

## إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفاءات:

### دراسة استطلاعية في مخبر الأشغال العمومية بالشرق

Total quality management and its Relationship with Competencies:

An Exploratory Study at the Eastern Public Works Laboratory

Management da la qualité totale et ses relations avec les compétences:

Étude exploratoire au Laboratoire des travaux publics de l'Est

د. / جيجيق زكية\*، د. / زروخي فيروز\*\* & د. / طيب سليمان مليكة\*\*\*

تاريخ قبول النشر: 2019/12/21

تاريخ استلام المقال: 2019/08/30

#### **Abstract:**

The purpose of this study is to determine the relationship of the Total Quality Management with competencies. The case study in the (LTPEST) through a statistical test model. A questionnaire was used to collect data which were subsequently analyzed statistically by SPSS. The results show that The existence of a relationship between total quality management and competencies, and absence, and the study reached the need for attention to the integration of workers.

**Key words:** Total Quality Management, Competencies, East Public Works Lab.

\* أستاذ محاضر (أ) - جامعة برج بوعريش

\*\* أستاذ محاضر (أ) - جامعة الشلف

\*\*\* أستاذ محاضر (أ) - جامعة البليدة 2

## **Abstract:**

L'étude vise à connaître la relation entre le management de la qualité totale et les compétences humaines dans le laboratoire de travaux publics de l'est, en utilisant un questionnaire pour collecter des données à partir d'un échantillon aléatoire et après analyse statistique des données collectées à l'aide du programme (SPSS), les résultats ont montré une relation entre le management de la qualité totale et les compétences, et l'absence de différences Réponses des répondants sur la réalité de le mamagement de la qualité totale et des compétences.

**Mots clés:** Management de la qualité totale, Compétences, Laboratoire de travaux publics à l'Est.

## **ملخص:**

تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة بالكفاءات البشرية في مخبر الأشغال العمومية بالشرق، وذلك باستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمع باستخدام برنامج (SPSS) أظهرت النتائج وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءات، وعدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الجودة الشاملة والكفاءات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمبدأ اندماج العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الكفاءات، مخبر الأشغال العمومية بالشرق.

## مخطط المقال:

### مقدمة

#### 1) الإطار النظري للدراسة

##### 1-1) إدارة الجودة الشاملة

##### 2-1) الكفاءات

#### 2) الدراسة الميدانية

##### 1-2) الطريقة والإجراءات

##### 2-2) تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

### خاتمة

## مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري وتعتبره محور كل عملياتها ويتجلى ذلك في أبعادها التي ترتبط مباشرة بالإنسان سواء أكان عاملا أو موردا أو زبونا، كما تمكنه من تطوير معارفه العلمية والعملية وتطوير مهاراته وقدراته واكتساب كفاءات جديدة في ظل البيئة التنظيمية لهذه الإدارة والتي تتسم بالتعاون والانسجام. وبهذا، تعتبر الكفاءات من المفاهيم المعاصرة التي ترتبط بالموارد البشري، وقد لاقت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتنمية رأس مالها البشري، في ظل ما تشهده هذه الأخيرة من التنافس على الموارد البشرية القادرة على تحقيق قدرات جوهرية، مصدرها المعرفة والمهارات والقدرات، لا رؤوس الأموال والموجودات المادية.

بناء على ما سبق، نطرح التساؤل: هل توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الكفاءات في مخبر الأشغال العمومية بالشرق وهل يوجد فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم؟

ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو تساوي 0.05 بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءات في مخبر الأشغال العمومية بالشرق؛
- وتجد فروق في إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم الوظيفية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 .

## 1) الإطار النظري للدراسة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات ومازال مستمرا وكان سبب ظهورها هو شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق الخارجية وخسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق<sup>1</sup>. كما تصاعد الإهتمام بالكفاءات البشرية في مؤسسات الأعمال على إختلاف أنواعها وذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها والتي تساعد المؤسسات على إمتلاك المزايا الفريدة وبناء الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### 1-1) إدارة الجودة الشاملة:

يرى أحد الكتاب أن جذور حركة إدارة الجودة الشاملة أخذت أكثر من خمسين عاما لتنمو وتصبح على شكلها الذي نراه اليوم، فليس من الإنصاف أن نصفها بأنها فكر مستقل عن المدارس العلمية السابقة للإدارة بل الحقيقة أنها تستمد بذورها منها<sup>3</sup>.

### تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- إن التباين الشكلي في مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ أنها تتمحور حول الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة<sup>4</sup>. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بصيغ متعددة منها:
- "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (تعريف معهد المقاييس البريطاني)<sup>5</sup>؛
  - "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر" (تعريف معهد الجودة الفيدرالي)<sup>6</sup>؛
  - "الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"<sup>7</sup>؛
  - "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب الزبائن عن طريق سبل المشاركة الجماعية في تخطيط وتنفيذ الأداء التشغيلي"<sup>8</sup>.

مما سبق ذكره من تعاريف، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج إداري شامل يشمل كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها الداخلية، تسعى وبشكل مستمر الى تحسين الأداء عن طريق تضافر جهود العاملين وفرق العمل واستخدام بعض الادوات الاحصائية وذلك بهدف تحقيق التميز والوفاء باحتياجات وتوقعات الزبون.

### ❖ أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

من أحسن التحديدات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بين مفكري إدارة الأعمال تلك تركز على: القيادة، اندماج الموظفين، التحسين المستمر، العلاقة مع المورد، مقاييس الأداء والتركيز على الزبون) هي الأكثر تمثلا لشمولية وفلسفة هذه الإدارة<sup>9</sup>. والتي نلخصها في جملة النقاط التالية:

#### ▪ القيادة:

أسلوب القيادة الذي تتطلبه يدعى "الإدارة الجواله أو المرئية" وتقوم على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل، بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي والاتصال الرسمي المرين في أن واحد<sup>10</sup>.

#### ▪ إدماج العاملين:

من خلال التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق... وسياسة "دمج العاملين" تؤكد على إشراكهم في كل شيء وعلى كافة المستويات، في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتصميم المنتج وأقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير وتحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة<sup>11</sup>.

#### ▪ التحسين المستمر:

يتمثل مسعى التحسين المستمر (طويل الأجل) في البحث الدائم على أفضل الحلول لأجل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، كما يسعى إلى إقصاء واستبعاد أسباب العيوب والأعطاب وتقليص المدة الزمنية للإنتاج والتوزيع وتحصيل القيمة الصحيحة لمستويات المخزون والاستعمال الصحيح<sup>12</sup>.

### ▪ العلاقة مع المورد:

غالبا ما تسمى " الشراكة مع المورد" على اعتبار... أن الحصول على جودة أفضل إنما تبدأ من المورد الذي تتعامل معه المؤسسة في حصولها على الموارد الأولية اللازمة...على أن يكون الهدف هو الالتزام طويل الأجل معه، وبناء الثقة والرؤيا المشتركة بينهما<sup>13</sup>.

### ▪ التركيز على الزبون:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة إرضاء الزبون على أنها الأساس وأي خلل فيها يعني توجه الزبون للمنافسين الآخرين، ولهذا تسعى هذه الإدارة لإدخال الزبون في أمور شتى تحت شعار " الزبون يدير المؤسسة من خلال ما يريد ويرغب ويتوقع"<sup>14</sup>.

### ▪ ومقاييس الأداء:

ينظر إلى مقاييس الأداء نظرة شمولية لا تقتصر فقط على أنشطة محددة بل تشمل كافة المراحل وفقا لنظرية النظام، وأهم المجالات التي يتم قياسها هي الموارد البشرية والزبائن والخدمة والبحث والتطوير والإدارة وأداء العمليات، وتعد أدوات قياسها بمثابة الأسس والركائز التي تستند إليها الإدارة في تعاملها مع المشاكل وأسلوب حلها<sup>15</sup>. وتعد حلقات الجودة وسيلة أداة موجهة من أجل الفهم والتحليل الأفضل للوضعيات وتحديد المشاكل بشكل أحسن وتدعيم وتسهيل الاتصالات بين مختلف الإدارة في المؤسسة<sup>16</sup>.

