

## مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي

### دراسة استطلاعية لعينة من موظفي

### كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد

حسين وليد حسين

قسم تقويم الأداء

جهاز الإشراف والتقويم العلمي

[Alwaleed1984\\_118@yahoo.com](mailto:Alwaleed1984_118@yahoo.com)

د. عبد الناصر علك حافظ

رئيس قسم تقويم الأداء

جهاز الإشراف والتقويم العلمي

[abdulnaserali@yahoo.com](mailto:abdulnaserali@yahoo.com)

ابتهاج طالب خضير

قسم تقويم الأداء/جهاز الإشراف والتقويم العلمي

### المستخلص:

ان الغرض من هذا البحث هو تعرف دور ادارة الجودة الشاملة بتخطيط المسار الوظيفي، إذ زاد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بتحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة، لكونها إحدى الاتجاهات الحديثة التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها في العمل، و يعد المسار الوظيفي احد العوامل المؤثرة في ادارة الجودة الشاملة لعلاقته بأهم موارد المنظمة والمتمثلة بالموارد البشرية، واعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث، وتم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ميدانيا للبحث، ولتحليل بيانات البحث وإعلان نتائجه استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لهذا الغرض، وقد أكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، وعليه أوصى البحث بضرورة زيادة اهتمام المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي فيها لهيئته في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة. تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة والموضوعات المتعلقة بها ، وذلك لأهميتها في تحقيق العديد من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ،

فضلا عن تأثيرها على قدرة المنظمة في البقاء والنمو في العمل ، وبخاصة بعد التطورات الذي شهدها العالم في العديد من المجالات والتي تتطلب من المنظمة تعزيز ميزتها التنافسية ، لتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسين لها ، ومن أهم المجالات التي يمكن ان تلعب فيها ادارة الجودة الشاملة دور مهم في نجاحها هو تخطيط المسار الوظيفي للمنظمة ، إذ يمكن ان تساعد ادارة الجودة الشاملة في تحديد أهم الأبعاد والمعايير التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمة في ضمان التخطيط الناجح للمسار الوظيفي وكافة العاملين فيها وفي المستويات المختلفة ، لذا سنحاول في هذا البحث تعرف طبيعة العلاقة بين المسار الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة من خلال المباحث التي سيتضمنها ، إذ ينقسم البحث الى أربعة مباحث ، يركز المبحث الأول على المنهجية العلمية للبحث ، في حين ينقسم المبحث الثاني الى فترتين ، الأولى تتناول مفهوم المسار الوظيفي وبعض الموضوعات المتعلقة به ، أما الثانية فتركز على ادارة الجودة الشاملة ، يساعد على اختبار الفرضية الأساسية التي انطلق منها ، وأخيرا خصص المبحث الرابع لتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في هذا المجال.

## المبحث الأول : منهجية البحث

### أ. مشكلة البحث

في ظل التغييرات الكبيرة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمة بالإضافة الى البيئة الداخلية لها فان الأهمية تقتضي ان يتم تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة وفقا لأساليب حديثة ، وأحدى الأساليب الحديثة التي شهدت نجاح وإنتشار واضح في العديد من المنظمات هي ادارة الجودة الشاملة ، والتي من الممكن ان تلعب دوراً حاسماً في فاعلية التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في المنظمة والى أي مدى يمكن للمنظمة ان تستفاد من برامج ادارة الجودة الشاملة في تخطيط المسار الوظيفي فيها ويمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1. كيف يرى العاملون كفاءة منظماتهم في تخطيط المسار الوظيفي لهم؟
2. ما طبيعة التأثير الذي يمكن ان تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تخطيط المسار الوظيفي؟

3. ما مستوى وطبيعة العلاقة والأثر بين ادارة الجودة الشاملة وتخطيط المسار الوظيفي؟

### ب. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية الموضوعات التي يتناولها ، إذ يمثل إضافة متواضعة للمكتبة العربية في إحدى الموضوعات المهمة في مجال ادارة الأعمال ، كما يمثل هذا البحث مرشداً للمنظمة في فهم كيفية الاستفادة من أساليب ادارة الجودة الشاملة في التخطيط الكفوء للمسار الوظيفي للعاملين فيها ، وكيف يمكن ان يؤثر على سلوكهم وأدائهم في المنظمة ، وبالتالي مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وبكفاءة وفاعلية عالية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل.

