



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

" دراسة ميدانية بمؤسسة بلعبيدي محمد للمصبرات الغذائية قالمة "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

- أ.د. بلعادي إبراهيم

إعداد الطالبة:

- آية مرابط

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير:

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
وعلى آله وأصحابه أجمعين.

ومن ثمة يقتضى منا واجب الشكر والتقدير العميق امتنانا لقول المصطفى عليه

الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان

لأستاذي الفاضل أ.د "بلعادي إبراهيم" على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى

نصائحه وتوجيهاته القيمة لإنجاز وإكمال هذا العمل نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما نتقدم بشكرنا وامتناننا لأعضاء لجنة المناقشة لقبول مناقشة هذا العمل كما لا

ننسى أن نتقدم بشكرنا لقسم علم الاجتماع وكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو

بعيد لإنجاز هذا العمل.

الإهداء:

الحمد لله كما ينبغي لجلاله وعظمته الحمد الذي أنار حياتي بنور العلم والإيمان

والصلاة والسلام على نبي محمد صلى الله عليه وسلم.

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلي والدي العزيزين حفظهما الله.

إلى أمي الغالية تلك المرأة العظيمة التي زودتني بالحنان والمحبة.

إلى أبي الغالي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء.

أقول لهم: أنتم من وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

ووصولي لهذه المرحلة "أطال الله في عمركما".

كما أهديه إلى قرة عيني أخي الغالي "محمد إيهاب".

وأهديه إلى الذين كانوا لي نعم الأخوات أميرة ومروى وإلى خالتي الغالية

فوزية.

وكل باحث عن العلم والمعرفة .

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير.
	الإهداء.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الجداول.
(أ-ب)	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.	
4	أولا: الإشكالية.
6	ثانيا: الفرضيات.
6	ثالثا: تحديد المفاهيم.
16	رابعا: الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.	
22	أولا: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
24	ثانيا: أهم المقاربات الأساسية لدراسة الجودة الشاملة.
39	ثالثا: مرتكزات التغيير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
41	رابعا: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.
43	خامسا: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
46	سادسا: خصائص إدارة الجودة الشاملة.
47	سابعا: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
49	ثامنا: أهم عناصر ووظائف إدارة الجودة الشاملة.
51	تاسعا: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
56	عاشرا: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي.	
60	أولاً: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.
63	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي.
65	ثالثاً: محدد مستوى الأداء الوظيفي.
69	رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي.
71	خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي.
73	سادساً: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي.
75	سابعاً: أهم الطرق لتقييم الأداء الوظيفي.
79	ثامناً: معوقات تقييم الأداء الوظيفي.
80	تاسعاً: أهم الطرق والإجراءات لتحسين الأداء الوظيفي.
82	عاشراً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي.
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.	
85	أولاً: منهج الدراسة.
85	ثانياً: تقنيات جمع البيانات.
86	ثالثاً: مجالات الدراسة.
90	رابعاً: تحليل البيانات.
114	خامساً: النتائج العامة للدراسة.
117	خاتمة.
119	قائمة المراجع.
	الملاحق.

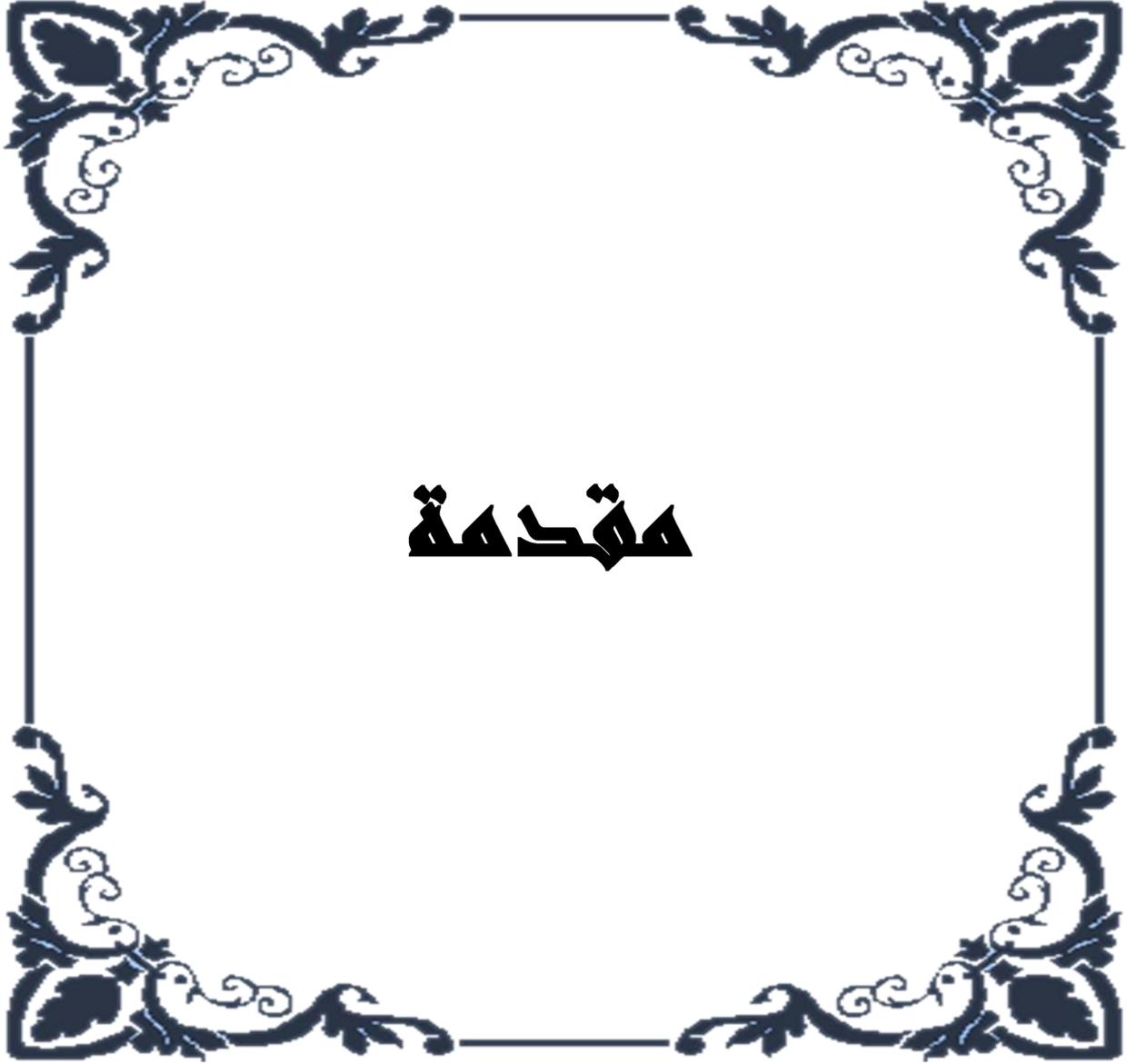
قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	مثث Deming	01
27	دائرة ديمينغ Deming	02
29	ثلاثية إدارة الجودة عند جوران	03
30	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	04
33	أسلوب عظمة سمكة عند إشيكاوا	05
35	مكونات نموذج بالدريج	06
89	الهيكل التنظيمي العام لمجمع عبيدي محمد	07

الصفحة	العنوان	الرقم
42	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	01
90	الجنس.	02
91	الفئات العمرية.	03
91	المستوى التعليمي.	04
92	المستوى المهني.	05
92	الأقدمية في العمل.	06
93	يوضح مدى إدراك لمعنى إدارة الجودة الشاملة.	07
93	يوضح إن كانت المؤسسة تتخذ الجودة شعارا لها.	08
94	يوضح اتخاذ المؤسسة الجودة شعارا لها.	09
94	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بجذب عاملين ذو مهارات وشهادات علمية عالية.	10
95	يوضح عمل المؤسسة على تحسين علاقة الفرد مع زملائه.	11
95	كيفية عمل المؤسسة على تحسين علاقة الفرد مع زملائه.	12
96	يوضح مدى سعي المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب عملياتها الخدمية الممنوحة للعمال.	13
96	يوضح مدى وجود روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.	14
97	يوضح مدى مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا الكبرى.	15
97	يوضح سعي المؤسسة لزرع الثقة بين العاملين.	16
98	يوضح مدى استماع المسؤولين للعمال لمعرفة احتياجاتهم.	17
98	يوضح مدى سعي المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو.	18
99	يوضح من المسؤول عن الجودة.	19
99	يوضح ان كان العمال الذين يحققون أداء متميز يتلقون التحفيز الكافي.	20
100	يوضح كيفية تلقي العمال للتحفيز عند الأداء المتميز.	21

100	يوضح مدى شعور العمال بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.	22
101	يوضح مدى وجود الأمن والاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.	23
101	يوضح مدى تأثير شخصية العامل على أدائه.	24
102	يوضح مدى توافق الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد المبذول.	25
102	يوضح إذا كان الغياب عن العمل يمثل مشكلة.	26
103	يوضح ان كان تقييم الأداء يتم على أساس الكفاءة والنتائج المتحصل عليها.	27
103	يوضح مدى وجود استعداد للعمل الإضافي لتلبية الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.	28
104	يوضح مدى الرضا عن حجم المنتج المحقق.	29
104	يوضح مدى تأثير قوانين المؤسسة على أداء الموظف.	30
105	يوضح تأثير مظهر الموظف الخارجي (الذي الموحد) في فاعلية الأداء.	31
105	يوضح مدى قابلية العاملين للعمل تحت الضغط.	32
106	يوضح مدى وجود مواظبة وحضور دائم للعاملين.	33
106	يوضح مدى وجود جوانب في العمل تحتاج لتحسين.	34
106	يوضح مدى توفر المؤسسة لمناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها.	35
107	يوضح آليات تشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم.	36
107	يوضح إذا كان نظام الترقية في المؤسسة عادل أو لا.	37
108	يوضح مدى تميز العلاقة بين الرؤساء والعاملين بالانسجام والاحترام المتبادل.	38
108	يوضح مدى بذل العاملين لمجهود كبير في إنجاز عملهم.	39
109	يوضح مدى اتسام الإجراءات والسياسة المعمول بها بالمرونة.	40
109	يوضح مدى متابعة المسؤولين للانشغالات التي يتقدم بها العاملون	41

	وخاصة جودة الأداء الوظيفي.	
110	يوضح مدى ضمان المؤسسة لبرامج تكوينية لتحسين جودة الأداء.	42
110	يوضح مدى القيام بحملات إعلامية داخلية لتوضيح أهداف المؤسسة.	43
110	يوضح مدى المتابعة لما يتفق عليه بين الإدارة والعاملين.	44
111	يوضح مدى وجود منتجات منافسة في السوق.	45
111	يوضح كيفية تأثير إدارة الجودة شاملة على الأداء الوظيفي للعاملين.	46
112	يوضح مدى وجود عراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	47
113	يوضح عراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	48
113	يوضح مزايا العمل بإدارة الجودة الشاملة.	49



مقدمة

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد ظرف معين أو فترة زمنية معينة بل هو نشاط مستمر وأساسي لتصرفات وأداء الأفراد والجماعات ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً والظروف المستجدة والحاجيات المتغيرة وخاصة في العصر الحديث حيث شهد موضوع الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن باعتبارها من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الانتاجي والخدمات في مختلف المنظمات لأن هذا الأسلوب يختلف عن الأساليب التقليدية في كونه يهتم بتقييم أداء الفرد والنظام الذي يعمل ضمنه الفرد ويستخدم مقاييس أداء ومقاييس النتائج، لأن قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات ضرورة حتمية لتحقيق نموها وتطورها وتعظيم أرباحها، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين بعامل الجودة في السوق الذي يتميز بالبدايل المتعددة والمنافسة الشديدة، لهذا يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تقارن بين توقعات عملائها ومستوى أدائها الفعلي من أجل استدراك نقائصها لتتمكن من تلبية حاجات زبائنهم وتحقيق رضاهم، وذلك برفع حصتها السوقية بتحسين طاقتها وذلك بفضل جودة المنتج.

لهذا فالمؤسسات الجزائرية لا بد لها أن تساير المؤسسات العالمية الناجحة في ظل انتهاجها لسياسة اقتصاد السوق وانفتاحها على العالم من أجل التقدم والتطور في تقديم خدماتها وتسويقها وتحسين جودتها وكذلك الاهتمام بتنمية مواردها وخاصة المورد البشري لأنه دور الأساسي الذي أصبحت تقوم به المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال تنمية واستغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة وتكون تنمية شاملة.

ومن خلال ظهور الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات وتحسين جودة الخدمة والتجديد والابتكار ورفع كفاءة وفاعلية أداء الفرد داخل المنظمة ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة، يرجع هذا إلى أهم الأسباب لاختيار موضوع إدارة الجودة الشاملة وكذلك للمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تعد المؤسسات والشركات اليابانية خير دليل، على ذلك، وإدراكنا أن المورد البشري مصدر للأداء الأحسن في المؤسسة ومعرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء، وكذلك معرفة مدى تواجد إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية وما مدى تأثيرها على المؤسسة من خلال اتباع مبادئها.

وأهم الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. كما تتجسد الفائدة العلمية لهذه الدراسة في محاولة إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وإبراز علاقتها مع الأداء الوظيفي لأنه من المواضيع التي يجب على المؤسسة الاقتصادية أن توليها اهتمام كبير لأنه يتسم بالحدائثة وكذلك توضيح الدور الذي تؤديه في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

ولمعالجة هذا الموضوع، إرتئينا تقديم هذه الدراسة في أربعة فصول وكانت من العام إلى الخاص ومن النظري إلى الميداني وجاءت كالاتي:

الفصل الأول بعنوان: الإطار النظري للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى: الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والتعقيب عنها.

أما الفصل الثاني: ف جاء بعنوان: ماهية إدارة الجودة الشاملة وقد تناولنا فيه: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وأهم المقاربات الأساسية لدراسة الجودة الشاملة وأهم مرتكزات التغيير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها وخصائصها وأسسها ومبادئها وأهم عناصر ووظائف إدارة الجودة الشاملة ومراحل ومتطلبات تطبيقها وأخيرا المزايا ومعوقات تطبيقها.

أما الفصل الثالث عنوانه: ماهية الأداء الوظيفي وفيه تطرقنا إلى: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي أنواعه ومحددات مستوى الأداء الوظيفي وعناصره، أبعاده ومعدلات ومعايير الأداء الوظيفي وأهم طرق التقييم، معوقات وأهم الطرق والإجراءات لتحسين الأداء الوظيفي، وأخيرا علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع بعنوان: الدراسة الميدانية وعالجنا فيه: مجالات الدراسة ومنهج الدراسة وتقنيات جمع البيانات وتحليل البيانات أخيرا النتائج العامة للدراسة على ضوء الفرضيات. ومن أهم الصعوبات التي واجهاتنا هي نقص المراجع وخاصة في مكتبة الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذلك ضيق الوقت والذي يعد أكبر عائق لنا .

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: تحديد المفاهيم.

رابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية

لقد شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغييرات على جميع المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وقد كان لكل منها تأثيراته الواضحة على الإدارة بجميع جوانبها خصوصاً بعد تحول العالم من ثنائي القطبية إلى أحادي القطبية و ظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد (العولمة) والذي حول العالم إلى قرية صغيرة و الذي أنهى النظم القديمة. التي كانت تقوم على التخطيط المركزي لذلك بدأ العالم يعطي اهتمام كبيراً بالمفاهيم الجديدة التي أفرزها وطالب الدول الاهتمام بها فظهرت فكرة الأسواق العالمية والمنافسة الدولية و حرق التجارة والشركات الدولية، لهذا فقد زاد الاهتمام الحالي بموضوع الجودة الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كما أن المنافسة لم تعد محلية، فقط وإنما عالمية وهذا يتطلب من الدول السعي لاستكمال مقومات نظام الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب المعايير الجودة المتفق عليها دولياً وذلك حتى تستطيع الدخول في قطار العولمة الذي لن يرضى بدخول دولة غير مؤهلة من ناحية الجودة والإنتاجية وهذا يعني أن الشركات التي لا تلتزم بذلك قد تخرج من السوق لأنه لن يقبل إلا المنتج ذو جودة والكفاءة. (1)

إن المنظمات الحديثة تتميز بشدة المنافسة بينها وهي محاولة جاهدة منها للوصول إلى تلبية طلبات المستخدمين، أو عملائها بطريقة تضمن رضاهم التام بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الاحتفاظ بحقهم حتى في الميادين التي يعملون بها. لذلك على المنظمات التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق " أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية وتعتبر هذه الأخيرة كسلاح استراتيجي. (2)

(1) إبراهيم علي العمرو، إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 13.

(2) خضر صالح الطيبي، إدارة و صناعة الجودة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 6.

"إن الهدف الرئيسي ليس تحقيق الجودة فحسب بل تحقيق الهدف من عملية الجودة وهو إتقان الأعمال و الرقي بها إلى أعلى مستويات الأداء الذي نتمناه"⁽¹⁾

"إن الميزة الرئيسية التي يتصف بها هذا العصر تتمثل في التجدد والابتكار من الكفاءة والإبداع لأن العالم المتقدم يشهد اليوم تغيرات و تطورات سريعة في كافة قطاعاته وذلك يتطلب المزيد من التطوير وتحسين وكفاءة الأداء، كما يتميز هذا العصر بضغوط شديدة لتوفير جودة عالية بتكاليف منخفضة وقد أدى ذلك عن طريق تقييم وتحسين الأداء لأنه لا جدال في أنه لا قوة ولا ثروة بدون الإنسان فقد أصبحت الموارد البشرية اليوم أكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منشأة أن تحققه في خدماتها و إنتاجها مقارنة بالمشأة المنافسة، فلأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تتجزأ بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق الهدف الاجتماعي"⁽²⁾

فالإدارة الحديثة تسعى دائما لخلق الثقافة المتميزة في الإدارة وطريقة العمل و في سلوك المنظمات حيث يعمل المديرين والأفراد بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستفيدين أو العملاء، من أداء عمل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفاعلية أكثر في أقصر وقت ممكن وهذا ما تطمح إليه إدارة الجودة الشاملة.

إلا أن في الواقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية لم تكن أبدا من اهتمامات صانعي القرار ولا مسيري المؤسسة الجزائرية فمنذ الاستقلال وحتى الثمانينات كان الاهتمام موجها نحو الكم وهذا من أجل مواجهة الاحتياجات المتزايدة للمجتمع في كل المجالات.

"حيث كانت المؤسسة الجزائرية ومنذ الاستقلال تتمتع بحماية الدولة ولم تكن تواجه أشكال المنافسة ولا أشكال عدم قبول منتجاتها أما اليوم تغير الوضع والتوجه نحو اقتصاد السوق، الذي حتم التوجه نحو اللامركزية في التسيير وذلك ح سب ما أملتة اتفاقية الامتثال

(1) رعد عبد الله و عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 19.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الاداء الاجتماعي في المنشأة صناعية، مجلة العوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 125.

"Stand by" مع "FMI" (أبريل 1994)، وكذا اتفاقية الشراكة مع الدول الأوروبية (أبريل 2002) وبالتالي أصبح الاهتمام بعامل الجودة⁽¹⁾.

فالتحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسة الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة هو الجودة التي يجب أن تحقق في إطار إدارة الجودة الشاملة وهو المنهج التسييري الذي أثبتت نجاحته وفاعليته التجارب التطبيقية الرائدة للشركات الأمريكية والياباني خاصة.

وهنا يمكننا طرح التساؤل التالي:

- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي؟
- ويمكن أن يتفرع هذا السؤال إلى عدة أسئلة فرعية منها:
- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين؟
- ما هي مستويات تحسين الأداء الوظيفي في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

- تؤثر إدارة الجودة الشاملة إيجابيا في الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين استقرار العاملين.
- إدارة الجودة الشاملة تزيد في كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

ثالثا: تحديد المفاهيم.

تعتبر المفاهيم جزء أساسيا في عملية البحث العلمي لأنها تساعد على فهم موضوع البحث وتعطي لموضوع الدراسة نظرة علمية لهذا يجب تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة وعلى هذا الأساس قمنا بتحديد النحو التالي:

(1) فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 21، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 102.

1 مفهوم الإدارة:

تعتبر الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، تزداد هذه الأهمية باستمرار بزيادة النشاطات البشرية واتساعها من ناحية، والاتجاه نحو المزيد من التخصص من ناحية أخرى.

أ- لغة:

الإدارة من الفعل: "أدار" بمعنى حرك أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة، ويعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها: مجموع المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم". (1)

ب - اصطلاحاً:

"الإدارة تعني: المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وكذلك التحفيز والتنسيق والرقابة لعدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم وهي مجموعة من تظافر بين جهود أفراد المنشأة في سبيل الوصول إلى الأهداف". (2)

وهي كذلك: "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد استغلالاً أمثلاً، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى الهدف المحدد". (3)

تعرف الإدارة بأنها: "مهنة وعلم وفن و عملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة". (4)

يمكن أن نستخلص من هذه التعاريف عدة نقاط:

- الإدارة هي سياسة الشؤون العامة أو الخاصة.

(1) بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 11.

(2) محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2015، ص 31-32.

(3) سعد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستثمارات و التطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998، ص38.

(4) مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 21.

- الإدارة هي مؤسسة اجتماعية بمعنى أنها تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض ويمارسون أنشطة معينة لتحقيق أهداف معينة.
- الإدارة هي عملية سلوكية وذهنية تسعى للاستخدام الأمثل لمختلف الموارد سواء كانت بشرية أو اقتصادية أو مادية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها.
- الإدارة تعمل وفق لعمليات منسجمة على تحقيق أهدافها وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة.
- الإدارة هي فن وعلم: فن لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار وعلم لأنها تقوم على المنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية.
- ① أما تايلور Taylor: فقد عرفها بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف". (1)
- من خلال تعريف تايلور للإدارة نفهم ما يلي:
- الإدارة لها هدف أساسي من أجل نجاحها وهو إتباع طريقة صحيحة ونقصد به التنظيم والتخطيط وغيرها من العمليات الإدارية.
- الإدارة العلمية الناجحة هي التي تحقق مستوى عالي بأقل التكاليف في الإنتاج.
- ② تعريف " هنري فايول" عرفها على أنها: " عمل يتضمن التنبؤ و التخطيط والتنظيم وإدارة الأوامر والتنسيق والرقابة". (2)
- ③ ركز "فايول" في التعريف على العمليات الإدارية التي هي: التنبؤ بالتطورات التي يمكن أن تحدث داخل بيئة الإدارة و خارجها وضرورة التخطيط لها بوضع خطط مستقبلية، وكذلك التخطيط والتنظيم والرقابة و أكد على ضرورة التنسيق بين هذه العمليات من أجل تحقيق الأهداف وبالتالي نجاح الإدارة واستمرارها.

