

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قلمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز-قلمة-

إشراف الأستاذ:

* ورناني فوزية

إعداد الطالبتان:

❖ عمري نورهان

❖ صبار أميرة

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
لخضر غول	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	8 ماي 1945-قلمة-
ورناني فوزية	أستاذ مساعد. أ	مشرفا ومقرا	8 ماي 1945-قلمة-
يخلف سهيل	أستاذ محاضر. أ	عضوا مناقشا	8 ماي 1945-قلمة-

السنة الجامعية: 1443-1444 هـ / 2022-2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة، ونقول "اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا".

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى من وجهتنا لإتمام هذا العمل، ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة الأستاذة المشرفة "ورناهي فوزية"

لك الشكر الجزيل وخالص عبارات التقدير والاحترام، جزاك الله عنا كل خير. يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل، أساتذة قسم علم اجتماع دون استثناء.

كما أتقدم بالشكر والامتنان للمديرة الكهرواء والغاز -قائمة- وجميع موظفيها الذين ساعدونا من خلال تقديم التسهيلات ومختلفة التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، حتى ولو بكلمة طيبة أو دعوة بالتوفيق والسداد فيهم، نقول شكراً.

وأخيراً دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصل اللهم وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه أجمعين.

أميرة & نورهان

الإهداء

إلى من علمني الجد والمثابرة والصبر وتحمل المسؤولية إلى من رباني وأحسن
تربيتي فهذه ثمار غرسك الطيب أطال الله في عمرك أبي العزيز.

إلى التي هيا مدرسة ترعرعت فيها بصالح الدعوات وكانت المعين الذي ينفع
حبا وعطاء يا مصدر عزيمتي وسر نجاحي أطال الله في عمرك أمي وأمي
ثانية جدتي العزيزة.

إلى الذين هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي إخوتي الأعزاء.

إلى الرائعين الذين عرفتهم فكانوا هم وكنك أنا وكان الصدق بيننا رفقاء
العلم والقلم أصدقائي الأعزاء.

وأخيرا تخرجنا وأخيرا رفعت القبعة إحتراما لسنين مضت من الدراسة.

أميرة & نورهان



فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
/	بسملة
/	شكر
/	إهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	تمهيد
05	أولا: إشكالية الدراسة.
06	ثانيا: فرضيات الدراسة.
07	ثالثا: أسباب إختيار الموضوع.
07	رابعا: أهمية وأهداف الدراسة.
08	خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.
14	سادسا: الدراسات السابقة.
24	خلاصة.
الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
27	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.
31	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
33	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.

فهرس المحتويات

42	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
42	المطلب الأول: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
44	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
48	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
49	المبحث الثالث: معايير الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.
49	المطلب الأول: مفهوم الإيزو 9000 ونشأته.
51	المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية.
54	المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000
56	المطلب الرابع: علاقة معايير الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما.
59	المطلب الخامس: مزايا وعيوب الحصول على شهادة الإيزو 9000.
62	خلاصة.
الفصل الثالث: مدخل إلى الأداء الوظيفي	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
65	المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي.
66	المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي.
68	المطلب الثالث: معايير وأنواع الأداء الوظيفي.
70	المطلب الرابع: أبعاد وعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
72	المطلب الخامس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
78	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
78	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
79	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.
81	المطلب الثالث: عناصر وطرق تقييم الأداء الوظيفي.
84	المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي.
86	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

فهرس المحتويات

86	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي في ظل إدارة الجودة الشاملة.
87	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي.
89	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي.
92	خلاصة.
الفصل الرابع: الإطار المنهجي والميداني للدراسة:	
94	تمهيد:
95	أولاً: المعالجة المنهجية للدراسة:
95	1/ مجالات الدراسة:
95	أ: المجال المكاني.
96	ب: المجال الزمني.
97	ج: المجال البشري.
97	2/ العينة وخصائصها.
105	3/ منهج الدراسة.
106	4/ أدوات الدراسة.
108	ثانياً: الدراسة الميدانية:
108	1/ تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج.
137	2/ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
140	3/ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
142	خلاصة.
143	التوصيات والإقتراحات
145	خاتمة.
147	قائمة المراجع.
/	الملاحق.



فهرس الجداول
والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان الجدول	الصفحة
01	سلسلة المواصفات القياسية الدولية أزو 9000.	53
02	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000.	57
03	الإختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.	59
04	الفرق بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة.	86
05	توزيع العمال على المراكز في مديرية الكهرباء والغاز.	97
06	يوضح حجم العينة المختارة.	98
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	99
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	100
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	102
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	103
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل لأفراد.	104
12	يوضح مساعد ظروف العمل الحالية في مضاعفة مجهودات العاملين.	108
13	يوضح وضع المؤسسة برامج تدريبية لفائدة العمال بخصوص الجودة الشاملة.	110
14	يوضح مساعدة البرامج التدريبية في إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.	112
15	يوضح دور القيادة الجيدة في تعزيز الثقة بين العاملين.	113
16	يوضح تحفيز العاملين لأداء مهام.	114
17	يوضح مساهمة نظام الحوافز في زيادة الإنتاجية.	117
18	يوضح مساهمة العمل الجماعي في تحقيق أداء جيد.	118
19	يوضح دور الرقابة في زيادة الإنتاجية.	119
20	يوضح مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات تحقق الرضا الوظيفي.	121
21	يوضح إدراك العاملين لمعنى إدارة الجودة الشاملة.	122
22	يوضح وجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.	124
23	يوضح الجهة المسؤولة عن الجودة الشاملة.	125
24	يوضح مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء.	126
25	يوضح تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في زيادة ارتباط العامل بها.	127
26	يوضح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في التقليل من حوادث العمل.	128

129	يوضح أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	27
131	يوضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير في سلوكيات العاملين.	28
132	يوضح إنعدام الرضا الوظيفي يؤدي إلى ضعف فعالية أداء العامل.	29
133	يوضح عدم المشاركة العاملين في صنع القرارات يؤدي إلى عدم التحلي بالمسؤولية.	30
134	يوضح دور التسبب الإداري في التقليل الكفاءة الإنتاجية.	31
135	يوضح دور التغيير الدائم للقيادات الإدارية في ضعف الروح المعنوية للعاملين.	32
136	يوضح أهم الاقتراحات للتقليل من الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	33

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	يوضح مراحل إدارة الجودة الشاملة.	01
35	يوضح مثلث "ديمينج".	02
37	يوضح ثلاثية "جوران" في الجودة.	03
41	يوضح نموذج "أوكلاندر" لإدارة الجودة.	04
67	يوضح محددات الأداء الوظيفي.	05

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم موجة تحولات متسارعة ألفت بضلالها على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية معلنة بذلك عن مرحلة جديدة تعرف بالعولمة، حيث أفرزت هذه المعطيات واقعا جديدا بالمؤسسات على إختلاف أنشطتها وأشكالها، مما فرض على المنظمات الراغبة في التطور والنمو ضرورة إتخاذ جملة من التغييرات على المستوى الإداري، للتخلص من الأنظمة الكلاسيكية القديمة ومواكبة هذه التغييرات لتكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء. ما أدى إلى ظهور نظام إدارة الجودة الشاملة.

هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم مبادئ الإدارة المعاصرة التي تتبناها المؤسسات لتحسين وتطوير عملياتها الإنتاجية والخدماتية المقدمة، لإرضاء الزبائن وتعزيز موقعها التنافسي. فالجودة الشاملة باتت سلوكا حضاريا ضروريا وهاما بالمؤسسات، تنتهجه سعيا منها لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، والرفع من كفاءاتهم وفعاليتهم داخل المنظمة، حيث يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة العنصر البشري، فالعامل يعد الغاية والوسيلة الفعالة في عملية تطويرها، ويكون ذلك عن طريق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

حيث يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي لاقت إهتماما كبيرا، لما له من مكانة خاصة داخل المنظمة سواء صناعية، خدماتية، إنتاجية، إقتصادية... إلخ، وذلك لأهميته على مستوى الأفراد والمنظمة، فاستقرار المنظمة واستمرارها مرهون بالأداء المتميز للمورد البشري.

وعليه فقد وضعت المنظمات خطط إستراتيجية من أجل تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومدروسة لمواجهة التغييرات الحاصلة والسريعة التي تواجهها، فهي تتطلب أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات لتمكينهم من الإبداع والابتكار، من أجل تلبية متطلبات العملاء والوصول إلى مكانة تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية.

وعليه جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية انقسمت إلى جانبين، جانب نظري وجانب ميداني مقسمة إلى أربعة فصول كالآتي:

الفصل الأول: خاص بالإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، فقد تم فيه عرض الإشكالية، تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه، كذلك تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وبعض الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بدراستنا.

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الإيزو حيث تم تناول نشأة وتطور وأهمية أهداف إدارة الجودة الشاملة، مرتكزاتها ومتطلبات تطبيقها، ثم تليها أبرز مزايا ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. كما تم عرض مفهوم الإيزو ونشأته، سلسلة المواصفات القياسية، مراحل تطبيقه، وتليها أبرز مزايا ومعوقات الحصول على شهادة الإيزو، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي من تطور مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته وعناصره، معايير وأنواعه، وأبعاده والعوامل المؤثر في الأداء الوظيفي. كذلك تم تناول ماهية تقييم الأداء الوظيفي من مفهوم، أهداف وأهمية، عناصر وطرق عملية التقييم، والمشاكل التي تعترض عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: خاص بالإطار المنهجي والتحليلي للدراسة، حيث تم فيه تناول مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي، والزمني، والبشري، كذلك العينة وكيفية إختيارها، المنهج وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات. وقمنا فيه بتبويب البيانات وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولاً للنتائج العامة.

وخلصنا بخاتمة عامة وبعض التوصيات والإقتراحات.

المفصل الأول: الإطار

العام للدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

خاتمة.

تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، فهو بمثابة القاعدة الصلبة التي تبنى عليها الدراسة ككل، حيث يمكن الباحث من الإحاطة بأهم جوانب دراسته وخصوصا الجوانب المنهجية والمفاهيمية التي تمكن الباحث من فهم موضوع الدراسة، ويكون ذلك من خلال صياغة الإشكالية التي تعتبر الركن الأساسي الذي يبني عليها الموضوع، كما تطرقنا إلى أسباب إختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، إلى جانب ذلك تحديد المفاهيم الرئيسية، وأخيرا تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها في فهم الموضوع.

أولاً: إشكالية الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات في جميع مجالات الحياة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والتي كان لكل منها تأثيره على الإدارة في جميع جوانبها، خاصة بعد ظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد (العولمة) الذي ظهرت على ضوئه العديد من الأفكار والمفاهيم الجديدة كالأسواق العالمية، المنافسة الدولية، الشركات الدولية، والجودة هذه الأخيرة التي زاد الاهتمام الحالي بها في العديد من الشركات والمؤسسات على إختلاف مجالات نشاطاتها، حيث انتقلت المنافسة بينها من المحلية إلى العالمية. وقد أصبح موضوع الجودة يحتل الصدارة من قبل العديد من الممارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال.

مما أدى إلى تطور هذا الاهتمام من مجرد التركيز على جودة المنتج إلى البحث عن جودة الخدمة، ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تسعى لمحاولة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من أجل تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وهذا سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية.

حيث أصبحت الجودة الشاملة مطلباً أساسياً لكل المؤسسات لتحقيق أهدافها والإستجابة لمطالب الزبون، الذي بات بإمكانه التفريق والفصل بين المنتجات والخدمات المقدمة له.

ومع تزايد شدة المنافسة أصبحت المؤسسات في حاجة للإرتقاء بأساليبها الإدارية والتفكير بتبني أساليب حديثة، تساعدها على تحسين نوعية خدماتها للحفاظ على مكانتها في السوق، وذلك من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح ضرورياً لكل مؤسسة.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم التوجهات الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تطوير المنتجات أو الخدمات مع التخفيض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد لتحسين المنتج المقدم للمستهلك، كما تركز على تقديم أفضل الخدمات الإدارية لكل من المؤسسات التجارية والخدماتية في آن واحد عن طريق إعادة النظر في القصور الموجود على مستوى النظام الإداري وسعيها لتحسين وتطوير أداء العاملين باعتباره محورياً أساسياً ومقياساً لنجاح أو فشل العملية الإنتاجية، وبناءً على ذلك تسعى مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تشجيع على الإبتكار وتنمية روح الإبداع لدى الأفراد وزيادة معدلات الإنتاجية، كما تعمل على تطوير وتبسيط إجراءات العمل والرفع من معدلات الرضا الوظيفي للعاملين. فالأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل منها البيئة العملية، الأسلوب الإداري، درجات التحفيز والتقييم والتدريب وغيرها العوامل.

إن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة فهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليه المنظمات، بإعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة والعمليات الإنتاجية، فنجاح المؤسسة قائم على أداء العاملين بها

فهو ذو أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً للإرتقاء بأداء العاملين من خلال تدريبهم، وتحفيزهم باستمرار من أجل الرفع من أدائهم وتحسينه للوصول إلى أهدافها. فالمؤسسات اليوم باتت أمام تحد كبير من أجل تنمية وتطوير إمكانيات وقدرات مواردها البشرية، من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا راجع للتقدم التكنولوجي الذي لاس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والخدمية، لذلك فقد أصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات السريعة من أجل إقحام الأسواق العالمية و الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والرفع من الكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة فعالية المؤسسة ونتاجيتها.

وعليه قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

-كيف يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل هناك إدراك لأهمية إدارة الجودة الشاملة من طرف العاملين بالمؤسسة؟
- ماهي المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة للتطوير من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسية:**

-يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بفعالية.

❖ **الفرضيات الفرعية:**

1-تساهم آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي.

مؤشرات الفرضية:

- المتغير الأول: [ظروف العمل، التدريب، القيادة، نظام الحوافز، العمل الجماعي، الرقابة، المشاركة في إتخاذ القرارات، أداء العمل بدقة، إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة، تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، زيادة الإنتاجية، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين].

2- هناك إدراك لأهمية إدارة الجودة الشاملة من طرف العاملين بالمؤسسة.

مؤشرات الفرضية: [معنى إدارة الجودة الشاملة، تحقيق رضا العملاء، زيادة ارتباط العامل بالمؤسسة، التقليل من حوادث العمل].

3- هناك بعض المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة للتطوير من الأداء الوظيفي للعاملين.

مؤشرات الفرضية: [التغيير في سلوكيات العاملين، التسبب الإداري، التغيير الدائم في القيادات الإدارية، انعدام الرضا الوظيفي، عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات-ضعف فاعلية الأداء، عدم الشعور بالمسؤولية، ضعف الكفاءة الإنتاجية ضعف الروح المعنوية للعاملين].

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في التعرف على كل ما يتعلق بالموضوع وزيادة المعرفة العلمية.
- توافق الموضوع المختار وتماشيه مع تخصص دراستنا (علم اجتماع تنظيم وعمل).
- محاولة التعرف على الكيفية التي تؤثر بها إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومدى حاجتهم لها.
- الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الأداء الوظيفي للعاملين بها.

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة:

أ-أهمية الدراسة:

- إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تعتبر دراسة تأثير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي من المواضيع التي يجب على المؤسسة الاقتصادية إعطائها اهتماما كبيرا.

- المساهمة في زيادة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

- لفت انتباه المؤسسات الجزائرية بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع وتحسين الأداء الوظيفي، ومحاولة تحسين صورتها.

-توضيح الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة للأداء الوظيفي.

