

اتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

The attitudes of workers towards implementing Total Quality Management

عمور خيرة
جامعة مستغانم (الجزائر)

kheira.amour@univ-mosta.dz

كباح مختارية*
جامعة غليزان (الجزائر)

mokhtaria.kebah@univ-relizane.dz

تاريخ القبول : 2024-10-23

تاريخ الاستلام: 2024-08-11

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن اتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بمؤسسة سونلغاز (تيارت)، ومعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: (المسمى الوظيفي، الأقدمية)، قمنا بدراسة ميدانية على عينة قدرها 70 عاملا، باستخدام المنهج الوصفي كونه المنهج الملائم للدراسة وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- اتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ إدارة وجودة الشاملة كانت ايجابية
 - 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة جودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة جودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.
- الكلمات المفتاحية: اتجاهات، عمال سونلغاز، إدارة جودة الشاملة

Abstract:

This study aimed to explore the attitudes of workers towards implementing Total Quality Management (TQM) principles at Sonelgaz (Tiaret branch) and to determine if there are statistically significant differences related to two variables: job title and seniority. A field study was conducted with a sample of 70 workers using a descriptive approach, which was deemed suitable for the study. The following results were obtained:

1. Workers' attitudes towards implementing TQM principles were positive.
2. There were no statistically significant differences in the application of TQM attributed to job titles.
3. There were statistically significant differences in the application of TQM attributed to seniority.

Keywords: attitudes, Sonelgaz workers, Total Quality Management

مقدمة:

إن العصر الحالي هو عصر التقنية والعولمة وهو ما انعكس على كل جوانب الحياة بما فيها الجانب الاقتصادي والحياة التنظيمية، حيث باتت تواجه المنظمات العديد من التحديات المتزايدة في ظل التطور والانفتاح التكنولوجي والثقافي الذي تفرضه متطلبات ثورة الاتصال والعولمة وهذه التحديات تستلزم التغيير في أساليب ونظم العمل من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية في العمل والإدارة التي أدت إلى انخفاض مستوى الإنتاجية، وهدر الموارد البشرية والمادية، وتدنى مستوى رضا العاملين والعملاء إلى أساليب حديثة تركز على الجودة والمشاركة والتحسين المستمر وبناء ثقافة التدريبات. ويتضح من هذا المنطلق مدى أهمية ثقافة الجودة وتطورها بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات إذ تعد جودة المنتجات والخدمات أولوية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لضمان رضا عملائها وولائهم لها، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الأرباح وتعزيزاً لمركزها التنافسي وكذا ضماناً لبقائها واستمرارها في الأسواق، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية، واحتلال مراكز قوية فيها.

الإشكالية:

تعد الجودة من أهم المؤثرات على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتجات أو خدمات تلبى احتياجاته وتستجيب لمتطلباته، وبالتالي فالجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة معظم عمليات التحول والتطور والتي قد تقابل بالرفض من قبل العمال ما لم يتم إعلامهم بها، قبل تطبيقها، ولعل إهمال هذا الأمر هو الذي جعل العديد من النظم التسييرية الناجحة تفشل في العديد من المؤسسات ما لم يتم الاهتمام بدراسة اتجاهات العمال نحو تطبيق نمط حديث من الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة بالمؤسسة، إنطلاقاً من تغيير الثقافة التنظيمية بثقافة تتلائم والفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق، وإعادة تصميم العمليات وتدريب العمال على مفاهيم الجودة الشاملة، وفي هذا السياق يؤكد جاسم "بأن المنظمات بشكل عام تواجه عدداً من الصعوبات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بينها عدم مواءمة الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمات". (الدوسري، 2007: 02).

ومن هذا المنطلق لابد من تحليل وتفسير الفجوة القائمة بين اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى تطبيقهم لها في واقع المؤسسات الجزائرية كثقافة وفكر وفلسفة، وعليه نطرح الإشكال التالي:

- 1- ما هي اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية؟.

فرضيات البحث:

- 1- نفرض أن اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز ايجابية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2- نفرض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- 3- نفرض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

أهداف البحث:

- معرفة اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

أهمية البحث:

تساعد هذه الدراسة على اكتشاف الوضع داخل المنظمة في الوقت الراهن ، لتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة، وبالتالي نتائج الدراسة ستوضح لنا مدى فهم وإدراك ودعم العمال لإدارة الجودة الشاملة في تحسين العمل، ومعرفة متطلبات تطبيقها وكذلك المعوقات التي تعترضها، بالإضافة إلى محاولة تقديم بعض التوصيات المنبثقة من نتائج هذه الدراسة.

2. التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

2.1 الاتجاه: هو كل موقف أو استجابة تصدر من الفرد اتجاه قضايا تصادفه في حياته أو عمله بناء على خبرات أو تجارب مر بها، تتمثل في القبول أو الرفض، وهو مجموع الدرجات المتحصل عليها من قبل عمال مؤسسة سونلغاز من خلال إجاباتهم على الاستبيان المطبق.

2.2 إدارة جودة الشاملة:

مفهوم إداري حديث يهدف إلى أداء عمل صحيح من أول مرة للوصول إلى منتج ذو جودة خال من العيوب مع اعتماد التحسين المستمر كمبدأ.

3. الدراسات السابقة:

1.3 دراسة هيفاء سوري (2000):

أعدت دراستها حول "توافق قيم الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة" حيث شاعت الدراسة من تحقيق بعض الأهداف منها ، توجيه اهتمام متخذي القرار في المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأهمية تواجد و توافق قيم الموظفين مع مبادئ الجودة ، ولا تأكد من مدى تواجد القيم الرئيسية التي تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين و من ثمة التنبؤ بفرص النجاح والاستدلال على مد ايجابية الثقافة التنظيمية في المنظمة من لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام قيم الموظفين كمؤشر لها ، وقد قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان لمعرفة مدى اندماج ثلاثة من مبادئ إدارة الجودة التركيز على المستفيد ، التحسين المستمر ، فريق العمل لتصبح جزءا الشاملة متكاملًا من المنظمة وتوصلت على أن المبادئ الثلاثة لجودة تطبق بشكل كبير في الشركة وأن قيم الموظفين في السابق متوافق مع إدارة الجودة الشاملة.

2.3 دراسة سامي الصامدي (2001):

اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة تحديات التنافسية في الألفية الثالثة في القطاع الصناعي كان مجتمع الدراسة مجموع عمال المنظفات الصناعية الأردنية في القطاع الخاص و تم التركي على الاهتمام العاملين في ادني الهيكل التنظيمي ممن لا يشغلون مناصب إدارية تم اختيار العينة من 30 منظمة صناعية موزعة في ثلاث أكبر المدن من الأردن وهي عمان أريد ، الزرقاء و تم تحديد العينة ب 870 عامل وقد سعت هذه الدراسة إلى أن المنظمات الصغيرة أكثر إيمانًا من الكبيرة في قدرات العاملين وإمكانية التحسين في العمل من خلال مهاراتهم وكذلك اهتمام المنظمات الصناعية الأردنية في القطاع الخاص بإشراك العاملين في صنع القرارات

3.3 دراسة علالي مليكة (2003-2004):

التي تمحورت حول أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة " و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة وذلك في ظل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية من خلال دراستها المطبقة في صناعة الكوابل ببسكرة (E.N.I.C.A)

تناولت واقع وآليات الجودة الشاملة فيها من خلال تحليل كل المعطيات ذات الصلة بالجودة وتقصي أثر الحصول هذه المؤسسة على شهادة الايزو في قدرتها التنافسية وقد خلصت إلى جملة من النتائج نذكر منها أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية و جلب المستهلكين، المؤسسة تريد المحافظة على بقائها لا بد من أن تكون لها قدرة تنافسية، وجود بعض العوائق كعدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ و توصيات الشهادة بسبب نقص التحفيز للعمال وتشجيعهم على الالتزام بمبادئ الجودة.

3.4 دراسة Marker budgol (2005):

بعنوان تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا هدفت هذه الدراسة إلى استعراض نماذج إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخاص والعام في بولندا وهذا ما كشفت عنه اثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعظم الشركات البولندية بتطبيق فلسفة الجودة الشاملة وفي ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها خصوصا تطبيق نموذج الايزو و 9001 وكشفت النتائج عن الدور الايجابي للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق هذه الفلسفة

3.5 دراسة إلهام يحيوي (2005):

بعنوان الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة " هدفت هذه الدراسة على التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبإحدى شركات الاسمنت خاصة وتوصلت إلى النتائج التالية : تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية لكن بشركة الاسمنت اتسم بالتطور الايجابي، تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث تمتاز الشركة محل الدراسة في جودة منتجاتها وتحاول تحسين جودت خدماتها وقد قدمت توصيات منها: التحسين المستمر للأداء الإنتاجي لتطبيق الجودة لبلوغ الأداء الأكبر مسايرة التطورات والتركيز على رغبات الزبائن.