ج- التعريف الإجرائي:

- (1) علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 24.
- (2) عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 12.

الإدارة هي عملية التخطيط و اتخاذ القرارات الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف باستغلال الموارد البشرية و كذلك من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق و أقل التكاليف المادية وهذا وفق منهج محدد.

2 مفهوم الجودة:

لقد تناول الباحثون في دراستهم موضوع الجودة و ناقشوه وعالجوه من عدة زوايا وأكثر من منظور وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم.

أ- لغة:

إن كلمة الجودة من:

- جاد وجود جودة: "أي صار جيداً أو جاد جواد أتى بالجيد من القول والفعل." (1)
- "الجودة (مص، جاد) أي صفة الجيد." (2)
- جاد، يجاد، جيداً: طال وحسن جیده، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وبين الجودة: "أي رائع وهو العطاء والواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً ومرادفها: الإتقان." (3)

ب - اصطلاحاً:

إن المفهوم التقليدي الذي كان سائداً هو الذي اعتبر الجودة بأنها:

- " مطابقة للمواصفات فحسب (Juran) لا يتماشى مع المفاهيم الجديدة التي تتطلب التعرف إلى حاجات المستهلكين و رغباتهم بصورة تفصيلية بالإضافة إلى جميع الأطراف المستفيدة"
- عرفها الترتوري بأنها: "تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها و هي تلاقي العيوب منذ المرحلة الأولى للعمل بما يرضى المستفيد." (4)

(1) جبران مسعود الرائد، معجم الفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط3، بيروت، 2005، ص 28.

(2) مؤنس رشاد الدين، المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص112

(3) المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط5، بيروت، 1998، ص312.

(4) عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص22.

- ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمر يكية للجودة، فالجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتجات (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذه المنتجات على إشباع حاجات مريحة، وأخرى ضمنية.
- تعرف كذلك: "أن الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأشخاص المختلفين، والجودة تعبر عن درجة التآلق والتميز و كون الأداء ممتازا كذلك بعض خصائص المنتجات (خدمة أو سلعة) عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور المستفيد الزبون." (1)
- يمكن أن نستخلص من هذه التعاريف عدة نقاط:
- من خلال الجودة نتعرف على متطلبات المستهلك من أجل تحقيق الوغبات لجميع الأطراف المستفيدة.
- الجودة هي عبارة عن مفهوم مجرد للأشياء المختلفة والأشخاص المختلفين.
- الأداء الجيد والممتاز يعبر عن درجة الجودة الجيدة والممتازة.
- كما عرفها جوران و زملائه سنة 1993: "الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال Fitnessforuse فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي جوران زملائه هو: " هل المنتج ملائم ام غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج". (2)
- كما نستنتج من تعريف جوران وزملائه:
- أن معيار الحكم على جودة المنتج تكون من خلال ملاحظة هل هذا المنتج ملائم للاستعمال أو غير ملائم.
- وعرفت الجودة على أنها : " مدى المطابقة مع المتطلبات conformation requirements فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة مع المتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة".

(1) عبد الرحمان توفيق، منهج التطبيقات الإدارية للمعلومات، خبراء مركز الخبرات المهنية الإدارة بميك، مصر، 2005، ص 47-48.

(2) إبراهيم علي العمور، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- اما المواصفة الدولية ISO 2000،900 فقد عرفت الجودة بأنها : "درجة تلبية مجموعة

الخصائص المورثة في المنتج لمتطلبات العميل"

- وقد عرف "فيجن بيوم" Feignbaum الجودة بأنها : "ناتج تفاعل خصائص نشاطات

التسويق والهندسة والصناعة والصيانة و الذي بدوره يكمن في تلبية حاجات العميل

رغبته" (1).

- ويعرفها البعض بمعناها العام على أنها : "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى

عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات

عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا و السعادة لديهم و يتم ذلك من

خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها." (2)

من خلال هذه التعاريف نستنتج الآتي:

الجودة هي عبارة عن خدمة تقوم بها المنظمة من أجل إنتاج السلعة و هذه الخدمة يجب

أن تكون بمستوى عالي من الجودة الممتازة من أجل تلبية مختلف الاحتياجات و رغبات الزبائن

أو العملاء من تحقيق الرضا لديهم.

ج- التعريف الإجرائي:

الجودة هي مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص و التباينات الكبيرة عن

طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة لتحقيق لإنجاز تجانس و تماثل في الناتج

ترضي متطلبات محددة للمستخدمين.

3 إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من

المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

(1) المرجع السابق، ص 15.

(2) المرجع السابق، ص 20.

* اصطلاحاً:

فقد عرفها معهد الجودة الفيديري على أنها : "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسن المستمر في العمليات. كما عرفها James rilay وهو: نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها : تحول في طريقة التي تدار بها المنظمة، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات ال مستمرة لكل العمليات والوظائف و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذن أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل." (1)

لنركز هذا التعريف على أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتلبية حاجات العميل من أجل التحسين وكذلك كافة طاقات المنظمة.

تعرف منظمة التقييس العالمية: "إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف متأهل أو شامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمنظمة بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات الزبائن م ع عدم إغفال متطلبات المساهمين و جميع أصحاب المصالح الآخرين". (2)

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة: "تمثل بصفة عامة فلسفة إدارة مبنية على أساس الرضا المستفيد وهي بذلك تضمن التصميم المنفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتحث إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذا يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة." (3)

أما منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: "انها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.

(1)أمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 17-18.

(2)محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 39.

(3) محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، دار الحامد لنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 30.

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف TQM : "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق التطور المستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى إلى تحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين".⁽¹⁾

إننا نلاحظ من خلال التعريف الأول لمنظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية أنه تعريف يركز على كفاءة وفاعلية المشروع وذلك يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك.

أما التعريف (الأمريكي): "يؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية.

وكذلك تعرف: إدارة الجودة الشاملة بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على التحفيز و تشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، وأنها الطريقة التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة".⁽²⁾

- ومن خلال هذا التعريف يمكن استنتاج أن:

المنظمة ومن خلال إدارة الجودة الشاملة TQM تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى و باستمرار لفهم حاجة المستفيد أو العميل من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة.

(1) محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 181.

(2) خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ج- التعريف الإجرائي:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين و التطوير المستمر وتحقيق رضا العميل أو المستهلك و كذلك تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

4 مفهوم الأداء:

لغة: "هو إيصال الشيء وقضاؤه وإقحامه". (1)

"أدى، تأدية: أدى الشيء أي أوصله وقام به". (2)

اصطلاحاً:

"يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (3)

"وعموماً فإن مصطلح الأداء (Performance) من المصطلحات الواسعة الاستخدام، وقد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخداماته، فبالنسبة لمدير منشأة الأداء يعني المرادوية والقدرة على المنافسة و بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة و بصفة عامة يعرف الأداء في التسيير على أنه الجمع الفعالية والكفاءة". (4)

من خلال تعريف نستنتج أن الأداء يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجوده العمل المقدم.

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

(1) جبران مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) المنجد الأبجدي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(3) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 2015

(4) بومدين بلبكير، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات، مجلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، قسم علوم التسيير جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص 266.

كما يعرف الأداء بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁽¹⁾

ج-التعريف الإجرائي:

الأداء هو مجموعة من الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة وذلك وفق خطة معينة ونظام واضح من أجل تحقيق أهداف المنظمة في مختلف المجالات.

5 مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

أ -اصطلاح:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء".⁽²⁾

كما يعرفه بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها أو هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".⁽³⁾

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "إنجاز عمل ومنهم من يرى أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه العامل.
- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وادراك الدور.
- هو عملية تتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز".⁽⁴⁾

(1) محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص219 .

(2)عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية،2005، ص 25-26.

(3)هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص 48.

(4)إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير—

قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 5.

ومن خلال التعاريف نستنتج أن الأداء الجهد منسق من أجل انجاز العمل بدقة في أقصر وقت وأقل تكلفة.

ب - التعريف الإجرائي:

الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد و القيام بواجبه وهذا الأداء قد يكون فكرياً أو جسدياً من أجل إنجاز الوظيفة المطلوبة منه ويكون من خلال كذلك كفاءة وفعالية الفرد اتجاه المهام.

رابعاً: الدراسات السابقة.

إن كتابة الدراسات السابقة في بحثنا لها أهمية كبيرة جداً و يمكننا الاستفادة منها عن طريق الاستعانة بها بحيث تعطي إلمام وتفصيل كامل بالموضوع ككل وكذلك تمكننا من تحديد مراجع البحث وتجميع المعلومات من عدة مصادر متنوعة.

والوقوف على ادق تفاصيل الموضوع وتاريخ تطوره ووجودها يعطي الأمانة العلمية للبحث العلمي المنجز وقد تفيدنا في إعداد خلفية نظرية عن الموضوع المراد البحث فيه حتى لا نقع في الأخطاء وكذلك توفير الوقت والجهد في اختيار الإطار النظري للموضوع .

وتفيدنا كذلك أو تساعدنا في المقارنة بينها وبين البحث الحالي المنجز من طرفنا مما يسهل علينا عملية التعقيب عن الدراسة.

الدراسة الأولى:

دراسة فالح عبد القادر الحوري بعنوان: "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية".⁽¹⁾

تمحورت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي هو : ما مدى إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة التي تتمثل في رضا الزبون (المريض)، والتزام وعدم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى اشتراك

(1) فالح عبد القادر الحوري، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة، مجلة البصائر علمية محكمة، مجلد 12، عدد 1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008.

الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والحجم).

وقد تم الاعتماد على الاستبانة التي توزعت على عدة من المستشفيات الأردنية مكونة من (07) مستشفيات كان اختيارها وفقاً لمعيار الحجم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن : العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية خاصة لأهم ية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم).

علاقتها مع بحثنا:

تتجلى العلاقة بين هذين الدراستين من خلال تناولها لمتغير إدارة الجودة الشاملة وواقعها داخل الإدارة وخاصة مع العاملين وأدائهم وهذا مرتبط بالدراسة الحالية التي تدرس متغير إدارة الجودة الشاملة كمحور أساسي في الدراسة توضح لنا كيفية طرح أسئلة استمارة البحث.

الدراسة الثانية:

دراسة حنان بودرسة بعنوان : "علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين " دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة -باتنة-(1)

تمحورت هذه الدراسة على معالجة الموضوع نظرياً و محاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة و اعتبارها مدخل إداري حديث، و قد ركزت هذه الدراسة بصورة أساسية على واقع تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، كما تناولت طرق تقييم الأداء التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين الأداء أي محاولة هذه الدراسة

(1)حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين،دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر،قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر،2013.

تحليل مساهمة إدارة الجودة شاملة في تحسين أداء العاملين بؤسسة الإسمنت عين توتة لولاية باتنة.

توصلت هذه الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و التي تعني مراقبة و فحص المنتج النهائي، العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وكذا إرضاء الزبون كما أن الوحدة لها نظام خاص بالجودة حيث تركز على الرقابة ودقة الملاحظة مع القوانين المعمول بها.

علاقة هذه الدراسة ببحثنا:

من خلال توضيح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق رضا الزبون وبلقالي يعزز من مستواها أثناء التقييم وكذلك العمل على تحقيق رغبات المستهلك و هذا ما يرتبط بموضوع دراستنا التي نحاول من خلالها توضيح العلاقة بين إدارة الجودة والأداء الوظيفي للعاملين.

الدراسة الثالثة:

دراسة وسام سليمان المعمر، بعنوان : "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة". (1)

بنيت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي للإداريين العاملين و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة و الرؤية السليمة، المشاركة و المبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر) و تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين و الأكاديميين بمناصب إدارية في كل الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) و تم توزيع الاستبيانات على عتبة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفا.

(1) وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين، دراسة حالة الجامعات الفلسطينية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها : كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة أي حوالي 68.8% ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي 68.27% ولهذا فإنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

علاقتها مع بحثنا:

تبرز العلاقة بين الدراستين من خلال التركيز على أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي وعليه فإن هذه الدراسة السابقة ستفيدنا في بحثنا من خلال معرفة وفهم أوضح حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة و كذلك مفهوم الأداء الوظيفي و ماهي أهم المتغيرات التي تحقق لنا وجود علاقة بين هذين المتغيرات أي إعطاء صورة أوضح حول موضوع دراستنا.

الدراسة الرابعة:

دراسة قدور ليراو بعنوان : " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين " في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بريد الجزائر. (1)

تمحورت هذه الدراسة حول عدة أسئلة أهمها كان التساؤل الرئيسي الآتي: ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين؟ وهذا من أجل معرفة التغيير الذي يحدث في المنظمة ضروري لتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ماهي أهم مستويات تحسين الأداء على مستوى العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة و لتحقيق ذلك صيغت ثلاثة فرضيات و لقد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لج مع البيانات و المعلومات لأنها من أهم الوسائل التي يمكن استعمالها في البحوث الاستطلاعية التي تهتم بقياس الاتجاهات والعلاقات المختلفة بين المتغيرات محل الدراسة بغية الوقوف على النتائج بعد اختبار فرضيات الدراسة. وهدفت إلى الوقوف على عدة متغيرات تتعلق باستخدام مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأخص تكنولوجيا الأنترنت و هذا باستخدام سلم لبكرت الخماسي 5

(1) قدور ليراو، دور إدارة الجودة شاملة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة بريد الجزائر، دراسة مكملة لشهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر 2015.

points في توزيع درجات الإجابة و تمثلت عينة الدراسة في مفردة 33 بما يتوافق مع عدد عمال المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن : وضعية التكنولوجيا بالمؤسسة في تطور مستمر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين غير أن هذا المستوى لم يؤدي أو يرقى إلى مستوى مرغوب من العاملين.

علاقتها مع بحثنا:

إن هذه الدراسة ارتبطت بال دراسة الحالية من خلال أنها تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء العاملين لمعرفة أهم المتطلبات من أجل تحسين الأداء وخاصة داخل المؤسسة الجزائرية مما ستعطي لنا هذه الدراسة فكرة أولية عن كيفية تعامل إدارة الجودة شاملة مع الأداء الوظيفي للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن ما يتبين لنا أن أغلب الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء ومتنوعة، وتتميز بالحدائثة كما نلاحظ أنهم اتفقوا على أن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بالأداء الوظيفي واتفقت هذه الأخيرة مع دراستنا الحالية في العديد من النقاط كموضوع البحث في حد ذاته وكذلك أدوات جمع البيانات هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يوجد بين هذه الدراسات نقاط اختلاف أدت إلى تنوع كمجال المكاني فهناك من قام بها في الجامعات والمستشفيات المؤسسات الاقتصادية وكذلك كان الاختلاف في تعدد أدوات البحث المعتمد في الدراسات ومما لاشك فيه أن نتائج الدراسات كانت مختلفة.

ونظرا إلى كل تلك الاختلافات السريعة الذكر إلا أن يمكننا توظيف هذه الدراسات في المجال النظري وكذلك يمكن توظيفها في المقارنة بين النتائج وهذه الدراسات السابقة تعطي لنا فكرة واسعة عن موضوع البحث وتوجيهنا في عملية البحث العلمي باعتبارها ركيزة من ركائز هذا البحث.

المفصل الثاني

ماهية إدارة الجودة

الشاملة

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: أهم المقاربات الأساسية لدراسة الجودة الشاملة.

ثالثاً: مرتكزات التغيير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: خصائص إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثامناً: أهم عناصر ووظائف إدارة الجودة الشاملة.

تاسعاً: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عاشراً: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة ليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب بل أنها كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسألة حمورابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع المجالات الحياتية. وفي ظل المفهوم الإسلامي للجودة كما أشرنا فإن هناك دلالات واضحة على تأكيد الإسلام للأخذ بالجودة وأن المتتبع لمراحل تطور هذا المفهوم يرى أنه قد مر بسبعة مراحل رئيسية هي:

1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: (مرحلة ضبط العمل المنفذ للجودة).

تتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال مسؤولون عن تصنيع المتناسب بأكمل بوحدات التصنيعية مصغرة وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجوداً لدى العامل الذي يخلق حافظاً للعمل لديه.

2 مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: (ضبط رئيس العمل للجودة).

من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك إلى أن يكلفه رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج. ⁽¹⁾

3 مرحلة الإدارة العلمية: (مرحلة ضبط الجودة والتفتيش).

"ظهرت مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك ونسلو تايلور إذ تم فيها بالوقت والحركة Time Of Motion وسبل التخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع، وقد دفعت الحرب العالمية الأولى "1914" بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتوعدت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال فأدى ذلك إلى ظهور المفتش وتطلب ذلك تكاليف مفتشي في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات

(1) سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في صناعة و التعليم)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 44.

قاسية في التصنيع و مورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية (Police Control).

4 مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100 % مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينة مع الاعتماد على لوحات الضبط، و يعد العالم " والترشيوارت" من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية.

5 مرحلة ضمان الجودة:

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة لتطبيقها فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب و هذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة و جهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل و قد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية) ⁽¹⁾.

6 مرحلة إدارة الاستراتيجية:

"دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق ولاسيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

- ① إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريده.
- ② الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- ③ المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

7 مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

أن زيادة شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة الياباني للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر

(1) المرجع السابق، ص 45.

شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة و التعامل مع المستفيدين و الموردین و تفضيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة. " (1)

ويمكن في نهاية القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الإدارة التقليدية.

ثانياً: أهم المقربات الأساسية لدراسة الجودة الشاملة:

هناك عدداً من المقربات الرائدة و المعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث قام بوضعها عدد من المفكرين، و الرواد باعتبارها إسهامات رائدة كان لها الأثر في دفع عجلة تطور لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و تتمثل في:

1 مقاربة إدوارد دمينج:

" مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث قام بالعديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطب يقات خرائط المراقبة الإحصائية و قد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل و قد أشار لذلك كتابته عن فلسفته و أساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطوير "TQM" وهذا من خلال تركيز.

أ - مبادئ دمينج أربعة عشر:

- ① تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزعم تقديمها و إقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
- ② التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر و الضياع في المادة الأولية، و انخفاض كفاءة العاملين و التخلص من التأخير في إنجاز العمل مع المؤشرات التي من شأنها تحسن كفاءة الأداء في المنظمة.

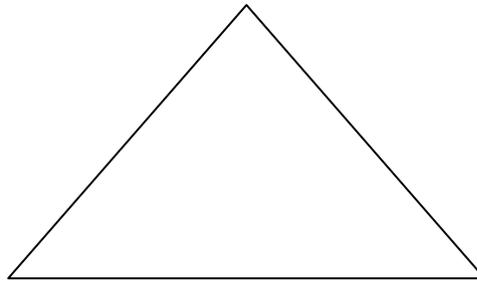
(1) سوسن شاکر مجید و محمد عواد الزیادات، مرجع سبق ذکره، ص 46.

- ⊕ توقيف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي".⁽¹⁾
- ⊕ "التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر، وتعني عدم الاعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
- ⊕ التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات و تعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- ⊕ ايجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب و يعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- ⊕ تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وتعني تحسين العمليات الإشرافية و تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين.
- ⊕ ابعاد الخوف وتتضمن ازالة الخوف من العاملين و جعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد وخوف.
- ⊕ إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات و تعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية و بروح متفاعلة كفريق واحد نحو ان جاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
- ⊕ تقليل الشعارات والأهداف الرقمية و اللوحات وغير ذلك وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير قادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 91-92.

- ① تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق ن نتيجة محددة من كل موظف على حدى والتركيز بدل ذلك على تكوين سلوك الفريق. " (1)
- ② إزالة العوائق في الاتصالات وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا و العاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
- ③ تأسيس البرامج التطويرية و تعني إحلال برامج التعليم و التطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.
- ④ تشجيع الأفراد في العمل و السعي من أجل مواكبة التحسين و التطوير المستمرين في الأداء و اعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم الاعتماد على الأساليب الجديدة باستمرار. " (2)
- ومن خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب "ديمنج" خطة عمل متوالية وفق ترتيب هذه المبادئ و قد مثلها بمثلث "ديمنج" الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي كما يوضحه الشكل الموالي: (3)
- دعم مؤازرة الإدارة للتحسين للمبادئ (1،2،14)

تحسين العلاقات الداخلية
(المبادئ: 4،7،8،9،10،11،12)



تطبيق المنهج الإحصائي
(المادى: 3،5،6،13)

الشكل رقم 01: مثلث Deming

ب - الأخطاء التنظيمية السبعة:

"كذلك فقد حدد "ديمنج" بعض الأخطاء و التي تكون في أحيان معينة مميتة، لذلك يجب على الإدارة معرفة كيفية حلها أو تجنبها وهذه الأخطاء هي:

(1)المرجع السابق، ص 93.

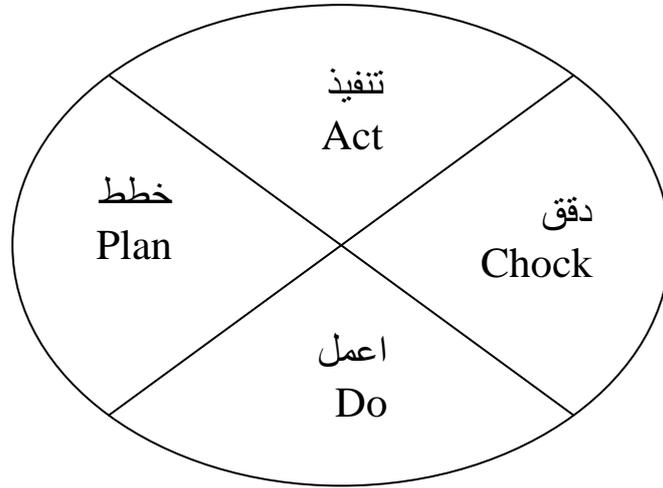
(2)خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

(3) مأمون الدراكعة، مرجع سبق ذكره،ص 16.

- 1 التركيز على أهداف الربح القصير.
- 2 عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين.
- 3 عدم كفاية أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب والأسس التي تستند إليها في تحديد الجودة.
- 4 التغيير المستمر في الإدارات العليا.
- 5 عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- 6 كلف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات.
- 7 إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة فقط بمعنى اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهة للتحليل.