ب- أهداف الدراسة:

- التعرف على كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- التعرف على آليات إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات.
- التعرف على درجة وعي العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها بالمؤسسات.
- الوقوف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الوصول لبعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها توضيح نظام إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم التي يبني عليها البحث العلمي، من اهم الخطوات المنهجية التي ينبغي على الباحث ان يخطوها، فهي تساعد على فهم موضوع البحث وتعطي نظرة علمية لموضوع الدراسة. وعلى هذا الأساس قمنا بتحديد المفاهيم على النحو التالي:

1/ مفهوم الإدارة:

أ- لغة:

"الإدارة من الفعل أدار بمعنى حرك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة".¹

ب- اصطلاحا:

عرف "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها: "تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الافراد يؤديه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها".²

¹ - بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة - مدخل سوسيولوجي،، دار الفجر، مصر، 2013، ص 11

² - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون: مبادئ الإدارة الأعمال، ط 10، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014، ص 20.

ركز "تايلور" في تعريفه للإدارة على المستويات التشغيلية في المنظمة. ويرى ان الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد بأنهم يقومون به بأفضل طريقة وأرخصها.

يقول "هنري فايول" في تعريفه للإدارة بأنها: "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".¹

يركز "فايول" في تعريفه هذا على الوظائف الإدارية والقواعد الرسمية لكنه أغفل العلاقات غير الرسمية. أما "هولت" عرف الإدارة بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة".²

ركز "هولت" في تعريفه هذا على الوظائف الإدارية، وأهميتها في تسيير موارد المنظمة لتقيق أهدافها.

ج-إجرائيا:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الإدارة هي نشاط ذهني موجه لكافة الجهود المبذولة من قبل الافراد، والتأكد من قيامهم بواجباتهم بأفضل طريقة وأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي تتمثل في التنبؤ والتخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه وإتخاذ القرار للوصول الي الأهداف المرجوة.

2/ مفهوم الجودة الشاملة:

أ-لغة:

"جاد الشيء، وجود جودة فهو جيد.³ وجاد (يجود) جُودَةً وجُودَةً: صار جيدا وأجاده غيره، وجاد وأجاد: أي اتى بالجيد".⁴

ب-إصطلاحا:

تعرف "هيئة المعايير البريطانية (BSI)" الجودة بأنها: "مجموعة الصفات، والملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبئ إرضاء وإشباع الاحتياجات الملحة والضرورية".⁵

1 - سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجد اللاوي، الأردن، 2004، ص 23.

2 - صلاح عبد النعمي: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص 20.

3 - الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين، ج1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص273.

4 - مجد الدين الفيروز أبادي: قاموس المحيط، م1، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص 308.

5 - سلامة عبد العظيم حسين: الجودة الشاملة والإعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص24.

أي أن المنتجات والخدمات المقدمة تحمل مجموعة من الخصائص الرئيسية، المحددة لتلبية احتياجات العملاء الضرورية فقط. بغض النظر عن المعايير العالمية للجودة.

فيما يعرفها "باديرو" بأنها: "مجموعة من الإجراءات التي تتوفر في المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات معينة بذاتها. وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء، أو أنها المتانة والأداء المهني للمنتج".¹

بمعنى ان هناك إجراءات وأساليب يتم وفقها تقديم المنتج أو الخدمة لإشباع حاجات معينة على أساس معايير صحيحة من المحاولة الأولى وبدون أخطاء.

ويرى Evans: "أن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها".²

بمعنى أن الجودة تتعلق بمنظور العميل، فالخدمات والمنتجات تكون حسب متطلبات ورغبات وتوقعات العميل فقط.

ج-إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تتوفر في المنتج أو الخدمة، لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء بأقل تكلفة ممكنة، ووفق معايير عالمية.

3/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أ-اصطلاحا:

تعرفها "المواصفة البريطانية 1991: BS4778 الجزء الثاني" بأنها: "فلسفة إدارية تعتنقها جميع النشاطات لتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع وإرضاء أهداف المنظمة بأسلوب وتكلفة أكثر فاعلية من خلال تعظيم إمكانيات جميع العمال في القيادة المستمرة للتحسين".³

تأكد المواصفة البريطانية في تعريفها لإدارة الجودة الشاملة بأنها نشاط إداري يتميز عن مختلف النشاطات الأخرى وتسير وفقها، من أجل تلبية احتياجات الزبون والإرتقاء بأهداف المنظمة، حسب أسلوب وتكلفة أكثر فاعلية، وذلك من خلال العمل على قدرات وإمكانيات العمال في القيادة.

1 - محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص21.

2 - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص29.

3 - رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة، دار مؤسسة رسلان، سوريا، 2016، ص26.

كذلك عرف "دوارد ديمينج" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".¹

يركز هذا المفهوم على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، من خلال الرقابة الذاتية، من أجل تحسين المنتجات والخدمات لتحقيق رضا الزبون، وتحقيق متطلبات المجتمع. أما بالنسبة "كروسبي فيري" عرف إدارة الجودة بأنها: "المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، وإستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية".²

يرى "كروسبي" أن إدارة الجودة طريقة منظمة خطط لها مسبقاً، والتي تعد الأسلوب الأمثل في منع حدوث الأخطاء والمشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجدية والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تؤدي إلى اللاعيوب. فهو يركز في هذا التعريف على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التطوير، أكثر من الأساليب الإحصائية.

ب- إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو بأنها أسلوب إداري منظم يسعى إلى التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية والخدماتية، لتحقيق احتياجات العملاء ومتطلبات المجتمع بأسلوب وتكلفة أكثر فاعلية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3/ مفهوم الأداء:

أ- لغة:

"أدى، تأدية، أدى الشيء، أي أوصله وقام به".³ و"أدى الشيء، بمعنى قام به أو أنجزه".⁴

1 - مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة -في مجال الخدمات-، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص26.

2 - بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة -المفهوم والأساسيات والشروط التطبيق-، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص21.

3 - المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط5، بيروت، 1998، ص 36.

4 - عائشة يوسف الشميلي: برنامج تحسين الأداء، القاهرة، مصر، دار الفجر، 2017، ص 10.

ب-إصطلاحا:

"يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

يشير هذا المفهوم إلى مدى تحقيق الفرد للمهام المكونة لوظيفته، ويعكس كيفية إشباع حاجاته ومتطلباته.

"ويعرف الأداء بأنه: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا".

يشير هذا المفهوم إلى أن الأداء هو قياس لكفاءات العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم، ومعرفة مدى قدرتهم على إنجاز مسؤولياتهم الحالية وتحملهم لها، واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلا.

كما عرف الأداء بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، إلزام بالنواحي الإدارية للعمل وسعي نحو الاستجابة لها بكل فاعلية".

يشير هذا المفهوم إلى مجموعة السلوكيات الإدارية التي تتعلق بالموظف وأداءه للعمل، وتحمل المسؤوليات وضمان جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية.

ويعرف أيضا بأنه: "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص".²

يشير هذا المفهوم إلى أن الأداء هو انعكاس نتائج معينة لسلوك الشخص أو مجموعة من الأشخاص.

1 - رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 215.

2 - فايز عبد الرحمن الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص

ج- إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأداء بأنه مجموعة من المهام والسلوكيات والنشاطات والمسؤوليات التي يؤديها الفرد وفق نظام معين وخطة معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في مختلف المجالات.

4/ مفهوم الأداء الوظيفي:

أ-إصطلاحا:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "إنجاز عمل"، ومنهم من يرى أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:¹

- الناتج الذي يحققه العامل.

- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور.

- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على الإنجاز.

يشير هذا المفهوم إلى انه اختلفت التعاريف حول الأداء الوظيفي بين إنجاز العمل وإتمام المهام. فهو عبارة عن ناتج يحققه العامل نتيجة تفاعل بين جهده وقدراته وبين كل من الدافعية، وبيئة العمل والقدرة على إنجاز.

كما يعرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، نمط الأداء".²

يشير هذا المفهوم إلى أبعاد يقاس أداء الفرد عليها وتتمثل في كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء.

1 - إيمان خويلدات: أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2014، ص 5.

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

ويعرف أيضا بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها أو هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".¹

الأداء الوظيفي هو قدرة الفرد على تحقيق الأهداف الوظيفية والنتائج التي يحققها في المنظمة.

ب- إجرائيا:

من التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأداء الوظيفي بأنه قياس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة في العمل والقيام بالمهام التي تم تكليفه بها بفعالية.

سادسا: الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورا كبيرا في إثراء الجانب النظري والميداني للدراسة، حيث تجلت هذه الدراسات

فيما يلي:

1/ الدراسات الأجنبية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة نوحياتي زكوان وسيتي أمين "تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف مع دوره في إبتكار العمليات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التكنولوجيا، جامعة جوهور باهرو، ماليزيا، 2016.

- Norhayati Zakuan ,Siti Zaleha Oman: An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation Aimie", Moster's Thesis , Universiti Teknalogie Johor Bahru, in Malaysia , 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف

تمحورت هذه الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

-هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الموظفين؟

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف؟

- هل هناك ارتباط يجمع بين أداء الموظف وإبتكار العمليات؟

¹ - هلال محمد عبد الغاني حسن: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة مصر، 1996، ص 48.

- ما نوع العلاقة بين أداء الموظف وابتكار العمليات؟
 - وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
 - هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف.
 - هناك ارتباط يجمع بين أداء الموظف وابتكار العمليات.
 - العلاقة بين أداء الموظف وابتكار العمليات علاقة إرتباطية إيجابية.
- تم إختيار العينة العشوائية المتمثلة في 102 موظف من أصل مجتمع الدراسة الكلي 315.
- وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- التركيز على العملاء لأنهم أكثر العوامل نجاحا في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، فهم أهم جزء في الإنتاج.
- يعد رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أداء الموظفين ودور مهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- هناك علاقة إرتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعمل الموظفين.
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار العلمي مرتبط بشكل إيجابي، لأن كليهما نفس الدور في تحسين جودة المنتج وتحسين القدرة التنافسية بين الشركات.

2/ الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة محمد الشهري وسعد عايض الشهراني "أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي".¹

- سعت هذه الدراسة إلى بلوغ هدف رئيسي وهو التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- وتمحورت هذه الدراسة حول السؤال المركزي التالي:
- ما هو أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي؟

¹ - محمد حسن الشهري وسعد عايض شهراني: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 10، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2020، ص 122.

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف هو مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي؟
 - كيف هو مستوى الأداء الوظيفي بهيئة الهلال الأحمر السعودي؟
 - فيما يختلف أثر معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي؟
وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
 - مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالي.
 - مستوى الأداء الوظيفي بالهيئة الهلال الأحمر السعودي عالي.
 - يختلف أثر معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالنسبة للخصائص الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع المعلومات وربط وتفسير البيانات وتصنيفها وبيان نوعية العلاقة بين المتغيرات والأسباب والاتجاهات، وعولجت هذه البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من أجل الوصول إلى نتائج البحث.
- وقد بلغ أفراد العينة 406 موظف بهيئة الهلال الأحمر السعودي حيث تم استخدام الاستمارة الإلكترونية في جمع البيانات وذلك لسهولة وسرعة تعبئتها وسرعة الحصول على النتائج.
- حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالي حيث يمثل 3,39 و3,57 من أصل 5.
 - مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالي نسبياً حيث يمثل 3,33 من أصل 5.
 - أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي عالي على كل المعايير.
 - إن عامل العمر للمبحوثين يؤثر على مدى تأثير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي حيث يلاحظ من الجدول أنه كلما إزداد عدد المبحوثين إزداد أثر معايير الجودة الشاملة على أداء الموظفين.
- ب -الدراسة الثانية: دراسة هاني عماد هاني حطاب "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دائرة ضريبة الدخل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2019.

سعت هذه الدراسة إلى بلوغ هدف رئيسي وهو:

- التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر الدخل في فلسطين.

تمحورت هذه الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

- ما أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر القيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل؟

- ما أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تحسين أداء الموظفين بدوائر الدخل؟

- ما أثر التحسين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي دوائر الدخل؟

- ما أثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي دوائر الدخل؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل.

- لا يوجد أثر لتطبيق لمشاركة والمبادرة من العاملين في تحسين أداء الموظفين بدوائر الدخل.

- لا يوجد أثر لتطبيق التحسين المستمر في تحسين أداء الموظفين بدوائر الدخل.

- لا يوجد أثر لتطبيق اللوائح والقوانين (النظام) في تحسين أداء موظفي دوائر الدخل.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والبيانات لملاءمة أغراض البحث.

حيث بلغ عدد أفراد العينة 116 موظف وموظفة بدوائر الدخل بالضفة الغربية في فلسطين، حيث تم

استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في دوائر ضريبة

الدخل وذلك يتحقق من خلال تطبيق عناصر الجودة الشاملة (القيادة، الرؤية السليمة، المشاركة، اللوائح

والقوانين، التحسين المستمر)

- توجد علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة والمشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي

للعاملين في دوائر ضريبة الدخل.

- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة دوائر ضريبة الدخل بإتجاه أهداف ومعلم موحد.

ج-الدراسة الثالثة: إبراهيم قراش وعبد الباسط هبال "تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية النفطية"، مذكرة لنيل ماجستير، كلية الموارد الطبيعية، جامعة الزاوية، ليبيا، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعية علاقة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين. تمحورت هذه الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

-هل يوجد تأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات النفطية؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في عرض البيانات وجمع المعلومات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 56 عامل تم إختيارها بطريقة عشوائية. واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمجمع وهذا ما يشير إلى تأثيرها وفعاليتها في تحسين الأداء الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركة.

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين ويأتي ذلك من خلال القيادة الإدارية التي تتخذ الجودة هدفا لها.

- يرى العاملون بالمجمع أن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين عملية تقييم الأداء الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

د-الدراسة الرابعة: عفاف عمر فضل الله شاكوت "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول إلى تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين.

تمحورت هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:

- ما هو الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في بناء نظمها الداخلية والذي يمكنها من أداء دورها بكفاءة عالية ويحقق أهدافها؟
 - ما هي المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية؟
 - ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية؟
 - ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في رفع إنتاجيتها وتحسين جودة خدماتها؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة في المؤسسات الخدمية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الإستراتيجية وتطبيق الجودة الشاملة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق المؤسسة لرغبات وتوقعات العملاء.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، التاريخي والإحصائي في عرض البيانات وجمع المعلومات، حيث عولجت هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- وبلغ عدد أفراد العينة 70 مفردة تم إختيارها عن طريق العينة العشوائية. كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى إنكفاء روح الولاء والانتماء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم.
 - تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة يساعد المؤسسة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
 - التعامل مع مقترحات وشكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يقوي المركز التنافسي للمؤسسة.

- توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة للعمل تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام مما ينعكس على جودة أدائهم.
- تركيز الجودة الشاملة على إرضاء الزبون باعتبار أن أي عمل يبدأ وينتهي به.
- تدريب العاملين من وقت لآخر يجعلهم مواكبين للتغيرات المستمرة في مجال العمل ويكسبهم المهارات والمعارف لتطوير أدائهم.
- وجود أجهزة تقنية متطورة في تقديم الخدمة تمكن المؤسسة من جذب أكبر عدد من العملاء.
- تفويض السلطات للمستويات الأدنى يزرع الثقة في نفوس العاملين، ويمكنهم من إنجاز المهام دون الرجوع للمستويات العليا.
- مشاركة جميع العاملين في تصميم عمليات نظم العمل يجعل الإدارة تركز على المحيط العام للمؤسسة واستراتيجيتها بدلا من التركيز على أمور جزئية.

2/ الدراسات الجزائرية:

- أ - الدراسة الأولى: قصير بن عودة "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران-2، الجزائر، 2017.¹
- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجيتين (SNV) و (SIM) بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة على الجودة والتحسين المستمر.

تمحورت هذه الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي؟
- ويتفرع هذا السؤال إلى التساؤلات الفرعية التالية:
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحسين المستمر للجودة الشاملة والأداء الوظيفي؟

¹ - قصير بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، وهران، 2017، ص-ص 357-367.