4. الجانب النظري:

4.1 تعريف الاتجاهات

يعرف الاتجاه بأنه: "شعور ذو استعدادات ذهنية إيجابية أو وسيلة مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيرا محددًا في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف".
تعريف ابراهيم الغمري: "الميل والنزول للتجارب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية اتجاه الفرد وحدث معين وهناك جانبين جانب الميل والنزوع ودرجته، اتجاه الميل أو النزوع".

تعريف بوجاردس: "ميل يتجه بالسلوك قريبا من بعض العوامل البيئية أو بعيدا عنها فيضفي عليها معايير موجبة أو سالبة تبعا لانجذاب نحوها والنفور منها".

تعريف جوردن البورت: إذ يقول "الاتجاهات عبارة عن حالة استعداد ذهني وعصبي ومنظم عن طريق الخبرة، ترجمة استعداد الأفراد نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها".

يشير هذا التعريف إلى النواحي الأساسية في مصطلح الاتجاهات وهي:

- الاتجاهات الاجتماعية عبارة عن حالات من الاستعداد والتبرؤ للعمل.
- أن هذه الاستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.
- أنها منطقة تنظيم ديناميكي، بمعنى أنها متصلة ببعضها في تنظيم المعرفة للفرد.
- أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية. (جواد، 2010:169).

4.2 كيف تتكون الاتجاهات

تتأثر الاتجاهات بعدد من العوامل البيئية التي يعيش فيها الفرد، فالاتجاهات الفرد تتأثر بالجماعة الأولية (العائلة) التي ينتمي إليها يتأثر بالمجتمعات الحضارية والطبقة الاجتماعية التي يمارس أنشطة فيها، وبالثقافة التي يعيش في إطارها، ولا تعمل هذه العناصر والجماعات بصورة مستقلة بل أنها تتداخل وتتفاعل بصورة مشتركة من أجل تكوين اتجاهات الفرد. (المغربي، 2004: 142).

4.3 أنواع الاتجاهات ذات الصلة بالعمل

توجد لدى الإنسان اتجاهات عديدة غير أن الاهتمام في مجال السلوك الإنساني في منظمات العمل يتمركز حول عدد من الاتجاهات ذات الصلة بالعمل يمكن حصرها فيما يلي:

- اتجاه الرضي في العمل والقناعة به: وهذا يعني اتجاه الفرد العام نحو عمله فشعور الفرد بمستوى عال من الرضي من عمله دليل على أنه يحمل اتجاهات إيجابية نحو عمله، والعكس.
- اتجاه استغراق العمل: قد لا يكون من السهل التحديد الدقيق لمعنى هذا الاتجاه غير أن التعريف الإجرائي له يؤكد على أنه يقيس الدرجة التي يتمثل بها الفرد وظيفته وعمله، ويشارك بفعالية ويعتبر أداؤه فيها جزءا هاما من قيمته الشخصية.
- إتجاه الالتزام التنظيمي: هذا الاتجاه يعبر عن توجه الفرد نحو المنظمة من خلال ملاحظة ولائه وتمثله واستغراقه فيها. (حمادات، 2008: 236).