ج- دائرة ديمينج:

إن دائرة "ديمنج" هدفها الأساسي يتمثل في الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك، وبالحدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة، لأن العمل المنسق بين هذه الأقسام سيكون كفيلاً بإشباع حاجات المستهلك، وتبدأ بالتخطيط ثم التدقيق، تنفيذ ثم العمل. (1)



شكل رقم 02: دائرة "ديمنج" Deming

(1) زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 85.

2 مقارنة جوزيف جوران "Joseph Juran":

"حيث يعد العالم جوزيف جوران من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب تكون قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة، وهو أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، ومن أهم إسهاماته مايلي:

أ- الخطوات العشر لتحسين الجودة وهي:

- 1 بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة أساسية.
- 2 وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين.
- 3 تعبئة وإعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعية.
- 4 القيام بعمليات التدريب.
- 5 وثق ما عملت.
- 6 تحسين الجهود المبذولة وخاصة المتميزة.
- 7 الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام.
- 8 توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.
- 9 العمل المستمر لتحقيق أفضل النتائج.
- 10 - إتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة.

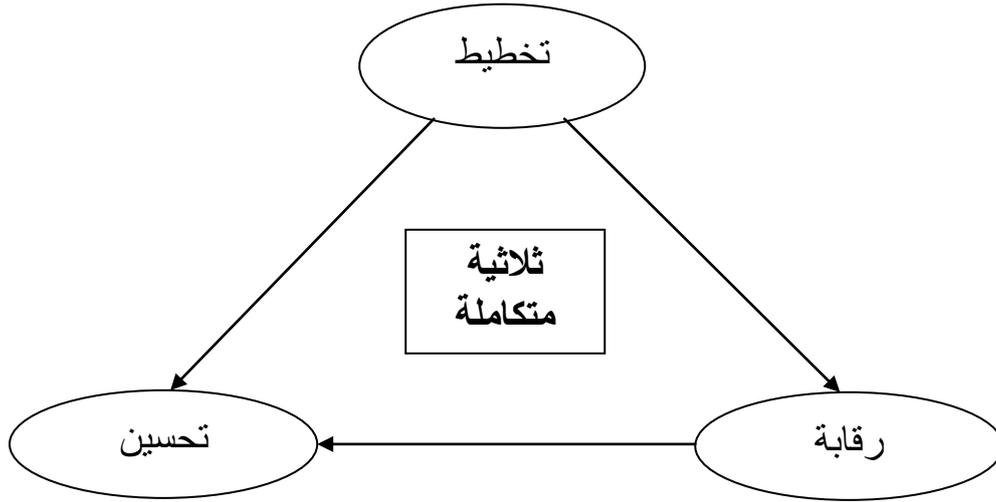
ب - ثلاثية جوران:

حيث ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة حيث أن الجودة نحققها من خلال:

- 1 تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.
- 2 رقابة فعالة على الجودة.
- 3 تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً. " (1)

وفيما يلي شكلاً يوضح هذه الثلاثية:

(1) المرجع السابق، ص 86-87.



شكل رقم 03: ثلاثية إدارة الجودة عند جوران

ج- مبادئ إدارة الجودة: وهي :

- 1 التحسين المستمر.
- 2 الالتزام الإدارة العليا بالجودة.
- 3 اعتماد التدريب الواسع والمكثف.

3/ مقارنة والترشيوات "Walter Shewhart":

يعد "شيوارت" من رواد الأوائل للرقابة المعاصرة للجودة حيث يرى "شيوارت" أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وقد وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في تطوير المستمر أطلق عليه بالخطة والعمل والمراجعة والتنفيذ، وفيما يأتي نماذج لهذه المفردات:

⌚ **الخطة Plan** : وفيها يتم اختيار و تحديد العملية التي سيتم تطويرها واستعراض الوضع القائم وقياس رضا العميل تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير. (1)

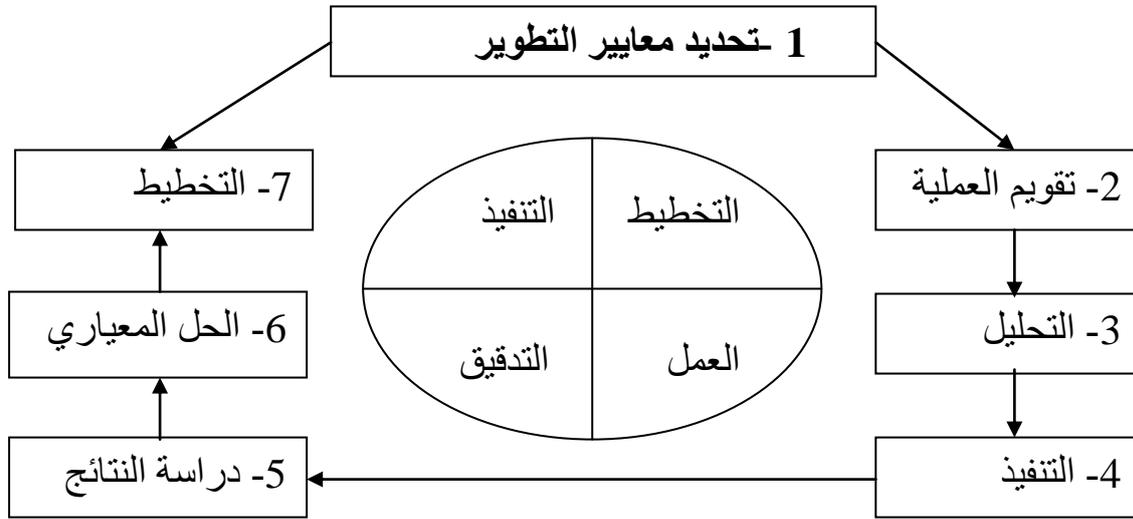
(1) مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة (في القطاعين الإنتاجي و الخدمي)، دار جابر للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 81.

⌚ **العمل Do** :ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

⌚ **التدقيق Check** : وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا لئن التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أو لا.

⌚ **التنفيذ Act** : وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

الشكل رقم (4) يقدم توضيحا لنموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة.



4/ مقارنة أرموند فيغنباوم "Armod Feigenbaum":

يعد أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة حيث عمل في شركة "جنرال إلكتريك" وبذلك أمكنه من استخدام نظاما شاملا للرقابة على الجودة من أجل بقاء استمرارية الجودة لدى جميع العاملين في الشركة، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدف أساسيا عندها. (1)

ويرى " فيغنباوم" أن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكامل وتطوير الجودة والحفاظ

عليها، وبين ان إدارة الجودة الشاملة تتألف من أربع مراحل:

1 -وضع معايير الجودة.

(1)المرجع السابق،ص 82-88

2 تقييم مطابقة هذه المعايير.

3 قرار معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة.

4 التخطيط لتطوير هذه المعايير.

وخلص فيغنهاوم على وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة:

1 جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.

2 أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما التضارب.

3 أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.

4 توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.

5 أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.

6 أن تعتمد الجودة الإبداع كل منها على الآخر.

7 أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.

8 أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.

9 أن تعري الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية

الإنتاجية.

10 - أن تنفيذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين. " (1)

5/ مقارنة كوروا إشيكاوا "Karou Ishikarua":

"وهو مهندس ياباني، يعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن

المساهمين في تطوير مفاهيمها ويطلق عليه أبو (حلقات الجودة) التي تمثل إحدى أدوات

الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وكان يرى فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية للجودة.

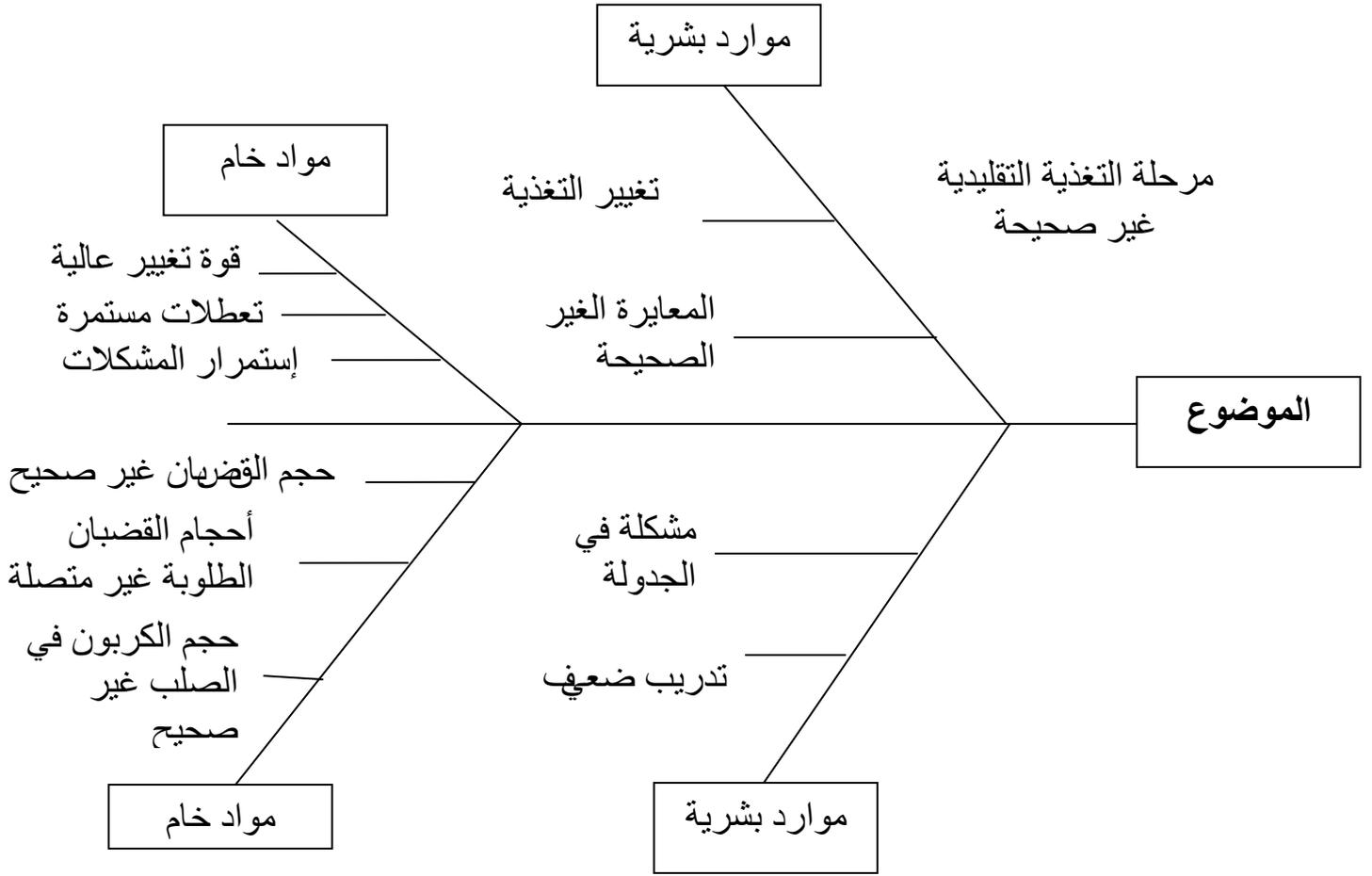
وتتجلى إسهاماته في كتابة المرسوم " ماهي رقابة الجودة الشاملة" وفي عام 1985 .

(1) المرجع السابق، ص 89.

أشار فيه أن هناك سبع أدوات للرقابة على الجودة وهي:

- 1 خريطة باريتو.
 - 2 مخطط السبب والنتيجة (يسمى عظمة السمكة) الذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ أو القصور.
 - 3 قائم المراجعة والفحص.
 - 4 المدرجات التكرارية.
 - 5 مخططات التشتت أو الانتشار.
 - 6 خرائط التدفق.
 - 7 خرائط الرقابة . " (1)
- وكان لكتابه الأثر الكبير في تحديد الرقابة وشيوع استخدامها مما أعطى دفعا للتأكد من تحقيق الجودة وحمايق العمليات والمنتج دون أخطاء، وحدد مسؤولية عن الجودة المنتج على عائق كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.

(1) مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.



شكل رقم 5: أسلوب عظمة سمكة عند إشيكاوا.

المصدر: مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

6/ مقارنة مالكوم بالدريج "Malcolm Balardge":

هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية التي خصت جائزة باسمه، ثم إقرارها بشكل قانوني عام 1987.

يرى "بالدريج" أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم و تغيير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف:

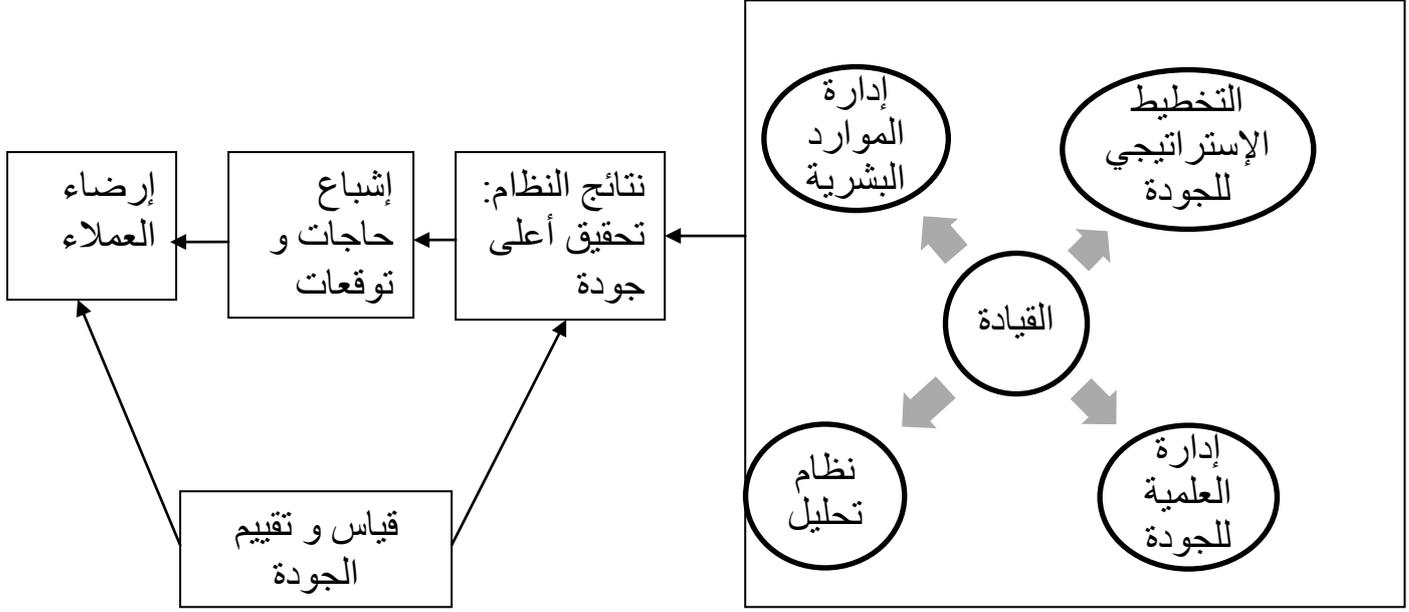
أ - إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر.

ب - تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها.

ويقوم هذا النموذج على سبعة مبادئ هي:

- 1 ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.
 - 2 ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها العناصر التالية : أهداف استراتيجية بعيدة المدى، ثقافة تنظيمية جديدة، تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.
 - 3 وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.
 - 4 إعادة تصميم العمليات بما يضمن ما يلي: توفر درجة عالية من المرونة و السرعة في العمل، التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمل، مليات واستخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة و النظم، وتصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبيتها رغبات واحتياجات العملاء، والتأكد على وجوب منع الأخطاء في العمليات.
 - 5 إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن : مشاركة العاملين وتبني أسلوب فريق العمل والعناية بصحة العاملين وتقييم الأداء العاملين .
 - 6 وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات. " (1)
 - 7 -تحقيق رضا المستهلك يتطلب منه : التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به وقياس ردود فعله نحو المنظمة وتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء و المقارنة بين مستوى رضا عملاء المنظمة مع عملاء المنظمة المنافسة.
- وفيما يلي: شكل يوضح نموذج مالكوم بالدريج.

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.



شكل رقم 06: مكونات نموذج بالدريج

7/ مقارنة همبر "Hamber": تقوم على ثمانية مبادئ أساسية:

1. إن هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.
2. ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارة ما يلي: القناعة والجدية والدعم المستمر.
3. ضرورة أن يشمل تصميم الجودة على حاجات وتصميم العمليات.
4. ضرورة أن يشمل الهيكل التنظيمي على مجلس استشاري وتنفيذي ومنسق عام للجودة وفرق من أجل تدريب والإشراف.
5. ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.
6. ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة.
7. ضرورة تهيئة و امداد جميع الأفراد العاملين على مختلف مستويات تنظيمية.
8. التحسين المستمر للجودة من خلال متابعة تنفيذ العمليات ودراسة مطالب العميل باستمرار. (1)

(1) مرجع سابق، ص 91-92.

8/ مقارنة بيتر دركر "Peter Drucker":

يلقب بأبو الإدارة الحديثة ويضم نموذجه على ثمانية مبادئ رئيسية هي:

- 1 أن يكون لكل منظمة استراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.
- 2 إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.
- 3 إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف.
- 4 إن الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف وهو الذي ابتكر هذا الأسلوب.
- 5 يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.
- 6 ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.
- 7 يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك و التواصل بين العاملين في كافة المستويات.
- 8 إن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة للمسؤولين التنفيذيين.

9/ مقارنة توم ج. بيرز "Tom Peters":

قام بدراسة وتحليل الوضع التنظيمي و الإداري لشركة أمريكية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوصل إلى وجود خصائص وهي:

- 1 التركيز الأساسي يجب أن يكون على العملاء.
- 2 التقرب من العملاء أمر ضروري.
- 3 تطوير العمل بشكل مستمر.
- 4 تعليم جميع العاملين بأن يسعوا إلى خدمة العملاء.
- 5 توفير المرونة في العمل وذلك يستوجب تفويض السلطة.
- 6 إيجاد معايير لتقييم الأداء وضبط الأمور في مجال العمل الرقابي. " (1)

(1) المرجع السابق، ص 93-96

- 7 عدم القيام بأية نشاط إلا بعد التعرف عليه من كافة جوانبه، وذلك كوسيلة للمحافظة على استمرارية النجاح.
- 8 التعليم والتدريب المستمر ركنا هاما من أركان إدارة الجودة الشاملة.
- 9 المشاركة على كافة المستويات مطلبا أساسيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وعلى ضوء دراسة "بيترز" لتجارب الشركة الأمريكية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قام بوضع نموذج الذي أشتمل على المرتكزات الرئيسية التالية:
- 1 أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة جذرية على شكل شيء قديم من أجل تحقيق مستوى الجودة المطلوب.
- 2 أن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية عامة تقع على جميع المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.
- 3 إرضاء العميل هي غاية المنظمة الأساسية ويجب أن تنصب كافة الجهود نحو تحقيقها.
- 4 التواصل المستمر مع الزبائن لمعرفة مطالبهم ورغباتهم هي مطلب أساسي و عامل فعال لتحقيق النجاح.
- 5 تعليم وتدريب العاملين على أن خدمة العملاء وارضائهم هو الهدف الأساسي.
- 6 تطوير وتحسين العمل هو عملية مستمرة غايتها جعل كافة الأمور وتنفيذ الأعمال سهلا وبسيط لا تقصير فيه، لذي يجب محاربة البيروقراطية والروتين.
- 7 التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد وبناء عليه يجب تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة لجميع العاملين. " (1)

10/ مقارنة فيليب كروسبي "Philip Crosby":

يقوم مدخل "كروسبي" للجودة على أنها التوافق مع المتطلبات بدون تكلفة عندما نصل إلى حالة اللاعيوب، وأن إدارة الجودة الشاملة تعد الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجدية و الاستخدام الأمثل

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 97-98

لأساليب التحكم التي تؤدي إلى اللاعيوب و يختلف مدخل فيليب " كروسبي" عن مدخل "ديمنج" وجوران" حيث أن كروسبي يركز على الجانب البشري و التنظيمي في عملية التطوير أكثر من التركيز على الأساليب الإحصائية، وأخذ مجالاً آخر و هو التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء و تجنب المشكلات و قدم كروسبي أربعة عشر خطوة تساعد الإدارة في تحسين الجودة وتتمثل فيما يلي: (1)

- التزام الإدارة: وتتمثل في ضرورة التزام الإدارة لمفهوم الجودة والإصرار و الجدية في تحقيق التحسين.
- تكوين فريق لتطوير الجودة: يجب على الإدارة أن تكون فريقاً لتحسين الجودة و أن يكون هذا الفريق ممثلاً لجميع أقسامها وإدارتها.
- قياس الجودة: وضع مقاييس ملائمة لكل نشاط من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد المشكلات الحالية والمستقبلية.
- تقييم تكلفة الجودة: ويتم فيها تقدير تكلفة الجودة للتعرف على أكثر التحسينات منفعة وأكثر ربحية.
- الوعي بالجودة: وهو جعل جميع العاملين با لإدارة على دراية تامة بالجودة و أهميتها ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإرشادات واللوائح المكتوبة.
- اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ في الخطوات السابقة: تعريف ومنع المشاكل التي تسبب عدم المطابقة وتقديم الاقتراحات المناسبة.
- التخطيط للوصول إلى اللاعيوب: حيث تقوم الإدارة بالتخطيط لتنفيذ الأعمال ومن أول مرة دون عيوب.
- تدريب المشرفين: تدريب كل مستويات الإدارة على حسب الدور الذي يقوم به في تحسين الجودة.
- التأكد من عدم وجود معيب: جعل العاملين يشعرون بهذا التغيير و أن يتم التأكد في ضوء مجموعة المعايير المناسبة لذلك.

(1) محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 206.

- وضع الأهداف: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس.
 - تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة: لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها.
 - تشجيع الابتكار الفردي داخل الإدارة: مكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة لتشجيع باقي العاملين.
 - إنشاء مجلس للجودة: يجتمع بصفة منظمة وأن يكونوا من ذوي الخبرة العملية حتى يتواصلوا إلى أفكار وبرامج تدعم عملية التحسين والتطوير.
 - التأكيد الدائم على أنه برامج التحسين لا تنتهي: ليس هناك نهاية لعملية التحسين مما يساعد على التطوير والتجديد في ضوء التغيرات والمتطلبات. (1)
- ثالثاً: مرتكزات التغيير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن مسألة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقتضي القيام بتغيرات تشمل أنشطة المؤسسة وعملياتها، وأهم هذه التغيرات ما يلي:

1 ثقافة المؤسسة:

" إن ثقافة المؤسسة تعني مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المتعلقة بالمؤسسة إذ أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها ويمكن التعبير عن ثقافة المؤسسة بأشكال عديدة أهمها:

⊙ طريقة التعامل اليومية: مناداته الأفراد بلبس العائلة، لبس ربطه العنق أثناء

العمل...إلخ.