### 1-2 الكفاءات:

أرل من استخدام مصطلح "الكفاءات" في مجال الأعمال هو الباحث Harry Igor Ansoff\* سنة 1965، إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة من المهارات

---

\* الباحث Harry Igor Ansoff إيجور أنسوف (1918-2002) عالم رياضيات روسي ومدير أعمال تطبيقي. ومن المعروف باسم أب الإدارة الاستراتيجي، يعد مبتكر "مصنوفة أنسوف-Ansoff Matrix" أو "مصنوفة سوق المنتجات".

والموارد والتي تعد كفاءات مهمة وضرورية لمنظمات الأعمال الخدمية والصناعية والتي تساعد المؤسسة في توجيهها الإستراتيجي<sup>17</sup>.

### ✦ تعريف الكفاءات:

تولت جهود العديد من الباحثين في الادارة لتحديد مفهوم الكفاءات، وفي هذا المجال يفرق الباحثون بين عدة مداخل لمفهوم الكفاءات، منها المدخل الامريكي المركز على الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة، والمدخل البريطاني حول القدرة على وضع المهارات والمعارف موضع التنفيذ<sup>18</sup>. ومن هذه التعاريف، نذكر:

- "القدرة على التحرك والعمل في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"<sup>19</sup>؛
- "الاستعداد أو القابلية للتوليف بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة"<sup>20</sup>؛
- "كفاء عملي للحالات، تستند على المعارف المكتسبة التي يتم تحويلها بمقدار أكثر قوة من اشتداد أو زيادة تنوع هذه الحالات"<sup>21</sup>؛
- "مجموع من المعارف العلمية والمعارف السلوكية التي تتجلى في عمليات المهن/الوظائف في حالة نشاط معين"<sup>22</sup>.

مما سبق ذكره من تعاريف، يمكن تعريف الكفاءات بانها مجموع من المعارف العلمية والعملية والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تلاحظ اثناء تنفيذ المهام وتسمح له بتحقيق الأداء المطلوب او يفوقه.

### ✦ تصنيف الكفاءات:

بينت الأدبيات النظرية المتعلقة بأنواع الكفاءات وجود تصنيفات كثيرة لها تختلف من باحث لآخر من حيث تسمياتها وعددها، وتعددت آراء الباحثين نتيجة تعدد مفاهيمها ومقاربتها النظرية وكذا مجال تطبيقها. ويمكن الإشارة إلى الأنواع الأكثر شيوعا وهي:

### ■ الكفاءات الفردية:

الكفاءات الفردية هي "المعرفة والمعرفة العملية التي يطورها الموظفون أثناء القيام بنشاطاتهم"<sup>23</sup>. وهي "القدرة الموجودة لدى الشخص والتي تؤدي إلى سلوكيات تلبى متطلبات العمل، في إطار المعايير البيئية التنظيمية والتي تحقق النتائج"<sup>24</sup>.

### ■ الكفاءات الجماعية:

تعريف الكفاءات الجماعية هو أكثر تعقيدا من تعريف الكفاءات الفردية، ويمكن أن تعرف "بفريق مهني (خدمة، وحدة، شبكة فريق بحث) القادر على القيام بتنفيذ المهام بطريقة جيدة وتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، فهي ليست تجميع للكفاءات الفردية والتنظيمية، بل هي نتيجة تكامل واندماج حقيقي بين الكفاءات الفردية والتنظيمية في فريق مهني يسمح بسهولة تحقيق الأهداف"<sup>25</sup>.

### ■ الكفاءات التنظيمية:

الكفاءات التنظيمية "تعكس قدرات المؤسسة في استغلال والاستفادة من الموارد الموجودة لتحسين الوظائف التنظيمية وإنشاء القيمة"<sup>26</sup>. وفي نفس السياق، هي كفاءات تعكس رأس مال المعرفة العملية للمؤسسة وقدرتها على تنفيذ نشاط أو عدة أنشطة بنجاح"<sup>27</sup>.

والكفاءات التنظيمية في الأساس هي "تكامل المعارف المتخصصة لتنفيذ مهمة إنتاجية متميزة. ويرتبط التحقيق المتكرر لهذه المهام الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر بالقدرة على خلق قيمة للمؤسسة من خلال تحويل العوامل إلى منتجات"<sup>28</sup>.