4.4 أهمية دراسة اتجاهات العاملين قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى أبو العلاء أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث في أدبيات التسيير والإدارة، ومن ثمة فإن الخوض فيه واتخاذ كنموذج في التسيير لأية مؤسسة هو بمثابة تغيير تنظيمي، وأن التخطيط لهذا التغيير لابد أن يأخذ المنحى الاستشرافي الذي يجعل المؤسسة تنفتح على المستقبل من جهة وعلى البيئة الخارجية من جهة أخرى وإلا أخذ التغيير التنظيمي منحى سلبي غير الذي تريده المؤسسة، فهذه الأخيرة لا يمكنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث ما لم تتعرف على اتجاهات عمالها نحوه، وتتجلى أهمية دراسة اتجاهات العاملين في تلافي مقاومة العمال لهذا التغيير الذي فرضته تغيرات البيئة وانفتاح التنظيم عليها إذ أن العمال لا يستجيبون لبعض الحقائق الجديدة لأنهم لا يغيرون اتجاهاتهم بسهولة لوجود العنصر العاطفي، الذي يجعل من تغيير الاتجاهات أمرا معقدا لكنه ليس مستحيل نظرا لوجود العنصر الفكري أو المعرفي الذي يسمح بتغيير الاتجاه بإدخال المعلومات والمعارف الجديدة عن طريق التعليم والتدريب اللذين يعتبران من أهم عمليات تنمية المورد البشري وتطويره نحو تقبل كل ما هو جديد بإزالة المخاوف وإمداده بالمهارات اللازمة وما هو مطلوب منه حيث يتلقى العامل كل المهارات التي تسمح له بالتعامل مع التغيرات التي تفرضها إدارة الجودة الشاملة.

وعليه فدراسة اتجاهات العمال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري، من خلال التعرف على اتجاهات الرضا فتكون الإدارة على علم بما سيواجهها من مشاكل قد تعيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعرفها على اتجاهات القبول تكون أكثر حماسا واستعدادا لتطبيق هذه الإدارة بنجاح. (حديدان، 2011: 4).

4. 5 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرى دوجلاس ووليم Dongleset william: أنها عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا الشركات المنافسة فهي مفتاح لمفاهيم تتضمن التحسين المستمر، تصفير الأخطاء، أداء العمل الصحيح من أول مرة، وهي تعرف الموظفين بأن يكونوا على علم ودراية للموقف وعلى كيفية تحسين العمل. (الطافش، 2005: 8)

كما عرفها ستيفن كوهن ورونالدو براند أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وإنهاء المعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. (الهيجان، 1994: 412)

فإدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يليها رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرتبين. كما أنها ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال توقعه في الأداء وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية. وهي تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها. (حمود، 2010: 19).

وقد ذكر (1992 cianpa) يمكن تعريفها من خلال ثلاثة أوجه.

أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي للجودة الذي تعتمده وهو التركيز الكلي للمستهلك وثانيها من خلال وصف مخرجاتها حيث أنها تسعى إلى تحقيق الولاء للمستهلكين وجعل الوقت والكلفة أقل ما يمكن لتحقيق مناخ يدعم وتشجيع فريق العمل التحسين المستمر وثالثها من خلال مناقشة مختلف الأدوات والأساليب وباقي العناصر التي تقود إليها والمتمثلة في الطرق التقليدية متمثلة في السيطرة على الجودة وضمان الجودة وأدوات وأساليبها وأساليب التطوير المنظمة والمفاهيم الجديدة للقيادة والحاجات الدادة (الطائي، 2010: 181).

4.6 عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم التركيز في دراستنا على هذه المبادئ التي تتماشى مع طبيعة ومعطيات الدراسة، حسب Hurbert (2001) وهي:

- التأكيد على الهدف .
- التركيز على العميل.
- الإدارة بالحقائق.
- مشاركة العاملين.
- التركيز على التحسين المستمر.
- التوجه بالعمليات. (فاتن، ماضي، 2007: 34).
- تأكيد الهدف: وهو من المبادئ الأساسية للجودة حيث أكد J.M. Juran على ضرورة وضع أهداف الجودة في الشركة بما يضمن وجود استراتيجي لها في مجال الجودة، مع اعتماد الوسائل والأدوات التي تساعد على قياس النتائج النوعية في ضوء أهداف الجودة. (نجم، 2001: 814).

- التركيز على العميل: يشير البكري إلى أن العملاء هم العملاء الخارجيين عن المنظمة، وهذا من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات وأيضا العاملين داخل المنظمة وهو الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب، ولقد أجمع الباحثون والمفكرون والاختصاصيون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة. (البكري، 2001: 52)
- مشاركة العاملين: لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن 85% من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم عمليا أن اشراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار.
- التركيز على التحسين المستمر: هو جوهر الجودة الشاملة على أن يكون التحسين رغبة من قبل المنظمة وإدراجها دائمة على كل العمليات وعلى كل المستويات بالاعتماد على التغذية العكسية. (حمود، 2010: 47-48).
- التوجه بالعمليات: الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والرقابة. (حمود، 2000: 103).