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية بين التحسين المستمر لجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقف على وصف الظاهرة وتحليلها، بغية الكشف عن حيثياتها وتأكيد درجة جودتها، ومستوى الإرتباط بين متغيراتها، وعولجت هذه البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج البحث.

حيث بلغ عدد أفراد العينة 65 عامل في كلا من المؤسستين، 36 عامل من مؤسسة (SNVI) و29 عامل من مؤسسة (SIMP)، وتم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي الذي يدل على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى في جوهرها إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- أظهرت الدراسة أن هناك إهتمام كبير من قبل المؤسستين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والحرص على الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

ب - الدراسة الثانية: العيد هوارى "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية" 2015.¹

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين وتطوير أداء المورد البشري في الإدارة المحلية.

تمحورت هذه الدراسة حول السؤال المركزي التالي:

-كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية؟

¹ - العيد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى أهمية إنتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري؟
- ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز للعنصر البشري؟
- ما مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية أدرار؟
وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرين والموظفين بشكل متكامل.
- توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار.
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس ذلك على الأداء العام للخدمة.
- يرتبط ارتفاع وانخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف رصد الظاهرة وفهم مضمونها من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات عامة مستعينا بالمقابلة والاستبانة كأدوات من أدوات جمع البيانات. حيث تم إختيار العينة العشوائية المتمثلة في 105 من أصل مجتمع الدراسة الكلي 160.
- حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الإستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم.
- يرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى إرتكازها على العنصر البشري، وذلك لإرتباط أهدافها بأداء الموارد البشرية.
- إن أغلب الموظفين في إدارة المحلية لديهم إلمام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

• تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة تجد أنها شملت متغيرات الدراسة، واستقدنا منها بعد الاطلاع عليها في تحديد واختيار الأدوات المناسبة لهذا الموضوع، وكذا مناقشة نتائج البحث.

إذ نجد أن دراستنا الحالية قد اتفقت مع هذه الدراسات في بعض الجوانب من ناحية واختلفت عنها في بعض الجوانب الأخرى.

من ناحية الأهداف كانت تقريبا مشتركة حيث ركزت على محاولة معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي وقد اتفقت مع دراسة كل من هاني عماد هاني حطاب، محمد الشهري وسعيد عايش، عفاف عمر شاكوت، ابراهيم قراش وعبد الباسط.

وتتشابه دراستنا أيضا مع دراسات السابقة من ناحية المنهج حيث نجدها تتفق معهم في اعتمادها على المنهج الوصفي كونه يتناسب مع الموضوع الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليل هذه البيانات وتفسيرها.

في حين نجد أن أدوات جمع المعلومات الخاصة بدراستنا اختلفت جزئيا عن دراسات السابقة في اعتمادنا على الوثائق والسجلات والملاحظة، وتشابه معهم في اعتمادها على الإستمارة أما بخصوص العينة اختلفت دراستنا كليا عن دراسات السابقة من حيث حجم العينة، طبيعة نوع العينة والبيئة التي طبقت عليها دراسة، إلا دراسة عفاف عمر شاكوت تشابهت مع دراستنا في حجم العينة حيث اختارت 60 مفردة. رغم التشابه والاختلاف القائم بين هذه الدراسة ومختلف الدراسات السابقة التي أوردناها إلا أن هذه الدراسة ستكون مكملة للرصيد المعرفي والعلمي المقدم في هذا التخصص والمتعلق بتسليط الضوء على نظام إدارة الجودة الشاملة ومحاولة التعرف على تأثيرها على الأداء الوظيفي.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول أنه تم القيام بالمراحل الأساسية التي تعتبر كالمنطلقات للبحث العلمي، حيث قمنا بطرح إشكالية الدراسة والمبررات التي تم على أساسها إختيار الموضوع ووضع الأهداف وإبراز أهميتها كما تم تحديد المفاهيم الأساسية، وأخيرا تطرقنا إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها لإبراز أهمية الموضوع.

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة

الشاملة ومعايير الإيزو

9000

تمهيد:

المبحث الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: معايير الإيزو 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة

الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو 9000 ونشأته.

المطلب الثاني: سلمة المواصفات القياسية الدولية.

المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000

المطلب الرابع: علاقة معايير الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

والفرق بينهما.

المطلب الخامس: مزايا ومعوقات الحصول على شهادة الإيزو

9000.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تطويرية، نظامية، مخطط لها، هادفة وشاملة، فهي من الموضوعات الأساسية التي يعطى لها الكثير من الاهتمام من قبل المنظمات والشركات، والتي تهدف للوصول الى أساليب وتقنيات تساهم بشكل فعال في تحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتجات والخدمات، والقدرة على المنافسة في الأسواق، من اجل البقاء والاستمرارية، إلا أن مواكبة التغيرات السريعة الحاصلة أصبحت من الأمور الأكثر أهمية لدخول المنافسة العالمية. وهذا ما جعل المؤسسات تتبنى المعايير الدولية، من أهم هذه المعايير مواصفة الإيزو 9000.

من أجل التعرف أكثر على هذا الموضوع، سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يتضمن كل منهم العناصر الآتية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة، والذي يتضمن كل من نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، ومراحل تطبيقها.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن مرتكزات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأهم الروادها، ومميزاتها وعيوبها.

أما المبحث الثالث: سنتطرق إلى معايير الإيزو 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، الذي يتضمن مفهوم معايير الإيزو 9000 ونشأته، كذلك سلسلة المعايير القياسية، مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000، الإيزو 9000 علاقته بإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما، وأهم المزايا والمعوقات الحصول على شهادة الإيزو 9000.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في اليابان خلال الخمسينيات، حيث لاقت انتشاراً واسعاً على مستوى العالم ليصبح ما يطلق عليه بتسمية "إدارة الجودة الشاملة". وقد مر تطور إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل والتي يمكن تقسيمها إلى سبعة مراحل كالآتي:¹

1- المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة:

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالإعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتج ككل في الغالب. وتبعاً لذلك فإن تحديد معيار Standard النوعية أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي مسؤول عن المنتج وإتقان العمل والنوعية التي يخلقها، وتكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل.

2- المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمل:

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة بمفهوم الإنتاج الواسع وادخلت التخصيص في العمل ولم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج بل جزءاً فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولاً عن الرقابة لإنجاز الجودة المطلوبة.²

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الفحص الشامل:

تبدأ هذه المرحلة من 1920 إلى 1940. فمع النمو وتعقد النظام الإنتاجي خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت وظيفة الفحص لفصل الوحدات المعيبة في الإنتاج، مستخدمة في ذلك أجهزة التفتيش والاختبارات المعملية، أي أن الهدف الأساسي للفحص هو إكتشاف الأخطاء وعلاجها بعد ذلك، ومن هنا فقد أطلق على هذه المرحلة مرحلة إكتشاف الحرائق والعمل على إخمادها. وقد كانت النظرة السائدة للجودة

¹ - يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص 40.

² - هاشم فوزي العبادي ويوسف حليم الطائي: التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 138.

تقوم على أساس أن الجودة مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات، وتحديد الإنحرافات والمسؤولين عنها بغرض معاقبتهم، وهذا ما أطلق عليه "تايلور" إسم "الرقابة البوليسية"¹.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

في هذه المرحلة بدأت تستخدم الأدوات وتتخذ الأنشطة والمعلومات والأساليب الإحصائية التي تكفل المحافظة على مواصفات السلعة، واتخاذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وتؤكد أن تصميم السلعة كان مطابقاً للمواصفات التي تم تحديدها وأن الإنتاج وما بعده كان متوافقاً مع تلك المواصفات.²

5- المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة، هي:³

أ- الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب- الرقابة المرحلية: وتعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع، للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ج- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله إلى يد الزبون لضماننا خلوه من الأخطاء والعيوب. مما يتضح أن تأكيد الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء "Base-Prevention" من خلال التركيز على مصدر الأنشطة، وباستخدام الأنواع الثلاثة من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء. فإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة في الإنتاجية.

¹ - شريف بوفاس: إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 30.

² - محسن علي عطية: الجودة الشاملة في التدريس، دار الصفاء عمان 2008، ص 70.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري، عمان 2008، ص 66.

6- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية:

ويرمز لها بـ (SQM)، ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة، ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أول شركة تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الأتية لإستراتيجية جودتها:¹

أ- إرضاء المستهلك وتلبية ما يتطلبه ويتوقعه.

ب- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

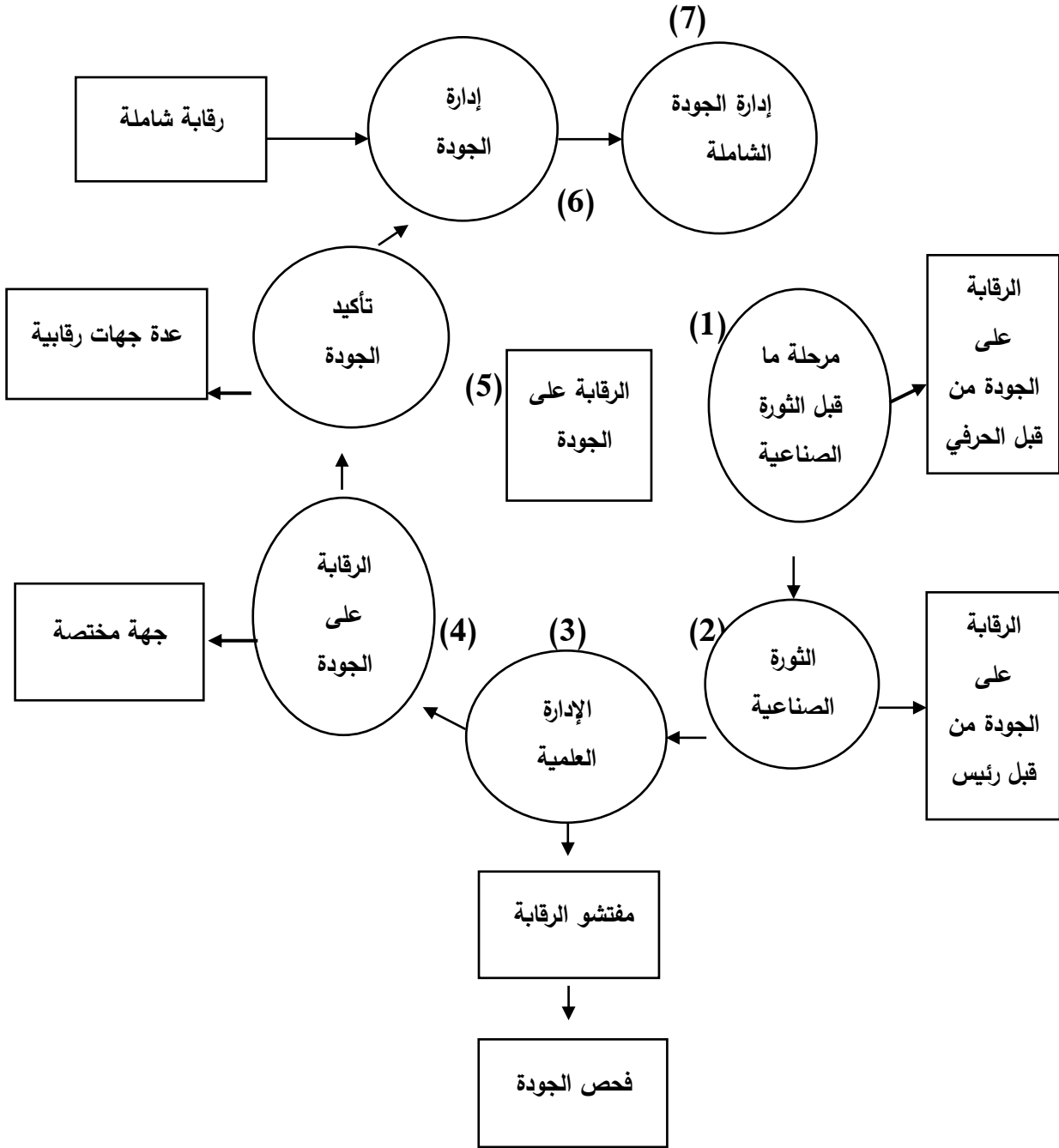
ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي.... إلخ.

7- المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة:

خلال الثمانينيات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة، وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة إسم "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management، ومع النحو المستمر في إستعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينيات ظهرت الكثير من الطرق للسيطرة على الجودة. وفي التسعينيات من القرن الماضي شهدت هذه الفترة توسع متزايد في إستعمال هذه الفلسفة الجديدة والإهتمام المتزايد بحاجيات المستهلك.

¹ - هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 142.

الشكل رقم 01: يوضح مراحل إدارة الجودة الشاملة:



المصدر: هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الإدارات في المؤسسات حيث تبرز أهميتها من خلال تأثيرها وصلتها بكل من المستهلك وإشباع حاجاته والمنتج وقدرته على التميز، كما تعمل على تحسين كل من السلع والخدمات المنتجة والرفع من مستوى الأداء، فهي تشمل مجموعة من الإجراءات لتصل إلى مستوى عالي من الإنتاجية وتحقيق الرضا للمستهلكين. وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وإنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف.
- تقليص التكاليف النوعية من خلال عمل وقف ستة مداخل مركزية عملت بها لجان نوعية في شركة.
- زيادة الحصة السوقية والتي ساهمت إدارة الجودة الشاملة في زيادتها للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

- تقليص حوادث العاملين.

- زيادة رضا المستهلكين.

- زيادة الكفاءة.

- الإنتاجية والأرباح المحققة.

وتتجلى أيضاً أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة

الأمريكية ومن أهم هذه النتائج التالية:²

- إنخفاض التكلفة وزيادة الربحية.

- زيادة الإنتاجية في أداء العمل.

- زيادة الاهتمام برضا المستفيد.

- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

- المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

¹ - الشريف بوفاس: مرجع سابق، ص، ص 51، 52.

² - خير الله يونس التركاوي: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، 2017، ص 81.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO9000.
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وأهدافها.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للمستهلك ويمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة كالتالي:¹

- فهم وإدراك لجميع الحاجات ورغبات العميل التي يسعى لإشباعها.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، الإستمرارية.
- لتكيف مع المتغيرات التقنية، الاقتصادية، الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
- جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

أما "ريتشارد فرمان" حدد أهداف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:²

- التركيز على إحتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الإحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة لتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجيتها.
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلانهاية.

¹ - مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2016، ص-ص 42-43.

² - مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، دار إيتراك، مصر، 2008، ص 321.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربع مكونات رئيسية لأي منظمة وهي كالتالي:

- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة:

ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من العلماء المهتمين بإدارة الجودة الشاملة في بلورة فلسفة حديثة لها، وقد استمدوا هذه الأفكار من خلال دراساتهم المستفيضة، وتجاربهم العملية في العديد من الشركات والمؤسسات العاملة في أمريكا واليابان والتي شكلت في مجموعها توجها حديثا لإدارة الجودة الشاملة، من بين هذه الأفكار:

1/ أفكار "إدوارد ديمينج" (Deming):

أطلق عليه لقب (أبو الجودة) وهو متخصص في علم الإحصاء بدأ حياته العلمية في أمريكا، إذ كان له الدور الأكبر في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وفي عام 1951 خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة بإسمه عرفت باسم "جائزة ديمينج"، بحيث تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة. ويمكن تلخيص أفكاره الأساسية التي قدمها في مجال إدارة الجودة الشاملة كالآتي:¹

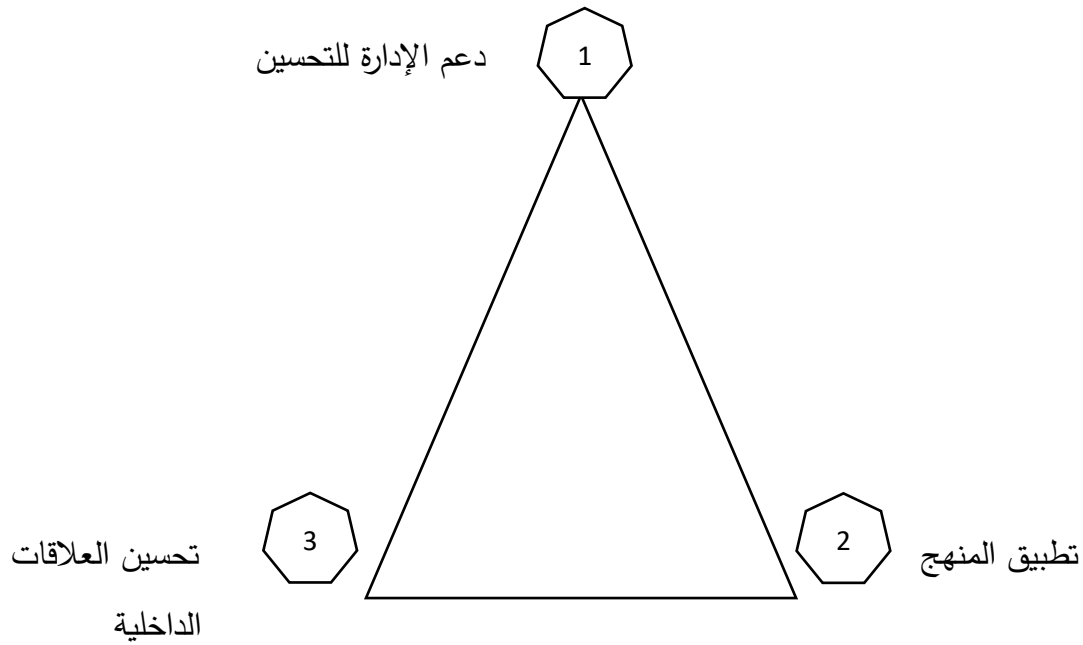
- أ- ضرورة مطابقة المنتج أو الخدمة للموصفات الموضوعية وذلك من خلال تخفيض درجة التأكد والتباين في مرحلة تصميم المنتج في العملية الإنتاجية ذاتها. وتحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:
 - تصميم المنتج.
 - عملية المنتج.

¹ - مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2015، ص، ص 52، 53.

- الفحص والإختيار .
- مرحلة البيع.
- ويتبع ذلك دراسة مسحية للسوق للحصول على المعلومات.
- ب- لكي يتم تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق فإن "ديمينج" يرى ضرورة أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الجودة في سلعتها ومنتجاتها وبالتالي الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية.
- ج- ركز على ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين في المؤسسة، خصوصا الجوانب المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة.
- د- قدم "ديمينج" مدخلين أساسيين لتحسين العملية الإنتاجية في الشركات:
 - **المدخل الأول:** القضاء على المشاكل التي تعترض تحقيق الجودة.
 - **المدخل الثاني:** العمل على منع الأسباب المرتبطة بسوء الجودة في الشركة.
- ر- يرى "ديمينج" أن تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الاعتماد على برنامج متكامل يتكون من أربعة عشر مبدأ وهي كالاتي:¹
 - إيجاد وخلق أهداف متماسكة لتحسين المنتج أو الخدمة.
 - تبني فلسفة العمل الجديدة.
 - تجنب الاعتماد على الفحص الشامل كوسيلة لتحقيق الجودة.
 - التوقف عن ممارسة تقييم الأعمال على أساس السعر فقط.
 - التطوير المستمر في نظام الإنتاج والخدمة.
 - التأسيس للتدريب الفعال في العمل.
 - إيجاد قيادة فعالة.
 - إزالة الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المنظمة.
 - إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
 - التخلص من الشعارات والنصائح الجوفاء التي تضع أهدافا للتحفيز على تحقيق مبدأ العيوب الصفرية في الإنتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة للإنتاج.

¹ - علي جبلاق: إدارة الجودة، الجامعة الإقتصادية السورية، سوريا، 2021، ص، ص 19، 20.

- عدم تحديد حصص كمية للإنتاج للعاملين ولا أهداف رقمية للإدارة دون ربط ذلك بالجودة. لأن التركيز على أرقام الإنتاج والحصص يشجع الأفراد على التركيز على كمية الإنتاج أكثر من جودة المنتج.
 - إزالة العوائق التي تحرم العاملين والإدارة من الشعور بالفخر بعملهم.
 - إعداد برامج فعالة للتعليم والتطوير الذاتي.
 - وضع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل عملية التحول والتطوير المستمر.
- الشكل رقم 02: يوضح مثلث "ديمينج":



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص

2/ إسهامات "جوزيف جوران" (Joseph M. Juran):

يعد "جوران" من الأوائل الذين ساهموا في بناء الجودة إذ أنه عمل بعد تخرجه من الجامعة في شركة "وسترن إلكترونيك هاورثون"، بوظيفة التحقق من الجودة. ونشر في عام 1951 مؤلفه الأول السيطرة على الجودة سميت بـ "ثلاثية الجودة" وهي تشمل على ثلاث عمليات وهي كالآتي:¹

أ- تخطيط الجودة **Quality Planning**: وتشتمل على ما يلي:

- المستقبل وحاجاته.
- ضرورة تطوير المنتج والخدمات المطابقة لحاجات المستقبل.
- عملية التصميم القادرة على صنع المنتج تحت ظروف التشغيل الفعلي.
- تحويل العملية إلى مشغلين متدربين على تنفيذها بصورة مرضية.

ب- السيطرة على الجودة **Quality Control**: وتشتمل على ما يلي:

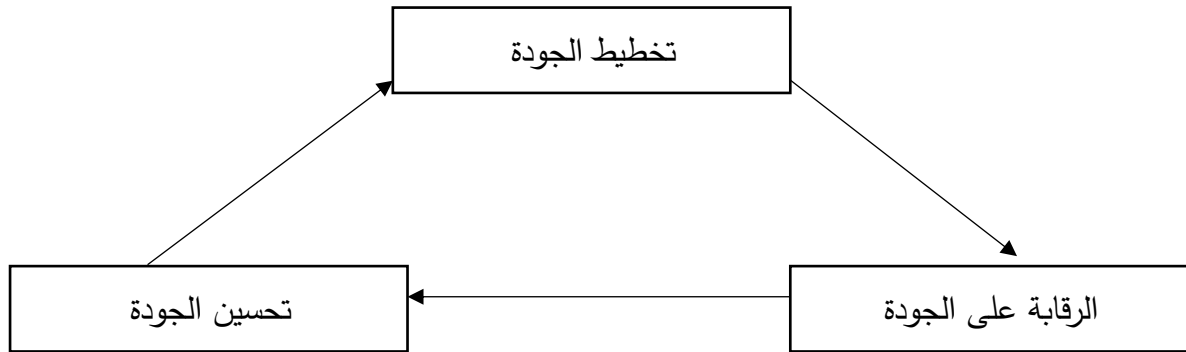
- تحديد العناصر الحرجة وإحكام السيطرة عليها.
- تحديد المعايير للقياس.
- تحديد معايير الأداء لتحديد الإنجاز النوعي والفعلي.
- مقارنة المعايير المحددة.
- تصحيح الإنحرافات إن ظهرت.
- الحاجة الماسة إلى التدريب على تلك العمليات.

ج- تحسين الجودة **Quality Improvement**: هدفها تحسين مواصفات المنتج وتتم كما يلي:

- إعداد خطط لإجراء تحسينات محددة على المنتج.
- تنظيم فرق عمل لقيادة مشاريع التحسين واكتشاف أسباب الروي في الجودة وعوامل تحسينها.
- وضع آلية يتم بموجبها أحكام السيطرة على العملية الجديدة.

¹ - هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية - مبادئ ونظريات وتطور، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010، ص 244.

الشكل رقم 03: يوضح ثلاثية "جوران" في الجودة:



المصدر: سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة-فلسفة ومداخل نظرية-، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010، ص42.

3/ إسهامات "فيليب كروسبي" (Philip Crosby):

عمل "كروسبي" بوظيفة مهندس متخصص في المعولية بمؤسسة ومن ثم ساهم في مشروع بيرش لصواريخ التي حققت مستوى عال جدا من الجودة وفي عام 1971 إنضم لشركة ليشغل منصب نائب رئيس الجودة الذي استحدث أول مرة في الو.م.أ. وصف "كروسبي" الجودة على أنها: "السلعة أو الخدمة المتحررة من عيوب أو الخالية من العيوب حيث دعي إلى تحقيق العيب الصفري بإعتباره الهدف المراد الوصول إليه. كما عرف الجودة على أنها مطابقة المنتج لمتطلباته وبالرغم من أن تحسين الجودة من خلال زيادة مستوى الفحص والتفتيش سوف يؤدي إلى زيادة الكلف إلا أنه أصر على أن الطريقة التي يتحقق بموجبها العيب الصفري هي تحسين استخدام الرقابة. أما مساهمته فإنها تتركز على أن تحسين طرق الرقابة لؤي أن انخفاض التكلفة طالما أن المنحنى العام للعلاقة التبادلي ما بين الجودة من جهة وبين الأداء من جهة أخرى سوف يتحرك بإتجاه الصحيح. وقد أوضح وجهة نظره بالجودة وفق الأسس الأربعة التالية:¹

- لا بد أن تكون وحدة بوضوح، مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع ما مطلوب منه
- تأتي الجودة من الوقاية وان الوقاية هي نتيجة للتدريب والالتزام وضبط والقيادة وغيرها.
- معيار أداء الجودة لمعين الصفري ما يتطلب الموقف عدم تحديد أي مساحات للأخطاء.
- قياس الجودة يعني ثمن المطابقة.

¹ - سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010، ص 44.

- كما يقترح "كروسبي" برنامجاً يشمل 14 نقطة كما هو حال في منهجية "ديمينج" فرض تحسين الجودة:¹
- عرض الإدارة العليا لإلتزامها التام من أن تحسين الجودة هو حاجة ملحة مما يتطلب التوصيف الواضح لهذا الإلتزام ولسيانية الجودة المعلنة.
 - أن العمل الجماعي لتحسين الجودة يدعو إلى إشتراك كافة المستويات بما في ذلك رؤساء الأقسام في عملية تحسين الجودة وتحديد المسؤولية (مسؤولية فريق المكون من رؤساء أقسام أو العاملين) في تطبيق برامج الجودة بالمنظمة ككل.
 - تأسيس إدارة أو هيئة متخصصة في أعداد مقاييس الجودة في كافة الأنشطة، وقد تكون معظم هذه المقاييس هي النسب المسموح بها للأخطاء أو المتفاوتات المسموح بها.
 - تقين تكلفة الجودة واستخدامها في تحديد أو التعريف متى بإمكان إجراء التحسينات الضرورية على الجودة التي تحقيق عوائد إضافية للشركة.
 - رفع إدراك الجودة في المنطقة وجعل كافة المنتسبين مشاركين في إدراك كلف الجودة وأهميتها.
 - إتخاذ إجراءات التصحيحية الهادفة إلى تحسين الجودة في المجالات المحددة في النقاط السابقة.
 - التخطيط لتحقيق الوصول إلى هدف المعيب الصفري من خلال إستثمار أعضاء فريق تحسين الجودة وإعداد برنامج المعيب الصفري الذي يتلاءم مع الشركة ومع ثقافتها وإمكانياتها.
 - تدريب جميع العاملين كي يتحمل كل منهم جزء من برنامج تحسين الجودة.
 - تحديد يوم واحد سنوياً للاحتفال بالنتائج التي حققتها الشركة في تحقيق نتائج المعيب الصفري بمشاركة المنتسبين كافة والذي تؤسس الشركة فيه معايير أداء جديدة.
 - تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الأهداف بأنفسهم ولمجاميعهم على أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، مع قياس النتائج بها.
 - القضاء على العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق أهدافهم من خلال تشجيعهم بإعلام الإدارة عن هذه العوائق أولاً بأول.
 - العمل على تميز المساهمين في برنامج تحسين الجودة.
 - تأسيس مجلس الجودة الذي يشتمل على رئيس الفريق وأعضاءه من عملية المتخصصين بالجودة.

¹ - المرجع نفسه، ص 45.

- إعادة جميع أمور أعلاه مرة أخرى للتحقيق من تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.
إضافة إلى استخدام تكلفة الجودة باعتبارها الطريقة التي تحفز الإدارة للعمل على نتائج إيجابية، فقط استطاع "كورسي" تطوير ما يسمى بشبكة إدارة نضوج الجودة التي سطر فيها خطوات الخمس التي تتراوح من حالات عدم اليقين إلى حالات اليقين والتي نشرها عام 1980.

4/ إسهامات "أرماند فيغنباوم" (Armand Feigenbaum):

يعد فيغنباوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، وهو طالب دكتوراه في معهد Massachusetts للتكنولوجيا وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج نصف قرن من التطوير وعبد مرور 5 مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها ولحين تحققها وإدراكها وهي:¹
- ما قبل القرن عشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفية عند الصنع.
- من 1900 - 1918 مرحلة مسؤولية رؤس العمال عن الجودة.
- 1919 - 1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.
- 1938 - 1960 مرحلة الرقابة على العودة إحصائياً.
- 1961 بدأت الرقابة على العودة الشاملة.

وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل منظمة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.

5/ إسهامات "كاورو إيشيكافا" (Kaoru Ishikawa):²

يعد "إيشيكافا" المؤسس الحقيقي لحلقات الجودة حيث يرى أنها الأسلوب الأهم لنشر مفهوم الجودة، فالجودة الشاملة من وجهة نظره تبدأ بالتدريب والتعليم وتنتهي بهما، والجودة كما يراها تشمل جودة العمل والخدمات والمعلومات ونظم وإجراءات العمل والعاملين والمدراء والأهداف وغيرها، وقد اهتم "إيشيكافا" بمراقبة الجودة من خلال:

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 46.

2 - أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص 40.

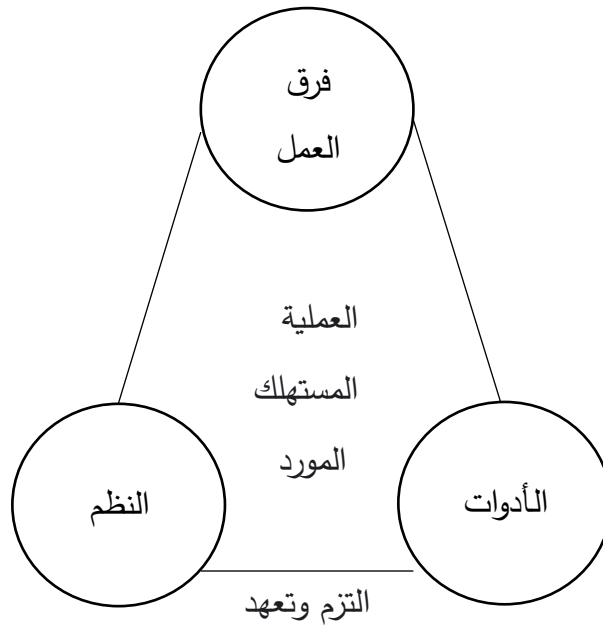
- العمل على اشتراك جميع العمال في المنظمة في طرح وحل المشكلات
- التركيز على التدريب والتعليم.
- تكوين حلقات الجودة، وتشجيع برامجها.
- مراجعة ومراقبة الجودة الكلية.
- الطرق والأساليب الإحصائية.

6/ إسهامات "جون أوكلاند" (John S. Oakland):¹

يُعتبر "جون أوكلاند" من المتميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة لإسهامه في تطوير كل من فلسفتها وتطبيقاتها في المنظمات من خلال الاستشارات التي كان يقدمها للشركات وعلى نطاق واسع، إضافة إلى أنه عمل في مجال البحث وفي حقل إدارة الإنتاج والعمليات، ورأس المركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة. أما فلسفته فتقوم على المبادئ التي جاءت بها الفلسفات السابقة من خلال بلورتها في شكل منسجم ومتناسق تلاقت فيها إسهامات الغرب واليابان في مجال الجودة. ويُعرف "أوكلاند" إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة".