⊙ قواعد العمل: عدم مغادرة مكان العمل قبل رئيس مثلاً.

⊙ قيم العمل: مثلاً تمييز في كل شيء يتم فعله.

وهناك العديد من الجوانب التي ينبغي أن تشمل عليها ثقافة المؤسسة المتعلقة بالجودة أهمها:

(1) حيدر علي المسعودي، إدارة التكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 149.

التركيز على العميل واحترام الآخرين والصدق في التعامل معهم والخطأ هو فرصة للتطور الحرص على تفاني في العمل وعلى أدائه الصحيح من المرة الأولى التحلي بروح التميز وأيضا بروح فريق العمل". (1)

ومن هنا نستطيع أن نقول أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستدعي إجراء تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة العمل داخل المؤسسة وذلك يتطلب بالتحديد بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة مرتكزا و فلسفة تفكيرها وكل هذا يستند إلى التعليم والتدريب الصحيح و الفعال المتعلق بالجودة.

2 الهيكـل التنظيمي:

" يعرف الهيكل التنظيمي عموما على أنه الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يوضح الإدارات و الأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة و الأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المؤسسة كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وتسلسل السلطات وشبكات الاتصال بينها. وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي هو أداة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه تتولد عنه قرارات تنظيمية حاسمة أهمها: تحديد الوحدات التنظيمية ونطاق أعمالها، نوعية العلاقات بينها تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال التي تربطها". (2)

ويجمع خبراء الجودة على أن الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات التنظيمية لا يمكنه أن يتناسب مع المؤسسات التي تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3 العمليات:

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستدعي القيام بمجموعة من الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات، لاسيما المعلومات كي تحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع أنحاء المؤسسة.

" وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي، وذلك حتى تنسجم العمليات، مع متطلبات

(1) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 51.

(2) المرجع السابق، ص 51-52.

إدارة الجودة و هذا يستدعي القيام بتغييرات واسعة و جذرية تتماشى مع هذه المتطلبات حيث تسمى هذه العملية بمصطلح إعادة الهندسة. Re-engineering. إذ يعرفها "مارك كلاين" بأنها: إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية و ذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات و الهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل و زيادة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة بصورة خارقة." (1)

4 أسلوب الإدارة:

"إن فلسفة تحقيق مسعى الجودة الشاملة يعتمد في المقام الأول على تفعيل العمل الجماعي وروح الفريق و التعاون الم تبادل بين الجميع داخل المؤسسة و الشعور الواعي بأن أهداف المؤسسة من أهداف العاملين، وبالتالي على الإدارة العمل في هذا الاتجاه و غرس كل هذه القيم و تكريسها لدى الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء و كل من له مصلحة فيها، و هذا يتطلب منها العمل وفق مرونة عالية من خلال إعطاء الحرية أكثر في العمل و مدح الرؤساء الفرص الكافية للمشاركة المرؤوسين في العمل و المدح الرؤساء الفرص الكافية للمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و تصدي لمشاكل العمل التي تواجههم." (2)

رابعاً: مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة،

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثورة إدارية و فكرية و ثقافية و تنظيمية معاصرة و شاملة و متطورة تختلف عن أساليب الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة كما يتضح في الجدول التالي:

(1) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(2) مرجع سبق ذكره، ص 53.

الجدول رقم 01: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	"العمل الفردي.	العمل الجماعي.
2	الإدارة الرقابية (البيروقراطية).	الإدارة بالمشاركة.
3	إصدار القرارات والأوامر.	الشورى والإجماع.
4	الجمود والثبات.	الليونة والتفسير.
5	تحقيق الأهداف.	التركيز على نوعية وجودة الأهداف.
6	تعقب الأهداف وتوجيه اللوم.	البحث عن حلول للمشاكل.
7	العناية بالتطوير قصير المدى.	التطوير والتجديدي طويل المدى.
8	عدم الثقة والشك.	زرع ثقة بالعاملين.
9	تركيز على المستويات الإدارية.	التركيز على أقل عدد من مستويات الإدارية.
10	التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة.	الإبداع والابتكار والتجديد.
11	التدفق العمودي(من الأعلى لأسفل).	التدفق الأفقي.
12	إمكانيات ومهارات محددة.	إمكانيات ومهارات عالية.
13	التحكم والمراقبة بالترهيب.	التقويم الإيجابي.
14	نظام الحوافز ثابت.	تطوير نظام الحوافز.
15	المسؤولية الجزئية (تفويض السلطات).	المسؤولية الشاملة .
16	المسؤولية الفردية.	المسؤولية الجماعية.
17	الافتراضات مسبقا بمعرفة متطلبات العملاء واحتياجاتهم.	الاستماع للعملاء لمعرفة احتياجاتهم.
18	تحديد مسؤولية الجودة على ادارة واحدة.	الجودة مسؤولية الجميع.
19	عمل التطوير الجزئي مرة واحدة.	التطوير الكلي المستمر للعمليات.
20	إتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء.	تعديل المعايير الأداء ومراجعتها بقصد التحسين. " (1)

(1) نبيل محمود صالح، إدارة الجودة الشاملة، الجنادرية للنشر والتوزيع،الأردن،2013،ص 53.

ويلاحظ من الجدول السابق أن إدارة الجودة الشاملة تمتاز بالمشاركة الجماعية والتركيز على نوعية في ضوء معايير محددة وتوفير الحوافز وتشجيع والابتكار والتجديد والتطوير المستمر والشامل في العمليات لتحسين الأداء لجميع الأفراد.

خامسا: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من خلال تطبيق هذه الفلسفة أو مدخل إلى وجود العديد من الأهمية والفعالية والتي تتمثل في نقاط التالية:

- ② "زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ② تقليل الأخطاء في العمل.
- ② تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية.
- ② إشراك جميع العاملين في التطوير.
- ② يمكن للإدارة دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ② تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- ② المساهمة في تحقيق ميزة التنافسية للمنظمة في الأسواق.
- ② تحسين نوعية المخرجات.
- ② اتخاذ قرارات استنادا على الحقائق وليس المشاعر.
- ② خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ② تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل و تجزيئها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.
- ② تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط أداء المنظمة باحتياجات سوق العمل
- ② تحسين ثقة وأداء العمل للعاملين.
- ② زيادة كفاءة بزعامة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي". (1)

(1) أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، مصر، 2005، ص 48

⊙ وكذلك تتلخص أهميتها بأنها : منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.

⊙ التزام الشركة بتعيين قابليتها تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة الشاملة.

⊙ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني إن شركة تهتم بنشاطاتها ككل و ليس للمستهلكين فقط.

⊙ إدارة الجودة الشاملة تعمل على تكامل بين مصلحة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.

⊙ أهمية إدارة الجودة الشاملة لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين موردين والمنتجين فحسب وإنما تحسين سمعة المؤسسة و الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق. " (1)

ب - اهداف إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة أهداف رئيسية تعد من أهم مبادئ هذه الفلسفة وهي:

أولاً: رضا الزبون Customer Satisfaction

ثانياً: مشاركة العاملين Employer Involvement

ثالثاً: التحسين المستمر Continuos Improvement

أولاً: رضا الزبون:

يشعر الزبائن الداخليين والخارجيين بالرضا عندما تلبى توقعاتهم بشأن المنتج أو الخدمة أو تتخطاها ويستخدم الزبائن المصطلح العام للجودة Quality ليصفوا مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة.

إذ يحتفظ الزبائن بأبعاد متعددة عن الجودة في أذهانهم وعندما يلبي المنتج هذه الأبعاد يشعر الزبائن بالرضا.

(1) محمد عبد العال النعيمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، دارا اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص 45.

ومن أجل تحقيق الرضا لدى الزبون لابد من:

② المطابقة للوصفات:

بالرغم من أن الزبائن يقيمون المنتج أو الخدمة التي يتلقونها إلا أنه ما ينبغي أن يقيم هو العمليات التي يتم من خلالها إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

② القيمة:

الطريقة الأخرى التي يعرف بها الزبائن الجودة هي من خلال القيمة أو الكيفية التي يؤدي بها المنتج وظيفته أو تلبي بها لخدمة الغرض المطلوب أو المقصود.

② الموائمة للاستخدام:

عندما يقيم المنتج أو الخدمة على أنهما يؤديان الهدف المقصود بشكل جيد مثلا: سهولة الوصول إلى الخدمة.

② الدعم أو الإسناد:

عادة يكون الدعم أو الإسناد الذي تقدمه الشركة التي تنتج المنتج أو تقدم الخدمة من الأهمية للزبون كأهمية جودة المنتج أو الخدمة ذاتها. " (1)

② الانطباعات النفسية:

يمكن أن يقيم الزبائن جودة المنتج أو الخدمة على أساس الانطباعات النفسية : الجو المحيط في مجال الخدمة حيث يكون الزبون على اتصال مباشر بمقدم الخدمة.

ثانيا: مشاركة العاملين:

أحد أهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين، وينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل.

ثالثا: التحسين المستمر:

تقوم على أساس مفهوم الياباني "Kaijen"، وهي فلسفة البحث المستمر عن طرائق، تتضمن فلسفة التحسين المستمر تحديد قواعد المقارنة الخاصة بتجارب الشركات المتميزة وخلق

(1)عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 205-206.

شعور لدى العاملين بامتلاكهم للعملية، يم كن تركيز على تخفيض طول الوقت المطلوب لعملية طلب قرض بنك مثلاً: تقليل من حجم العادم (الخردة) الناتجة عن ماكينة التفريز وغيرها. " (1)

سادسا: خصائص إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تحديد أهم خصائص الوئيسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل في الآتي:

- ⊙ أنها فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع (إدارة وعاملين) بالجودة.
- ⊙ أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة.
- ⊙ أنها فلسفة إدارية تؤكد على أداء ال عمل بشكل صحيح من المرة الأولى و في كل الأوقات.
- ⊙ أنها فلسفة إدارية تركز على إشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.
- ⊙ أنها فلسفة تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية و في اتخاذ القرارات، فالجودة مسؤولية الجميع مسؤولية الإدارة وحدها.
- ⊙ أنها فلسفة تركز على جميع الأقسام والأجزاء المنظمة، و تسعى إلى جعل أداة هذه الأقسام والأجزاء يتصف بالجودة، وذلك انطلاقاً من أن تحسين جودة المنظمة ككل لا يأتي إلا عن طريق تحسين جودة هذه الأقسام والأجزاء.
- ⊙ أنها فلسفة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، و إنما ترى بأن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج و حتى تسليمه له (للزبون).
- ⊙ أنها فلسفة لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير و إنما استراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح". (2)

(1) المرجع السابق، ص 207-208.

(2) لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيز و9000، دار الرابة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 68-69.

سابعاً: أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أ - أسس إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هناك مجموعة من الأسس و المرتكزات على المؤسسة الالتزام بها إن أرادت تجسيد الأهداف الموجودة وتطبيقها بفعالية ويمكن تلخيص أسس إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- ① اعتماد الجودة كـمعيار لتحقيق الميزة التنافسية و هذا نظاراً لدور الذي تلعبه الجودة في معادلة المنافسة.
- ② أن يكون الأساس في نشاط المؤسسة تحقيق الجودة لإرضاء المس تهلك بالدرجة الأولى.
- ③ شمولية الجودة في المؤسسة أي عدم اقتصرها على نشاط معين أو فرع معين، وإنما الجودة تمر بمختلف نشاطات المؤسسة من وظيفة الشراء إلى وظيفة الإنتاج و انتهاء بخدمة ما بعد البيع.
- ④ أن يكون أساس إدارة الجودة الشاملة هو علاقة العميل بالمورد.
- ⑤ ضرورة ترابط جودة تصميم بجودة التنفيذ عن كل عملية بالمؤسسة.
- ⑥ استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة.
- ⑦ أن يعتمد على دراسة متطلبات وحاجيات المستهلك في إدارة الجودة بالمؤسسة. " (1)

ب - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات و المفهومات الحديثة في الإدارة و التي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها م ن أجل الوصول لأفضل أداء ممكن، وقد حددت هذه المبادئ في:

1 التركيز على العملاء:

(1) علي سلمى، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9000، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص 43.

وهي يجب ألا تقتصر تركيزها على العملاء الخارجين بالمنظمة بل أيضا تشمل التركيز على العاملين داخل المنظمة.

2 التركيز على العمليات والنتائج معا:

حيث تعتبر النتائج هي مؤشر لتحديد جودة العمليات ذاتها، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تشير لعدم الجودة فيجب تفكير والعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض الخدمات.

3 شحن وتعبئة الخبرات للقوى العاملة:

ترى الإدارة التقليدية أن الأفراد العاملين بها لهم عقول وأن الأجر هدفهم الأساسي بينما الإدارة الجودة الشاملة ترى حرص العاملين والعمل على توظيف معلوماتهم في تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف.

4 الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها:

فمن خلال تركيزها على العمليات ذاتها يمكن الوقاية من حدوث الأخطاء قبل وقوعها.

5 اتخاذ القرارات بالارتكاز على الحقائق:

من خلال هذا المبدأ تتبنى المؤسسة مفهوم التطوير والتحسين و الذي يشترك فيه جميع العاملين باختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى اشتراك المستفيدين من خدماتها من خلال تفهم الكامل للعمل ومشكلاته الأمر الذي يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفى لنظم المعلومات بالمؤسسة. (1)

- وكذلك نتلخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

- 1 التهيئة والالتزام بالتحسين المستمر في الخدمة.
- 2 تطبيق النظريات الجديدة لتعميق نظرية إدارة الجودة الشاملة.
- 3 التوقف عن الاعتماد على فحص المنتج بعد الإنتاج والاعتماد على بث مبادئ الجودة ومراقبتها ابتداء من التصميم وعملية الإنتاج.
- 4 تحسين نظام الإنتاج والخدمات المستمر بالبحث الدائم و المستمر عن الأساليب التي تعمل على التحسين.

(1) محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 184-185.

- 5 - الاهتمام بالعاملين و الاستثمار البشري فيهم عن طريق تطوير قدراتهم وتدريبهم وكفاءة إنتاجيتهم.
- 6 - التركيز على الجودة والإشراف على تحسين الإنتاج باستخدام الأساليب الحديثة.
- 7 - إزالة الحواجز بين الإدارات و الأقسام وتشجيع حل المشكلات بواسطة فرق العمل، والسعي لرفع كفاءة العاملين.
- 8 - التخفيض من الإعلان والسعي وراء الأهداف الكمية على حساب الجودة، مع التركيز على رفع مستوى الأداء.
- 9 - أعمال ثقافية في إدارة الجودة الشاملة عن طريق تصميم برامج بهدف التعليم المستمر للعاملين لمواكبة آخر التطورات في المجال.
- 10 - إدخال آلية جديدة لدى الإدارة العليا تلزمها الاهتمام بالجودة والإنتاجية لوضع ثقافة المؤسسة موضع التنفيذ للتحرك نحو العمل الذي يؤدي إلى تحقيق تفهم ثقافة إدارة الجودة الشاملة. " (1)

ثامنا: أهم العناصر والأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

أ -العناصر الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

- 1 تحديد العملاء المستهدفين(who)
 - 2 تحديد ماذا يريد العملاء(what)
- أي: مواصفات الخدمة التي يريدها الزبون.
- ⊙ درجة الاعتمادية المرغوبة (reliability)
 - ⊙ طريقة التوصيل (delivery)
 - ⊙ درجة القابلية للتطوير(flexibility)
 - ⊙ توقيت التوصيل(timing)

(1) نخبة من الخبراء المتخصصين، الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات و مراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الشركة العربية المتحدة، جزء 1، ط 2، مصر، 2016، ص 69.

3 القدرة على تحقيق رغبات العميل تبدأ من بداية العمل لإنتاج الخدمة، أي من نقطة التصميم (dresing)

4 تحديد كيف يتم تحقيق رغبات العملاء (how) أي:

⊙ قدرات ومهارات تصميمية.

⊙ قدرات ومهارات تنفيذية.

⊙ طاقات إنتاجية وبشرية.

⊙ بطاقات إنتاجية مادية . " (1)

ب - ادوات إدارة الجودة الشاملة:

لغرض تحفيز العاملين على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وكجهد متواصل، كل فرد في المنظمة ينبغي تدريبه على استخدام ادوات إدارة الجودة الشاملة ومنها ما يلي:

1 قائمة الفحص:

قائمة الفحص يمكن أن تصمم بأي صيغة من خلالها تسجيل البيانات في كثير من الحالات يتم تسجيل بحيث يكون من السهل التعرف على النماذج عندما يتم أخذ البيانات منها وتساعد قائمة الفحص المحللين على إيجاد الحقائق أو النماذج التي يمكن أن تساعد في تحليل النتائج وربما يكون مثال ذلك رسماً يبين عدد المناطق التي تظهر فيها العيوب أو قائمة فحص تبين نوع الشكاوي التي يقدمها الزبائن.

2 مخططات التبعر:

تبين مخططات التبعر العلاقة بين طول الخدمة و عدد العثرات التي يقوم بها المصلح لإستبدال الأجزاء الصغيرة مثال آخر هو العلاقة بين الإنتاجية ومعدلات التغييب.

3 مخططات السبب و الأثر:

وسيلة أخرى من وسائل تحديد المسائل أو القضايا المتعلقة بالجودة ونقاط الفحص هو ما يعرف بـ "مخطط السبب والأثر" وهو يعرف بـ مخطط إشيكاوا أو مخطط عظمة السمكة حول

(1) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 15.

مشكلات المتعلقة بضبط الجودة في شركة والمشكلة تتعلق بعدم رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها وكل عظمة تظهر مصدر محتمل للخطأ. " (1)

4 مخطط باريتو:

مخططات "باريتو" وسيلة لترتيب الأخطاء المشكلات أو العيوب كي تساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات إستندت إلى أعمال "Vilfredo pareto" إقتصادي من القرن التاسع عشر.

يؤشر تحليل "Pareto" أي المشكلات تشكل أعظم عقدة مثلا : في إحدى فنادق تلقى المدير العام (75) مكالمات تلفونية تحمل شكاوى عن خدمة في الفندق من خلال شهر كامل وقد قرر المدير الإعتماد تحليل "Pareto" لتحليل الشكاوى وقد وجد أن (54) شكاوى كانت حول خدمة الغرف (12) شكاوى حول التأخير في فحص المغادرة و (4) حول ساعات العمل و (3) حول عدد المواد المعروضة في المطعم و (2) منها متنوعة و يشير تحليل "Pareto" بأن (72) % من المكالمات تبحث عن سبب واحد فقط هو خدمة الغرف وستنتهي الشكاوي كل ما يتم تصحيح الأخطاء في خدمة الغرف. " (2)

ولهذا نجد أن أدوات ضبط الجودة الشائعة و التي تسهم في تعزيز جهود تطبيق فلسفة

إدارة الجودة الشاملة ضرورية من أجل نجاح هذا المنهج الجديد.

تاسعا: مراحل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أ -مرحلة التطبيق:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التنفيذ العلمي بمراحل متتابعة ومتسلسلة ولكل منها أهميتها ودورها الحساس والمؤثر على مصير المنظمة.

1 مرحلة الإعداد: The Preparation Phase

تسمى أيضا من طرف "جوزيف جابلونسكي" بالمرحلة الصفرية، كما تسمى أيضا بمرحلة التوعية بالجودة، و هي المرحلة المتعلقة بتهيئة الأجواء و إعدادها لتطبيق إدارة الجودة

(1) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

(2) المرجع السابق، ص 217.

الشاملة، إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا النهج الجديد و المتميز، فلبعد اتخاذ القرار بتبني هذا المدخل، تبرز العديد من القضايا التي تتطلب الدراسة حيث تعتبر هذه المرحلة، تبرز العديد من القضايا التي تتطلب الدراسة حيث تعتبر هذه المرحلة، الأرضية التي يسند عليها في المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات مثل: تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى حاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة كل النماذج.

2 مرحلة التخطيط: The Planning Phase

بعد تهيئة كافة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد و يتم استخدام دائرة "ديمنج" المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال كافة المعطيات المتوفرة لإحداث التغييرات الكبرى، و يحتاج تخطيط الكفاء لإدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية. (1)

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مستويات أساسية:

1/ التخطيط الاستراتيجي للجودة.

2/ تخطيط جودة المنتج.

3/ تخطيط جودة العمليات.

3 مرحلة التنفيذ: The Implémentation

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الترجمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وتجسيدها على أرض الواقع، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لفوق العمل وتشكيل حلقات الجودة وإعطائها إشارة الانطلاق لأداء المهام الموكلة إليها و مباشرة جهودها المنظمة لدراسة المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها وتفعيل المعلومات والتحسينات المستمرة وأنظمة الحوافز بصفة رسمية، مع التأكيد على أهمية مواصلة جهود التعليم والتدريب.

(1) رفيقة حروش، إدارة الجودة الشاملة، دار الكاتب الحديث، القاهرة، 2016، ص 71-72.

4 مرحلة الرقابة والتقييم: The Evaluation Phase

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها قياس الأداء وتقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك على ضوء مجموعة من المؤشرات المدروسة و المحددة مسبقاً، بهدف اكتشاف نقاط الضعف وتعديل الاختلالات وإبعاد الانحرافات.

5 المرحلة المتقدمة: The Advanced Phase

في هذه المرحلة و على ضوء ما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة و العاملون من خبرات في مجال التطبيق العلمي، وتقوم المنظمة بدراسة ومناقشة النتائج و التغييرات الإيجابية والإنجازات المحققة، وتسعى المنظمة إلى نشر تجربتها ونجاحاتها، أما العاملين فتقوم بتحفيزهم على مواصلة وتبادل خبراتهم مع المنظمات الأخرى. (1)

ب -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا المدخل حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية والوصول إلى نتائجها المرغوبة، كما أن تطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورة وقد أشار مجموعة من الباحثين إلى هذه المتطلبات ومن أبرزها هي:

- 1 ثقافة ودعم و تأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة وإيمانها بضرورة التغيير والتطوير و التحسين، بحيث إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرار استراتيجي يتم إتخاذه من طرف القيادة الإدارية على مستوى الإدارة العليا للمنظمة.
- 2 إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة حيث أن قبول ا و رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في ال مؤسسة، و ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن ثقافة الإدارة التقليدية.

- 3 وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء، وسعي الإدارة العاملين لتحقيقها.

(1) المرجع السابق، ص 73-74.

4 الترويج وتسويق البرامج حيث إن نشر مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة.