### ■ والكفاءات الجوهرية:

تعرف الكفاءات الجوهرية بأنها "الموارد الحقيقية... التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين الكفاءات ومساراتها التكنولوجية بما يعزز مقدرات المؤسسة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة لحاجات الزبائن. وتحقيق أعظم قيمة ممكنة لهم من خلال تمييز منتجاتها عن المنافسين وصعوبة تقليدها"<sup>29</sup>.

ومعنى هذا، أن الكفاءات الجوهرية هي "مجموعة من الأنشطة أو العمليات المترابطة التي يتم من خلالها توزيع الموارد، بهدف تحقيق ميزة تنافسية تحافظ على قدرة تلبية عوامل النجاح المتعلقة بمجموع الزبائن أفضل من غيرها وبطرق يصعب تقليدها"<sup>30</sup>.

## 2) الدراسة الميدانية:

تعد الدراسة الميدانية من أهم الاجراءات البحثية التي يلجأ إليها الباحث في اعداد بحثه التطبيقي، لأنها طريقة تساعد على جمع البيانات المطلوبة من الواقع الميداني أو المرئي عن طريق استهداف المجتمع المناسب ودراسة اتجاهاته وسلوكه اتجاه ظاهرة ما وتفسير العلاقة بين المتغيرين، ومن تم إختبار فرضيات البحث والإجابة على تساؤلاته بعد اخضاع البيانات المجمعّة للتفسير والتحليل.

## 2-1) الطريقة والإجراءات:

يتطلب اجراء الدراسة الميدانية اتباع مجموعة من الخطوات منها اختيار منهج البحث ومكان وكيفية جمع البيانات، وأدوات توصيفها ومعالجتها وتحليلها، حتى يتسنى للباحث التأكد من دقة البيانات المجمعّة من حيث الكم والنوع والمحتوى ودقة النتائج المتحصل عليها.

## ✦ مجتمع الدراسة وحجم عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في مخبر الأشغال العمومية بالشرق والبالغ عددهم 28 عامل، منهم 5 رؤساء. والمخبر هو شركة ذات أسهم تم تأسيسها في سبتمبر 1989، مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بولاية قسنطينة، ويتلخص نشاطها في القيام بالأبحاث التطبيقية، الدراسات والتحليل وكل التجارب والفحوص المتعلقة بالمعدات المستعملة في الأشغال العمومية وفي البناء والتي ترتبط بالميدان، ودراسة أساليب البناء، وليونة الطرق وأساليب استخدامها.

وبالنسبة لحجم عينة الدراسة، تم توزيع 28 إستبانة بعدد عناصر مجتمع البحث، وتم استرجاع 19 إستبانة صالحة للتفريغ والتحليل، أي أن حجم العينة يقدر بأكثر من 67%. وهذه النسبة مقبولة جدا من الناحية الإحصائية، لأن الدراسة استطلاعية ولا تهدف إلى قياس معنوية الأثر التي تتطلب عينة لا تقل على 30 مفردة.

### ✦ أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد صممت وفق نموذج Likert للتدرج الخماسي لكن باستخدام العبارات المبينة في الصيغة:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

وتكونت الإستبانة المستخدمة من 3 محاور و46 عبارة تتناسب مع طبيعة المتغيرات كما يلي:

- محور أول خاص بالبيانات العامة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي)؛
- محور ثاني خاص بإدارة الجودة الشاملة، يضم 26 عبارة موزعة على 5 أبعاد هي (القيادة، إِمَاج العاملين، التحسين المستمر، الموردون، الزبائن، الأدوات)؛
- ومحور ثالث خاص بالكفاءات البشرية، يضم 20 عبارة موزعة على أربعة أنواع من الكفاءات البشرية هي (الفردية، الجماعية التنظيمية، الجوهرية)\*\*.