¹ - سلمان زيدان: مرجع سابق، ص، ص 53، 54.

الشكل رقم 04: يوضح نموذج "أوكلاند" لإدارة الجودة:



المصدر: سلمان زيدان: مرجع سابق، ص 54.

ويمكن تلخيص نموذج الموضح في الشكل رقم (04) بالنقاط الخمسة التالية:

- تحديد علاقات المستهلك.
 - المورد.
 - تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
 - تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المنظمة ككل.
 - وضع نظام لإدارة العمليات.
 - سيادة الالتزام والتمسك بالجودة.
- ويحدد أوكلاند ست خطوات لإدارة الجودة الشاملة هي:
- فهم الجودة.
 - الالتزام والقيادة.
 - التصميم لأغراض الجودة.

- قياس الجودة.

- آلة تصوير تخطيط الجودة.

- تصميم نظام إدارة الجودة وتدقيقه.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

المطلب الأول: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة، في إطار التطبيق العلمي لها في مختلف المنظمات الإنسانية العاملة إذ أنهذه المرتكزات من شأنها ان تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع. ويمكن الإشارة إليها بشكل مختصر كما يلي:¹

1- التركيز على العميل:

يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل هو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة. ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود، من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في إقتناء المنتج أو السلعة. أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن المنظمة العامة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه، فلولاها فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها إلى الزوال.

2- التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن إلتزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف.

¹ - خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص- ص 98-99.

3- التركيز على إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها. كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز... إلخ، لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

4- التركيز على العمليات والإنتاج معا:

عندما نحصل على منتج لا يلبي إحتياجاتنا أو من توقعاتنا، فإننا عادة ما نذهب الى المنافس، أو نشتكى إذا اعتقدنا بأن الشكوى ستؤدي إلى نتيجة، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج الناقصة أو التوقعات غير الملبات كأغراض أو مؤشرات على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت إلى إنتاج هذه المنتجات. وتقضي هذه الأعراض إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن إستخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلعة أو الخدمات. وبالتالي يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات، فالنتائج المعنية تعتبر مؤشراً على عدم الجودة في العمليات ذاتها.¹

5- الوقاية من الأخطاء:

إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية، التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء، ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفعالية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

¹ - غواري مليكة: إدارة الجودة الشاملة - في خدمات الرعاية الصحية-، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 30.

6-التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودون توقف، لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات العملاء ليست ثابتة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر ووفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى إنتقالها إلى العميل. وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في لمدخلات، أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات، أو ارتفاع مستوى رضا العاملين والعملاء.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وفيما يأتي عرض لهذه المتطلبات:¹

1-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلتزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد فيه من ثقافات جديدة.

2-الترويج وتسويق البرامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة لجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في النقل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة

1 - أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون، عمان، الأردن، 2014، ص 86.

يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعرف على مفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

3- تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق عمل بحيث تضم كل واجدة منهما ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيأثر بنتائج المشروع، إذ أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا صلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

4- التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة فالهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير.

5- الاستعانة بالاستشاريين:

إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من المستشارين والمؤسسات المختصة عند تطبيق البرنامج، هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ خاصة في المراحل الأولى.

6- التشجيع والحفز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته.

7- الاشراف والمتابعة:

أن من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو تنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

8- إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الأعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها:

أ-الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى.

ب-التخطيط: يتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

ج-التقييم: ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تناولناها كما يلي:¹

1-المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد: تتمثل في معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة

الشاملة في الشركة المبحوثة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية.

- تحديد رسالة الشركة.

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

2-المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط: بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي

حالة كونها مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل

لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الاتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ.

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

¹ - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص-ص 110-111.

3-المرحلة الثالثة: التقويم: تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعينة من حيث، دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن إعتبره قوة داعمة لتنفيذ مدخل TQM أو ما يمكن إعتبره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها.

4-المرحلة الرابعة: التنفيذ: تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي كالاتي:

أ-الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمديرين.
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ "ديمينج" الأربعة عشر ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف.
- تطوير وتوظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إستخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ب-الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل: في هذه الخطوة من العمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل. من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

- تحليل العمليات.
- العصف الذهني.
- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.
- تحليل باريتو.

ج-الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات: تدريب العاملين على كيفية إستخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

د-الخطوة الرابعة: تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب واستخدام طرق "تاجوكي" والتي تساعد في:

- تصميم مواصفات العلمية.

- أبعاد العملية المثلى.

ر-الخطوة الخامسة: تبادل الخبرات: في هذه الخطوة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما إكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضمن جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولى وإتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيمايلي:¹

1. تقليل العمليات الإدارية.

2. إتقان العمليات الإدارية.

3. تبسيط النماذج والإجراءات.

4. زيادة الإنتاجية.

5. تقليل شكاوى العملاء.

6. التحسين المستمر داخل المنظمة.

7. تقليل الفاقد.

¹ - بهجت عطية راضي: إدارة الجودة الشاملة . مفهوم والفلسفة والتطبيقات ،، شركة روابط للنشر وتقنية للتوزيعات، القاهرة، مصر، 2012، ص 58.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من المزايا والأهداف التي حققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، إلا أن تطبيقها يتعرض إلى جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق هذه الأهداف المرجوة منها، وسنتعرض لعدد منها كالتالي:¹

1. جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شافي لجميع المشكلات.
2. عجز الإدارة العليا على التزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
3. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم.
4. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأهميتها في الأداء الرئيسي للجودة، وإغفالها لحاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم وتوقعاتهم.
5. تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد الإدارية المطلوبة بما يكفل إنجاح عملية التطبيق.
6. تبني برامج جودة ممتازة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم وخصائص المنظمة.
7. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

المبحث الثالث: معايير الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

المطلب الأول: مفهوم الإيزو 9000 ونشأته:

أولاً: مفهوم الإيزو 9000: ISO:

إن كلمة الإيزو اشتقت من الكلمة الإغريقية (ISOS) التي تعني يساوي أو يعادل (Equal) وهناك من أن كلمة ISO إختصار للمنشأ الدولية للمواصفات والمقاييس التي تختص بإصدار المواصفات الدولية التي تأسست في عام 1946 في جنيف بسويسرا، لتسهيل التعاون وتوحيد المواصفات الصناعية على المستوى الدولي. حيث يعرف ISO 9000 بأنه مجموعة المواصفات التي تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات، وبها يتلاءم مع طبيعة المنشأة إذ تصبح بعدها مؤهلة للتفتيش والفحص من جهة خارجية معتمدة، ويُدْرَج اسمها في دليل خاص بالمنظمات المؤهلة.²

1 - عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص 212.

2 - حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

ثانياً: نشأة الإيزو 9000 وتطويره:

تعود جذور مواصفات الإيزو 9000 إلى الصناعة العسكرية والنووية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، مما فرض على الشركات ضرورة إلتزام قواعد محددة لتأكيد الجودة كشرط من شروط التعاقد معهم.¹ حيث يمكن تلخيص أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المواصفات العالمية ISO 9000:

1. مرحلة المواصفات العسكرية:

شهدت خمسينيات وستينيات القرن الماضي بداية فكرة المواصفات العالمية، وذلك عندما ظهرت الحاجة لدى وزارة الدفاع البريطانية إلى نظام للتحقيق من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة الشركات المنتجة، وبالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع، التي يجب الإلتزام من قبل المنتجين والموردين للمعدات الحربية.²

2. مرحلة المواصفات الوطنية:

انتشر أنظمة إدارة الجودة وقيام المنظمات في أوروبا وأمريكا بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها لتأكد من قدرة المنظمة على إنتاج منتجات تتوافر فيها الخصائص والمميزات المطلوبة، فضلاً عن المواصفات الخاصة بالصناعة العسكرية لذا أبرزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات في إطار البلد الواحد على الأقل. ففي مطلع السبعينيات إهتمت المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدماتية بتحقيق جودة المطابقة لمواصفات أنظمة الجودة، مما حفز عدداً من الحكومات الأوروبية إلى توحيد مواصفات وطنية وإصدارها بغية تقوية الوضع التنافسي لمؤسساتها في الداخل، وتمكينها من المنافسة على المستوى الخارجي، لاسيما بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي. لذلك سعت العديد من هيئات التقييس الوطنية، في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وكان السبق في ذلك لهيئة المواصفات البريطانية، لإصدار عدد من الإرشادات في بداية ومنتصف السبعينيات. وهي حصيلة الجهود المبذولة لـ BSI في مجال تأكيد الجودة، وقامت إصدار

¹ - مرزوقي نوال: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و14000، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص 55.

² - إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة - مدخل نظري وعلمي، دار زهران عمان، الأردن، 2009، ص 225.

المواصفة البريطانية BS5750 في عام 1979 الخاصة بالجوانب التعاقدية في المجالات الصناعية غير العسكرية.¹

3. مرحلة المواصفات العالمية:

ظهر أول إصدار لسلسلة الإيزو 9000 سنة 1987 من طرف المنظمة الدولية للتقييس حيث ضمت المواصفات القياسية الأولى والثانية والثالثة التي تخص مختلف المنظمات الصناعية والخدماتية العاملة في مجالات التصميم والإنتاج والخدمات ما بعد التسليم. وفي نفس السنة تبنت الولايات المتحدة الأمريكية المواصفات نفسها تحت مسمى (ANSQ/ ASQ-QS 9000).² وفي عام 1994 تمت المراجعة والتعديل عليها لتصبح: BS/EN/SQ 9000 والثانية في 2000 والتعديل الثالث كان في 2008.³

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات الإيزو 9000:

تضم سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 خمسة معايير منفردة، لها صلة بإدارة الجودة، حيث تنص هذه المعايير فقط على ما يجب أن يتحقق وليس كيفية تحقيق الجودة. وتتمثل هذه المعايير الخمسة كالاتي:

1. الإيزو 9000: نموذج يضم الأساسيات والمفردات والمفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة ويوفر المصطلحات والإرشادات المستخدمة في بقية المعايير.⁴
2. الإيزو 9001: مواصفة تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشأة فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التركيبات والصيانة وخدمات ما بعد الصنع.⁵
3. الإيزو 9002: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.⁶

¹ - مهدي صالح السامرائي وصبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000. مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص، ص 48، 49.

² - محمد أحمد عيشوني: أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة، مكتبة عبيكان، الرياض، 2010، ص 56.

³ - لخضر ديلمي ومحمد روازقي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أمجد، عمان، الأردن، 2016، ص 88.

⁴ - Dale. H. Bestsfild & Others : Total Quality Management-3rd edction-, Published by Pearson Education, India, 2012, p 169.

⁵ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مرجع سابق، ص 55.

⁶ - هيثم طلعت عيسى عوض: إدارة الجودة الشاملة. المفاهيم والأسس والمعايير. المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2022، ص 86.

4. الإيزو 9003: نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي والاختبار، ويحتوي على 12 عنصراً. خاص بالمنظمات التي تختص في التوزيع والتفتيش واختيار المنتجات المصنعة وخدماتها فقط.¹
- 5- الإيزو 9004: دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية الإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الإنتاج.²
- كذلك هناك نوعان من المعايير التي تتعلق بالتدقيق والقياس "الإيزو 10000" وهي:³
1. الإيزو 10011: يحتوي على مبادئ توجيهية لنظام جودة المراجعة.
 2. الإيزو 10012: ويتضمن متطلبات ضمان الجودة لعمليات القياس وأجهزة القياس.
- وقد نشرت الإيزو أيضاً مجموعة من المعايير البيئية المعروفة باسم الإيزو 14000، وهي معايير تماثل معايير الإيزو 9000 ولكن تهتم بنظام الجودة البيئية وهي كالاتي:⁴
1. الإيزو 14000: دليل إلى مبادئ الإدارة البيئية وتقنيات المساندة.
 2. الإيزو 14001: نظام الإدارة البيئية . متطلبات قابلة للتطبيق . أداة لتأسيس وصيانة نظام الإدارة البيئية.
 3. الإيزو 14004: نظام الإدارة البيئية. تعليمات عامة وتقنيات مساندة وتنسيق النظام مع النظم الأخرى.
 4. الإيزو 14015: إدارة البيئة. وتوجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع.
 5. الإيزو 14031: إدارة البيئة . تعليمات تقييم لأداء وتمييز ووصف العناصر المتعلقة بالإعلانات البيئية وبرامج المطابقة.

1 - عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، دار المعترف، عمان، الأردن، 2015، ص 162.

2 - مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 55

3 - شيراز محمد خضر: إدارة الشركات، دار الأكاديمية، لندن، 2022، ص 96.

4 - زياد بغداد: دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 68.

جدول رقم 01: يوضح سلسلة المواصفات القياسية الدولية أيزو 9000:

المواضيع	المقاييس والخطوات الموجهة
. نقطة إنطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي ستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.	. الإيزو 9000 . 01: مقياس لتسيير وتأكد الجودة . جزء 1 لتصنيف مقاييس وإستعمالها.
. يساعد على تفسير وتطبيق الإيزو 9001 . 9002 . . 9003 .	. الإيزو 9000 . 02: مقياس لتسيير وتأكد الجودة . جزء 2 خطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 3.2.1 .
. لتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو 9001 المتعلق بتطبيقات تطوير البرمجيات.	. الإيزو 9000 . 03: مقياس لتسيير وتأكد الجودة . جزء 3 لتطبيق الإيزو 9001 في تطوير وإعداد وإصلاح البرمجيات (1994).
. نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم، والتحكم، في موارد إنتاج منتجات مقبولة ودائمة.	. الإيزو 9000 . 04: مقياس لتسيير وتأكد الجودة . جزء 4 دليل تسيير برنامج السلامة والعمل.
. مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم وتطوير منتجات وخدمات الإنتاج، وإنشاء خدمات المرافق.	. الإيزو 9001: نظام الجودة.
. نموذج لتأكد الجودة في الإنتاج والخدمات فقط.	. الإيزو 9002: نظام الجودة.
. مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة في التحكم في المنتج والخدمة في مجال المراقبة والتجارب النهائية.	. الإيزو 9003: نظام الجودة.
. تقديم نصائح وإرشادات، للإستجابة لإحتياجات الزبون.	. الإيزو 9004: تسيير الجودة وعناصر النظام . جزء 1.
. مماثلة للمواصفة 9004 . 1 لكن مخصصة لقطاع الخدمات فقط.	. الإيزو 9004 . جزء 2.

<p>. تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة إنتاج المؤسسة لمنتجات متأتية في المسارات ذات طابع مستمر .</p>	<p>. الإيزو 9004 . جزء 3.</p>
<p>. تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات وتقنيات مرتكزة على جمع وتحليل المعطيات.</p>	<p>. الإيزو 9004 . جزء 4.</p>

المصدر: شهدان عادل الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص، ص192، 193.

المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000 (Iso 9000):

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على شهادة ISO 9000:2000 عليها إتباع ثلاثة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

1- مرحلة الإستعداد لتسجيل:

وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لتتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن¹:

- إهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وحفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة لذلك.
- تعيين مدير للجودة مسؤول عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.
- تشكيل فريق عمل مهنته الإشراف والتنسيق والإعداد.
- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
- توثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- إعداد دليل الجودة الذي يعتبر مرجعا أساسيا

¹ - سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة . الفلسفة ومداخل العمل . ج2، دار المنهج، عمان، الأردن، 2010، ص 69.

- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، والتحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بهذا الشأن.

2-مرحلة الحصول على الشهادة:

والتي تشتمل على ما يلي:¹

- التعاقد مع المسجل أي الجهة المرخصة التي يمكنها أن تمنح السعادة
- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها
- قيام المسجل بإجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام الإدارة الجودة والذي يتم فيه انتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة.
- منح الشهادة بناء على توصيات العريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي. أما إذا كانت هناك مخالفات جوهرية فيتحتّم على المؤسسة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التسجيل.

