقديم الخدمة للزبائن                                |                     |             |       |       |               |
| 16    | يقدم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير                                 |                     |             |       |       |               |
| 17    | يتواجد العامل المعني بتقديم الخدمة دائما في مكان عمله                                 |                     |             |       |       |               |
| 18    | لا توجد أخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها المال للزبائن                        |                     |             |       |       |               |
| 19    | العمال لا يحرصون على تقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى                   |                     |             |       |       |               |
| 20    | يقدم العمال الخدمات المطلوبة بكل دقة واتقان   |                     |             |       |       |               |
| 21    | عندما أواجه مشكلة داخل الشركة يساعدني العمال على حلها                                 |                     |             |       |       |               |
| 22    | طريقة تعامل العمال داخل الشركة تولد الثقة لدى الزبائن                                 |                     |             |       |       |               |



|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | أشعر بالاطمئنان أثناء تعاملي مع عمال المؤسسة                  | 23 |
|  |  |  |  |  | يتعامل عمال الشركة بسرية تامة مع معلومات الزبائن              | 24 |
|  |  |  |  |  | يتعامل عمال الشركة بمساواة وعدل مع كل الزبائن دون تمييز بينهم | 25 |
|  |  |  |  |  | يتخلف العمال عن الوفاء بطلبات الزبائن                         | 26 |
|  |  |  |  |  | يتعامل عمال الشركة مع الزبائن بكل شفافية                      | 27 |

شكرا لحسن تعاونكم.

# لملحق رقم: (02).

## قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

| الجامعة            | إسم الأستاذ (ة )       | الرقم |
|--------------------|------------------------|-------|
| جامعة الجزائر 2    | د. العايب سليم         | 01    |
| أحمد دراية - أدرار | أ.د. محمد الطاهر شوشان | 02    |
| أحمد دراية - أدرار | د. رضا نعيجة           | 03    |
| أحمد دراية - أدرار | د. مسعد فتح الله       | 04    |
| أحمد دراية - أدرار | د. محمداتني شهرزاد     | 05    |
| أحمد دراية - أدرار | د. غربية سمراء         | 06    |
| أحمد دراية - أدرار | د. عبيد زرزورة         | 07    |
| أحمد دراية - أدرار | د. بن سالم خديجة       | 08    |
| أحمد دراية - أدرار | بوفارس عبد الرحمان     | 09    |
| أحمد دراية - أدرار | باشيخ أسماء            | 10    |

**DELAGATION REGIONALE**

**ORGANIGRAMME**