### ✦ الأساليب الإحصائية:

- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS.19) لمعالجة البيانات والوصول إلى النتائج، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة البحث؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى إدارة الجودة الشاملة والكفاءات؛
- وتم استخراج مجالات المستوى من خلال طرح الحد الأدنى من الحد الأعلى لبدائل الإجابات ثم قسمة القيمة المتحصل عليها على عدد الدرجات بين الحدين لنجد قيمة 1.33 ، ثم يتم استخراج المجالات بإضافة القيمة المتحصل عليها، ومنه نجد: [11 - 2.33] أي أن الإجابات التي تقع ضمن هذا المجال منخفضة [2.33 - 3.66] أي أن الإجابات التي تقع ضمن هذا المجال متوسطة و[3.66 - 5] أي أن الإجابات التي تقع ضمن هذا المجال مرتفعة.

\* انظر الجدول 1.

\*\* انظر الجدول 2.

- استخدام مصفوفة الارتباط لمعرفة قوة العلاقة واختبار الفرضية الأولى؛
- واستخدام التباين الأحادي لمعرفة وجود أو عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين ومنه اختبار الفرضية الثانية.

## 2-2) تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

توصلت إليها الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS تحليلا باستخدام أساليب إحصائية ملائمة.

### ✦ اختبار ثبات الإستبانة:

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ" مبينة في الجدول التالي:

الجدول 01 - نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ومحاورها

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	ادارة الجودة الشاملة
.966	26 عبارة
Cronbach's Alpha	الكفاءات
.781	20 عبارة
Cronbach's Alpha	كل الاسفانة
.951	46 عبارة

نلاحظ من الجدول، أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الإستبانة يفوق 60%، وهي نسب عالية جدا تتحصر بين 78.1% و96.6%. وبالتالي، يمكننا الاطمئنان إلى البيانات المجمعَة وتحليلها.

✦ خصائص أفراد عينة البحث:

ان توصيف خصائص المبحوثين من المتطلبات الضرورية التي تبين طبيعة الفئة المستقصى منها من حيث متغيراتها الديمغرافية والتي يكون لها دور في راي الفرد وسلوكه اتجاه ظاهرة معينة. والنتائج المتحصل عليها من حساب النسب المئوية لخصائص المبحوثين مبينة في الجدول الآتي:

الجدول 02 - خصائص المبحوثين

النوع_الإجتماعي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	14	73,7	73,7	73,7
أنثى	5	26,3	26,3	100,0
المؤهل_العلمي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعي	10	52,6	52,6	52,6
غير جامعي	9	47,4	47,4	100,0
المركز_الوظيفي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار مسؤول	3	15,8	15,8	15,8

يشير الجدول إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم ذكور، حيث بلغت نسبتهم 73.7% وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة الإناث البالغة 26.3%. وقد يرتبط السبب بطبيعة نشاط المؤسسة، الذي غالبا ما يجذب فئة الذكور. كما يتضح من الجدول وجود 10 أفراد من خرجي الجامعة والباقي وهم 9 أفراد غير جامعيين، لأن المؤسسة وبطبيعة نشاطها تستعين بمختلف المؤهلات العلمية وذلك حسب متطلبات الوظيفة. ويشير الجدول أيضا إلى أن الإطارات يمثلون 15.8 من مجموع أفراد عينة البحث والباقي هم من العمال العاديين. والأمر منطقي جدا. لأن في كل المؤسسات نجد عدد الأفراد في المراتب العليا هم الأقل بحكم هيكل العمالة.

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مخبر الاشغال العمومية:

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول مستوى تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة مبينة في الجدول التالي:

الجدول 03 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعادها

Descriptive Statistics

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	N	Mean	Std. Deviation
القيادة	19	3,8246	1,10201
إدماج العاملين	19	3,2368	1,11640
التحسين المستمر	19	3,8842	1,12213
العلاقة مع المورد	19	3,8772	1,25811
التركيز على الزبون	19	3,6711	1,07707
الأدوات التماذج	19	3,8571	1,08797
إدارة الجودة الشاملة	19	3,7252	,98295
Valid N	19		

المصدر: مخرجات برنامج spss مع التعديل.

يتبين من الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى وتطبق إدارة الجودة الشاملة وأبعادها بمستوى مرتفع باستثناء بعد إدماج العاملين، الذي يقع متوسطه الحسابي ضمن المجال المتوسط، مما يدل أن ثقافة إدماج العامل في المؤسسة واعتباره كمالك لها من خلال إشراكه في كل ما يتعلق بها، لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب.