3-مرحلة ما بعد التسجيل:

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة (الإيزو 9000) يتعين على المنظمة المحافظة على مستوى الجودة والاستمرار في التطوير والتحسين في الأداء والنظام، لأن الجهة المانحة ستقوم بزيارات متابعة مرة كل سنة أو ستة أشهر للتأكد من المحافظة على النظام، وإلا قد يتم سحب الشهادة من المؤسسة. لذلك على المؤسسة الالتزام بالمراقبة المستمرة لنظام الجودة للحفاظ على مستواه وتطويره².

1 - أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة TQM، دار حامد، عمان، الأردن، 2013، ص 111.

2 - صالح ناصر عليّات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 65.

المطلب الرابع: علاقة معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة والفرق بينها:

أولاً: علاقة معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق المواصفات الحولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9000) ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المنظمة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة. وللإشارة فقد بنت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الإصدار الجديد لعائلة الأيزو 9000: 2000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا لدفع المنظمات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة.¹

ويمكن أن تضم إدارة الجودة الشاملة في جوانبها نظام الأيزو 9000، فالمنظمات يمكنها أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو بالنسبة إليها بداية لمواصلة الطريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي هي رحلة طويلة لسا لها محطة وصولاً لغاياتها والاستمرار في التحسين والتطوير، لذلك فإن الأيزو لا يعد بديلاً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل واستراتيجية. حيث يمكن تحديد أوجه الشبه بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:²

- أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون.
- أن إدارة الجودة الشاملة تركز على فه عالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
- أن مواصفة الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.³

¹ - لعل بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، الأردن، 2011، ص 117.

² - مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة. في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص، ص 379، 380.

³ - فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008، ص 62.

الجدول 02: يوضح علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000:

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
. التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.	. تهتم وترکز على الزبون بشكل كبير.
. تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة.	. تركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأ أساسي من مبادئها.
. التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.	. استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة الجودة الشاملة.
. تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة.	. يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.
. تحديد متطلبات التوثيق وإعداد دليل خاص بالجودة.	يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.
. تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة.	. تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.
. التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتأكد من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج.	. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.

المصدر: محمد عبد الوهاب العيزاوي: مرجع سابق، ص 53.

ثانياً: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو:

- على الرغم من أوجه الشبه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو إلا أن هناك العديد من الاختلافات بينهما ويمكن توضيح الم الفروق الجوهرية فيما يلي:¹
- فيما يتعلق بالتركيز على العملاء فإدارة الجودة الشاملة تركز تركيزاً مطلقاً على العملاء، ولكن ليساً من الضروري أن تكون مواصفات الإيزو مركزة على العملاء.
 - تمثل إدارة الجودة الشاملة محور الإرتكاز الأساسي بالنسبة لاستراتيجية المنظمة، بينما لا ترتبط مواصفات الإيزو 9000 بهذه الاستراتيجية.
 - تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات التحسين والتطوير باستمرار وهذه عمليات لا تنتهي، بينما لا تتطلب مواصفات الإيزو 9000 ذلك، حيث تعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة.
 - تؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة وتأييد وحماس كل العاملين بالمنظمة بينما لا يكون ذلك ضرورياً بالنسبة لمواصفات الإيزو 9000.
 - تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب في حين تركز معايير الإيزو 9000 على النظم الفنية والاجراءات وهذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأميل الوظائف التي من شأنها أن تحد المبادرات الفردية.²

1 - أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 83.

2 - شهدان عادل الغرابوي: إدارة الجودة الشاملة، وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص 198.

الجدول رقم 03: يوضح الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.	. إدارة الجودة من منظور شامل.
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل (الزبون).	. تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا لتحسينات التي أفرزتها برنامج الجودة الشاملة.	. تهتم بالتحسين.
ترتكز على إجراءات وطرق التشغيل أي البعد التقني أساس.	. تهتم بالبعد الإنساني والإجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام التقني.
. يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات أو الأقسام، وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل.	تشتمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.
. مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.

المصدر: لعلي بوكميش: مرجع سابق، ص 127.

المطلب الخامس: مزايا وعيوب الحصول على شهادة الإيزو:

أولاً: مزايا الحصول على شهادة الإيزو:

- إن الحصول على شهادة الإيزو تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية والخدماتية وحد سواء وينتج عن ذلك زيادة ربحية هذه المؤسسات وتتجلى هذه المميزات فيما يلي:¹
- كسب رضا العميل والموردين
- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيوب وزيادة المبيعات.
- زيادة تنافسية المؤسسة من خلال العمل على تحسين صورتها لدى المستهلك.

¹ - زيان بغداد: أهمية تبني معايير الإيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مجلة دفاقر إقتصادية، جامعة الجزائر3، المجلد 11، العدد01، 2022، ص 166.

- الفهم الواضح للمهام والمسؤوليات من قبل كل موظف، والعمل على تحفيز الموظفين والرفع من الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
 - ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظم الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
 - وضع أهداف للجودة قابلة للقياس، وتطوير الإجراءات الفعالة.
- وكما يمكن تصنيف هذه المميزات في فئات ثلاثة وفقا لما يلي:¹

- المؤسسة:

- تجانس جودة الوحدات المنتجة.
- تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفوضات ومن أعمال التفتيش والاختبار، ومن إصلاح الوحدات المرفوضة أي نتيجة الحد من الصدر في الوقت والمورد.
- التركيز على متطلبات الزبائن. وتسليمهم المنتجات في الوقت المحدد، نتيجة تحسن إنتاجية المؤسسة او زيادة الأنشطة التي يتم تنفيذها فيها.
- تحسين جودة المواد الأولية المشتريات، من خلال التركيز على عملية تقويم الموردين الفرعيين واختيار مع حسب مقدرتهم على تلبية المتطلبات.
- تحسين حجم المبيعات والصادرات.
- استخدام الشهادة لأعراض الدعاية، من أجل الحصول على زبائن جدد، والدخول إلى أسواق جديدة. نمو المؤسسة وتطويرها، وظهورها بمظهر حضاري لكن أداءها أصبح منظما وواضحا.
- المساعدة في الحصول على الشارة الأوروبية للمنتجات والتي تعتبر جواز سفر يسمح لهذه المنتجات بالدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.

2- العاملون بالمؤسسة:

- تفهمهم لمسؤولياتهم وصلاحياتهم، بشكل أفضل من خلال نظام الجودة الموثق.
- رفع معنوياتهم أو شعورهم بالفخر، نتيجة الحصول على الشهادة وإرضاء الزبائن.
- توعيتهم حول الحاجة إلى التدريب وأهمية مساعدتهم لكي توم الأنشطة، والعمليات، وتشجيعهم على الإسهام في حل لمشكلات.

¹ - أحمد الخطيب ورايح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ص، ص 55، 56.

3- الزبائن:

- حصول الزبائن على مستوى الجودة المطلوب وزيادة تقدم بالمؤسسة ومنتجاتها.

ثانيا: عيوب الحصول على شهادة الإيزو:

إن الحصول على إحدى شهادات الإيزو لا يعني أن جميع المشاكل في الشركة أو المؤسسة قد تم حلها، فهناك سوء فهم وغموض حول دور المؤسسات الوسيطة في عملية التسجيل، وهناك تكاليف وشكوك في التنفيذ، وغيرها وفيما يلي سنتطرق إلى بعض المشاكل والعقبات التي تواجه عملية الحصول على شهادة الإيزو:¹

1. عدم معرف الشركة بتفاصيل أنواع ومستويات الشهادات التي يتم تطبيقها على النشاطات المعينة.
2. الإختلافات حول تفسير بعض بنود مواصفات الإيزو وعناصرها الأساسية.
3. التضارب في وجهات النظر لبعض الجهات الاستثمارية والرسمية الأمريكية بالنسبة لتطبيق نظام الإيزو للجودة، حيث تعطي الأولوية لمنتجات دول أمريكا الشمالية (اتفاقية تحرير التجارة).
4. تردد بعض الجهات الرسمية والاستثمارية في دول المجموعة الأوروبية في قبول الشركات الحاصلة على شهادات الإيزو المختلفة من خارج دول المجموعة.
5. اللشك الناتج عن إصرار بعض الاستشاريين المدققين عن أن عملية التسجيل والحصول على الشهادة يجب أن تشمل جميع المنتجات والخدمات.
6. الإهتمام الكبير في الحصول على شهادة الإيزو وكأنه أصبح أسلونا يجب إتباعه أكثر من الإهتمام والعناية بإدارة الجودة الشاملة نفسها.

¹ - صلاح الدين حسن السيسى: تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الإيزو ISO، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص، ص 213، 214.

خلاصة:

مما سبق ذكره في هذا الفصل، نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يهدف إلى إستمرار التحسين في جميع العمليات والأشخاص والبيئات المحيطة بهم، من خلال إستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية والأدوات الفنية لتحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للوصول إلى أعلى مستويات الجودة، فنجاح هذا النظام يتطلب تكفل الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة في كافة أنحاء المنظمة، بالإضافة لتوعية العمال بمدى أهميتها. ومنحهم التدريب الكافي والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الشفافية والمشاركة الفعالة للجميع في إتخاذ القرارات وضمان الأداء العالي، إلا أنها ت هدف بشكل أساسي إلى التأكد من أن المنتجات التي تقدمها تحتوي على المواصفات المحدد من أجل تلبية متطلبات ورغبات العملاء.

الفصل الثالث:

مدخل إلى الأداء الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: أهمية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: محدداته وعناصر الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: معايير وأنواع الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: أبعاد وعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .

المطلب الخامس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: عناصر وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي في ظل إدارة الجودة

الشاملة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء

الوظيفي.

خاتمة.

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي المحور الرئيسي في علم الإدارة، والهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقه، فهو يعبر عن مدى كفاءة وفعالية العامل داخل المؤسسة لبلوغ درجة الإنجاز المرغوب فيه، كما يعتبر من أهم المؤشرات التي يقوم عليها نجاح أو فشل المنظمات والذي يحدد مدى تحقيق أهدافها التي تم التخطيط لها مسبقاً. فمن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى كل من:

❖ ماهية الأداء الوظيفي: وتتضمن تطور مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، عناصره، معايير وأنواعه، أبعاده وأهم العوامل المؤثرة فيه، وأبرز النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

❖ كذلك التعرف على ماهية تقييم الأداء الوظيفي: ويتضمن المفهوم، أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي وعناصره، طرق التقييم، والمشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي.

❖ وأخيراً تطرقنا إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي: وتتضمن تقييم الأداء الوظيفي في ظل إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وحيثها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا المجال المعرفي. ومن أهم المفكرين في هذا الميدان نذكر كلا من إسهامات "تاييلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية، و"التون مايو" رائد مدرسة العاقات الإنسانية.

حيث وضع "تاييلور" مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال دراسته الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال، وتوقيت كل منهما بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن.¹

كذلك نظرة "التون مايو" أبرز رائد المدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاو ثورن شركة وسترن الكتريك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن البقاء على نفس الظروف لا يعني إخفاض في مستوى الأداء والأمر الذي جعل مايو يتسقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال. كما أننا أتحارب التي قام بها أثبتت أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.²

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف إلى أخلية.³

1 - مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار حامد، عمان، الأردن، 2018، ص 33.

2 - أبو القاسم سعد الله: أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 3، العدد 05، 2015، ص64.

3 - مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص33.

المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي:

أولاً: محددات الأداء الوظيفي:

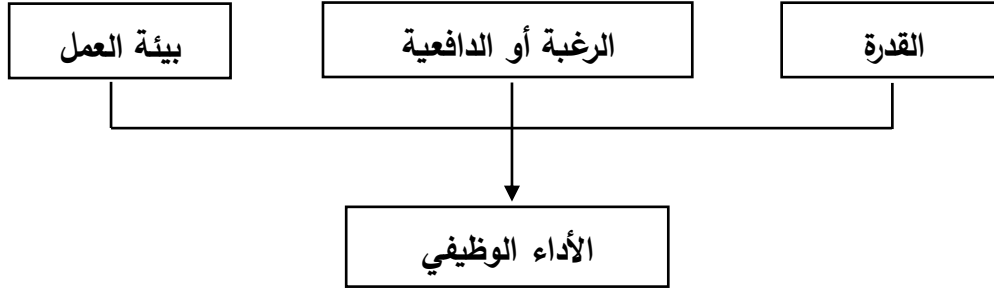
واجه الباحثون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينهم، وإنطلاقاً من قراءتنا للدراسات المتوفرة يمكننا تقديم جملة من المحددات التي إتفق عليها نسبياً عدد من باحثين حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة للتفاعل بين جملة من المحددات وهي كالتالي:¹

1. **الدافعية:** وهذا ما يجب أن يوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
 2. **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى اشباع حاجات الفرد التي هي إنعكاس لدافعه نحو عمل.
 3. **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، كما هو الشعور العام بالرضا عن العمل أو الإستياء العام منه.
- وهنا يتطلب ضرورة توفر المقاييس المناسبة، لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توفر المقاييس في تحديد مستوى الأداء وأسباب القوة أو ضعف هذا المستوى وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد. مع علم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعي فيها ما يلي:²
- أن محددات أداء فئة من العاملين ليست هيا بالضرورة محددات أداء فئة أخرى
 - أن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست هي بالضرورة محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
 - أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء.

¹ - فاروق عبدة فيله: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2009، ص265.

² - المرجع نفسه، ص 265.

الشكل رقم 05: يوضح محددات الأداء الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبان.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ويشير الكثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:¹

1. **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المهارات والقدرات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

¹ - محمد سرور الحريري: قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون، الأردن، 2016، ص393.

المطلب الثالث: معايير وأنواع الأداء الوظيفي:

أولاً: معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء من أجل المراقبة بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للتعرف على بين فعالية وكفاءة الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

1. الجودة: وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.

2. الكمية: هي حجم العمل المنخر في ضوء قدرات والإمكانيات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء، مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

3. الوقت: ترجع أهمية إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التطوير فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة.

4. الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها لتحقيق وهر الأهداف.

¹ - أبو القاسم سعد الله: مرجع سابق، ص 66.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء وهي:¹

1- حسب معيار الشمولية:

جميع حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت. العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسبة إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح النمو وغيرها من الأهداف.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء وظيفة التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2- معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، ومتوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة؛ وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

3- معيار الطبيعة:

يتم تصنيف الأداء وفق معيار الطبيعة إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، وتقلي، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

¹ - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص، ص 77، 78.

المطلب الرابع: أبعاد وعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

أولاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد عرض مجموعة من التعارف لمفهوم الأداء لابد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز على الجانب الإقتصادي في الأداء بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وتتمثل هذه الأبعاد فيمايلي:¹

1- البعد التنظيمي:

يقصد بأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم بها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية ويستنتج مما سبق للمؤسسة وعي وإدراك للصعوبات التنظيمية في وقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الإقتصادي

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى الرضا يعتبر مؤشراً لوفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أولاً بحاجات العاملين فيها وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي للاهتمام المؤسسة بالجانب الإقتصادي فقط على حساب الجانب الإقتصادي الموارد البشرية إذا يؤثر ذلك على المدى البعيد لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد اثار الأدب الخاص بإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الإنسجام بين الفاعلية الاجتماعية والفاعلية الاقتصادية. ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات..... الخ.