### ج. أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث بالنقاط الآتية:

1. دراسة تأثير وعلاقة أساليب ادارة الجودة الشاملة في تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات.
2. التعرف على مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بنجاح تخطيط المسار الوظيفي .
3. تعرف التطبيق الفعلي لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث

### د. فرضية البحث

ينطلق البحث من الفرضية أساسية تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المتغير المستقل (التقسييري) وتخطيط المسار الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع (الاستجابي) .

### هـ. مجتمع وعينة البحث

اختيرت كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد مجتمعاً لاختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث متمثلة بأقسامها العلمية والوحدات الإدارية ، وكان الموظفون العاملون في الأقسام والوحدات قد مثلوا عينة البحث ، إذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وقد بلغ حجمها (30) موظفاً.

## و. أدوات جمع وتحليل البيانات

1. أدوات جمع البيانات : اعتمدت الاستبانة كأساس لجمع البيانات والتي تم صياغتها على أساس مقياس ليكرت الخماسي بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث في هذا المجال وتتألف من جانبين : الجانب الأول يتضمن مجموعة من الفقرات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمسار الوظيفي ، أما المحور الثاني فيتألف من مجموعة من الفقرات ذات علاقة بإدارة الجودة الشاملة ، والجدول (1) يوضح أهم المقاييس المعتمدة في أعدادها :

جدول (1) متغيرات البحث والمقاييس المعتمدة في أعدادها

ت	المتغيرات	نوع المتغير	الفقرات	المقاييس
1	تخطيط المسار الوظيفي	المتغير التابع (الاستجابي)	1-2-3-4-5-6 7-8-9-10	الدوري ، 2010
2	ادارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل (التفسيري)	11-12-13-14 15-16-17-18 19-20	الهواسي ، 2009

2. أدوات تحليل البيانات : طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية وفقا للبرنامج الإحصائي (SPSS) ، لاستخراج النسبة المئوية للتكرار ، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار لمعرفة مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن المتغيرات المبحوثة ، فضلا عن تعرف طبيعة العلاقة والتأثير بينهما ليتسنى لنا اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث.

### المبحث الثاني : الجانب النظري

#### أولا : المسار الوظيفي

##### أ. مفهوم وأهمية المسار الوظيفي

هناك اختلاف واضح في توجهات الكتاب والباحثين من حيث تعريفهم للمسار الوظيفي حيث منهم من عرفه على انه : "سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية " (الصانع والعبادي ،2005: 31) ، كما

عرف من ناحية أخرى بأنه : "أنموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد خلال حياة الشخص" ( 422 : 2006 , Noe et al ) ، وعرف كذلك على انه : " مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية" (ديسلر ، 2009 : 359 ) ، ويمكن تعريف المسار الوظيفي كتعريف إجرائي لأغراض البحث الحالي بأنه : " دورة الحياة التي يمر بها الموظف بدأً من دخوله الى المنظمة وانتهاءً بخروجه منها " ، كما يمكن تحديد أهمية المسار الوظيفي من خلال الآتي (الهواسي، 2009: 40) :

1. جمع المعلومات المناسبة حول نفسه وحول بيئة العمل.
2. أعطاء صورة دقيقة عن مهاراته، قدراته، رغباته، وأيضاً أسلوب الحياة المفضل، وكذلك اختيار الوظائف والمنظمات البديلة.
3. تطوير أهداف المسار الوظيفي الواقعية بناءً على المعلومات المتوفرة.
4. تطوير وتنفيذ الإستراتيجية المصممة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.
5. الحصول على المعلومات المرتدة حول تأثير الإستراتيجية وملائمته للأهداف. ويمكن من خلال الشكل (1) تحديد الأنموذج الكفوء للمسار الوظيفي وكما يأتي :



شكل (1) الانموذج الكفوء للمسار الوظيفي

Source: Bratton, John & Gold, Jeffrey (2003) "Human Resource Management" Theory and practice. 3th ed. Palgrave Macmillan. London, p 215.

## ب. تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارات الموارد البشرية. ويعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم. يساهم في زيادة الولاء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة وبين أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويتطلب ذلك من المنظمة أن توضح لموظفيها مسؤولياتهم في تحقيق هذه المهمة. إذ يتوجب على كل موظف أن يتعرف على اهتماماته وقيمه ومهاراته، وأن يحدد أهدافه وخطته للبحث عن الفرص المتاحة في التنظيم لتحقيق تلك الأهداف. والتحدث مع رؤسائه عن أية مشكلات يواجهها في هذا السبيل. أما على مستوى الرؤساء فعليهم أن يعرفوا أن من صلب مسؤولياتهم تنمية ودعم المرءوسين لتحقيق أهدافهم في العمل، بما يتفق مع أهداف التنظيم، من خلال مناقشة ما يعترضهم من مشاكل للتوصل الى الحلول المناسبة، أما على مستوى المنظمة ذاتها، فأن من الضروري أن تنتشر رسالتها ورؤيتها، وفرص التدريب والتطوير والخيارات الوظيفية المتاحة. وبشكل أكثر تحديداً يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارس عدة مهام في هذا المجال أهمها (القريوتي، 2010: 247-248):