5 التعليم والتدريب حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح. " (1)

وكذلك توجد بعض متطلبات لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

1 القيادة:

وتتمثل سماتها الأساسية في الإدارة المرئية التي يتمثل أسلوبها في تطبيق عناصر العملية الإدارية الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتنسيق). " (2)

بمبدأ لأفضل بين الإدارة و التنفيذ الذي نادى بفصله فردريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية يحقق جملة من المكاسب في مقدمتها: تحقيق الاتصال اللارسمي بلرسمي المرن في أن واحد وترتب على ذلك كسر حواجز الخوف لدى المرؤوسين من رؤساءهم و جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بين القمة و القاعدة وأدى ذلك إلى زرع الولاء و الانتماء لدى المرؤوسين تجاه رؤسائهم والمؤسسة في الوقت نفسه، و تنفيذ المهام بسهولة أي غياب الروتين وتفعيل نشاط ضبط الجودة وتحقيق التفاعل بين مختلف أعضاء المؤسسة.

السيولة التنظيمية:

ويعني بالسيولة التنظيمية غياب الاتصالات الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة باعتماد الاتصالات اللارسمية وتفعيلها من خلال عقد اجتماعات لارسمية فيما بينهم و اشتراك المرؤوسين معهم حول الآراء و الأفكار التي يتم مناقشتها بشكل صريح وبصيغ لا تسلطية.

2 المستهلكون (الزبون الخارجي):

إن إدارة الجودة الشاملة تؤكد عن رضا الزبون هو الهدف الأول و الأخير لذا يتعين الإيمان بفكرة أن الزبون ه و القوة الدافعة للعمل المؤسسة و الشعارات التي صاحبت اعتماد

(1)المرجع السابق، ص 75-76.

(2) إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار مسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

الإدارة الشاملة للجودة و هذا من خلال اشتراك الزبائن في مناقشة خطط الجودة و طرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي يحقق نتائج إيجابية. " (1)

3 العمليات:

مما لا شك فيه أن رغبات الزبائن و احتياجاتهم هما اللذان يحددان الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج والمظهر الخارجي وسهولة صيانة والامتياز في التشغيل، ومن البديهي يتوجب بناء هذه الخصائص النوعية في ال تصميم بشكل تفاعل لأنها السمات و المعالم لتحقيق رضا الزبون عن جودة المنتج من عدمه و لتحقيقها ينبغي تحديد المسالك التكنولوجية و توفير مستلزماتها بما يضمن التواصل إليها بصيغة متكاملة. " (2)

4 أساليب العمل:

أكدت تجربة اليابانية أن أهم ميزة لأسلوب تنفيذ العمل من خلال فرق العمل هو التحلي الجميع بروح التعاون والمسؤولية والرقابة الذاتية وهذا الأسلوب يتجسد في:
"فرق العمل": يكون متعدد طبقا للحاجة يكلف كل فريق بإنجاز مهمة محددة بشكل جماعي تعاوني.

وكذلك "حلقات الجودة": إن حلقات الجودة تمثل فرق عمل طوعية و أول استحداثها سنة (1962) اليابان كإحدى محاولات ترفع السمعة النوعية لمنتجاتها و بعد تحقيق نجاحات نوعية ملموسة في مجال الجودة نتيجة اعتما دها قامت بنشرها على نطاق واسع و في جميع شركاتها باعتبار هذه الحلقات نوع من التدريب الذاتي من أج ل الجودة من جانب و شكل من أشكال التنظيم الذي ينسق ويوحد الجهود وبحيث قاموا بتحديد اهداف الجهود المتميزة لهذه الحلقات. " (3)

5 العاملون (الزبون الداخلي):

كما هو معروف لدى المعنيين بشؤون الجودة أن جميع المواصفات الدولية القياسية التي صدرت عن منظمة التقييس الدولية (ISO) وبالأخص المواصفة الإيزو (9001) أصدر سنة (2000).

(1)المرجع السابق، ص 259-260.

(2)المرجع السابق، ص 261-262.

(3)المرجع السابق، ص 263-264.

بينت على أساس تحقيق هدف أساسي ورئيسي متمثل برضا الزبائن عن جودة المنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق ولتبيان أهمية للعنصر البشري العامل في المؤسسة و صفته الإدارة الجودة الشاملة بمصطلح الزبون الداخلي.

6 الموردون:

أي اختيار موردين مناسبين لتوريد مواد بالمستوى المطلوب من الجودة وباستمرار ولتحقيق ذلك ينبغي إقامة علاقة طويلة الأجل معهم باعتبارهم شركاء للمنظمة و ربطهم معها بمصلحة منفعة متبادلة. (1)

7 المقارنة التنافسية وتحسين المستمر:

من هنا يبدو بوضوح تام، إن المقارنة التنافسية إدارة التحسين وليس التحسين بحد ذاته لذا تؤكد (TQM) على ضرورة تحقيق مستوى المنافس المختار من قبلها بخطوة أولى و بعد تحقق ذلك القيام بتحقيق التفوق عليه و من ثم العمل على تحقيق الميزة على المنافسين الآخرين إذا أرادت أن تكون هي أفضل دائما في الأسواق.

8 التغذية العكسية:

أكدت تجارب في المؤسسات المطبقة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة أن الاستطلاع الدائم والمستمر للآراء الزبائن في جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم مدى رضاهم عنها وما لديهم من مقترحات وشكاوى بصدد ما يعد جانب أساس ورئيسي التطبيقات الفاعلة المنهجية إدارة الجودة الشاملة لأن هذه المعلومات الراجعة تمثل وسيلة لتقييم المؤسسة لمواقفها لدى الزبائن ومصدر للأفكار الجديدة والمعلومات الضرورية. (2)

عاشرا: مزايا معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:

(1) إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 272-273.

(2) المرجع السابق، ص 277-278.

- 1 تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/ الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل تكاليف.
 - 2 يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو والزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
 - 3 تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل احد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
 - 4 التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
 - 5 زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، و تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن، (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين).
 - 6 زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير. " (1)
- إلا أن تطبيق هذه الفلسفة لا يخلوا من الصعوبات عند تطبيقها و قد يرجع هذا لوقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء عند تطبيق في أي مرحلة من مراحل و من أهم تلك المعوقات ما يلي:

- 1 تجعل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
- 2 تقليص والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
- 3 أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لقبوله.
- 4 عدم التقدير الكافي بأهمية الفرد البشري.
- 5 عدم إتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- 6 - اتباع أنظمة وسياسيات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- 7 - التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة.
- 8 - عدم الإنصات الكافي لعملاء والموردين.
- 9 - إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- 10- نقص المعرفة أي عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجها.
- 11 - القول الكثير والفعل القليل.
- 12 - نقص متطلبات التطبيق. " (1)

(1) حافظ فرج أحمد، الجودة الشاملة، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 179.

الفصل الثالث

ماهية الأداء الوظيفي

أولا : أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي.

ثالثا:محددات مستوى الأداء الوظيفي.

رابعا : عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته.

خامسا : أبعاد الأداء الوظيفي.

سادسا: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي.

سابعا: أهم طرق لتقييم الأداء الوظيفي.

ثامنا: معوقات تقييم أداء العاملين.

تاسعا: أهم الطرق والاجراءات لتحسين الأداء الوظيفي.

عاشرا :علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي.

أولاً- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أ - أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

⊕ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف

المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة مواد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة

تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل: عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة

مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكان الرئيس للعملية، وهو

الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام

(الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ويتم للمستهلك بقيمة أعلى.

⊕ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج

النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا

فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

⊕ المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا. " (1)

⊕ كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها

المختلفة المتمثلة في : (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار ،

مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الريادة). إذ أن قدرة المنظمة على تخطي

مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في المرحلة أكثر تقدما وإنما يعتمد على المستوى

الأداء بها.

⊕ كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية

الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. " (2)

أما أهمية تقييم أداء العاملين تتمثل في:

(1) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص64.

(2) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص65.

- تحديد إمكانية ترقية الفرد كإمكفأته على الأداء المتميز حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين ونضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهد لأتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيهم إلى مراكز وظيفة أعلى.

② يمثي أداء اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى و الذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما. " (1)

③ يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطور الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة على مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن نبدأ منه جهود التطور.

④ تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

⑤ تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء في اكتشاف جوانب الضعف و القصر في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها على جانب تحديد نوع التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم. " (2)

ب - أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا اتخاذ قرارات على معلومات رقابية لإعادة توجيه م سارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقا وهي:

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

(1) عادل حرحوش صالح، و مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 2، كالم الكتاب للنشر والتوزيع، مصر 2006، ص 103.

(2) الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 178.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قواعد وإمكانيات تساعدهم على التقدم.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التواصل إلى أعلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم.
- تطور العلاقات بين العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- وعلى مستوى الفرد فهو يدفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العامل بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- يزود تقييم الأداء الإدارة بالمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب. (1)
- وكذلك نجد أن عملية تقييم الأداء تحقق الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلفيها مستقبلا. (2)
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع بها وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه جعل كل قسم من الأقسام يعمل باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

(1) موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، شهادة ماستر، منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة، الجزائر، 2015، ص50.

(2) طلعت عبد الملك، تقييم الأداء الاقتصادي، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، رقم 27، 66، 19، ص4.

- الوقوف على مدى كفاءة استخدام المواد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني و ذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع للوصول للتقويم الشامل.
- تصحيح الموازنات التخطيطية و وضع مؤشراتهما في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العملية البعيدة عن المزاجية والتفكيرات غير الواقعية. " (1)

ثانياً- أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التطرق إلى محددات الأداء يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1 - حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

✓ **الأداء الداخلي**: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **أداء المشتري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر

على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

(1) مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام نسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص32.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة. " (1)

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أيم يمكن قياسها وتحديد آثارها.

2 - حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

⊙ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية الربح والنمو. " (2)

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

⊙ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. " (3)

(1) بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، شهادة ماجستير، منشورة، قسم علم النفس و

العلوم التربوية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص76.

(2) بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص77.

(3) المرجع السابق، ص77.

ثالثاً- محددات مستوى الأداء الوظيفي:

إن الطبيعة الحساسة للمورد البشري، تجعل من أدائه عرضة كغيره - إن لم نقل أكثر من غيره من مكونات الأداء المؤسسي لتأثير العديد من العوامل الم حددة لمستواه بعضها يخص الفرد، وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة التي ينتمي إليها، هذا ما يجعل أدائه في تغير من حيث الكفاءة السلوك المنتج في أداء العمل، ومن خلال هذا يمكن إبراز أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي، بالافتراض أن هناك عوامل أساسية وأخرى جزئية.

1 - العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:

"إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة مما يؤدي إلى ظهور الأداء." (1)

وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، وتعددت حيث يرى البعض أن المستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا هما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى = المقدرة على العمل X الرغبة في العمل .

أي أن تأشيرة المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في

العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة

الشخص على القيام بالعمل." (2)

وهناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمصلحة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي : الدافعية

الفردية ومناخ أو بيئة العمل والقدرة على انجاز العمل." (3)

(1) عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمردود البشري في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، منشورة، قسم

تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص31.

(2) علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص27.

(3) عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص32.

ولا يختلف هذا الرأي عن سابقه، سوى أنه تم الفصل مناخ أو بيئة العمل عن العمل عن الدافعية الفردية ولو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في الدافعية أو رغبة الفرد في العمل. وقد وضع "بورتر" وزميله "إوارد لولير" سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

① **الجهد المبذول:** والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته.

② **قدرات الفرد و خبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية ال جهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

③ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وبالتالي فإن "بورتر" و"لوليز" يضيفان عنصرا أساسيا ثالثا و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينها إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول X القدرات X الإدراك.

وعليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين، فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب للفرد، وبالمثل فإن التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير إرادته)، يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية، عن آخر تغيير إدراكه بنفسه لمقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت منخفضة وفي الأخير نلاحظ أن الأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته وقدراته وإدراكه لدوره.

2 - العوامل الجزئية المحدد لمستوى الأداء الوظيفي:

إن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية، القدرة و الإدراك) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضها ببعض، لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، وسنحاول فيما يأتي استعراض أهم هذه العوامل:

⊙ العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما غموض، الدور وصراع الدور.

▪ **غموض الدور:** يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات وهو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم. (1)

ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب انجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والشخصي.

▪ **صراع الدور:** ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور أي تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها، ولصراع الدور أسباب عديدة، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس.

⊙ العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

ومن أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد هي التعليم والتدريب والخبرات.

⊙ العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد:

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات وبعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو لتنظيمية ومنها: الأجور والمكافآت، عدالة العائد وكذلك فرص التطور والترقية المتاحة للفرد ونمط القيادة أو الإشراف والظروف المادية و المكانة الوظيفية

(1) المرجع السابق، ص ص 33، 34.

وطبيعة العلاقات داخل التنظيم وتضخم العمالة وتحديد أهداف الأداء ومحتوى العمل وتنوع المهام. " (1)

السلطة وأسلوب القيادة، نظام الحوافز والثواب والعقاب وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه متمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات. " (2)

يمكن القول أن الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، وإدراكه لدوره واختصاصه، وما هو مطلوب منه فعله، وكذلك اتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة، إضافة إلى الإنجازات التي يحققها، ومدى مطابقتها للمعايير النموذجية، كل العناصر السابقة الذكر تؤثر على الأداء من حيث النوعية وكل ما يميز ناتج العمل من قيمة مضافة بمعنى آخر بصمات العامل في العمل. " (3)

كما يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات بها.

- نوعية العمل:

وتتمثل في مدة ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. " (4)

- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل المنجز الذي يستطيع الموظف أن جازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

(1) عز الدين هاروم، مرجع سبق ذكره ص ص 34، 35.

(2) DIMITRI WEISS, RESSOURCES HUMAINES ? DEUSCIEME EDITION d'organisation, paris, 2003, P78

(3) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(4) الحسيني أحمد عبد الله، علاقة الإشراف الإدارية بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 1994، ص 72.

رابعاً- عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته:

1 - عناصر الأداء:

إن القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، يتطلب تظافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، ويتوقف مستوى الأداء على درجة اتقان كل عنصر من عناصره، والتي منها ما يتعلق بالعامل مباشرة و ما هو خارج عن السيطرة يمكن إنجازها كآلاتي:

أ - العناصر الخاضعة لسيطرة العامل:

أداء العاملين هو الأثر على جه ود الفرد، والذي يبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء في وقت معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقات المتداخلة بين كل جهد الذي يبذله العامل في وظيفته، والقدرات المستعملة في أدائه، و لذلك إدراكه لدوره، ونمط الأداء والجهد المبذول. (1)

ب - العناصر الخارجية عن سيطرة العامل:

هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة العامل، من ها ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأدوات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه، إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال. أما الأنشطة التي تتغير مع الظروف فهي نتيجة لديناميكية البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية مثلاً قد تؤدي إلى خلل إحدى وسائل الإنتاج إلى توقف العامل عن أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإنتاج قد يفرض التغيير في الاحتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقاً لمتطلبات الزبون.

العلاقات بين الأنشطة والأداء:

إن تجميع الأنشطة في مهام و المهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقات في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص50.

فقط على الأنشطة و المهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة. " (1)

المثابرة و الوقوف:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. " (2)

2 - مكونات الأداء الوظيفي:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباط بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد المكونات وفق المعايير التالية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي تنص على الأداء.

الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:

تعني المهمة والنشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، وتنفيذ عمليات رسمية، وذلك قصد الوصول إلى غرض معين، أو هدف ما. ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون من الأداء غير لطفية، بل لا بد من تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن، أو بتغير الأفراد أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء، فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن أي وفق لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، مثال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص60.

(2) عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1979، ص18.

خامسا- أبعاد الأداء الوظيفي:

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

1 - كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2 - الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات و التي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء. (1)

3 - نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل على أساس نمط الأداء.

يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (2)

وهناك كذلك من صنف أبعاد الأداء الوظيفي إلى:

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص220.

(2) المرجع السابق، ص220.

- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والعمليات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمة يكون لدى مسيري المؤسسة معايير على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر نتائج، عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

- البعد الاقتصادي:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن و تكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية. " (1)

- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير ، جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى انسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية و من هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية كالصراعات والأزمات والخلافات. " (2)

(1) ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص108.

(2) ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص109.

سادسا- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي:

1 معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تجديد معدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات أهمها:

✓ **الاختيار:** تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في معدلات الأداء.

✓ **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل. (1)

✓ **التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الانتاجية.

✓ **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

✓ **التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه، علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثيرها بالعادات والتقاليد

(1) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص288.

السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل وبدرجة التقدم التقني و المعلوماتي السائد في المنظمة. " (1)

2 معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية تشير إلى القيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إشراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ - الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

ب - الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و امكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات، تدريب وتسهيلات. " (2)

ت - الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام،

(1) زويلف مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 288: 289.

(2) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، و يعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال و هي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المتاحة و الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

3 الاجراءات:

الاجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام به ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والاساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأه داف، فبالرغم من كون الاجراءات و الخطوات المتبعة في انجازات متوقعة ومدونة في المستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الاجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماد ه كأسلوب مفضل في انجاز العمل، و لضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح و القوانين. " (1)

سابعا- أهم طرق لتقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:

1 الطرق التقليدية: تضم هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله ومن

أبرزها:

⊙ طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير:

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة يضع المشرف أمام كل

(1) المرجع السابق، ص74.

صفة ميزان يبدأ من صفر و ينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف وتكون العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات.

تسمح هذه الطريقة من التبويب الإحصائي وتساعد المشرف أو الرئيس على التعرف عن نواحي التركيز و التشتت واتجاهات الموظفين كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين والدرجات التي يتحصلون عليها في كل صفة من الصفات.

طريقة الترتيب العام: ②

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق التقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر مستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي. (1)

طريقة المقارنة الزوجية: ②

إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم.

طريقة القوائم: ②

يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب أن يكون اختلاف في الاسئلة، فالأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة، وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية تقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء.

(1) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 91،

② طريقة التوزيع الاجباري:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع موظفيه (أي توزيع مستوى الكفاءة) على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة و في هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي و نسبة قليلة من المتفوقين ونسب قليلة من ضعفاء الكفاءة. " (1)

2 الطرق الحديثة:

"هناك العديد من الطرق و الاساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل و من بينها:

② قياس الأحداث الحرجة:

تتضمن الطريقة قياس الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حالة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية من ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استنب عاا الحوااا بين الأءاء الفءال والأءاء الغير فءال، و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، وبالتالي تفادي هذا القصور و العمل على تحسين الأءاء مستقبلا وكذلك تحسين مستوى إشراف الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أءائهم كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة.

ورغم كل هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس يميل إلى الممارسة الرقابية المستمرة لمرؤوسيه وهذا بسبب المضايقة لهم كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عالي الكفاءة والمقدرة، حيث يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوااا التي تقع في أداء الفرد. " (2)

(1) نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 93، 94.

(2) الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص ص 152، 153.

② طريقة الاختيار الاجباري:

"هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة عديدة من عبارات كل مجموعة على أربع عبارات إثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، و تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و هذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجدها مناسبة ويتم تسليمها للإدارة، و التي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمروؤسيه هي التي اختارها ووضع الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح." (1)

② طريقة التقييم المشتركة:

التي يقوم على اساس قيام كل فرد جماعة العمل، بتقييم كل أعضاء الجماعة بطرق الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، و على ذلك فإن تقييم الفود يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، و تتميز هذه الطريقة ب خصائص تتمثل في اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم، اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار و تحديد الصفات موضوع التقييم، تعرف كل م شترك على نتائج عملية التقييم، و الإفادة منها، رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم." (2)

② طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وض ع الأهداف التي تقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة، من خلال اتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة، والتي تتضمن ما يلي:

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص ص 230، 231.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2006، ص426.

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز الم رؤوسين لتلك الاهداف الموضوعية وتقييمهم لها. " (1)

ويتبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

ثامنا- معوقات تقييم أداء العاملين:

لو كان من السهل استخدام أسس كمية التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، لما حدثت أخطاء كثيرة في تقييم، إلا ان ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، و تتم عملية التقييم على اسس التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:

1 -التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المسؤولين:

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على اساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز مع مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل و مبادئه...إلخ.

2 -التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم، و إعطائهم تقديرات عالية، بصرف النظر على أدائهم، و يرجع ذلك إلى عدة اسباب منها : تجنب المشاكل الانسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء و المرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من

(1)كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص134.

المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين. " (1)

3- تأثير الرؤساء بسلوك ونتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.

في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى انتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات قبل التقييم.

4- التحيزات الشخصية للرؤساء:

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس و المرؤوسين فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة معايير موضوعية للتقييم.

5- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف و التباين في أداء الأفراد و سلوكياتهم في العمل، ويعمل إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي عالية أو منخفضة.

وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبة في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوق حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته. " (2)

تاسعا- أهم الطرق والاجراءات لتحسين الأداء الوظيفي:

إن واحدا من أهم أهداف العملية تقويم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

⊙ تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : لابد من تحديد اسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية

(1)صلاح الدين الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 287.

(2)المرجع السابق، ص ص 288، 289.

وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم، هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع ولقابليات والعوامل الموقفية في بيئة منظمة، والعمل، فالعملية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما دوافع فنتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل : الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من ا لعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا.

② إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل.

② تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها.

② التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء. " (1)

② وكذلك اللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

② الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحدي محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

② كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين.

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 157، 158.

إن مثل هذه الاجراءات تعزز من السلوكيات الايجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين. " (1)

وكذلك يوجد العديد من الوسائل و الاساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات و المعدات، التكنولوجيا المستخدمة و من تلك الوسائل ما يلي:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.

- خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.

- الإدارة بالأهداف.

- المشاركة و العمل الجماعي.

- تصميم العمل (الوظيفة).

- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل و استخدام أساليب عمل محسنة و إن هذه الوسائل

و الاساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة. " (2)

عاشرا- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا لتطوير الأداء حيث يتبين أن مسألة تطوير الأداء هي مسألة استراتيجية تدخل ضمن الكيفية التي تهدف إلى انسجام أهداف تحسين الجودة مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، بحيث تكون م تكاملة و متضافرة في الجهود من أجل الاستخدام الأمثل للوارد و التقليل من التكاليف و بالتالي المساهمة في تطوير الأداء و تحقيق الربحية على المدى الطويل، و هذا يعد في حد ذاته استثمارا طويلا المدى مصدره مبادئ و اساليب إدارة الجودة الشاملة ضمن نشاطات المؤسسة المختلفة أساسه عمليات التحسين بشكل مستمر.