4.7 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

التطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تمر بخمس مراحل أساسية هي على النحو:

- مرحلة الاقتناع والتبني الإدارة لفلسفة الجودة.
- مرحلة التخطيط.
- مرحلة التطبيق (التنفيذ).
- مرحلة التقويم.
- مرحلة تبادل الخبرات. (طافش، 2005: 73)

5. إجراءات الدراسة الميدانية

- 1- منهج الدراسة: اعتمدنا المنهج الوصفي كونه يتلائم مع أهداف الدراسة.
- 2- عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية مكونة من 70 عامل.

3- أداة الدراسة: تتضمن الاستبيان، إضافة إلى البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة (المسمى الوظيفي، الأقدمية) وتعليمات خاصة بطريقة ملء الاستبيان 40 عبارة موزعة على 5 أبعاد.

4-حدود الدراسة:

- المكانية: مؤسسة سونلغاز بمدينة تيارت.
- الزمانية: من 2023/09/4 إلى 2023/12/13.

جدول رقم 01: يبين خصائص أفراد العينة حسب:

النسبة المئوية.	التكرارات.	خصائص العينة.	
26%	18	إيطار.	المسمى الوظيفي.
74%	52	عامل.	
24%	19	أقل من 5 سنوات.	الأقدمية.
50%	35	من 05 سنوات إلى 15 سنة.	
26%	16	أكثر من 15 سنة.	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة العمال 74% في حين نسبة الإيطارات 26%، ونلاحظ كذلك أن العمال الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 24% والعمال الأكثر من 15 سنة تمثلت في 26%، أما العمال الذين تتراوح مدة عملهم من 05 إلى 15 سنة بنفس المؤسسة تمثلت في 50% ما يعني أنها الفئة التي تمثل الأغلبية.

6.الأساليب الاحصائية:

حساب التكرارات والنسب المؤوية للتعرف على خصائص العينة.

- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة.
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين مجموعتين
- تحليل التباين أو اختبار (ف) لمعرفة الفروق.
- عرض النتائج وتحليلها

ستحاول عرض وتحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة على ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها

سابقا وفق ما يلي:

عرض نتائج الفرضية الأولى:

اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي موجبة في مجملها. بغية التحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لكل مبدأ وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح اتجاهات العاملين نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	المبادئ	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1	مبدأ تأكيد الهدف	3.92	0.97
2	مبدأ التركيز على العميل	3.82	0.95
3	مبدأ مشاركة العاملين	3.52	1.17
4	مبدأ التركيز على التحسين المستمر	3.35	1.19
5	مبدأ التوجه بالعمليات	3.48	1.03
	المتوسط العام	3.51	1.06

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة نحو مبدأ تأكيد الهدف هو (3.92) بانحراف معياري قدره (0.97) ما يعني درجة موافقة عالية وهو ما يدل على مدى تطبيقه وبالتالي تستطيع القول أن اتجاه العاملين نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف ايجابي في مجمله، أما اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل قدرت بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.95) وبالتالي يمكن القول أن اتجاه العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل هو ايجابي في مجمله، كذلك نلاحظ من خلال نفس الجدول أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة نحو مبدأ مشاركة العاملين (3.52) بانحراف معياري قدره (1.17) ما يعني درجة موافقة عالية وهو ما يدل على مدى تطبيقه وبالتالي تستطيع القول أن اتجاه العاملين نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين ايجابي في مجمله، كما قدر المتوسط الحسابي لاستجابات العاملين نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر (3.35) وانحراف معياري قدره (1.19) ما يعني ان اتجاهات العمال نحو هذا المبدأ إيجابية، وأخيراً قدر المتوسط الحسابي لاستجابات العمال نحو مبدأ التوجه بالعمليات بـ (3.48) وانحراف معياري قدره (1.03) أما المتوسط العام لاستجابات العمال نحو جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة المدروسة قدرت بـ (3.51) وانحراف معياري قدره (1.06).

وبالتالي يمكن القول أن اتجاهات العمال نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة إيجابية في مجملها

الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين الاطارات والعاملين في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	العمال	52	138.61	23.92	-0.39	0.69	غير دالة عند (0.05)
	الإطارات	18	141.43	28.66			

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة (ت) قد بلغت (-0.39) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ما يعني عدم وجود فرق بين الاطارات والعاملين في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (04): يوضح اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الاقدمية في المؤسسة.