1. مساعدة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.
2. محاولة توفير فرص عمل تستثير الدافعية لدى العاملين.
3. أعداد أوصاف وظيفية دقيقة تتوافق بشكل دقيق مع متطلبات العمل بما يوفر فرص استقرار وظيفي للعاملين فيها.
4. توفير فرص لاكتساب الموظفين خبرات متنوعة وتعرضهم لمجالات عمل مختلفة.
5. تقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل.

## ج. اهداف تخطيط المسار الوظيفي

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية (بوراس، 2008: 76-77):

1. إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المنظمات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للم في ذات الوقت.

2. يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
3. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج .
4. تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.
5. يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
6. تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة .

#### د. العلاقة بين التطوير والتدريب و تخطيط المسار الوظيفي

يشير التطوير الى التعلم الرسمي وخبرات العمل والعلاقات التقييم الشخصية والقدرات التي تساعد العمال على التهيأ للمستقبل ، ولأنه متجه صوب المستقبل فإنه يشمل التعلم الذي لا يرتبط بالضرورة بالعمل الحالي للعمال ، يركز التدريب على مساعدة أداء العمال في أعمالهم الحالية والتطوير يهيئهم للمراكز الأخرى في المنظمة ويزيد قدرتهم على التحول الى الأعمال التي ربما تكون غير موجودة .والتطوير يساعد العمال على التهيأ للتغيرات في أعمالهم الحالية التي تنتج من التكنولوجيا الجديدة ، أما التطوير والمسار المهني فالمهنة هي سلسلة من المراكز المشغولة داخله ضمن المهنة فالمهنة وصفت بأنها خاصية العامل المميزة وتتألف مهنة كل عامل من أعمال مختلفة ومراكز وخبرات مختلفة ، وهناك مصطلح آخر للمهنة هو المهنة المتقلبة وهي المهنة التي تتغير باستمرار اعتماداً على التغيرات في قدرات الشخص وقيمه وبيئة العمل، Noe (383-385: et al, 1996).

## ثانيا : ادارة الجودة الشاملة

### أ. مفهوم وأهمية ادارة الجودة الشاملة

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لإدارة الجودة الشاملة صعوبة واضحة ، وذلك لتعدد الاتجاهات التي تناولها الكتاب والباحثين في تعريفهم لها ، إذ تم تعريفها على أنها : "مفتاح العملية لتحقيق رضا الزبون من خلال الخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة وهي عملية تتطلب مشاركة من قبل جميع الأفراد في المنظمة " (Kotler & Armstrong, 1999: 55) ، كما عرفت على أنها : "برنامج متكامل كلياً يساعد على كسب الميزة التنافسية والتحسين المستمر لكل مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية" (Bergquist et al, 2007 : 5) ، وعرفت على أنها : " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل والمجتمع و تحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و اقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير " (قرشي ، 2009 : 3). ومن ناحية أخرى عرفت بأنها : "مدخل لتحسين نوعية المنتجات والخدمات وبشكل مستمر من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة " (2 : 2011 , Shahn& Dabestani ) . ويمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة كتعريف إجرائي لأغراض البحث الحالي على أنها : "فلسفة إدارية تعتمد على المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات التي تقوم بها ، فضلاً عن استخدامها في تعزيز ميزتها التنافسية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل ، كما يمكن تحديد أهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال الأتي (الدوري ، 2010 : 70-71) :

1. رفع مستوى الأداء.
2. العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
3. زيادة الفاعلية التنظيمية.
4. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.
5. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.
6. تحقيق رضا الزبون.
7. تحسين قابلية تسويق المنتج وتعزيز صورة المنظمة.
8. القضاء على الهدر أو التقليل منه بالاستعمال الأمثل للموارد وتقليل كلف الفشل.
9. الاحتفاظ بالزبائن القدامى وجذب زبائن جدد.
10. تحسين بيئة العمل.
11. التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية.
12. تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود.
13. إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات.
14. خلق بيئة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية لتحسين الجودة وبالتالي تشجيع الجميع على أخذ أدوارهم.