ويوضح الجدول أيضا أن بعد التحسين المستمر احتل الترتيب الأول، في حين احتل التركيز على الزبون الترتيب ما قبل الأخير، وهو اقرب إلى المستوى المتوسط بالرغم من أهمية إرضاء الزبائن في إدارة الجودة الشاملة. بينما نلاحظ أن بعد التحسين المستمر وبعد العلاقة مع المورد متقاربة في مستوى تطبيقها حيث لا يتعدى الفرق بينهما 0.007، بينما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها مرتفع إلى حد ما إذ بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.72 بانحراف معياري 0.98 والذي يدل على وجود درجة من تشتت إجابات الباحثين، وقد يرجع الأمر إلى اختلاف تخصصاتهم ومهامهم.

### ❖ واقع الكفاءات في مخبر الأشغال العمومية بالشرق:

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كل نوع من أنواع الكفاءات البشرية مبينة في الجدول التالي:

الجدول 04 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفاءات وأنواعها

#### Descriptive Statistics

الكفاءات وأنواعها	N	Mean	Std. Deviation
كفاءات فردية	19	4,3421	,54141
كفاءات جماعية	19	4,3474	,72676
كفاءات تنظيمية	19	3,8947	,47859
جوهرية كفاءات	19	4,5789	,44169
كفاءات	19	4,2908	,39847
Valid N	19		

المصدر: مخرجات برنامج spss مع التعديل.

يبين الجدول أن مخبر الأشغال العمومية بالشرق يمتلك كفاءات بشرية متنوعة وبمستوى مرتفع، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية بين 3.89 و 4.54، وقد احتلت الكفاءات الجوهرية الترتيب الأول، بينما احتلت الكفاءات التنظيمية الترتيب الأخير. في حين نلاحظ تقارب كبير جدا في مستوى الكفاءات الفردية والجماعية التي تمتلكها المؤسسة. كما تشير نتائج الانحراف المعياري المبينة في الجدول إلى عدم تشتت إجابات المبحوثين في ما يخص رأيهم في مستوى الكفاءات، مما يدل أن أفراد هذه المؤسسة يتقنون في تقييمهم لمستوى الكفاءات التي تتوفر لديهم.

### ❖ اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات المطروحة والتي تم صياغتها على نحو يسمح بقبولها أو رفضها، والمتعلقة باكتشاف طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءات، ووجود أو عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تم استخدام الأدوات الاحصائية المناسبة للاختبار.

**\* اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءات البشرية:**

لاختبار الفرضية الأولى تم استخراج مصفوفة الارتباط التي تبين وجود علاقة بين المتغيرات من عدم وجودها، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

**الجدول 05 - علاقة إدارة الجودة الشاملة بالكفاءات**

	إدارة الجودة الشاملة	كفاءات
إدارة_الجودة_الشاملة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,528* 19
كفاءات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,528* 19

المصدر: مخرجات برنامج spss مع التعديل.

بينت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءات، إذ نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 52.8% وهو ارتباط ايجابي دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.02. ومنه نقبل الفرضية. وتعتبر نتيجة هذه الفرضية جد مقبولة لان إدارة الجودة الشاملة من خلال سعيها إلى إشراك العاملين وتشجيع روح الفريق إضافة إلى التدريب على أدوات إدارة الجودة الاهتمام بتطلعات الزبائن كلها مبادئ تؤدي إلى تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة وخاصة الجماعية.

**\* اختبار الفروق في إجابات المبحوثين:**

تم اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة هل يوجد فروق في تقديرات المبحوثين لمستوى إدارة الجودة الشاملة والكفاءات تعزى إلى نوعهم الاجتماعي وخصائصهم الوظيفية. وبينت النتائج ما يلي:

- بالنسبة للنوع الاجتماعي، يبين الجدول عدم وجود فروقا معنوية دالة في إجابات الذكور والإناث الممثلين لعينة البحث فيما يخص مستوى تقديراتهم لواقع إدارة الجودة الشاملة

\* انظر الجدول 6.