¹ - إبراهيم محمد المحاسبة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي . بين النظرية والتطبيق .، دار الجريد، عمان، الأردن، 2013، ص، ص 108، 109.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين والانتاجية كالتالي:¹

1. نظام المكافآت والحوافز: والذي يشتمل على برامج وسياسات مرتبطة بالتعويضات المادية وأيضا الامتيازات التي تمنح الموظفين لتلبية احتياجاتهم.
2. غياب الأهداف المحددة: حيث أن المؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لا تستطيع تحقيق الاتجار على مستوى الأداء.
3. عدم المشاركة في الأهداف: عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، ويؤدي إلى ضعف العمل الجماعي وعدم الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
4. إختلاف مستويات الأداء: عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردودية المادية والمعوية التي يحصلون عليها. فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظام مميز لتقييم أداء العاملين للتمييز بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والمتوسط الضعيف.
5. مشكلات الرضا الوظيفي والتسبب الإداري: إنعدام الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء. كذلك التسبب الإداري في المؤسسة فيؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين وقد ينشأ نتيجة الأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
6. الموارد المادية للمؤسسة: وتشتمل على التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها. وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعامل.

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيقات: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات، العدد 46، عمان، الأردن، ص، ص 14، 15.

المطلب الخامس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

أولاً/ نظرية الإدارة العلمية:

نشأة هذه النظرية من افكار الأمريكي "فريدريك تايلور" (ذلك فهو يطلق عليها أيضا بإسم التيلورية) الذي كان يعمل في المصانع الأمريكية حيث بدأ ميكانيكيا إلى أن أصبح مهندسا، وهذا ما ساعده في تكوين نظريته المستوحاة من مشاهداته لحركة العمال. تعتبر دراسات "فريدريك تايلور" للوقت والحركة من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية، لاحظ تايلور أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب. لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل للقيام بالعمل، وذلك من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة.¹ وقد أسس فريدريك تايلور نظرية الإدارة العلمية التي تقوم على عدد من الفرضيات وهي كالآتي:

1. العامل يحتاج لما يحفزه على الإنتاج وزيادة الإنتاج.
 2. الأجر يتم تحديده على حسب الوظيفة والأقدمية.
 3. الإدارة يجب عليها أن تحتسب الوقت اللازم لإنجاز المهام لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج، وهذا ما لاحظ تايلور عدم توافره حينذاك.
 4. عدم إدراك الإدارة لأهمية التنظيم بين العاملين وبعضهم وبين العاملين والإدارة.
- وقد حدد "تايلور Taylor" أربعة مبادئ للإدارة العلمية المتمثلة في:²
1. المبدأ الأول: الدراسة الخلفية للعمل.
 2. المبدأ الثاني: الاختيار العلمي للعامل وتدريبه.
 3. المبدأ الثالث: المزوجة بين الدراسة العلمية للعمل والاختيار العلمي للعمال.
 4. المبدأ الرابع: التوزيع المتساوي للعمل.

ثانيا/ نظرية التقسيم الإداري:

تعود جذور هذه النظرية إلى المفكر الإداري "هينري فايول"، المهندس الفرنسي الذي أجرى بحوث ودراسات تزامنت مع دراسات "تايلور"، محاولا من خلالها تحديد القواعد الإدارية التي يجب إ في كل تنظيم

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطعم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ، السعودية، 2003، ص 37.

² - عبد الطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية التطبيق، منشورة الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003، ص 10

لنجاحه. كما أكد "فايول" أن هناك 6 أنشطة إدارية أساسية المتمثلة في: الأنشطة الفنية، التجارية، المالية، المحاسبية، الوقائية، الإدارية، مؤكداً أن هذه الأخيرة هي المحور الأساسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة وحل هذا النشاط كما يلي:¹

1-التوعية إلى الإدارية والتدريب:

نبه "فايول" إلى وجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمية والأخلاقية والمعرفة العامة والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل إلى جانب الإلمام بالأنشطة الخمسة الأخرى بقدر معين، بالإضافة إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في الأنشطة الفنية والإدارية.

2-المبادئ الإدارية:

صاغها "فايول" في أربعة عشر مبدأ إدارياً وأكد على أهمية توفرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية والفنية وهي كالتالي:

- ❖ تقسيم العمل
- ❖ الصلاحية والمسؤولية.
- ❖ -التدريب على النظام
- ❖ وحدة إصدار الأوامر
- ❖ وحدة التوجيه
- ❖ جموع المصلحة الشخصية المصلحة العامة.
- ❖ مكافأة الأفراد.
- ❖ المركزية.
- ❖ التسلسل الهرمي.
- ❖ التركيب والنظام تركيب (تناسق الأشخاص والآلات)
- ❖ الإنصاف أو المساواة.
- ❖ تباين الأفراد في العمل.
- ❖ المبادرة.

¹ خليل محمد حسن الشماع خمير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص-ص

❖ روح التعاون.

3-العناصر الإدارية:

حددها "فايول" في 5 وظائف وهي كالآتي:

- أ-التخطيط: يقصد به وضع خطة تعدد المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ب-التنظيم: أي تنظيم العمل وتحديد كل ما تحتاجها المنظمة لتحقيق الأهداف.
- ج-إصدار الأوامر: أكد "فايول" على أهمية القيادة لفرض تنفيذ المهام في المنظمة.
- د-التنسيق: أوضح "فايول" أهمية تنسيق الجهود الإدارية.
- هـ-الرقابة: يقصد بها عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعة.

رابعاً/ النظرية البيروقراطية:

تتكون كلمة بيروقراطية Bureaucracy من مقطعين هما bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى قوة، ومن ثم فإن الكلمة في معناها اللغوي تعنى قوة المكتب أما ومعناها الاصطلاحي فإنها تشير إلى التنظيم الذي يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل وظيفياً وتسلسل الأوامر من الرؤساء على المرؤوسين.¹ ويعد الألماني "ماكس فيبر" أول من استخدم هذا المصطلح، من خلال نظريته الخاصة بهياكل السلطة البيروقراطية في المنظمة البيروقراطية المتمثلة في:²

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
2. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
3. تحويل السلطات (أو الصلاحيات) الأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
4. الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.

¹ - حسن العلواني: التنظيم الإداري - النظريات والمفاهيم الأساسية-، كلية الاقتصاد العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص50.

² - خليل محمد حسن السماح وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص، ص 34،35.

5. تعيين الأفراد العاملين في المنطقة وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها.
 6. إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، فالمستويات الأعلى تشرف على المستويات الأدنى في التنظيم بصورة ثابتة.
 7. تعتمد المنظمة الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق والسجلات والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة الموضوعية.
 8. القواعد والتعليمات تتصف بالشمولية والعمومية، والثبات النسبي.
 9. تحقيق الأمن الوظيفي للأفراد من خلال التقاعد وزيادة الرواتب... الخ، لرفع كفاءتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء، استخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاجية.
- حيث جمع "فيبر" معتقداته حول هذه الممارسة الشرعية للسلطة والطريقة الإدارية ليصف بها طرق للسيطرة:¹

1- السيطرة الكاريزمية: تقوم على الولاء المطلق

2- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها واعتدتها من درجة قوة التقاليد والأعراف السائدة.

3- السيطرة القانونية: تحدث عندما يتحصل القائد على موقع من نال الإجراء والاتباع صفيها ومشروعاً، وتعتبر البيروقراطية هي الطريقة الإدارية في الحالة.

يرى "فيبر" أن السيطرة القانونية هي الشكل المثالي للتنظيم مقارنة بالطريقتين الأوليين، وقد حاول "فيبر" أن يصف هذا التنظيم الكامل الذي أدى عملة بكفاءة. كان نموذج البيروقراطية الذي طوره هو تصميمية التنظيمي المثالي. وقد أسس نموذج بناء على المنطق بدلاً من الأدلة التجريبية. قام بوصف خصائصه الإدارية كما يلي:

1- التصرف الغير شخصي: لأن العلاقات العاطفية والعوامل الشخصية تتعارض مع العقلانية وتقوم على أسس لا تتصل بالأداء.

2- التوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء: لضمان أفضل الأشخاص المؤهلين للحصول وظيفية ثابتة واستمرار ولاءه وترقية للأقدمية في العمل.

¹ - جون ه. جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق: نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة-، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1980، ص، ص 183، 185.

3- التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات: ينبغي أن يوزع كل العمل اللازم لإنجازه في مجالات اختصاص محددة، ولكل عامل يجب أن يكون له سلطته واختصاصه.

4- نظام مرتب جدا للقواعد والإجراءات التي تعلم أداء العمل: ويوفر تعلم القواعد كثيرا من القدرة الفنية لشاغلي الوظائف حيث تشعرهم بماهية القرار الواجب اتخاذه تقوم ومتى يتم اتخاذه.

رابعا/ نظرية العلاقات الإنسانية:¹

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب، ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات هاوثورن التي أجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن إلكترونيك وبالارتباط بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال. حيث تسعى حركة العلاقات الإنسانية -على المستوى الأكاديمي- إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي، والصراع الصناعي أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير الجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي والذي يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة. "وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية. فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة "التون مايو" وزملائه من الباحثين.

وقد بدأت دراسات هاوثورن -والتي أشرف عليها "التون مايو" وزملائه من الباحثين - من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات والمعايير، والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

¹ - طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص، ص 100، 102.

ويرى العالمان "ميللر" و"فورم" أنه يمكن أن تخرج من دراسات "مايو" وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

- أن العمل نشاط جمعي.
 - تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
 - أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
 - أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
 - أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
 - تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قويا على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد.
- ونجد أن هذه النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية، وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين. وترى هذه النظرية أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعى تايلور وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين. حيث تعددت التعاريف منها:

أن تقييم الأداء الوظيفي هو: " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف".¹

وهناك من عرف مفهوم تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "أحد الوسائل الأساسية لإدارة أداء الأفراد وإن إدارة الأداء تتألف من تحديد الأداء وتقويم الأداء والتغذية لتحديد العكسية".²

وكما يعرف بأنه: " عملية تحليل وتقديم أداء العاملين لحملهم: ومسلكهم منه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحمل مسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".³

¹ - العبد هواري: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 71.

² - عبد الله حكمت نقار وآخرون: التمكين النفسي . دور وظائف إدارة الموارد البشرية، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، 2016، ص 41.

³ - مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، منظمة الإدارة العربية، القاهرة، مصر، 2018، ص 245.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع ككل من أجل نهوض نحو الأفضل. وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:¹

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية بالإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة بقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
2. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
4. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذ ارتكزت على أسس سليمة.
5. رفع معنويات العاملين حيث إن جو التفاح والعلاقات الطيبة سببنا بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تادية أعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تطهره مصدر رفع معنوياتهم.
6. دعم إجراءات الترقية والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافر والمكافآت والعلاوات، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
7. إستمرار الرقابة والإشراف فتقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيده محددة يستلزم من الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات للتدوين لملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كالدلائل للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

¹ - يوسف حبيب الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص، ص 227، 228.

8. يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
9. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد في خفض معدلات السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
10. يسهم من الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير المستقلة للعاملين ويساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

لا شك أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تحقيق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي:¹

- 1- المساهمة في التخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجام مع متطلبات وظائفهم وهذا ما ينبغي مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتسجم مع قدراتهم.
- 2- تفسير عملية تقييم الأداء الوظيفي في الحكم على مدى سلامة مراحل وعليات التعيين.
- 3- تسلم عملية تقييم الأداء الوظيفي في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.
- 4- تساعد عملية تقييم الأداء الوظيفي في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة والاعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، نقل، جور، التحفيز.
- 5- إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تسهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم سيكون موضع تقييم مع رؤسائهم.
- 6- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدي الرؤساء، إذا تبين قصور فهم المرؤوسين للأهداف ومعايير التقييم.

¹ - محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية - نحو منهج إستراتيجي متكامل-، ط4، دار العبيكان، الرياض، 2015، ص، ص 123، 124.

7- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء الوظيفي يؤدي إلى تدعيم علاقة مطيبيه بين الإدارة والعاملين، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للأهواء الشخصية.

المطلب الثالث: عناصر وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

عناصر وطرق تقييم الأداء الوظيفي أولاً، عناصر عليّة تقييم الأداء الوظيفي بإعتبار عملية تقييم الأداء نظام وهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتعسره وتتمثل هذه في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية فيما يلي:¹

1. **تحديد العرض:** وهو الهدف الذي تسعى إليه الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أعراض منها ما يلي:

- أ-معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة وتحسين الأداء.
- ب-تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- ج-تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والمستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل أو الإستغناء عنه في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب.
- د-التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف.
- ر-تحديد أوجه القصور في أداء الفرد.

2. **تحديد المسؤول عن العملية:** يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية:²

- أ-**التقييم عن طريق الرئيس:** وهي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم.
- ب-**التقييم عن طريق الزملاء:** حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

1 - عبد الله حسن عواد: إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية، عمان، الأردن، 2018، ص، ص 27، 28.

2 - محمود عبد الفتاح رضوان: الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2013، ص-ص 62-64.

ج-التقييم عن طريق المرؤوس: وتتمثل في قيام المرؤوس بتقييم الرؤساء تخص تلك المنظمات ذات المواق الحرجة.

د-التقييم عن طريق لجنة التقييم: تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حد، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو أمر غير متوفر دوما مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حدة بإعطاء التقييم، ثم تجمع التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

3. تحديد وقت التقييم: وهنا يتم طرح الأسئلة التالية: مرة يتم التقسيم سويا؟ ومنى تدم عملية التقييم؟ غالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة، وهو في حقيقة الأمر يمثل تحديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية.

4. معايير تقييم الأداء: وهي تلك العناصر التي تستخدم كر كائر للتقييم وتصنف هذه المعايير كالاتي:
أ- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

ب- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات كتابة تقارير المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.. الخ.

ج- معايير صفات الشخصية: مثل المبادأة، الإنتباه، دافعية عالية والالتزان للانفعالي.... الخ.

د- المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

- يجب أن تكون موضوعية، أي تجبر عن المقومات الأساسية التي تستلزم طبيعة العمل.

- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يحمل تعبير بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء.

- ثبات المقياس أو المعيار من خلال مقاييس ثابتة يقدر يجب أن تكون نتيجة الأداء تختلف باختلاف المستويات والدرجات. التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء السهولة في استخدام المعيار. قابلية القياس، بمعنى إمكانية قياس هذا المعيار.

ثانيا - طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق وتلقى الضوء على بعض هذه الطرق شائعة الاستخدام في الواقع العلمي على الوجه التالي:¹

1- طريقة التوزيع الإيجابي:

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للتر، وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي:

أ- تحديد مستويات معينة من الأداء مثل امتياز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا.

ب- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عن كل مستوى مثال:

- 10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة.

- 20% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيدة جدا.

- 40% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسط.

- 20% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيف.

- 10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيف جدا.

2- طريقة الترتيب التنازلي:

وفقا لهذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء ببعض، وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن بعضهم مرؤوسيه ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه ورغم سهولة هذه الطريقة وهي غير موضوعية حيث تتوقفا على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس. وما يشوبه من تحيز.

¹ - محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية - نحو منهج إستراتيجي متكامل-، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص 167.

3- طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين:

حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويجاب لك هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام كبيرة العدد.

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفحات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:¹

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء.
- ✓ خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة، من يعرف إذا كان هناك تأثير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- ✓ خلال مرحلة تقييم الأداء تم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

نظرا لأن تقييم الأداء يتم عمله بمعرفة البشر فقد ينطوي على الكثير من الأخطاء وأوجه قصور، وهناك عدد شائع من المشاكل التي ترتبط بتقييم الأداء. والتي نعرضها على النحو الآتي:²

1. التعميم:

ينتج التعميم عن الميل الطبيعي للأفراد القائلين بعملية التقييم على التأثر ببعض جوانب التقسيم دون البعض الآخر، وبمعنى آخر فقد يؤدي الحكم على خاصية واحدة لا تعميم عدا الحكم على باقي صارت.

2. اللين والتشدد:

يميل بعض الرؤساء إلى الليونة أو التشدد في الحكم على مرؤوسيه، أي أنهم يقومون بإعطاء تقديرات منخفضة أو مرتفعة على طول الخط، وقد ينتج هذا الخطأ نتيجة لعدم إلمام الرؤساء بمعايير التقييم أو

¹ - نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

² - عماد الدين حسن وحفني محمود سليمان، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية العمالية، مصر، 2004، ص، ص 236، 237.