وتوجد مجموعة من الخطوات التي من الممكن اعتمادا لضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة أهمها : " فهم الجودة ، والالتزام والقيادة ، وتخطيط الجودة ، وتصميم نظام إدارة الجودة وتدقيقه ، وقياس الجودة وكلفتها ، واستخدام أدوات وأساليب التحسين، والقدرة والسيطرة الكفوءه ، وتنظيم الجودة ، وتوفير الاتصالات لأغراض الجودة، وبناء فرق العمل لتغيير الثقافة المنظمة ، وتحديد احتياجات التدريب لأغراض الجودة، ودعم برامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" (الطائي وقداه، 2007 : 73-74) .

### ب. مضامين ادارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد اهم مضامين الجودة بالاتي (قداه ، 2004 : 4) :

1. اعتماد اسلوب العمل الجماعي والتعاون حيث يعتمد انجاز الاعمال على المواهب والقدرات والامكانيات التي يتمتع بها العنصر البشري.
2. ضمان استمرار عمليات التحسين والتطوير.
3. اعتماد منهج شامل في التحسين والتطوير بحيث يشمل جميع الأطراف والمجالات في المنظمة .
4. العمل على تقليل الأخطاء الى أدنى حد ممكن .

### ج. مقاييس ادارة الجودة الشاملة

تتعلق هذه المقاييس بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل الإدارة و تقديم الخدمة بأقل تكلفة وبدون أخطاء للوفاء باحتياجات العملاء و تجنب المشاكل التي تسبب التأخير في أداء العمليات مع التركيز على زيادة الإنتاجية و خفض التكاليف. كما تقاس جودة الإدارة من خلال معيار عائد الجودة، حيث تبين أن هناك علاقة طردية بين ما تتفقه المنظمة على تحسين جودة الخدمات و بين زيادة إقبال العملاء على التعامل معها مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات فضلا عن تقدير حصة المنظمة من السوق بناء على معدل الاحتفاظ بالعملاء والعمل على الزيادة في الأرباح. وهناك ضرورة لاستخدام المقاييس المالية و غير المالية عند قياس تكاليف الجودة، إذ بالرغم من أن المقاييس المالية تعتبر طريقة فعالة لمقارنة برامج تطوير الجودة وتحسينها من خلال تخفيض التكاليف وزيادة معدلات الأرباح زيادة على تقييم أداء الإدارة والعمال فإن المقاييس غير المالية كأداء المورد ، ورضا العميل الداخلي والخارجي تعم من المقاييس الأكثر انتشاراً في الوقت الحاضر من قبل العديد من المنظمات وبغض النظر عن طبيعة نشاطها أو البيئة التي تعمل فيها (زهيه ، 2005 : 10).

### د. سياسات ادارة الجودة الشاملة

يعرف كوستين سياسة الجودة الشاملة بأنها (النظام الذي يجمع بين نظرية الجودة، وبين الأجهزة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من

الولايات المتحدة الأمريكية واليابان) ، اذ انها التطور الطبيعي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي ودوائر الجودة وانظمة أخرى كثيرة، وانها تقوم على أسس وعناصر ناجحة وترفض الاخفاقات، اذ انها تمثل نظاماً إنشائياً بنائياً يحدد المشاركة العريضة للمنظمة في تخطيط وإنجاز عملية تحسين مستمرة تفوق توقعات المستفيد ، وتتكون السياسة من ثلاثة عناصر اساسية هي (الكناني ، 2005 : 34-35) :

1. التخطيط للنجاح الباهر في المعرفة العلمية (الاختراق) : ويتمثل عرض هذا التخطيط بتوضيح الرؤيا المتعلقة بالمدى الذي يصل اليه والاتجاه الذي ستسلكه المنظمة خلال العشر سنوات القادمة وتتيح الرؤيا للمؤسسة التعرف والتركيز على الجوانب المهمة للخدمة . كما يتضمن تطويراً تاماً للمناهج والسبل التي يمكن من خلالها إنجاز بعض جوانب الاختراق في المعرفة العلمية وتحسين الجودة الرئيسة والجهرية، وعندها تساهم جميع المستويات العمودية للمؤسسة في تطوير التخطيط.

2. الإدارة اليومية : هذا النظام يوضح للأفراد ما ينبغي عليهم القيام به وما الذي يجب عليهم قياسه وضبطه للحفاظ على سير المنظمة سيراً سلساً، كما يساعدهم على تحديد وفهم العمليات التي يستخدمونها أثناء الخدمة اللازمة في تغطية حاجات المستفيدين وتوقعاتهم ، وإذا أمكن فهم هذه العمليات فان الأفراد والإدارات سيتمكنون من تطويرها بصورة مستمرة، ويمكن تحقيق هذه التحسينات بصورة مستمرة من خلال تشكيل فرق متخصصة في حل المشكلات وإزالة العقبات وتوفير الانضباطية المستمرة لعملية التطوير، أن استخدام الاختبارات الأساسية والمتنوعة لمراقبة الجودة والنظم الإحصائية تساعد في حل المشكلات الحقيقية وليس فقط معالجة اعراضها.