1 - أهم الخطوات المتبعة في عملية تطوير الأداء:

⊕ تحديد المستوى المطلوب و هو المستوى (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 159.

(2) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- ⊙ قياس المستوى الفعلي للأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
- ⊙ تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء، وتحليل تطورها ورصد مصادر هذا التطور.

ويلاحظ أن الأداء يشمل البعدين الكمي (كمية الإنتاج) والكيفي وهو (جودة الإنتاج)، والذي يعتمد على جوانب تحسين الجودة في مختلف المؤسسات. (1)

2 - أساس تطوير الأداء في إدارة الجودة الشاملة:

إن جوهر فلسفة أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتمحور حول مبدأ التحسين المستمر، الذي يهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والأفراد والمواد والاساليب والنتائج بشكل مستمر قصد الوصول إلى درجة الاتقان الكامل للأعمال التي تعد أصدق تعبير عن تحسين الأداء، حيث أن جهود هذا التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دوما فرصا لتنمية وتطوير الأداء يجب استغلالها "هي طريقة لتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة ومن نماذج التحسين المستمر نجد:

- التخطيط لتحسين العمليات.
- التنفيذ لما جاء في خطة التحسين.
- قياس النتائج وتقييمها ضمن الرقابة على الجودة، نحو تحقيق التحسين باستمرار. (2)

(1) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

(2) المرجع السابق، ص ص 69، 70.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: تقنيات جمع البيانات.

ثالثاً: مجالات الدراسة.

رابعاً: تحليل البيانات.

خامساً: النتائج العامة للدراسة

أولاً: منهج الدراسة.

يعرف المنهج العلمي بأنه "مجموعة من القواعد العامة، التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد يكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب لإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"⁽¹⁾.

ولهذا إرتأينا إلى انتهاز المنهج الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وهو: "المنهج الوصفي" على اعتبار أن الباحث من خلاله يقوم: "بجمع المعلومات الدقيقة عن الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمه، ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى"⁽²⁾.

وهذا ما يساعدنا في دراستنا من خلال وصف ظاهرة إدارة الجودة الشاملة وتوصيف المتغيرات المحددة في دراسة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. وكذلك قد تم في معالجة الإطار النظري للدراسة على الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الانترنت.

ثانياً: تقنيات جمع البيانات.

قمنا أولاً بإجراء مقابلة مع رئيس قسم تسيير العمال وهذا من أجل الحصول على المعلومات اللازمة عن المؤسسة بلعبيدي للمصبرات الغذائية وكان هذا بتاريخ 25 فيفري 2018 على 10:00 صباحاً.

حيث تعرف المقابلة على أنها: "وسيلة لجمع البيانات تستخدم بكثرة البحوث الاجتماعية تتمثل في إيجاد موقف موجهة بين فردين (باحث ومبحوث) يركز على تفاعل لفظي بينهما، فيه يحاول الباحث جمع المعلومات لدى المبحوث تدور حول خبراته ومعتقداته لاستغلالها في البحث العلمي أو أي كانت طبيعة هذا البحث كشمي كان أو تشخيصي أو علاجي"⁽³⁾.

(1) الرفاعي أحمد حسين، "مناهج البحث العلمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2005، ص121.

(2) عبد الرحمن بدوي، "مناهج البحث العلمي"، وكالة المطبوعات للنشر، ط3، الكويت، 1977، ص65.

(3) عبد الرزاق جليبي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص221.

كما تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع بيانات الأولوية الخاصة بموضوع الدراسة من خلال تصميمها حيث تعرف الاستمارة على أنها: "أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات على الظروف والأساليب القائمة بالفعل ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع (حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائه)". منها، وتتكون الاستمارة من ثلاثة محاور رئيسية كالآتي: محور البيانات الشخصية: من الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل.

محور خاص بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين استقرار العاملين وهذا من خلال التعرف على دورها داخل نظام المؤسسة.

محور خاص بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة وهذا من أجل معرفة العلاقة القائمة والمميزات والتأثير الذي يحصل على الأداء الوظيفي بعد العامل بإدارة الجودة الشاملة.

وبعد الانتهاء من تصميم الاستمارة تم تعديل بعض الأسئلة على ضوء التجريب الأولي الذي قمنا به مع المبحوثين.

ثالثا: مجالات الدراسة.

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات التي تساعد على بناء المنهجية المتبعة لأي بحث وكما هو معروف فإن مجال البحث الاجتماعي يتضمن ثلاث مكونات هي : المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني.

1. المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بمؤسسة مجمع بلعبيدي محمد للمصبرات الغذائية بقالمة.

✉ بطاقة التعريف لمؤسسة مجمع بلعبيدي:

تعد مؤسسة بلعبيدي محمد من أهم المؤسسات الاقتصادية في الوطن والولاية، خاصة لما تقدمه للزبائن والمواطن الجزائري من إنتاج، وهي مؤسسة حديثة النشأة لما لها من أهداف تطمح لتحقيقها.

وعلى إثر انفتاح السوق الوطني وتحول المسار السياسي في الجزائر من نظام اشتراكي إلى نظام رأسمالي وخصوصة القطاع الصناعي، ودعم المشاريع الخاصة من طرف الحكومة وذلك بتقديم مساعدات لرجال الأعمال.

بعد عدة أبحاث ودراسات تمهيدية لإعداد المشروع والتي من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية فقد قرر إنشاء الشركة ذات مسؤولية محدودة مجمع بلعبيدي للمصبرات الغذائية في ماي 2001.

بموجب المرسوم التنفيذي بالمنطقة الصناعية بلخير طريق سدرته ولاية قالمة، حيث يتميز المجمع بموقعه الجغرافي، إذ هو خارج المحيط العمراني وقريب من الطريق الوطني رقم 80 وموقعه سهل التعرف عليه، أي أن المجمع مدخله الرئيسي على حافة الطريق، حيث تقدر مساحتها بـ 03 هكتارات وتقسم هذه المساحة على وحدات المؤسسة ومخازنها، وأوكلت مهمة لإنجاز لمؤسسات صينية وتركية بمساعدة مهندسين وتقنيين محليين حيث شرع وا في بنائها في ماي 2001 ودامت مدة الإنجاز 11 شهرا.

✉ وحدات المؤسسة:

الإدارة: وهي المقر الرئيسي للمؤسسة المتواجد بالمجمع وهي عبارة عن مبنى يحتوي على عدة مديريات، من أهم المهام المرتبطة بهذه الوحدة دون غيرها : التخطيط، التنمية، المراقبة، الاستثمار، التمويل والاستيراد، يسهر على هذه الوظائف إطار مؤهل.

المركبات الإنتاجية: وهي 03 وحدات مستقلة عن بعضها البعض من حيث الطابع المالي والمحاسبي والإنتاجي وتعتمد هذه الوحدات على إنتاج منتجات مختلفة لتلبية حاجات السوق وهي:

الطاحونة: وحدة إنتاج من ضمن 03 وحدات تابعة للمجمع الصناعي، بدأت المؤسسة نشاطها بمطاحن "أحسن عبيدي" وذلك بعد قرار إنشائها وأوكلت مهمة الإنجاز لمؤسسة تركية بمساعدة مهندسين محليين شرعوا في بنائها في ماي 2001 كما سبق الذكر، حيث تتربع على مساحة قدرها 3500م² وبدأت عملية الإنتاج فيها في أبريل 2002، طاقة إنتاجها هي 250 طن في اليوم ولما عرف السوق تطور كبيرا وتغير متطلبات الزبائن تم إنشاء طاحونة ثانية سميت بمطاحن

« kimou » والتي سعتها في اليوم 350 طن في اليوم، حيث شرع إنجازها في ماي 2007 وتم العمل فيها في أكتوبر 2008 وتتربع على مساحة 3500م².

✉ طريقة العمل ومدته في المؤسسة:

توظف المؤسسة 310 من العمال تقوم بتقسيمهم حسب متطلبات الإنتاج وظروف المؤسسة دون الخروج عن الإطار القانوني والمحدد للعمل والمتمثل في 40 ساعة أسبوعيا، كما تعمل المؤسسة لمدة 24 ساعة يوميا، وهناك عدة أنواع من العمل لقضاء هذه المدة داخل المؤسسة مسمى بالتنظيم التقني للعمل لدى المؤسسة حيث يوجد:

العمل العادي: محدد بـ 8 ساعات في اليوم وهذا العمل خاص بموظفي الإدارات.

العمل التناوبي: يصنف إلى ثلاثة (3) أفواج ويكون حسب (8/3) أي عمل 8 ساعات.

ونجد هذا العمل على مستوى الإنتاج والصيانة، مقسمين كالتالي:

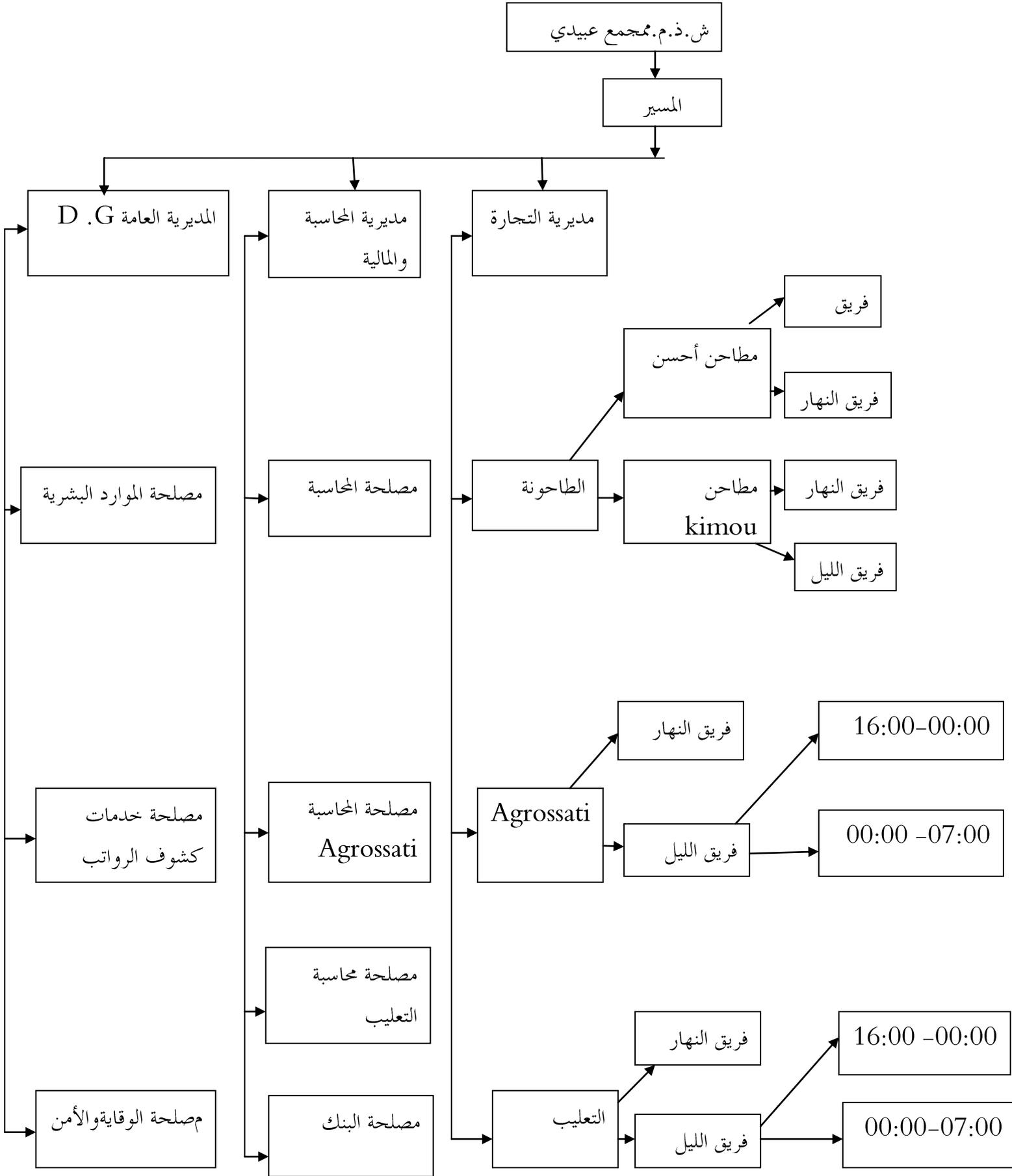
الفرقة أ: من الساعة السابعة صباحا إلى الرابعة مساء (7:00 إلى 16:00) وهي مجموعة عمل خاصة بالنساء.

الفرقة ب: من الساعة الرابعة إلى الساعة الثانية عشر ليلا (07:00 إلى 00:00) وهي خاصة بالرجال.

الفرقة ج: من الساعة الثانية عشر ليلا إلى الساعة السابعة صباحا (00:00 إلى 7:00) وهي خاصة بالرجال أيضا.

✉ الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يضم العديد من المصالح وكيفية تسيير العمل والمراقبة

الخاصة بالعمال ويتمثل في الشكل الآتي:



المصدر: إدارة المؤسسة.

2. المجال البشري:

وهو المجال الذي يقوم الباحث من خلاله بتحديد مجتمع الدراسة الخاص بموضوع بحثه: أنجزت هذه الدراسة على مستوى "قسم الإدارة" والذي يضم 43 موظفا وكان اختيار هذه العينة قسديا توضيحا لأسباب متعلقة بموضوع البحث وكذلك لأن قسم الإدارة يعتبر من أهم الأقسام في المؤسسة لضمه عدد كبير من المصالح والإطارات والموظفين دائمين، لهذا ارتئنا أن نقوم بمسح شامل للعاملين بقسم الإدارة وعددهم 43 عامل. ويعرف المسح الشامل بأنه: "يدرس جميع أفراد المجتمع أو تشتمل جميع مفردات المجتمع موضوع المسح وذلك عن طريق الحصر الشامل الذي لا يترك مفردة منه دون أن يأخذها"⁽¹⁾.

3. المجال الزمني:

وقد أجريت هذه الدراسة على عدة مراحل هي:
المرحلة الأولى: وكانت في بداية فيفري 2018 حيث قمنا بدراسة استطلاعية، حول المؤسسة وأخذ فكرة عن هيكلها وطريقة سير العمل فيها.
المرحلة الثانية: كانت في نهاية فيفري وبداية مارس حيث قمنا بمقابلة مسؤول تسيير العمال من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد موضوع دراستنا وهو إدارة الجودة الشاملة وهذا من أجل اختيار مجتمع الدراسة من خلال ما تم ملاحظته في الميدان.
المرحلة الثالثة: كانت من (19) مارس إلى (5) أبريل وفي هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة وهذا بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

رابعا: تحليل البيانات.

1. محور البيانات الأولية:

جدول رقم (2): يوضح الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
41.86%	18	ذكر
58.14%	25	أنثى
100%	43	المجموع

(1) علي عبد الرزاق جلي وآخرون، "مناهج البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص177.

يبين الجدول رقم (2): أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من الإناث أي 58.14%، أما بنسبة للذكور فتقدر ب 41،86% مما يسمح لنا بمعرفة آراء كل من الجنسين حول إدارة الجودة الشاملة و دورها داخل المؤسسة وعلاقتها بالأداء العاملين.

جدول رقم (3): يوضح الفئات العمرية.

النسبة	التكرار	السن
48.84%	21	30-20
46.51%	20	40-31
4.65%	02	50-41
100%	43	المجموع

أما الجدول رقم (3): يبين أن غالبية الفئة العمرية لمجتمع الدراسة هي الفئات ما بين 30-20 سنة و 40-31 سنة حيث كانت النسبة بينهما متقاربة قدرت بنسبة 95.35%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 50-41 سنة بنسبة 4.65%، ومنه نلاحظ أن الغالبية هم من فئة الشباب وهذا راجع إلى حداثة نشأة المؤسسة التي أجريت فيها هذه الدراسة، مما يجعل المؤسسة تعمل على ضرورة الاهتمام والحفاظ عليهم داخلها لتحسين الجودة وتحسين الأداء.

جدول رقم (4): يوضح المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
18.60%	08	ثانوي
72.09%	31	جامعي
9.31%	04	دراسات أخرى
100%	43	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (4): بالرغم من 18.60% ذو مستوى ثانوي إلا أننا نجد الأغلبية من المبحوثين ذو مستوى عالي بحيث نسبة المستوى جامعي بنسبة 72.09% أما بالنسبة لمستوى الدراسات الأخرى التي تمثلت في الدراسات العليا 9.31%، وهذا راجع لأن المؤسسة تعمل على

توفير عمال ذو خبرة ومهارة وتقنيين من أجل تحقيق الريادة في المجال الصناعي والاقتصادي وهذا ما يساعدها على تطوير أساليب العمل ضمن إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (5): يوضح المستوى المهني.

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
20.93%	09	عون تنفيذ
23.26%	10	عون تحكم
55.81%	24	إطار
100%	43	المجموع

من خلال جدول رقم (5): نستنتج أن معظم أفراد العينة هم ذو مستوى مهني عالي في مرتبة إطار بنسبة 55.81% أما نسب الأخرى متقاربة فيما بينها حيث قدرت الأولى بنسبة 20.93% أما ثانياً بنسبة 23.26%. ونستنتج من هذا أن المؤسسة لها كفاءات عالية وذو تكوين جيد. بظمها عدد كبير من الإطارات مما يساهم في رفع مستوى العمل وتحسين جودة الإنتاج وكذلك الأداء الوظيفي للعمال.

جدول رقم (6): يوضح الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
60.47%	26	أقل من 05 سنوات
23.26%	10	من 05 إلى 10 سنوات
16.27%	07	من 11 إلى 15 سنة
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6): أن الفئة الغالبة من حيث الأقدمية هي الفئة أقل من 05 سنوات وذلك بنسبة 60.47% من عينة الدراسة تليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 23.26% ثم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.27% وهذا راجع إلى أن أفراد هذه الدراسة هم من فئة الشباب، مما يجعل المؤسسة تعمل على تطوير عملياتها الخدمية لأنها تهتم بجلب يد عاملة شابة مما يساعدها على إدخال أساليب حديثة تساهم في العمل ضمن إدارة الجودة الشاملة.

محور 02: بيانات متعلقة بتحسين استقرار العاملين.

جدول رقم (7): يوضح مدى إدراك لمعنى إدارة الجودة الشاملة.

النسبة	التكرار	الإجابة
88.37%	38	نعم
11.63%	05	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 11.63% من أفراد مجتمع هذه الدراسة لا يدركون هذا المعنى، إلا أننا نلاحظ أن الأغلبية 88.37% أكدوا على إدراكهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يعني أن المؤسسة تسعى على أن تقوم على مبادئ وأسس الجودة الشاملة، وكذلك قد يرجع هذا الأمر إلى أن أغلبية العاملين إدارات وذو تكوين أكاديمي مرتفع ولقد أكدت لنا دراسة فالح عبد القادر الحوري بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

من خلال نتائجها أن العاملين في الم ستشفيات الأردنية الخاصة يدركون معنى وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود فروقات في إدراك لهذا المفهوم، وهذا راجع إلى العوامل الشخصية كالخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي...إلخ.

جدول رقم (8): يوضح إن كانت المؤسسة تتخذ الجودة شعارا لها.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88.37%	38	نعم
11.63%	05	لا
100%	43	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن برغم 11.63% لا يؤكدون أن المؤسسة تتخذ الجودة شعارا لها وهذا راجع لعدم المعرفة الكافية لمفهوم الجودة، أما الأغلبية يقرون عكس ذلك بنسبة 88,37% ويؤكدون أن المؤسسة تتخذ الجودة شعارا لها من أجل البقاء والنمو والاستمرارية في ظل المنافسة السائدة وللحصول على شهادة الأيزو وتحقيق الأرباح وأهداف المؤسسة .

جدول رقم (9): يوضح اتخاذ المؤسسة الجودة شعارا لها.

الأجوبة	التكرار	النسبة
الحصول على أكبر قيمة سوقية	08	21.05%
إنتاج المنتجات لجودة عالية	20	52.63%
تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها	10	26.32%
المجموع	38	100%

يبين لنا الجدول التالي أن العمل ضمن إدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسة على اتخاذها شعارا لها من خلال إنتاج المنتجات بجودة عالية، حيث كانت أكبر نسبة من الإجابة بنعم 52.63%، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 26.32% والحصول على أكبر قيمة سوقية 21.05% وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى للعمل على تحسين المنتجات لنيل رضا الزبون وتغطية السوق والمساهمة في التنمية الاقتصادية.

جدول رقم (10): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بجذب عاملين ذو مهارات وشهادات عملية عالية.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	43	100%
لا	00	00%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي أظهر أن أغلبية من أفراد هذه العينة يؤكدون أن المؤسسة تهتم بجذب عاملين ذو مهارات وشهادات عملية عالية، خاصة من خريجي الجامعات حيث كانت نسبة الإجابة بنعم 100% وهذا من أجل العمل على توسيع المؤسسة وزيادة حظوظها الإنتاجية من أجل المنافسة السوقية، بحيث نلاحظ أنها تقوم بمسابقات قبل الالتحاق بمناصب ثم تكوين،

داخل البلد أو خارجها البلدان الأخرى، وكل هذا راجع لمصلحة المؤسسة لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها ولتحقيق أهدافها المرجوة ولتسيير جيد للمؤسسة.

جدول رقم (11): يوضح عمل المؤسسة على تحسين علاقة الفرد مع زملائه.

النسبة %	التكرار	الإجابة
83.72%	36	نعم
16.28%	07	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول رغم أن 16.28% أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل على تحسين علاقة الفرد مع زملائه داخل العمل. إلا أننا نلاحظ بأن 83.72% منهم أجابوا أن المؤسسة تعمل على تحسين هذه العلاقة وهذا دليل على أنها تشجع وتساهم في العمل على تحسين استقرارهم لوظيفي داخل المؤسسة ويتضح أن المسؤولين مهتمين بالجانب الإنساني.

جدول رقم (12): كيفية عمل المؤسسة على تحسين علاقة الفرد مع زملائه.

النسبة %	التكرار	الإجابة
27.78%	10	الاحترام المتبادل
33.33%	12	العمل الجماعي
38.89%	14	خلق جو مناسب للعمل
100%	36	المجموع

نلاحظ من خلال هذا جدول أن 27.78% أجابوا بأن المؤسسة تعمل على خلق الاحترام المتبادل بين موظفيها وبالتالي تحسن العلاقة بينهم مما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها و ثم نسبة 38.89% من أفراد هذه العينة أجابوا بأن المؤسسة تعمل على خلق الجو المناسب للعمل وهي أكبر نسبة باعتبار أن المحيط داخلي للمؤسسة له دور كبير على تشجيع العاملين في عمله، أما نسبة 33.33% أجابوا أن من أجل تحسين هذه العلاقة يجب أن يكون هناك عمل جماعي مما نلاحظ أن نسب هذه الإجابة متقاربة مما يعني اهتمام المؤسسة لدور العلاقات بين أفراد عاملها وهذا ما تقوم به إدارة الجودة الشاملة مما يساعد في تحسين الأداء العاملين.