- والكفاءات، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig للقيمة التباينية F أكثر من 0.05 رغم وجود فروق ظاهرية حسب قيم المتوسط الحسابي لداخل المجموعات وما بين المجموعات؛ بالنسبة للمؤهل العلمي، يبين الجدول عدم وجود فروق دالة معنوية في إجابات الأفراد الجامعيين وغير الجامعيين الممثلين لعينة البحث في تقديراتهم لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الكفاءات، حيث مستوى الدلالة Sig للقيمة التباينية F أكثر من 0.05 رغم وجود فروق ظاهرية حسب قيم المتوسط الحسابي لداخل المجموعات وما بين المجموعات؛ وبالنسبة للمركز الوظيفي، يبين الجدول عدم وجود فروق دالة معنوية في إجابات المبحوثين ترجع إلى مركزهم الوظيفي، أي أن الإطارات والعاملين اتفقوا في تقديراتهم لواقع إدارة الجودة الشاملة والكفاءات، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig للقيمة التباينية F أكثر من 0.05، رغم وجود فروق ظاهرية حسب قيم المتوسط الحسابي لداخل المجموعات وما بين المجموعات. ومنه يتم رفض الفرضية الثانية والأخذ بفرضية العدم.

الحدول 06 - التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين لمستوى إدارة الجودة الشاملة والكفاءات تبعاً لخصائصهم

ANOVA				
النوع الاجتماعي BY	Mean Square	F	Sig.	
إدرة لجودة شاملة	Between Groups	1,454	1,551	,230
	Within Groups	,937		
كفاءات	Between Groups	,019	,115	,738
	Within Groups	,167		
المؤهل العلمي BY	Mean Square	F	Sig.	
إدرة لجودة شاملة	Between Groups	1,649	1,781	,200
	Within Groups	,926		
كفاءات	Between Groups	,011	,066	,800

المصدر: مخرجات برنامج spss مع التعديل.

### خاتمة:

إدارة الجودة الشاملة نظام إداري قائم على مجموعة من الأبعاد التي تتنوع بين القيم التي تتحول إلى ثقافة عمل يلتزم بها جميع الأفراد، كالعامل الفرقي والتعاون والتحسين المستمر والقيادة والثقة مع الزبائن والعلاقة مع الموردين، إضافة إلى بعض التقنيات مثل أدوات القياس، هذه القيم والتقنيات جعلت من إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية ناجحة تسمح بتميز أداء المؤسسة. كما أن أساس الكفاءات في المؤسسة هو العنصر البشري القادر على تحقيق الفرق في الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي أو الجوهري الناتج عن الاتحاد بين مختلف موارد المؤسسة.

- من خلال الدراسة الميدانية وحسب إجابات المبحوثين، توصلنا إلى النتائج التالية:
- مستوى إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية مرتفع؛
  - المخبر يتبنى ويلتزم بأبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، باستثناء اندماج العاملين؛
  - اندماج العاملين في مخبر الأشغال العمومية بالشرق متوسط؛
  - يمتلك المخبر كفاءات متنوعة وبمستوى مرتفع؛
  - أكثر الكفاءات التي يمتلكها المخبر هي الكفاءات الجهرية؛
  - الكفاءات التنظيمية أقل مستوى من الكفاءات الفردية والجماعية؛
  - الكفاءات البشرية عموما (الكفاءات مجتمعة) ترتبط مباشرة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
  - ويتفق أفراد عينة البحث رغم اختلاف في نوعهم الاجتماعي وخصائصهم الوظيفية على واقع إدارة الجودة والكفاءات في مؤسستهم.

- وبناء على النتائج المتوصل إليها، نقترح التوصيات التالية:
- ضرورة العمل على اندماج العاملين في المؤسسة، لأن شعور العامل بأهميته وملكيته في المؤسسة تجعل صاحب كفاءات؛
  - ضرورة تبني الأساليب الإدارية والقيادية التي تدعم عملية اندماج العاملين مثل القيادة التشاركية والتمكين؛
  - ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة بشكل رسمي ومعين؛
  - التوجه نحو نشر فكرة "ثقافة الجودة الشاملة" مسؤولية الجميع؛
  - وتبني أساليب تنمي الكفاءات في المؤسسة وتحافظ عليها وتزيد من تنميتها مثل التعلم التنظيمي والتشارك المعارفي.