3. سياسة التفاعل الوظيفي : ويقصد بها دمج فعالية الفريق عبر الأقسام والدوائر لإحراز أهداف المنظمة، وبوصفها الآلية التي تساعد على إزالة الحواجز بين الأقسام والدوائر، ومن خلال سياسة التفاعل الوظيفي يستطيع القادة من ذوي المستويات العليا ضمان عمل جميع الأقسام بشكل جماعي من اجل مصلحة المنظمة. ان من شأن هذا النظام أن يؤدي بالمنظمة إلى الإصغاء للمستفيد والتعرف على احتياجاته وضم هذه الاحتياجات إلى كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة .

### المبحث الثالث : الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث تشخيص مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغيرات البحث ، وكذلك تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات بالشكل التي يتسنى لنا اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث وكما يأتي :

## اولاً : مستوى إجابات العينة عن المسار الوظيفي

يبين الجدول (2) تكرار الإجابات على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي بالإضافة الى قيمة كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات حيث معظم إجابات افراد العينة قد تراوحت بين (اتفق واتفق تماما) ، اما قيم كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المسار الوظيفي فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (10) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.87) و بانحراف معياري (1.252) واقل قيمة للفقرة (6) بوسط حسابي (3) وبانحراف معياري (1.438) ، علما ان الوسط الحسابي الطبيعي (3) ، وهذا يفسر لنا ان معظم افراد العينة المبحوثة احساس قوي وايجابي بقيمة تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

### الجدول (2) مستوى اجابات افراد العينة عن متغير تخطيط المسار الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات										الفقرات
		لا اتفق تماما		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق تماما		
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
1.299	3.97	7%	2	10%	3	13%	4	20%	6	50%	15	تعتمد المنظمة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها .
1.028	3.67	-	-	13.3%	4	33.3%	10	26.7%	8	26.7%	8	تفضل المنظمة تزويد العاملين بنطاق محدد من المهام والواجبات.
1.194	3.43	7%	2	167%	5	23.3%	7	33.3%	10	20%	6	تفضل المنظمة تزويد العاملين بنطاق واسع من المسؤوليات والصلاحيات .
1.398	3.33	20%	6	-	-	30%	9	26.7%	8	23.3%	7	تمنح المنظمة العاملين فيها الفرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم .

1.273	3.63	%10	3	%3.3	1	%33.3	10	%20	6	%33.3	10	تعمل المنظمة على توفير فرص تدريبية للعاملين فيها .
1.438	3	%23.3	7	%13.3	4	%20	6	%26.7	8	%16.7	5	تعمل المنظمة على قياس رضا العاملين عن وظائفهم وبشكل مستمر .
1.303	3.6	%10	3	%7	2	%30	9	%20	6	%33.3	10	تعمل المنظمة على توفير معلومات كافية للعاملين عن وظائفهم الحالية والمستقبلية .
1.432	3.47	%13.3	4	%13.3	4	%20	6	%20	6	%33.3	10	توفر المنظمة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية .
1.189	3.63	%7	2	%7	2	%33.3	10	%23.3	7	%30	9	تؤكد المنظمة على التعاون والتفاعل بين كافة العاملين فيها .
1.252	3.87	%7	2	%7	2	%23.3	7	%20	6	%43.3	13	تأخذ المنظمة الجوانب الشخصية للعاملين بنظر الاعتبار عند تخطيط المسار الوظيفي فيها .

### ثانيا : مستوى إجابات العينة عن ادارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول (3) تكرار الإجابات على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بادارة الجودة الشاملة بالإضافة الى قيمة كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات حيث تراوحت اجابات افراد العينة المبحوثة لمعظم الفقرات بين (اتفق واتفق تماما) باستثناء

الفقرة (1) ، اما قيم كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ادارة الجودة الشاملة فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (2) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.10) و بانحراف معياري (1.252) واقل قيمة للفقرة (1) بوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.653) ، علما ان معظم فقرات ادارة الجودة الشاملة كانت فوق المعدل الطبيعي للوسط الحسابي باستثناء الفقرات (1، 3، 5) ، وهذا يفسر لنا ان معظم افراد العينة المبحوثة أكدوا على اهمية ادارة الجودة الشاملة في ضمان التخطيط الناجح للمسار الوظيفي .