جدول رقم (13): يوضح مدى سعي المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب عملياتها الخدمائية الممنوحة للعمال.

النسبة %	التكرار	الإجابة
76.74%	33	نعم
23.26%	10	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه بالرغم من أن 26.23% يدعون أن المؤسسة لا تسعى إلى تحسين وتطوير أساليب عملياتها الخدمائية، بينما نجد نسبة 76.74% يؤكدون أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحسين عملياتها الخدمائية الممنوحة للعمال من خلال إقامة دورات تكوينية وذلك بتحسين مهاراتهم وقدراتهم الفنية والعملية عن طريق المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية وكذلك تشرف على بعثات للعمال إلى الخارج من أجل تكوين وتطوير مهاراتهم أو تقوم بجلب الخبراء من الخارج لتدريب العمال وتكوينهم وفقا للتكنولوجيا المطبقة داخل المؤسسة.

جدول رقم (14): يوضح مدى وجود روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
95.35%	41	نعم
4.65%	02	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تعمل على زرع روح العمل الجماعي بين العاملين وذلك بنسبة 95.35% وهذا ما يوضح توفر ميزة من مزايا إدارة الجودة الشاملة وهي روح فريق العمل الجماعي على عكس ما كانت عليه الإدارة التقليدية، أما نسبة 4.65% ترجع بطبيعة الحال لاختلاف آرائهم الشخصية.

جدول رقم (15): يوضح مدى للموظفين الحق في المشاركة عند اتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا الكبرى للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
39.53%	17	نعم
60.47%	26	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.47% أجابوا بـ لا، أن الموظفين ليس لديهم الحق في المشاركة عند اتخاذ القرارات التي تخص القضايا الكبرى للمؤسسة وأن القرار الأول والأخير يرجع للمسؤولين لأن اتخاذ القرارات الكبرى تتطلب التفكير والوعي أما نسبة 39.53% يؤكدون أن هناك حق المشاركة في اتخاذ القرار باعتبارهم إطارات ذو كفاءات عالية يساهمون بآرائهم من خلال الخبرة بإعطاء اقتراحات للمسؤولين مما يتعلق بالقضايا التي تخص المؤسسة وهذا ما يؤكدانه يوجد اهتمام المؤسسة بموظفيها وإعطائهم مكانة داخل المؤسسة.

جدول رقم (16): يوضح سعي المؤسسة لزرع الثقة بين العاملين.

الإجابة	نعم	لا
نعم	42	97.67%
لا	01	2.33%
المجموع	43	100%

في هذا الجدول برغم من أن نسبة 2.33% أجابوا بـ لا، إلى أننا نلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم بنسبة 97.67% أي سعي المؤسسة لزرع الثقة بين العاملين وهذا راجع إلى القيادة الجيدة، الرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وتطبيق مفهوم النظام، وعمليات التحسين المستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وسام سليمان المعمر تحت عنوان علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين.

جدول رقم (17): يوضح مدى استماع المسؤولين للعمال لمعرفة احتياجاتهم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
93.02%	40	نعم
6.98%	03	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول برغم من 6.98% أجابوا بـ لا، إلا أننا نلاحظ أن الأغلبية من أفراد مجتمع هذه الدراسة أكدوا على أنه يوجد اهتمام للمسؤولين للاستماع للعمال لمعرفة احتياجاتهم بنسبة 93.02% وهذا لوعي مسؤولي المؤسسة بأهمية الفرد البشري في العمل مما يساهم في استقرارهم وتحسين الجودة في الإنتاج وكذلك الأداء الوظيفي.

جدول رقم (18): يوضح مدى سعي المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو.

النسبة %	التكرار	الإجابة
83.72%	36	نعم
16.28%	07	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تسعى للحصول على شهادة الأيزو حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 83.72% من خلال تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى بأن تكون منتوجاتها ذو جودة عالمية ويكون لها اتساع أكبر في سوق الوطنية والدولية، أما نسبة 16.28% ترجع إلى عدم معرفتهم لشهادة الأيزو، وهذا لا يمنع أن المؤسسة لها طموحات عالمية من خلال رفع من مستوى منتوجها.

جدول رقم (19): جدول يوضح من المسؤول عن الجودة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
11.63%	05	المدير
65.11%	28	العمال ككل
23.26%	10	مسؤولي الإنتاج
100%	43	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الأغلبية من مجتمع الدراسة يؤكدون أن الجودة مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة بنسبة 65.11% بإعتبار أن العمل الجماعي يعتبر من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، بينما نجد أن نسبة 23.26% تمثل مسؤولية قسم الإنتاج ونسبة 11.63% تعتبر أنها مسؤولية المدير، وهذا راجع لمفهومهم أن مسؤولية الجودة تقتصر فقط على المسؤولين ومسؤول الإنتاج لا العمال.

جدول رقم (20): يوضح ان كان العمال الذين يحققون أداء متميز يتلقون التحفيز الكافي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
93.02%	40	نعم
6.98%	03	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول بالرغم من أن نسبة 6.98% لا يجدون هناك تحفيز، إلا أننا نلاحظ أن الأغلبية يؤكدون أنه يوجد تحفيز كافي للعمال الذين يحققون أداء متميز بنسبة 93.02% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بعاملها من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة والعمل على الاستقرار هم الوظيفي وتحسين من جودة المنتوجات وتحقيق الرضا الوظيفي.

جدول رقم (21): يوضح كيفية تلقي العمال للتحفيز عند الأداء المتميز.

النسبة %	التكرار	الإجابة
27.5%	11	الدعم المادي والمعنوي
22.5%	09	الترقية
50%	20	الزيادة في الأجور
100%	40	المجموع

يبين هذا جدولاً أن المؤسسة تسعى لتحفيز عند تلقيها أداء جيد من قبل العاملين، وهذا من خلال الزيادة في الأجور، حيث أكدوا الأغلبية من مجتمع الدراسة بنسبة 50%، أما نسبة 27.5% أكدت على الدعم المادي والمعنوي والترقية وهذا راجع لتشجيع وتحسين مستوى أداء العاملين للوصول إلى أهم هدف للمؤسسة تحقيق الأرباح وخاصة نوعية في المنتجات ونسبة 22.5% يؤكدون أن التحفيز يكون من خلال الترقية لأنها تساهم في مضاعفة مجهوداتهم من أجل أداء عمل جيد و متميز.

جدول رقم (22) يوضح مدى شعور العمال بالأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90.70%	39	نعم
9.30%	04	لا
100%	43	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، بالرغم من أن نسبة 9.30% لا يشعرون بالأمان، إلا أننا نلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم بنسبة 90.70% يشعرون بالأمان والاستقرار لما توفره المؤسسة من مناخ مناسب للعمل وما توفره من كل متطلبات العمل اللازمة وهذا يرجع كذلك أن المؤسسة تعمل على توفير الظروف المناسبة من التأمين الصحي وكذلك توفر العوامل المبتغيات في بيئة العمل... إلخ. ومن خلال هذه الظروف أو الجوانب تساعد العاملين على الاستقرار الوظيفي وشعور بالأمان مما يضاعف من مجهوداتهم في تأدية العمل.

جدول رقم (23): يوضح مدى وجود الأمن والاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

الأجوبة	التكرار	النسبة %
الرقابة المستمرة	10	25.64%
ظروف العمل الملائمة للموظفين	07	17.95%
الثقة المتبادلة بين العمال والمسؤولين	22	56.41%
المجموع	39	100%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول وجود استقرار وأمن داخل المؤسسة من خلال الثقة المتبادلة بين العاملين حيث قدرت بنسبة 56.41% وهذا راجع إلى الاحترام والتقدير والتواصل المستمر فيما بينهم. أما فيما يخص نسبة الرقابة المستمرة فبلغت نسبة 25.64% فتدل على حرص المؤسسة دائماً على سير العمل بشكل جيد، أما نسبة 17.95% تؤكد على توفر ظروف العمل الملائمة للموظفين لأنها تساهم في الاستقرار الوظيفي للعمال.

جدول رقم (24): يوضح مدى تأثير شخصية العامل على أدائه.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	43	100%
لا	00	00%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل أفراد العينة وبنسبة 100% أقرروا بأن للشخصية أثر كبير على الأداء وهذا راجع بدور فعال الذي تلعبه شخصية العامل بجميع خصائصها كالاتزان المرونة، صرامة، المواظبة وحس المسؤولية في العمل. وعلى عكس ذلك فعندما تكون للعامل شخصية غير متزنة فذلك يؤثر على علاقته مع زملائه وعلى أدائه بالسلب.

جدول رقم (25): يوضح مدى توافق الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد المبذول.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88.37%	38	نعم
11.63%	05	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه بالرغم من أن نسبة 11.63% غير راضين عن الأجر، لما يقدمونه من جهد، إلا أننا نلاحظ 88.37% أكدوا على أن الأجر المتقاضى يتوافق مع الجهد المبذول، وهذا يدل على رضائهم وأن المؤسسة عادلة في توزيع الأجور على العمال وذلك حسب المستوى والجهد المبذول، وهذا ما يساهم في الاستقرار الوظيفي للعاملين وتحسين الأداء.

جدول رقم (26): يوضح إذا كان الغياب عن العمل يمثل مشكلة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
55.81%	24	نعم
44.19%	19	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن 55.81% يرون أن الغياب عن العمل يمثل مشكلة، لأن ذلك يؤثر على وتيرة العمل وتذبذب في مستوى الإنتاج وإحداث خلل في النظام الداخلي للمؤسسة، أما نسبة 44.19% يرون أن الغياب عن العمل لا يمثل مشكلة لأن لديهم تبريرات لذلك الغياب منها كفاءتهم بإنجاز المهام في أوقات إضافية أو هذا الغياب راجع لظروف قد تطرأ على الفرد داخل عمله.

محور 03: بيانات متعلقة بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

جدول رقم (27): يوضح ان كان تقييم الأداء يتم على أساس الكفاءة والنتائج المتحصل عليها.

النسبة %	التكرار	الإجابة
97.67%	42	نعم
2.33%	01	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول رغم أن 2.33% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تقييم الأداء لا يتم على أساس الكفاءة والنتائج المتحصل عليها، إلا أننا نلاحظ 97.67% منهم يرون عكس ذلك أي أنه يتم على أساس الكفاءة والنتائج وهذا دليل على أن المؤسسة تقيم أو تقدر كفاءة العاملين باستعمال معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي من خلال بعض الصفات والميزات التي يج ب أن تتوفر في الفرد مثل: الإخلاص والتفاني في العمل وكذلك من خلال معدل الأداء الذي يمكن بواسطته أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته وبهذا نرى أن مسؤولي المؤسسة على علم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما نجده يتفق مع دراسة حنان بودرسة بعنوان: "علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين".

جدول رقم (28): يوضح مدى وجود استعداد للعمل الإضافي لتلبية الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
79.07%	34	نعم
20.93%	09	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 20.93% ليس لديهم الاستعداد للعمل الإضافي، إلا أننا نلاحظ 79.07% لديهم كل القدرة على العمل الإضافي لتلبية الالتزام بالجدول الزمنية المحددة وهذا دليل على الولاء داخل المؤسسة من أجل تلبية متطلباتها، ووجود كفاءة قادرة على العمل

وتلبية مطالب المؤسسة وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة وبتأكيد على أهمية الكفاءات البشرية داخل العمل لأنها تساهم في رفع الأداء الوظيفي للعاملين.
جدول رقم (29): يوضح مدى الوضا عن حجم المنتج المحقق.

النسبة %	التكرار	الإجابة
86.05%	37	نعم
13.95%	06	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 13.95% من أفراد مجتمع الدراسة غير راضين عن حجم المنتج المحقق إلا أننا نلاحظ أن الأغلبية لديهم رضا عن حجم المنتج وذلك بنسبة 86.05% وهذا دليل أن المؤسسة تطبق أحد ميزات إدارة الجودة الشاملة وهي الاهتمام أو الهدف من الإنتاج هو الجودة وليس كمية الإنتاج أي أن تكون هناك جودة أحسن من تكون هناك كميات كبيرة من الإنتاجات بغير جودة وهذا هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.
جدول رقم (30): يوضح مدى تأثير قوانين المؤسسة على أداء الموظف .

النسبة %	التكرار	الإجابة
67.44%	29	نعم
32.56%	14	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 32.56% لا يرون أن تطبيق قوانين المؤسسة والالتزام بها يؤثر على أدائه الوظيفي لكن نلاحظ أن 67.44% يرون أن تطبيق هذه القوانين يؤثر على أدائهم لأن هذه القوانين قد تشجعهم على المواظبة في العمل والانضباط مما يرفع من الأداء داخلي والخارجي للموظفين، ويحسن من مستلزمات المؤسسة.

جدول رقم (31): يوضح تأثير مظهر الموظف الخارجي (الزي الموحد) في فاعلية أدائه.

النسبة %	التكرار	الإجابة
65.12%	28	نعم
34.88%	15	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول رغم أن 34.88% لا يجدون أنه هناك دور في مظهر الموظف الخارجي (الزي الموحد) من أجل زيادة فاعلية أدائهم، إلا أننا نلاحظ أن الأغلبية يؤكدون على أن الزي الموحد المتمثل في مظهر الموظف الخارجي له تأثير في زيادة فاعلية أدائه بنسبة 65.12% لأنهم يشعرون أكثر بالانتماء داخل المؤسسة مما يساهم في رفع فاعلية أدائه وهذا ما تم ملاحظته عند إجراء هذه الدراسة في الميدان (قسم الإدارة) لأنهم يرتدون نفس الزي (المتزر) وكل عامل حسب طبيعة الوظيفة التي يقوم بها.

جدول رقم (32): يوضح مدى قابلية العاملين للعمل تحت الضغط.
(عند الطلب/عند الحاجة/ عند حاجة المؤسسة).

النسبة %	التكرار	الإجابة
81.40%	35	نعم
18.60%	08	لا
100%	43	المجموع

يبين لنا هذا الجدول بالرغم من 18.60% ليس لديهم القابلية للعمل تحت الضغط، إلا أننا نلاحظ أن نسبة 81.40% تتوفر فيهم القابلية للعمل تحت الضغط وذلك عند الطلب أو عند حاجة المؤسسة وهذا دليل على أنه المؤسسة لديها كفاءات قادرة على العمل في كل ظروف المؤسسة وخاصة عند الحاجة.

جدول رقم (33): يوضح مدى وجود مواظبة وحضور دائم للعاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	40	93.02%
لا	03	6.98%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 6.98% فقط يرون أنه لا يوجد انضباط وحضور دائم للعاملين، إلا أننا نجد أن 93.02% يؤكدون على وجود حضور دائم ومواظبة من طرف العاملين داخل المؤسسة وهذا يرجع إلا ما توفره المؤسسة من قوانين مرنة داخل إدارتها مما يساهم في أن تكون هناك فاعلية في أداء العاملين.

جدول رقم (34): يوضح مدى وجود جوانب في العمل تحتاج لتحسين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	41.86%
لا	25	58.14%
المجموع	43	100%

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 41.86% يرون أنه توجد جوانب في العمل تحتاج إلى تحسين، لكن نلاحظ أن نسبة 58.14% يجدون كل نواحي العمل لا تحتاج إلى التحسين وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل أو تسعى لعملية التحسين المستمر من أجل توفير كل ما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء موظفيها.

جدول رقم (35): يوضح مدى توفر المؤسسة لمناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم وتحقيق أهدافها.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	37	86.05%
لا	06	13.95%
المجموع	43	100%

يبين لنا هذا الجدول رغم أن نسبة 13.95% لا توفر لهم المؤسسة مناخ يشجعهم على مضاعفة جهوداتهم، إلا أننا نلاحظ أن نسبة 86.05% يؤكدون أن المؤسسة لديها مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم من خلال زيادة في فاعلية أدائهم لأن من أهداف الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وقدرتها على التكيف والاستمرار وتشغيل عدد أكبر من العمال.

جدول رقم (36): يوضح توفير آليات تشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم وتحقيق أهدافها.

الأجوبة	التكرار	النسبة %
التحفيز	12	32.43%
الرقابة	10	27.03%
توفير أدوات تكنولوجية متطورة	15	40.54%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 32.43% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة تجعل المناخ مشجع من أجل مضاعفة جهوداتهم لأن هذه التحفيزات سواء كانت مادية أو معنوية تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه، وكذلك نجد أن الرقابة بنسبة 27.03% لأن الرقابة الجيدة أو المستمرة تشعرهم بروح مسؤولية داخل العمل، أما توفير أدوات تكنولوجية متطورة حصلت على أكبر نسبة 40.54% لأن هذه الأدوات تعتبر كذلك من ضروريات التي يجب أن تقوم عليها المؤسسة وبالتالي تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي لعاملها.

جدول (37): جدول يوضح إذا كان نظام الترقية في المؤسسة عادل أم لا.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	40	93.02%
لا	03	6.98%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول بالرغم من 6.98% لا يجدون نظام الترقية في المؤسسة عادل، إلا أننا نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 93.02% يرون أن هذا النظام في الترقية عادل وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بذلك نتيجة لكفاءة كل فرد داخل المؤسسة وكذلك نتيجة المجهودات المقدمة والخبرات وهذا ما يساعد على تطوير وتسريع وثيرة الإنتاج.

جدول رقم (38): يوضح مدى تميز العلاقة بين الرؤساء والعاملين بالانسجام والاحترام المتبادل.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	43	نعم
00%	00	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 100% يؤكدون على تميز العلاقة بين الرؤساء والعاملين بالانسجام والاحترام المتبادل وهذا دليل على أن المؤسسة تعطي أهمية لموظفيها وهذا ما تقوم أو تعمل عليه إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (39): يوضح مدى بذل العاملين لمجهود كبير في إنجاز عملهم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30.23%	13	نعم
69.77%	30	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول بالرغم من 30.23% يرون أنهم يبذلون جهد لإنجاز عملهم، إلا أننا نلاحظ 69.77% يؤكدون أنه لا توجد مجهودات كبيرة لإنجاز العمل المطلوب وهذا راجع إلى قدراتهم وكفاءاتهم العالية وكذلك من خلال روح العمل الجماعي فيما بينهم التي تساعدهم في طبيعة الحال على إنجاز المهام بأقل جهد ممكن وهذا ما تسعى إليه إدارة المؤسسة مما يؤكد على اهتمامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيق أساليبها داخل المؤسسة لأن من خلالها تساهم في رفع الأداء الوظيفي.

جدول رقم (40): يوضح مدى اتسام الإجراءات والسياسة المعمول بها بالمرونة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
97.67%	42	نعم
2.33%	01	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول بالرغم من 2.33% لا يقرون بذلك إلا أننا نلاحظ 97.67% يكأدون بأن الإجراءات والسياسة المعمول بها في المؤسسة تتميز بالمرونة وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وأنها لا تسير وفق الإدارة التقليدية التي تتسم سياستها وإجراءاتها بالجمود.

جدول رقم (41): يوضح مدى متابعة المسؤولين للانشغالات التي يتقدم بها العاملون وخاصة جودة الأداء الوظيفي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
95.35%	41	نعم
4.65%	02	لا
100%	43	المجموع

يبين لنا هذا الجدول بالرغم من 4.65% يرون أنه لا يوجد متابعة من قبل المسؤولين للانشغالات التي يتقدمون لها وخاصة المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي لكن نلاحظ أن الأغلبية أقرروا عكس ذلك بنسبة 95.35% وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم لكل الانشغالات وخاصة بجودة الأداء لأن ذلك يعتبر من أهم أهدافها ومرتكزاتها.

جدول رقم (42): يوضح مدى ضمان المؤسسة لبرامج تكوينية لتحسين جودة الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	43	نعم
00%	00	لا
100%	43	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن كل أفراد مجتمع الدراسة أكدوا بنسبة 100% على أن المؤسسة تعمل أو تضمن برامج تكوينية لتحسين جودة الأداء ورفع من الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية وهذا دليل على اهتمامها بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (43): جدول يوضح مدى القيام بحملات إعلامية داخلية لتوضيح أهداف المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
93.02%	40	نعم
6.98%	03	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن بالرغم من 6.98% يقرون بأنه المؤسسة لا تقوم بحملات إعلامية داخلية لتوضيح أهداف المؤسسة إلا أننا نلاحظ 93.02% يؤكدون بأنه توجد حملات إعلامية لتوضيح الأهداف وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى دائماً إلى تقديم الأفضل والتطوير من أساليبها.

جدول رقم (44): جدول يوضح مدى المتابعة لما يتم الاتفاق عليه بين الإدارة والعاملين.

النسبة %	التكرار	الإجابة
95.35%	41	نعم
4.65%	02	لا
100%	43	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن بالرغم من 4.65% لا يجدون متابعة بين الإدارة والعاملين لما يتفقون عليه، إلا أننا نلاحظ 95.35% يؤكدون على أنه توجد متابعة لما يتم الاتفاق عليه بين الإدارة والعاملين وهذا ما يدل على الانسجام بين أفراد المؤسسة الذي من خلاله نستطيع تحقيق الأرباح.

جدول رقم (45): يوضح مدى وجود منتجات منافسة في السوق.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	43	100%
لا	00	00%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون بنسبة 100% على أنه توجد منتجات منافسة لهم مثل: عمر بن عمر سواء عبر الولاية أو الوطن أو خارجه لهذا تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم الأفضل من المنتجات والتطوير من الخدمات لإرضاء الزبائن وتحقيق الأرباح والرفع من الكفاءة والفاعلية في الأداء من أجل مواكبة المنافسة السوقية.

جدول رقم (46): يوضح كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين.

الأجوبة	التكرار	النسبة %
زيادة فاعلية الأداء الوظيفي كسر الروتين داخل المؤسسة	12	27.91%
توسيع نطاق المؤسسة وزيادة حظوظها الإنتاجية وتحقيق الأرباح	10	23.26%
زيادة الثقة بين العاملين والمسؤولين والمرونة في الأداء وتحسينه	08	18.60%
خلق الإبداع وتطوير وتكوين الأداء المتميز والاستقرار البقاء والنمو والاستمرارية	13	30.23%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه يوجد تأثير كبير وإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين وهذا من خلال زيادة فاعلية الأداء الوظيفي وكسر روتين العمل الداخلي للمؤسسة بنسبة 27.91% وكذلك توسيع نطاق المؤسسة وزيادة حظوظها الإنتاجية وتحقيق الأرباح بنسبة 23.26% أما زيادة الثقة بين العاملين والمسؤولين والمرونة في الأداء وتحسين قدرة بـ 18.60% وكذلك تساهم في خلق الإبداع وتطوير وتكوين الأداء المتميز والاستقرار والبقاء والنمو والاستمرارية بنسبة 30.23% حيث كانت أكبر إجابة من طرف المبحوثين وهذا دليل على أهمية إدارة الجودة الشاملة ومدى وجود علاقة وطيدة مع الأداء الوظيفي لأنها تساهم في تحسينه واستقرار العامل داخل عمله مما يرجع على المؤسسة بالأرباح.