المتغير	الفئة	المجموعات	المجموع التقديري	درجة الحرية	المتوسط التقديري	نسبة (ف)	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
مبادئ ادارة الجودة الشاملة	الأقدمية في المؤسسة	داخل المجموعات	64.92	3	21.46	0.33	0.006	دالة عند 0.05
		بين المجموعات	41815.41	66	633.56			
		المجموع	41880.34	69				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (ف) قد بلغت (0.33) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) ما يعني انه يوجد فرق باتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

7. مناقشة نتائج الفرضيات

7.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة هي موجبة في مجملها

وتم معالجة ذلك من خلال نتائج الفرضيات الجزئية التالية و التي تتمحور حول خمس مبادئ للجودة الشاملة كالتالي:

مبدأ تأكيد الهدف، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ مشاركة العاملين ، مبدأ التركيز على التحسين المستمر، مبدأ التوجه بالعمليات.

ومن خلال النتائج الجزئية للفرضيات تتحقق الفرضية العامة وكانت اتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ايجابية في مجملها من خلال:

7.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف

انطلاقاً من خلال معطيات الجدول رقم (02) نلاحظ أن استجابة أفراد العينة نحو هذا المبدأ بمتوسط حسابي قدره 63.92% وانحراف معياري قدره 0.95% اعلى من الدرجة الوسطية التي تساوي (03) ما يعني أن اتجاهات افراد العينة هي ايجابية نحو مبدأ تأكيد الهدف، ويمكن تفسير ذلك في نظرنا من خلال عمل المؤسسة على إدماج خطة الجودة ضمن استراتيجياتها وسياساتها مع متابعتها ومراقبتها وإيصالها لجميع مستويات الإدارة، وهذا راجع لالتزام الإدارة العليا بتحقيق أهدافها المسطرة

وتتطابق أفعال وسلوكيات المدراء مع أهداف المؤسسة وإيمانهم بأن تأكيد الهدف هو أساس الوصول المؤسسة إلى مركز تنافسي مهم وهذا ما يدل على إحتلاله المرتبة الأولى من بين البادئ المدروسة، وهو ما اتفق مع دراسة (حمد) البدراني (2000) لمعرفة مستوى اتجاهات العاملين في الإمارة الشرقية نحو إدارة الجودة الشاملة وتوصل إلى أن أغلبية العاملين يؤكدون على تطبيق مبدأ تأكيد الهدف ومدى أهميته، وتعارض مع دراسة (Elmaimani, 2004) للعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الشاملة في المنظمات الغير ربحية وتوصل إلى أن أهم العوامل المعيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي عدم دعم الإدارة العليا لمبدأ تأكيد الهدف والعمل على تحقيقه.

3.7 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على

العمل

إنطلاقاً من خلال المعطيات نفس الجدول نلاحظ أن إستجابة أفراد العينة نحو المبدأ التركيز على العمل بمتوسط حسابي قدره 3.82 وإنحراف معياري قدره 0.95 وهو أعلى من الدرجة الوسيطة التي تساوي 03 مما يعني إتجاهات أفراد العينة موجبة نحو مبدأ التركيز على العمل ويمكن تفسير هذا في نظرنا إلى:

أول ما يدل على أن المؤسسة تركز وتهتم بالعمل هو تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة والعمل بالمواصفات الدولية لأجل تحسين جودة المنتج لإرضاء عملائها وأيضاً احتلال هذا المبدأ المركز الثاني في ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة أيضاً تظهر أهمية العمل بالنسبة للمؤسسة من خلال اتصالهما الدائم معهم لمعرفة وفهم وتتبع آرائهم. وحاجياتهم ودمجها في أنشطتها والسعى لتلبيةها وارضائهم، هذا ما يؤكد ويوضح إيمان المؤسسة بأن رضي العمل عنها جزء من سياستها العامة.

وهذا ما أتفق مع دراسة (بدران العمر): (2002) لدراسة مدى تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر الممرضين وتوصل في دراسته إلى أن مبدأ التركيز على العمل هو أكثر المبادئ المطبقة في تلك المستشفيات.