### الجدول (3) مستوى اجابات افراد العينة عن متغير ادارة الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات										الفقرات
		لا اتفق تماما		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق تماما		
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
1.653	2.60	%46.7	14	-	-	%20	6	%13.3	4	%20	6	تساعد ادارة الجودة الشاملة على توفير أساليب حديثة لتخطيط المسار الوظيفي .
0.607	4.10	-	-	-	-	%13.3	4	%63.3	19	%23.3	7	تساعد ادارة الجودة الشاملة المنظمة على تحديد واجبات ومهام العاملين بصورة دقيقة .
1.470	2.67	%26.7	8	%26.7	8	%20	6	%6.7	2	%20	6	تساعد ادارة الجودة الشاملة العاملين على معرفة المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بهم .
1.252	3.13	%16.7	5	%6.7	2	%36.7	11	%26.7	8	%13.3	4	تساعد ادارة الجودة الشاملة على توجيه العاملين باتجاه انجاز وظائفهم وكفاءة عالية .

1.383	2.87	%16.7	5	%30	9	%23.3	7	%10	3	%20	6	تساعد ادارة الجودة الشاملة على توفير معلومات كافية للعاملين فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بهم .
1.224	3.87	%6.7	2	%6.7	2	%20	6	%26.7	8	%40	12	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دقيقة .
1.332	3.53	%6.7	2	%20	6	%20	6	%20	6	%33.3	10	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين .
1.357	3.43	%10	3	%13.3	4	%33.3	10	%10	3	%33.3	10	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تعزيز ولاء والتزام العاملين للمنظمة .
1.135	3.57	%3.3	1	%13.3	4	%33.3	10	%23.3	7	%26.7	8	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تخطيط ترقية العاملين للمراكز الوظيفية المتقدمة في المنظمة .
0.868	3.93	-	-	%3.3	1	%30	9	%36.7	11	%30	9	تساعد ادارة الجودة الشاملة على اتباع اسلوب المناقشة والمشاركة بين العاملين و الادارة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .

### ثالثا : تحليل علاقة الارتباط بين المسار الوظيفي و ادارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين كل الفقرات الفرعية الخاصة بالمسار الوظيفي والفقرات الفرعية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ، فضلا عن تحديد علاقة الارتباط على مستوى الاجمالي بين متغيرات البحث وكما يأتي :

#### الجدول (4) يبين درجات الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة

المسار الوظيفي	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الاجمالي
Q1	**0.674	**0.659	**0.459	**0.514	*0.457	0.365	**0.768	0.118	*0.444	*0.441	-
Q2	**0.679	**0.873	**0.682	**0.694	**0.542	0.366	**0.612	**0.554	**0.568	0.284	-
Q3	**0.459	**0.694	**0.538	**0.500	0.385	0.226	0.221	0.326	0.223	**0.671	-
4 Q	**0.514	**0.542	**0.500	**0.743	**0.805	**0.671	0.366	*0.431	*0.480	**0.511	-
5 Q	**0.457	0.366	0.385	**0.805	**0.554	**0.587	*0.439	0.117	*0.485	**0.671	-
6 Q	0.365	**0.708	0.226	**0.671	**0.567	0.019	0.273	*0.421	0.357	**0.504	-
7 Q	**0.58	**0.621	**0.407	**0.625	**0.618	**0.531	**0.642	*0.433	0.223	*0.405	-
8 Q	**0.768	0.262	0.221	0.366	*0.439	0.273	0.019	0.278	*0.441	**0.651	-
9 Q	-0.118	**0.554	0.207	0.015	0.68	0.280	*0.433	0.359	0.318	0.131	-
Q10	0.146	0.229	**0.554	0.371	*0.431	0.307	0.366	-0.099	**0.642	0.340	-
الاجمالي	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**0.73

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

نلاحظ من نتائج الجدول (4) بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة و قوية بين الفقرات الفرعية لبعء المسار الوظيفي والفقرات الفرعية لبعء ادارة الجودة الشاملة باستثناء العلاقة بين الفقرة (9) من بعء ادارة الجودة الشاملة والفقرة (1) من بعء المسار الوظيفي حيث بلغت (-0.118) وكذلك العلاقة بين الفقرة (10) من ادارة الجودة الشاملة والفقرة (8) من بعء المسار الوظيفي حيث بلغت (-0.099) ، اما على مستوى الاجمالي فقد بلغت قيمة الارتباط (\*\*0.73) وهي علاقة طردية قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000) ، وهذا يعطي مبررا لعدم رفض فرضية البحث الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة .

#### رابعاً: تحليل اثر ادارة الجودة الشاملة في المسار الوظيفي :

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل اثر ادارة الجودة الشاملة على المسار الوظيفي باستعمال نموذج الانحدار البسيط وكما موضح في الجدول أدناه :

## جدول (5) نتائج تأثير ادارة الجودة الشاملة في تخطيط المسار الوظيفي باستخدام

### الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	قيمة T	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
ادارة الجودة الشاملة	1.732	0.93	0.690	20.890	0.05

تشير نتائج الجدول (5) الى ان هناك تأثير معنوي لادارة الجودة الشاملة على المسار الوظيفي من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (20.890) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما اشارت اليه قيمة معامل التحديد (R2) التي بلغت (0.690) والتي تشير الى ان ادارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (69%) من التباين الحاصل في المسار الوظيفي ، وان النسبة الاخرى التي تعود الى عوامل اخرى لم تظهر في النموذج ، اما معامل (T) فقد بلغت (1.723) ، وتشير قيمة معامل بيتا (B) التي بلغت (1.050) الى ان تغيير ادارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في المسار الوظيفي بمقدار (0.93) وهذا نتائج تؤكد بان هناك تأثير معنوي لادارة الجودة الشاملة في تخطيط المسار والوظيفي وبالتالي يقدم مبرر لقبول الفرضية الرئيسية لهذا البحث.

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### اولا : الاستنتاجات

1. لقد اكدت نتائج البحث بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسار الوظيفي وبين لادارة الجودة الشاملة .
2. احتلت اجراءات ادارة الجودة الشاملة اهمية كبير في التخطيط الكفوء للمسار الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
3. تؤثر ادارة الجودة الشاملة وبشكل معنوي على المسار الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
4. تؤثر مجموعة من العوامل على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بعض هذه العوامل خارجية تتعلق البيئة والبعض الاخر داخلي يتعلق بالمنظمة نفسها .
5. يتفاوت افراد العينة المبحوثة في معرفة المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة والمسار الوظيفي.
6. قلة اهتمام الادارة في المنظمة المبحوثة بتوفير المستلزمات المادية والتنظيمية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة على الرغم من اهميتها وتأثيرها على المسار الوظيفي للعاملين فيها.



## ثانيا : التوصيات

1. ايلاء الاهتمام بشكل عام بتنمية قدرات المديرين في مجال المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة .
2. تضمين ممارسات ادارة الجودة الشاملة في العينة المبحوثة بما يدعم تلبية متطلبات تطبيق المسار الوظيفي.
3. ضرورة الاستناد الى الاسس العملية والموضوعية التي تركز على ادارة الجودة الشاملة والتي تؤثر ايجابيا على المسار الوظيفي.
4. تعزيز عملية تقييم اداء المديرين بالمعايير والمؤشرات التي تركز على مقدرات تخطيط المسار الوظيفي وكافة العمليات المتعلقة بها .
5. تحديد الاحتياجات التدريبية للمدراء لتنمية قدراتهم في مجال المسار الوظيفي للموارد البشرية .
6. توفير المعلومات الكافية للعاملين وبالشكل الذي يساعد على تعزيز التزامهم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة .

## المصادر :

### أولاً: المصادر العربية:

1. الدوري ، ياسمين خضير عباس (2010) دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
2. الصائغ، محمد جبار، وهاشم فوزي العبادي (2005)، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7) العدد (4).
3. الطائي ، رعد عبد الله و قداده ، عيسى (2007) ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان .
4. القريوتي ، محمد سالم (2010) الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
5. الكنائي ، صبيح كرم زامل موسى (2005) متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن الرشد – جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ابن الهيثم – جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
6. الهواسي ، محمود حسن جمعة (2009) اثر ابعاد تصميم العمل على انشطة إدارة المسار الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .

7. بوراس ، فائزة (2008) تخطيط المسار الوظيفي :دراسة حالة مؤسسة الاسمنت – عين التوتة – باتنة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر – باتنة .
8. ديسلر ، جاري (2009) ادارة الموارد البشرية ، تعريب ، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ للنشر والتوزيع ،الرياض .
9. زهيه ، حوري (2005) قياس جودة الخدمة والقياس المقارن ، جامعة منتوري قسنطينة ، samirs.ps@hotmail.com .
10. قريشي ، محمد الصالح (2009) إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي ، korisalah@gmail.com .
11. قdade ، عيسى يوسف ( 2004 ) نموذج مقترح لاستخدام ادارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الاردنية الخاصة ،  
http://justforhims.ahlamontada.net/forum .