جدول رقم (47): جدول يوضح مدى وجود عراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
83.72%	36	نعم
16.28%	07	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول رغم 16.28% يؤكدون على وجود عراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أننا نلاحظ بنسبة 83.72% يرون أنه لا توجد عراقيل في تطبيقها وذلك يرجع إلى أن المؤسسة تسعى لزراع هذا المفهوم والعمل عليه من قبل أفراد مؤسستها من أجل تحقيق أهدافها في مجال الجودة والإنتاج.

جدول رقم (48): يوضح عراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
13.89%	05	عدم المعرفة الكافية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
44.44%	16	عدم فهم سياسات التي تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة
41.67%	15	نقص بعض متطلبات من أجل تطبيقها
100%	36	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العراقيل التي تواجه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترجع إلى عدم المعرفة الكافية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة 13.89% و عدم فهم السياسات التي تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة 44.44% أما نقص بعض متطلبات من أجل تطبيقها بنسبة 41.67% وهذا يرجع إلى عدم الوعي الكافي بها.

جدول رقم (49): يوضح مزايا العمل بإدارة الجودة الشاملة.

النسبة %	التكرار	الأجوبة
11.63%	05	الكفاءة والفاعلية في الأداء
6.98%	03	تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي
23.26%	10	المشاركة الجماعية في العمل
13.95%	06	الحصول على أكبر حصة سوقية
25.58%	11	تحقيق الجودة
18.60%	08	الدقة والمرونة في العمل
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن من أهم مزايا العمل بإدارة الجودة الشاملة يرجع إلى الكفاءة والفاعلية في الأداء بنسبة 11.63% وكذلك من خلال تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة 6.98% والمشاركة الجماعية في العمل بنسبة 23.26% والحصول على أكبر حصة سوقية بنسبة 13.95% وتحقيق الجودة بنسبة 25.58% والدقة والمرونة في العمل بنسبة 18.60%. وهذا كله يرجع إلى تحقيق أفضل نتائج المؤسسة، وكذلك يوضح أن المؤسسة تهتم بالعمل ضمن إدارة الجودة الشاملة لأنها تساعد في تحسين الأداء والرفع من جودة الإنتاج وكذلك المحافظة على الاستقرار داخل العمل.

خامسا: النتائج العامة للدراسة.

أفادت نتائج الدراسة الميدانية من استخلاص مجموعة من الاستنتاجات على ضوء الفرضيات وتتمثل في الفرضية الأولى " تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين استقرار العاملين." وهذا من خلال إدراك العاملين بالمؤسسة مفهوم أو معنى إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اتخاذ المؤسسة الجودة شعارا لها من خلال الحصول على أكبر قيمة سوقية وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، اجتهادها للحصول على شهادة الأيزو، وإهتمام المؤسسة بجذب عاملين ذوي مهارات علمية عالية، بحيث تقوم المؤسسة على تحسين استقرار العاملين بتقوية العلاقة بين العمال فيما بينهم واهتمامها بجانب العلاقات الإنسانية، ويوجد تحسين وتطوير في أساليب العمل الممنوحة للعمل وذلك لتحقيق الجودة الشاملة، وتوفير روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة من خلال الثقة بين العمال والمسؤولين داخل العمل، وكذلك العمل على تحفيز العمال عند تحقيقهم لأداء متميز من خلال الدعم المادي والمعنوي، وتوفير الأمن داخل المؤسسة يدل على وجود رقابة مستمرة وظروف العمل الملائمة، وعلى ضوء هذه النتائج يتضح لنا أن اهتمام المؤسسة بإدخال منهج إدارة الجودة الشاملة يحدث تغيرات عديدة ويساهم بدرجة كبيرة في استقرار العاملين من خلال توفير جميع الأساليب التي تساهم في ذلك منها تقوية العلاقة بين أفراد المؤسسة وزرع الثقة والأمن بينهم، وما يؤكد صحة الفرضية ويثبتها هي نسب الإجابة عن أسئلة الفرضية الأولى.

- أما الفرضية الثانية " إدارة الجودة الشاملة تزيد في كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ".
 فتمثل نتائجها في تقييم الأداء داخل المؤسسة ويكون على أساس الكفاءة والنتائج المتحصل
 عليها وكذلك يوجد استعداد للعمل الإضافي من قبل العمال سواء بالالتزام بالجدول الزمنية
 وعند طلب المؤسسة أو عند حاجتها وتعمل المؤسسة على توفير مناخ يشجع العاملين على
 مضاعفة الجهود وتحقيق الأهداف بتوفير أدوات تكنولوجية متطورة، أما فيما يخص نظام
 الترقية عادل إلى حد كبير، وإن الإجراءات المعمول بها تمتاز بالمرونة.
 وكذلك هناك متابعة من قبل المسؤولين للانفعالات التي يتقدم بها العاملون وخاصة المتعلقة
 بجودة الأداء الوظيفي، ووجود برامج تكوينية للرفع من كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين .
 وللحملات الإعلامية الداخلية دور هام لتوضيح أهداف المؤسسة،
 وعلى ضوء هذه النتائج يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تزيد في كفاءة وفاعلية العاملين
 وذلك بتوفير مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم وجود مرونة في السياسة
 والإجراءات المعمول بها ووجود برامج تكوينية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تم
 طرحها في هذا البحث.
 ومن خلال التحليلات التي قمنا بها وكذلك النتائج التي توصلنا لها أنه توجد علاقة بين إدارة
 الجودة الشاملة والأداء الوظيفي مما تؤثر إيجابيا عليه من خلال استقرار العاملين وزيادة من
 كفاءتهم وفعاليتهم وتحقيق أهدافها.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns at each corner, framing the central text.

الخاتمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم القضايا الاجتماعية والإدارية والاقتصادية الحديثة السائدة في الفترة الحالية الهدف منها هو تحسين الأداء وتطويره بصورة دائمة من خلال استجابة المنظمة لمتطلبات المستهلك وتتضمن الجودة الخامة الأصلية أو النوعية الجديدة وتركز على الكيف، أي كيفية صنع المنتج وليس الكم الذي يعني عدد القطع المنتجة خلال مدة معينة. لذلك أصبح العمل ضمن إدارة الجودة الشاملة ضرورة على كل المؤسسات الجزائرية وخاصة الاقتصادية وهذا من أجل البقاء والنمو والاستمرار في ظل المنافسة السائدة والبحث عن الريادة في السوق الجزائرية والعالمية وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها وكذلك جعل الإدارة أكثر مرونة وفعالية، والقضاء على الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارة التقليدية. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها:

أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا في الأداء الوظيفي للعاملين وهذه العلاقة التي تربطها بالأداء تجعله أكثر فعالية وكفاءة تكسر روتين داخلي للمؤسسة وتوسع في نطاقها مما يسمح بزيادة حظوظها الانتاجية وتحقيق الأرباح وكذلك خلق تطوير وتكوين الأداء المتميز وكما أن ها تساهم في الاستقرار والتنمية الاقتصادية الوطنية.

وفي الأخير يمكن القول أن دراسة هذا الموضوع متشعبة حيث يمكن أن تكون فيه دراسات عديدة وذلك لمعالجة إشكاليات أخرى حول دور واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وخاصة الجزائرية.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns at each corner, framing the central text.

قائمة المراجع

أولا :المعاجم و القواميس :

- 1 -المنجـ الأبجدي ، دار المشرق ، ط5، بيروت ، 1998.
 - 2 جبران مسعود الرائد ، معجم الفبائي في اللغة والاعلام ، دار العلم للملايين، ط3، بيروت ، 2005.
 - 3 مؤنس رشاد الدين ، المرام في المعاني والكلام ، دار الراتب الجامعية ، لبنان .
- ثانيا : الكتب :
- 4 أحمد بن عشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013.
 - 5 أحمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، 2005.
 - 6 أحمد بدر ، أصول البحث العلمي و مناهجه ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 2000—
 - 7 إبراهيم علي العمرو ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي ، دار البداية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013.
 - 8 إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2013.
 - 9 إسماعيل إبراهيم القزاز و اخرون ، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار ميسرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
 - 10 -الرفاعي احمد حسين ، مناهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان، الأردن، 2005.
 - 11 -الشريف محمد ، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004.
 - 12 -الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 —

- 13 - بلقاسم سلاطينية واخرون ، الفعالية الإدارية في المؤسسة ، دار فجر للنشر و التوزيع ، مصر، 2013.
- 14 - جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
- 15 - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2016 -
- 16 - حافظ فرج احمد ، الجودة الشاملة ، عالم الكتب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 -
- 17 - حيدر علي المسعودي ، إدارة التكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 18 - خضر مصباح الطيطي ، إدارة و صناعة الجودة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011 -
- 19 - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة ، للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2000.
- 20 - رواية محمد حسن ، ادرة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
- 21 - رعد الله طايي و عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
- 22 - رفيقة حروش ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الكاتب الحديث ، القاهرة ، 2016.
- 23 - زولفي مهدي حسن ، إدارة و العلاقات الإنسانية الافراد في منظور كمي ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1993.
- 24 - زيد منير عبودي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار كنوز ، المصرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
- 25 - سعد يسن عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات و تطوير الاداري، ط2 ، القاهرة ، 1998.

- 26 -سوسن شاكرا مجيد و محمد عواد الزيادات ، إدارة الجودة الشاملة ، (تطبيقات في صناعة و التعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.
- 27 -سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 28 -صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر 2000.
- 29 -طلعت عبد الملك ، تقييم الأداء الاقتصادي ، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، رقم27، 1966 .
- 30 -عبد الله حسن مسلم ، إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو) ، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015.
- 31 -عبد الرحمان توفيق ، منهج التطبيقات الادارية للمعلومات ، خبراء مركز الخبرات المهنية الإدارة بميك ، مصر ، 2005.
- 32 -عبد الرحمان بدوي ، مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات للنشر، ط 3، الكويت 1979.
- 33 -عبد الله صلاح ، فعالية تقييم الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1979.
- 34 -عاشور احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 35 -علاء الدين عبد العالي محمود ، إدارة المنظمات ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2001.
- 36 -علي سليمان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995.
- 37 -عادل حرحوش صالح و مؤيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 2 ، كالم الكتاب للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006.

- 38 - علي سلمى ، إدارة الافراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار الغريب للطباعة ، القاهرة ، 1985.
- 39 - علي عبد الرزاق جليبي و اخرون ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2007.
- 40 - عمر وصفي عقيلي ، الإدارة المعاصرة : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، دار زهوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- 41 - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 42 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء تنظيمي ، ط 2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2006.
- 43 - لعلى بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، دار الياض للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
- 44 - مأمون سليمان الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 45 - مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام نسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 46 - محسن علي عطية، الجودة الشاملة و الجديد في التدريس ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
- 47 - محمد عبد العال النعيمي و اخرون ، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- 48 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
- 49 - محمد عوض الترتوري وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.

- 50 - محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، مصر ، 2012.
- 51 - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2003.
- 52 - محمد صاحب سلطان ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2015.
- 53 - مدحت أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007.
- 54 - مهدي السمراني ، إدارة الجودة الشاملة (في القطاعين الإنتاجي والخدمي) ، دار جابر للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
- 55 - نبيل محمود صالح ، إدارة الجودة الشاملة ، الجنادرية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013.
- 56 - نخبة من الخبراء المتخصصين ، الأساليب الحديثة للإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة ، الشركة العربية المتحدة ، جزء 1 ط 2 ، مصر ، 2016.
- 57 - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الامة للطباعة والترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011.
- 58 - هلال محمد عبد الغاني حسن ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء ، القاهرة ، 1996.

ثالثا : الدوريات و المجلات :

- 59 - بومدين بلخير ، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار و تحسين مستويات الأداء في المؤسسات ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 07 ، قسم علوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، الجزائر.
- 60 - عبد الفتاح بوخمخ ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 18 ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2002.

- 61- فاتح عبد القادر الحوري ، واقع تطبيق ، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية ، دراسة ميدانية ، على عينة من المستشفيات الخاصة ، مجلة البطائر علمية محكمة ، مجلد 12 ، عدد 01 ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن .
- 62- فهيمة بديسي ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 12، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2004.
- رابعا : المذكرات و الرسائل الجامعية :
- 63- ايمان خويلدات ، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014.
- 64- الحسينس احمد عبد الله ، علاقة الاشراف الإدارة بكفاءة أداء العاملين ، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، ماجستير قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، السعودية ، 1994.
- 65- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقة الأداء الوظيفي ، شهادة ماجستير ، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2009.
- 66- حنان بودرسة ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2013.
- 67- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، ماجستير ، قسم الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2010.
- 68- عزالدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، ماجستير ، قسم تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008.

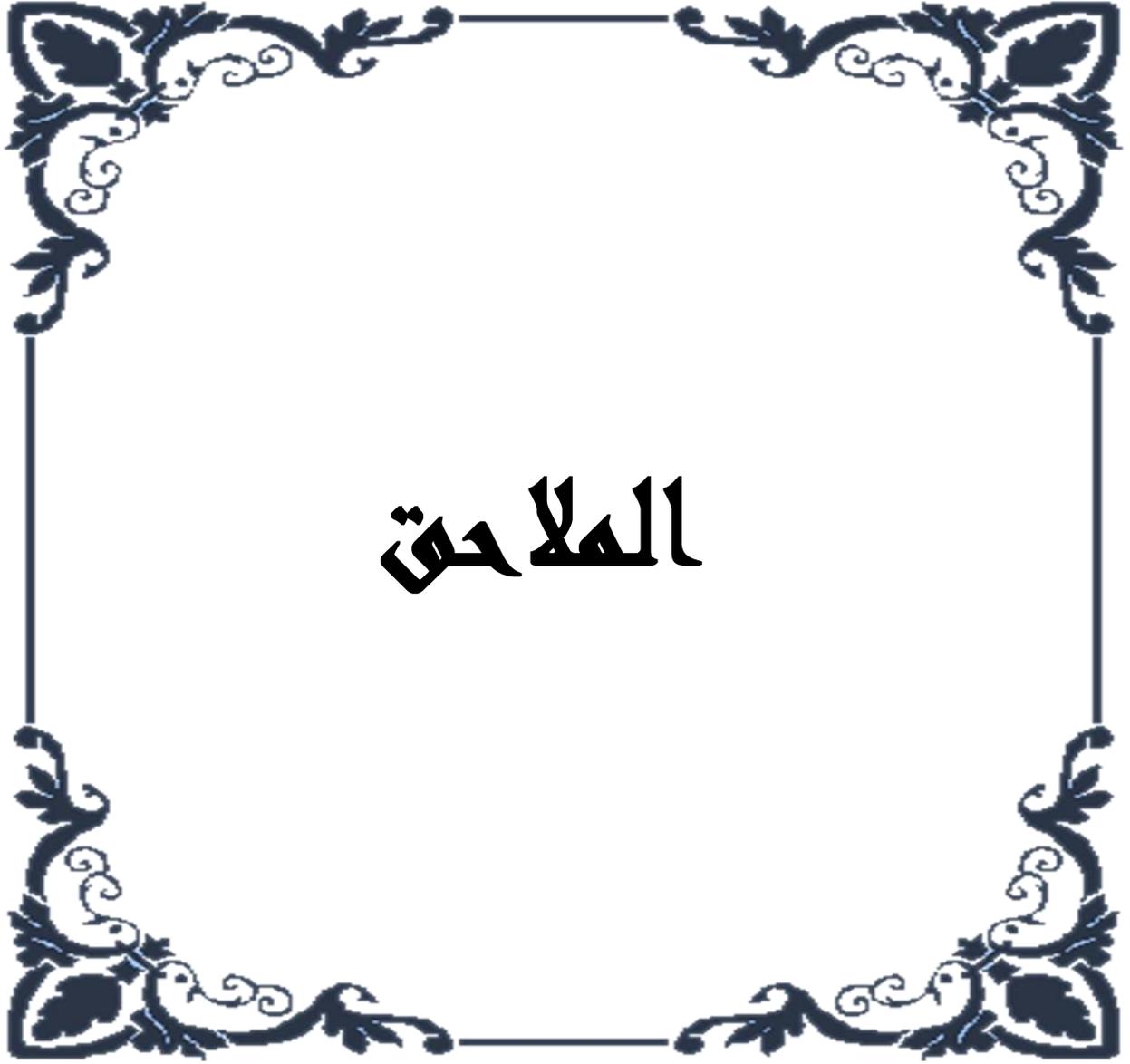
69- قدور ليراو ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة بريد الجزائر ، دراسة مكملة لشهادة الماستر ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة شهيد حمة لخضر ، بالوادي ، الجزائر ، 2015.

70- موساوي حليلة ، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر ، شهادة ماستر ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة جيلالي بونعامة ، الجزائر ، 2015.

71- وسام سليمان المعمر ، علاقة إدارة بأداء الموظفين ، دراسة حالة الجامعات الفلسطينية ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة الازهر ، غزة ، 2014.

خامسا : المراجع بالأجنبية :

72- Dimitri weiss , Ressources Humaines , **Deuscieme Editionnts**
D'organisation , Paris , 2003.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث:

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي
"دراسة ميدانية بمؤسسة بلعبيدي للمصبرات الغذائية
- قالمة -"

إعداد:

*مرابط آية

تحت إشراف:

*أ.د. إبراهيم بلعادي

ملاحظة:

(1) بيانات هذه الإستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

(2) ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة.

شكرا على تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1 - الجنس: ذكر أنثى

2 - السن:

[30-20]

[40-31]

[50-41]

[51 فأكثر]

3 - المستوى التعليمي:

*إبتدائي

*متوسط

*ثانوي

*جامعي

..... *أخرى

4 - المستوى المهني:

*عون تنفيذ

*عون تحكم

*إطار

5 - الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين إستقرار العاملين:

6 - هل تدرك معنى إدارة الجودة الشاملة ؟

نعم: لا:

7 - في رأيك هل تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها ؟

نعم: لا:

8 - في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

.....
.....

9 - هل تهتم المؤسسة بجذب عاملين ذوي مهارات وشهادات علمية عالية ؟

نعم: لا:

10 - هل تعمل المؤسسة على تحسين علاقتك مع زملائك ؟

نعم: لا:

11 - في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

.....
.....

12 - هل تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب عملياتها الخدمانية

الممنوحة للعمال ؟

نعم: لا:

13 - هل توجد روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة ؟

نعم: لا:

14 - هل للموظفين الحق في المشاركة عند إتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا الكبرى للمؤسسة؟

نعم: لا:

15 - هل تسعى المؤسسة لزرع الثقة بين العاملين ؟

نعم: لا:

16 - حسب رأيك، هل يوجد إهتمام من قبل المسؤولين للإستماع للعمال لمعرفة إحتياجاتهم ؟

نعم: لا:

17 - هل تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو ؟

نعم: لا:

18 - حسب رأيك، الجودة الشاملة مسؤولية من ؟

.....
.....

19 - هل يتلقى العمال الذين يحققون أداء متميز التحفيز الكافي؟

نعم: لا:

20 - في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....
.....

21 هل يشعر العمال بالأمان والإستقرار الوظيفي في المؤسسة؟

 لا: نعم:

22 في حالة الإجابة بنعم فمن خلال ماذا يشعرون بذلك:

.....

.....

23 هل شخصية العامل تؤثر على أدائه؟

 لا: نعم:

24 هل الأجر الذي يتقاضاه العامل يتوافق مع الجهد المبذول؟

 لا: نعم:

25 هل الغياب عن العمل يمثل مشكلة؟

 لا: نعم:

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وفاعليته:

26 هل تقييم الأداء يتم على أساس الكفاءة والنتائج المتحصل عليها؟

لا:

نعم:

27 هل يوجد لديك استعداد للعمل الإضافي لتلبية الإلتزام بالجدول الزمنية المحددة؟

لا:

نعم:

28 حسب رأيك، هل يوجد رضا عن حجم المنتج المحقق؟

لا:

نعم:

29 هل تطبيق قنوانين المؤسسة من قبل الموظف يؤثر على أدائه؟

لا:

نعم:

30 هل يلعب مظهر الموظف الخارجي (الزي الموحد) دور في فاعلية أدائه؟

لا:

نعم:

31 هل تتوفر لدى العاملين القابلية للعمل تحت الضغط؟

(عند الطلب/عند الحاجة/عند حاجة المؤسسة)

لا:

نعم:

32 هل يوجد مواضبة وحضور دائم للعاملين؟

لا:

نعم:

33 هل هناك نواحي في العمل تحتاج لتحسين؟

لا:

نعم:

34 هل توفر المؤسسة في رأيك مناخ يشجع العاملين على مضاعفة

مجهوداتهم وتحقيق أهدافها؟

لا:

نعم:

35 في حالة نعم كيف ذلك؟

.....

.....

36 هل نظام الترقيّة في المؤسسة عادل؟

لا:

نعم:

37 هل تتميز العلاقة بين الرؤساء والعاملين بالإنسجام والإحترام المتبادل؟

لا:

نعم:

38 هل يبذل العاملون مجهود كبير في إنجاز عملهم؟

لا:

نعم:

39 هل تتسم الإجراءات والسياسة المعمول بها بالمرونة؟

لا:

نعم:

40 هل يوجد متابعة من قبل المسؤولين للإنشغالات التي يتقدم بها العاملون

وخاصة بجودة الأداء الوظيفي؟

لا:

نعم:

41 هل تضمن المؤسسة برامج تكوينية لتحسين جودة الأداء؟

لا:

نعم:

42 هل يتم القيام بحملات إعلامية داخلية لتوضيح أهداف المؤسسة؟

لا:

نعم:

43 هل هناك متابعة لما يتم الإتفاق عليه بين الإدارة و العاملين؟

لا:

نعم:

44 هل توجد منتجات منافسة في السوق؟

لا:

نعم:

45 حسب رأيك، كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين؟

.....
.....

46 هل توجد بمؤسستكم بعض العراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

لا:

نعم:

47 في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل؟

.....
.....

48 إختصر مزايا العمل بإدارة الجودة الشاملة في ثلاث كلمات؟

.....و.....و.....