4.7 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة اتجاهات العمال نحو مبدأ مشاركة العاملين

انطلاقاً من خلال المعطيات الجدول رقم (02) نلاحظ أن استجابة أفراد العينة نحو المبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 1.17 وهو أعلى من الدرجة الوسيطة التي تساوي 03 مما يعني أن اتجاهات أفراد العينة موجبة نحو مبدأ مشاركة العاملين

فعمل المؤسسة على الاستثمار في المعرفة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يعمل على تنمية مهارات وتكوين وتحسين أداء العمال بجميع المستويات، ذلك أن العمال هم أساس

المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة يمكنهم بالإحساس بالمسؤولية وانتمائهم وولائهم لمؤسستهم واعتبارها جزءاً منها تجعلهم يظهرون قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المؤسسة.

وهذا ما تعارض مع دراسة (نبيل عبد الفتاح (2000) في دراسته لإدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية وتوصل إلى أن تطبيقها واجه العديد من المعوقات منها قلة الوعي العاملين ومقاومة التغيير بسبب قلة مشاركتهم، واتفق مع دراسة (علي 2002) حول مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات العاملة في المناطق المؤهلة الصناعية في الأردن وتوصل لأن بدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرار يطبق بشكل كبير في هذه المنظمات

7.5 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة اتجاهات العاملين نحو مبدأ التوجه بالعمليات انطلاقاً من خلال المعطيات الجدول رقم (02) نلاحظ أن استجابة أفراد العينة نحو المبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي قدره 3.48 وإنحراف معياري قدره 1.03 وهو أعلى من الدرجة الوسطية التي تساوي 3، مما يعني أن اتجاهات أفراد العينة موجبة نحو مبدأ التوجه بالعمليات إن المؤسسة تقوم بالتركيز على العمليات وقياس فعاليتها ومراجعتها وتتبعها مما يمكنها للوصول إلى النتائج المرجوة وتحقق أكثر عند دمج الأنشطة والموارد في نفس الوقت.

-وهذا ما اتفق مع دراسة القاضي (2003) وهدف إلى تقييم اتجاهات العاملين لدى الخطوط الملكية الأردنية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوصل إلى أن من عوامل نجاح تطبيق المنظمة لهذا النظام هو تركيزها على مبدأ التوجه بالعمليات

7. 6 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة اتجاهات العاملين نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر

الطلاقاً من نفس الجدول نلاحظ أن استجابة أفراد العينة نحو المبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي قدره 3.35 وإنحراف معياري قدره 1.19 وهو أعلى من الدرجة الوسطية التي تساوي 3، مما يعني أن اتجاهات أفراد العينة موجبة بدرجة منخفضة نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر.

رؤية المؤسسة أن العمال مسؤولين عن تحسين أنفسهم وأعمالهم مع مساعدتهم في ذلك واعتبارها أن المشاكل بمثابة فرص للتحسين والتعلم مما أدى إلى اتجاه إيجابي نحوه ولكن بدرجة منخفضة مما جعله يحتل المركز الأخير في ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما اتفق مع دراسة (اللوزي، 2003) للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأجهزة الخدمة المدنية في الأردن وتوصل إلى أن مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر هو بصورة متوسطة.

7. مناقشة الفرضية الثانية التي تنص بأنه لا يوجد فرق بين الإطارات والعمال في اتجاهاتهم

لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الطلاقا من الجدول رقم (03) قدر عدد العمال بـ 52 عامل بمتوسط حسابي 138.61 وإنحراف معياري قدره 23.92 وقدر عدد الإطارات بـ 18 إطار ومتوسط حسابي قدره 141.43 وإنحراف معياري 28.66 حيث بلغت نسبة (ت) -0.39- بدلالة إحصائية 0.69 وكانت غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على تحقق الفرضية بعدم وجود فرق بين الإطارات والعمال في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع في نظرنا إلى كون تلقي إطارات بالتدريبات في هذا المجال حيث يقومون بتصميم خطط للعمال من أجل تنفيذها ووعي العمال بإدارة الجودة الشاملة ومنافعها وهذا لقدرة الإطارات بإيصال مفهوم الجودة لكافة العاملين برفع مستوى أدائهم وجودة خدماتهم ومنتجاتهم مما يعود بالإيجاب على مؤسستهم، أيضا للعلاقة الجيدة بين الإطارات والعمال ومدى أهميتهم بالنسبة للمنظمة وإيمان الإطارات بأن العاملين عنصر فعال لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وهذا ما تعارض مع دراسة (اللوزي، 2003) للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأجهزة الخدمة المدنية في الأردن حيث توصل إلى عدم وجود فرق بين الإطارات والعمال في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعارضت مع دراسة (القاضي، 2003) التي هدفت إلى تقييم اتجاهات العاملين لدى الخطوط الملكية الأردنية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوصل إلى وجود فرق في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب الفجوة بين الإطارات والعمال.

8. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة تنص على عدم وجود فرق في اتجاهات العمال نحو تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

انطلاقا من الجدول رقم (04) نلاحظ أن المجموع التقديري داخل المجموعات بـ 64.92 والمتوسط التقديري قدره 21.46 أما بين المجموعات فكان المجموع التقديري 41815.41 والمتوسط التقديري 633.56 ونسبة (ف) كانت 0.03 عند دلالة الاحصائية 0.006 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني ان يوجد فرق في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ترجع لمتغير الأقدمية وهذا راجع الى أن الفئة التي لديها أقدمية من 05 الى 15 سنة بخبرتها لها وعي أكثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها للفرق الذي حققه نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال عمله في المؤسسة قبل وبعد تطبيقه. باعتبارها تمثل 50% من العدد الاجمالي للعمال وهذا ما اتفق مع دراسة (الحنيطي 2005) لتعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام

الأردني لجودة الخدمة المقدمة وتوصل إلى أن ليس هناك أثر للمتغير الديمغرافي (المستوى التعليمي) في اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة في حين وجد أن هناك أثر للمتغير ديمغرافي الثاني (الأقدمية في المؤسسة) في اتجاهات العمال.

8. خاتمة :

هناك اتجاهات موجية للعاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة 3.64 مرتبة على النحو التالي:

مبدأ تأكيد الهدف بـ 3.93، مبدأ التركيز على العميل بـ 3.82، مبدأ مشاركة العاملين بـ 3.52، مبدأ التوجه بالعمليات بـ 3.48، مبدأ التحسين المستمر بـ 3.35.

- لا يوجد فرق بين الإطارات والعاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد فرق في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة محل الدراسة.
- 9. التوصيات والإقتراحات.

- الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لتحسين الخدمة المقدمة التي حصلت على متوسطات متدنية مبدأ التوجه بالعمليات، مبدأ التركيز على التحسين المستمر.
- تكثيف الاتصالات والحوار واللقاءات المفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين لتوفير نظام متكامل من اقتراحات العاملين في المنظمة والعملاء.
- تذليل كافة الصعوبات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إزالة الحواجز بين المدراء والموظفين ومنحهم الثقة والتقدير اللازمين لرفع الروح المعنوية وإيجاد مناخ يسوده التعاون وروح الفريق الواحد، القيام ببرامج التوعية والتدريب المكثف لتوضيح مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها والفوائد المترتبة عن تطبيقها بشكل سليم.

المراجع:

- جاسم الدوسري. (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، (د.ط). أكاديمية نايف للعلوم الكمية. الرياض.
- حسن اسماعيل الطافش. (2005). ادارة الجودة في صناعة الضيافة. (د.ط) مكتبة النهضة للنشر والتوزيع. القاهرة.
- خضير كاضم حمود. (2000). ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة. عمان.
- خضير كاضم حمود. (2010). ادارة الجودة في خدمة العملاء. ط2، دار المسيرة للنشر. الأردن.
- شوقي ناجي جواد. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- صبرينة حديدان . (2011). أهمية دراسة اتجاهات العاملين لتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأنموذج عن التغيير التنظيمي. مجلة العلوم النفسية والتربوية. العدد6.
- صونية محمد البكري. (2001). إدارة الجودة الشاملة. دار الجامعية. الإسكندرية.
- عبد الرحمن الهيجان. (د.س). منهج علمي لتطبيق مفاهيم الجودة الكلية، المجلد 34، العدد 03. مجلة الادارة العامة.
- فاتن أحمد أبو بكر. موزي بنت محمد الزمان. (2007). معوقات ومقومات تطبيق ادارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. معد الادارة العامة، الرياض.
- كامل محمد المغربي. (2004). السلوك التنظيمي، ط3. دار الفكر. عمان. الأردن.
- محمد حسن محمد حمدات. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية بالمؤسسات التربوية. ط1. عمان.
- نجم عبود نجم. (2001). ادارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة. ج2. معهد الإدارة العامة.