#### ثانيا: المصادر الانكليزية:

1. Bergquist , Bjarne & Klefsj , Bengt & Edgeman , Rick L. ( 2007) Six Sigma and Total Quality Management: different day, same soup , Copyright © 200x Inderscience Enterprises Ltd.
2. Bratton, John & Gold, Jeffrey (2003) "Human Resource Management" Theory and practice. 3th ed. Palgrave Macmillan. London
3. Shahin, Arash & Dabestani , Reza (2011) A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor , Accepted January.
4. Noe , Reymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (1996), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 2nd ed. Irwin, McGraw-Hill.
5. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) human resource management Gaining a competitive advantage .
6. Kotler , Philip & Armstrong , Gary (1999) Principles of Marketing , Prentice-Hall International, INC.

## ملحق (1)

### استبانته

السادة الكرام .....

تحية طيبة :

يروم الباحثين إجراء بحث بعنوان "مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي " ، وقد تم أعداد هذه الاستبانته لهذا الغرض وهي مصممة لأغراض البحث العلمي فقط، أملين منكم التعاون معنا من خلال الدقة والقناعة عند الإجابة ..... مع الشكر والتقدير .

اولا : ادارة الجودة الشاملة

ت	الاسئلة	الإيجابية			
		اتفق تماما	اتفق	توعا ما	لا اتفق
1	تساعد ادارة الجودة الشاملة على توفير اساليب حديثة لتخطيط المسار الوظيفي .				
2	تساعد ادارة الجودة الشاملة المنظمة على تحديد واجبات ومهام للعاملين بصورة دقيقة .				
3	تساعد ادارة الجودة الشاملة العاملين على معرفة المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بهم .				
4	تساعد ادارة الجودة الشاملة على توجيه العاملين باتجاه الجاز وخلقهم وبقائه عالية .				
5	تساعد ادارة الجودة الشاملة على توفير معلومات كافية للعاملين فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بهم .				
6	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دقيقة .				
7	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين .				
8	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تعزيز ولاء والتزام العاملين للمنظمة .				
9	تساعد ادارة الجودة الشاملة على تخطيط ترقية العاملين للمراكز الوظيفية المتقدمة في المنظمة .				
10	تساعد ادارة الجودة الشاملة على اتباع اسلوب المناقشة والمشاركة بين العاملين و الإدارة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .				

ثانيا : تخطيط المسار الوظيفي

ت	الاسئلة	الإيجابية			
		اتفق تماما	اتفق	توعا ما	لا اتفق
11	تعد المنظمة على تفتيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها .				
12	فضل المنظمة تزويد العاملين بنطاق محدد من المهام والواجبات.				
13	تفضل للمنظمة تزويد العاملين بنطاق واسع من المسؤوليات والصلاحيات .				
14	تمنح المنظمة العاملين فيها الفرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم .				
15	تعلم المنظمة على توفير فرص تدريبية للعاملين فيها .				
16	تعلم لمنظمة على قياس رضا العاملين عن وظائفهم وبشكل مستمر .				
17	تعلم لمنظمة على توفير معلومات كافية للعاملين عن وظائفهم لعالية والمستقبلية .				
18	توفر لمنظمة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراتب الوظيفية .				
29	تؤكد المنظمة على التعاون والتفاعل بين كافة العاملين فيها .				
20	تتخذ لمنظمة الجرائب الشخصية للعاملين بنظر الاعتبار عند تخطيط لمسار الوظيفي فيها .				

# **Total Quality Management Concepts And Its Role In Career Track Planning A Survey Study For Sample Of An Employees At Administration And Economic College - Baghdad University**

**Dr. Abdunaser Alag  
Hafedh**

Manager Of Performance  
Evaluation Dept.

[abdunaserali@yahoo.com](mailto:abdunaserali@yahoo.com)

**Hussein Waleed Hussein**

Ministry Of Higher Education  
And Scientific Research

[Alwaleed1984\\_118@yahoo.com](mailto:Alwaleed1984_118@yahoo.com)

**Eptehal Taleb Khudaer**

Ministry Of Higher Education And Scientific Research

**Abstract:** *The main objective of this research is determine the role of the TQM on career track planning, organizations to attention increase applied the TQM requirement , because this is one of contemporary decoction and it has a big role to achive the organization goal in developing and continues in work . the career truck one of the must element has effect at TQM requirements as human resource . to collect the data for this research used the questioner . The college of administration and economic Baghdad university selected as field to applied this study .using the SPSS to analysis this data and result. The results denotation the relationship availability between the research variables . at last this research recommend to increase of the career track for this important to a chive TQM requirements.*