## الهوامش والمراجع:

- 1 خضير كاظم حمود، «إدارة الجودة الشاملة» دار المسيرة للنشر والتوزيع (الطبعة الثانية)، عمان، 2005، ص 73، بتصرف.
- 2 غني دحام تناي الزبيدي & حسين وليد حسين عباس، «المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال»، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 24 & ص 34.
- 3 عمر وصفي عقيلي، «مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر»، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 28.
- 4 فريد زين الدين، «النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية»، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 544.
- 5 محفوظ احمد جودة، «إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات»، دار وائل للنشر (الطبعة الثانية)، عمان، 2006، ص 22.
- 6 مأمون الدرادكة & طارق الشبلي، «الجودة في المنظمات الحديثة»، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 17.
- 7 خضير كاظم حمود، «إدارة الجودة الشاملة»، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 74.
- 8 نفس المرجع السابق لـ خضير كاظم حمود، ص 74.
- 9 رضا أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، «وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بتورامية عامة»، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص 210.
- 10 عمر وصفي عقيلي، «مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر»، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 102.
- 11 المرجع نفسه، ص 124.
- 12 SEDDIKI Abdallah, «Management de la qualité», Office des publications universitaires, Alger, 2004, p. 200.
- 13 رضا صاحب أبو محمد آل علي & سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 231.
- 14 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 43.
- 15 رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 235.
- 16 BENAMMAR MAMLOUK Zeïneb, «Cercles de qualité et culture d'entreprise, la gestion des ressources humaines dans les PMI/PME au Maghreb», numéro spécial de la revue 'Les cahiers du CREAD', p 131.

- 17 حميد الطائي، أحمد على صالح & دنيا فاضل الوائلي، «إدارة الجدارة والمواهب»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع (الطبعة الثانية)، عمان، 2015، ص 39.
- 18 عادل محمد زايد، «العادلة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، 2006، ص 242.
- 19 المرهون نسرين، «إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية - دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه»، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 125-126.
- 20 نفس المرجع السابق ل المرهون نسرين، ص 126.
- 21 PHILIPPE ZARIFIAN, «Objectif compétence :Pour une nouvelle logique», Editions Liaisons, Paris,2001, p 69.
- 22 AUBERT Jacques, GIBERT Patrick & PIGEYRE Frédérique, «Management des compétences : Réalisations, Concepts, Analyses», Dunod (2° ed.), Paris, 2005, p. 17.
- 23 DIETRICH Anne, «Le management des compétences (une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences)», Vuibert, paris, 2008, p. 3.
- 24 DOWLING Martin & HENDERSON Lain, «Managing personal competencies», 2011,  
<https://www.ebsglobal.net/programmes/all-courses/managing-personal-competencies>
- 25 CEDIP, «Le management des connaissances au service du développement des compétences», fiche technique numéro 26, juin 2003, pp. 1-4.  
[https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26\\_cle77e31b.pdf](https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/FTechnique26_cle77e31b.pdf)
- 26 DIETRICH Anne, op.cit, p 3.
- 27 DIETRICH Anne, op.cit, p 6.
- 28 GRANT Robert M., «Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration», Article, Organization Science, Vol. 7, No. 4 July- August, 1996, pp. 375-385.  
[https://econpapers.repec.org/article/inmororsc/v\\_3a7\\_3ay\\_3a1996\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a375-387.htm](https://econpapers.repec.org/article/inmororsc/v_3a7_3ay_3a1996_3ai_3a4_3ap_3a375-387.htm)

29 غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، «المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال»، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 18.

30 GERRY Johnson, KEVAN Scholes, WHITTINGTON Richard, «Exploring Corporate Strategy: Text & Casse», Prentice Hall, 7<sup>th</sup>Edition, VILLE ENGLAND, 2005, p. 128. <https://www.amazon.com/Exploring-Corporate-Strategy-Text-Cases/dp/0273687344>.