نتيجة لتفسيراتهم الشخصية لسلوك المرؤوسين، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تدريب الرؤساء على ممارسة عملية التقييم ذاتها.

3. الحلول الوسطى:

يميل بعض الرؤساء إلى عدم تقييم المرؤوسين عند طرفي المقياس وبذلك ينحازون في عملية التقييم، بتقديم المرؤوسين عند المنطقة المتوسطة من المقياس المستخدم وذلك حتى يرضى كلا من المرؤوس والإدارة ذاتها.

4. التحفيز:

لا شك أن شعور الرئيس تجاه المرؤوس يؤثر بشكل كبير على تقييمه له ويتضح مثل هذا التحيز بشكل خاص في حالة ما إذا كان الأسلوب المستخدم في التقييم غير موجود أصلاً أو غير واضح المعالم.

5. المؤثرات التنظيمية:

عادة ما يتأثر الرؤساء حين تقييمهم للمرؤوسين ببعض الاعتبارات التنظيمية المتمثلة في الهدف أو الأهداف المرتبطة بالتقييم، فإذا كان الهدف التنظيمي هو إقرار العلاوات أو الترقيات فإن الرؤساء يميلون إلى التحيز لصالح مرؤوسيه، أما إذا كان الهدف هو تنمية العاملين وتدريبهم فإن الرؤساء يميلون إلى التركيز على مساوئهم، كذلك إذا كانت الإدارة تستهدف الإستهفاء عن بعض العاملين فإن الرؤساء يميلون إلى إعطائهم أقل مما يستحقون تجاوباً مع الإدارة، كذلك قد يلجأ بعض الرؤساء إلى التحيز لصالح المرؤوسين حين التقييم حتى يعطوا للإدارة المنظمة انطباعاً يحسن إدارتهم.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي في ظل إدارة الجودة الشاملة:¹

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التحلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها وإعتماد نظام آخر تظهر خصائصه.

من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة

الجودة الشاملة:

الجدول رقم 04: يوضح الفرق بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف.	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد	يشترك في وضعها العاملون مع المديرون ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً.
العمل الجماعي.	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم.	تميز الطرق التقليدية بإعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمدة عليها.
دور القيادة.	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بعملية التقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على عملية تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفين والمدير، العملاء الخارجيين التقييم الذاتي، والزلاء

المصدر: فداء محمد حامد: مرجع سابق، ص، ص 140، 141

¹ - فداء محمد حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، عمان، 2012، ص، ص 140، 141.

- ✓ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملاها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يكمّن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومنها المنطق ظهر التعدد في الجهات المقيمة لأن العملاء عم كل من العاملين، المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين.
- ✓ بإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقسيم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنع هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء. وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.
- ✓ العمل الجماعي يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا ليس فرديا مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.
- ✓ يتميز نظام تقييم الأداء وقت إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء تقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزا ولا يعطي نتائج صحيحة.
- ✓ أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستهله يعتبر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.
- ✓ إكتسبت وظيفة تسير الموارد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الإقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي في منظمة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي:1

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي وجدت رواجاً لأنها تعمل على تطوير الأساليب التقليدية للإدارة لتتماشى مع طبيعة التحديات الجديدة والتي عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل لتنعكس إيجابيا على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فالجودة أسلوب شامل للتطوير التنظيمي بخلقها لقاعدة من القيم والثقافات تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة هي خدمة العميل في الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق العمل الجماعي لتبليغ رسالة المنظمة. فإدارة الجودة الشاملة ترى أن تحسين الأداء الوظيفي يكون عن طريق التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن التعرف على منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر، وأن التعرف على المنهجية

1 - عفاف عمر فضل الله شاكوت: مرجع سابق، ص، ص 125، 126.

الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة يساعد على تطوير مهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

1/ العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء:

تشبه عناصر جودة الأداء عناصر إدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير وتتمثل في:

- الالتزام والقيادة.
- المشاركة الكاملة للأفراد.
- التخطيط الجيد.
- إستراتيجية التنفيذ السليمة.
- القياس والتقويم.
- الضبط والتحسين.
- التدقيق والمحافظة على معايير الامتياز.

وقد قدم "ديمينج" حلقة يمكن من خلالها تصميم نظام فعال لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى جودة الأداء حيث لاحظ "ديمينج" خلال عمله المهني أن العاملين في المنظمة هم القادرين على التحكم في نجاح العملية الإنتاجية لذا ابتكر ما يعرف بدائرة ديمينج (خطط، أفع، راجع، نفذ) وتشير دائرة ديمينج إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يمر بالخطوات التالية:

- **خطط:** لتحديد أهداف ومعايير الأداء.
- **أفع:** لاتخاذ الأفعال الضرورية والقيام بالتحسينات اللازمة.
- **راجع:** لمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف والمعايير وتحديد الانحراف.
- **نفذ:** للتحسين الفعلي للأداء.

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين وترقية الأداء ويمكن قياس كفاءة أداء العمليات بإجراء مقارنة بين كفاءة مدخلات الإنتاج مع جودة المخرجات ولابد من وجود تكافؤ بينهما، فقد تستخدم المنظمة مواردها بكفاءة بينما يكون أداؤها غير فعال لعدم مقدرتها على تحسين الأداء الوظيفي وربطه بأهداف المنظمة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي¹:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تحدث في أداء العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:

1- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

2- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة، هي:

أ- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة: وهذه النتائج قد تكون أولية مثل:

- انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج.
- انخفاض نسبة مردودات المبيعات.
- انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج.
- زيادة معدل الاستجابة للعملاء.

كما قد تكون ثانوية مثل: (وهي نتائج قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل:

- عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات.
- جودة العمليات الإنتاجية.
- جودة عملية التوريد.
- الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

ب- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

¹ - وسام سليمان المعمر: علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص-ص 39-41.

ج- مكافآت جماعية: لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

3- التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

4- تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوحد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

5- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز، حيث تنقسم كل منها إلى ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديمًا وطبقًا لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديمًا كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهاراتي تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضا العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة، تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت

الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فريق عمل.

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نستنتج بأن الأداء الوظيفي من المهام والأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، حيث يشير إلى قدرة العامل على تنفيذ المهام الموكلة له بطريقة فعالة وفي الوقت المحددة وبجودة عالية.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

والميداني للدراسة

تمهيد:

أولاً: المعالجة المنهجية للدراسة:

1 / مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني.

ب- المجال الزماني.

ج- المجال البشري.

2 / العينة وخصائصها.

3 / منهج الدراسة.

4 / أدوات الدراسة.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

1 / تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج.

2 / مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

3 / مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

خاتمة.

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي للدراسة من أهم الخطوات الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي فهو مكمل للجانب النظري، فمن خلاله يتم تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج تكون مجسدة على أرض الواقع، لهذا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي للبحث خطوة أساسية من أجل تحقيق النتائج حسب فرضيات الدراسة فعليها تتوقف مصداقية البحث. وتضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين:

❖ المبحث الأول: المعالجة المنهجية للدراسة: والذي تضمن مجالات الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، منهج الدراسة، والأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات.

❖ المبحث الثاني: الدراسة الميدانية: وتضمنت تحليل وتفسير البيانات، عرض النتائج ومناقشتها في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة.

❖ ثم الخاتمة.

❖ والتوصيات.

أولاً: المعالجة المنهجية للدراسة:

1/ مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي:

وهو المكان الذي أجريه فيه الدراسة والمتمثل في مديرية الكهرباء والغاز للتوزيع -بقالمة-، وهي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها.

- نشأة المؤسسة:¹

تأسست سنة 1947 بمرسوم 05 جوان 1947 رقم - 1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر". ومن سنة 1962 إلى 1969 بعد الإستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.

وفي سنة 1969 بمقتضى الأمر رقم 59-69 الموافق لتاريخ 28/07/1969 تم حل مؤسسة "كهرباء وغاز الجزائر" وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز".

من سنة 1983: تمت أول إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة. وفي سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري". في سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات، وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم. "سونلغاز ش.ذ.أ".

في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاث مؤسسات "للأنشطة القاعدية": إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز. وفي سنة 2005 من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربع مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالإستقلالية.

في سنة 2006 ظهور أربع شركات لتوزيع الكهرباء والغاز: "ش.ت.ج، ش.ت.و، ش.ت.غ، وش.ت.ش". وفي سنة 2009 إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية: 33 مؤسسة

¹ - مديرية الكهرباء والغاز قالمة.

للنشاطات القاعدية، 06 مؤسسات تساهمية مباشرة. ولكل مؤسسة هيكل تنظيمي يتماشى مع حجمها وطبيعة نشاطها، وهذا ما سنوضحه من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ب- المجال الزمني:

هي الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بإجراء الدراسة حول موضوع بحثه بهدف جمع المعلومات والبيانات اللازمة.

فالفترة الزمنية لهذا البحث بدأت من 2022/10/15، تم فيها أخذ الفكرة حول الموضوع والبحث عن المراجع التي يمكنها أن تساعد في إثراء الجانب المعرفي والقاعدة النظرية حول موضوع الدراسة. ثم تليها مرحلة الدراسة الميدانية فقد امتدت من منتصف شهر مارس إلى نهاية شهر ماي 2023 على فترتين:

- **الفترة الأولى:** حيث قمنا بزيارة إستطلاعية للمؤسسة لأول مرة، في يوم 2023/03/22، وذلك بهدف التعرف على مكان إجراء الدراسة وأخذ فكرة حول هيكلها وطريقة سير العمل فيها، تم جمع البيانات والمعلومات الأولية عن المؤسسة والتعرف على عدد العمال، الخ

- **الفترة الثانية:** كانت هذه المرحلة من 2023/04/23 إلى 2023/04/25 تم فيها النزول الرسمي للميدان من أجل توزيع الإستمارة بإعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة وهذا بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة وتبويبها وتفسيرها.

ج-المجال البشري:

والذي يتمثل في المجال الذي يقوم من خلاله الباحث بتحديد مجتمع الدراسة الخاص بموضوع البحث، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فهو يشمل مجموعة من العمال بمؤسسة "سونلغاز -قائمة-"، وتعمل بطاقتهم عمالي يضم 519 عامل. يتوزعون على ثلاث فئات سوسيو مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أوان تنفيذ) وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 5: يوضح توزيع العمال على المراكز الوظيفية بمديرية الكهرباء والغاز:

المجتمع الكلي	الفئات السوسيو مهنية
128	الإطارات
199	أعوان التحكم
192	أعوان التنفيذ
519	المجموع

2/ العينة وكيفية إختيارها:

يعتبر إختيار الباحث للعينة من أهم خطوات البحث الإمبريقي، فالباحث يفكر في عينة البحث منذ بداية تحديده لمشكلة البحث وأهدافه، فطبيعة البحث وفروضه وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه وإختيار أدواته. وتعرف العينة على أنها: "نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات مجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث".¹

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013، ص 133.

بما أن مجتمع البحث مقسم إلى شرائح وطبقات غير متجانسة من حيث فئاته السوسيو مهنية فقد كانت العينة المختارة هي العينة الطبقية موزعة نسبيا على 3 فئات سوسيو مهنية:

$$100\% \leftarrow 11,50\%$$

$$519 \leftarrow n$$

$$n = \frac{519 \times 11,50}{100} = 59,68 \sim 60$$

وقدرت عينة بحثنا بـ 60 عاملا أي ما يمثل 11,50% من المجموع الكلي لعمال مؤسسة سونلغاز موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية الثلاثة كما يلي:

جدول رقم 6: حجم العينة المختارة:

العينة	المجتمع الكلي	الفئات السوسيو مهنية
15	128	الإطارات
23	199	أعوان التحكم
22	192	أعوان التنفيذ
60	519	المجموع

$$\text{فئة الإطارات: } 128 \times 60 = 14,79\% = 15\%$$

$$\text{فئة أعوان التحكم: } 199 \times 60 = 23\%$$

$$\text{فئة أعوان التنفيذ: } 192 \times 60 = 22\%$$

• خصائص العينة:

جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الجنس
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
	44	%25	15	%30	18	%18,33	ذكر
	16	%11,67	07	%8,33	05	%6,67	أنثى
	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أغلب عمال المؤسسة من جنس الذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، حيث شكل نسبة 73,33%، من عدد أفراد عينة البحث، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 30% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% من عدد أفرادها.
- فئة الإطارات بنسبة 18,33% من عدد أفرادها.

أما جنس الإناث فقد شكل نسبة 26,67%، من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,67% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 8,33% من عدد أفرادها.
- فئة الإطارات بنسبة 6,67% من عدد أفرادها.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة التي تتطلب جهد عضلي وبدني وهذا ما يتوفر لدى العنصر الذكوري، أما جنس الإناث يفضل توظيفهم في الوظائف الإدارية التي لا تحتاج إلى قوة بدنية.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات	السن
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
%18,33	11	%05	03	%05	03	%8,33	05	[35 – 25]	
%38,33	23	%15	09	%13,33	08	%10	06	[45 – 36]	
%40,01	24	%16,67	10	%16,67	10	%6,67	04	[55 – 46]	
%3,33	02	%00	00	%3,33	02	%00	00	56 فما فوق	
%100	60	%35	22	%40	23	%25	15	المجموع	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من [55 – 46] بنسبة 40% من عدد

أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 16,67% من عدد أفراد.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,66% من عدد أفراد.

- فئة الإطارات بنسبة 6,67% من عدد أفراد.

وتليها الفئة العمرية من [45 – 36] بنسبة 38,33% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو

الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 13,33% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 10% من عدد أفرادها.
ثم تليها الفئة العمرية [25 - 35] بنسبة 18,33% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 8,33% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 05% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 05% من عدد أفرادها.

وأخيرا الفئة العمرية من 60 سنة فما فوق بنسبة 3,33% تمثلت في فئة أعوان التحكم فقط، وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة مع النسب الأخرى

ونفسر هذا الإختلاف بين الفئات، بأن المؤسسة تهتم بإستقطاب العمال ذوي الخبرة من أجل الإستفادة من خبراتهم في مجال عملهم مما يؤدي إلى تقديم أحسن وأفضل أداء.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المستوى التعليمي	
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
%3,33	02	%3,33	02	%00	00	%00	00	إبتدائي
%6,67	04	%6,67	04	%00	00	%00	00	متوسط
%30	18	%15	09	%15	09	%00	00	ثانوي
%40	24	%6,67	04	%15	09	%18,33	11	جامعي
%10	06	%00	00	%3,33	02	%6,67	04	دراسات عليا
%10	06	%05	03	%05	03	%00	00	تكوين مهني
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أفراد عينة البحث ذو مستوى جامعي يمثلون نسبة 40%، موزعة

على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 18,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 15% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,67% من عدد أفرادها.

يليها المستوى الثانوي بنسبة 30% من عدد أفراد العينة. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% من عدد أفرادها.

ثم يليها المستويين دراسات عليا والتكوين المهني لهما نفس النسبة والتي تمثل 10% من عدد أفراد

عينة البحث: يتوزعون على النحو الآتي:

بالنسبة لمستوى الدراسات العليا:

- فئة الإطارات بنسبة 6,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 3,33% من عدد أفرادها.

أما بالنسبة لمستوى التكوين المهني:

- فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بنفس النسبة والتي كانت 05% من عدد أفراد عينتها.

وبالتالي نفسر، أن أكبر فئة هي فئة المتحصلة التعليم الجامعي وهذا ما يمكنهم من القيام بوظائفهم

بناء على مهاراتهم وخبراتهم وكفاءتهم المؤهلة لممارسة النشاط المهني المطلوب.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

النسبة	التكرار	الفئات
25%	15	إطارات
38,33%	23	أعوان تحكم
36,37%	22	أعوان تنفيذ
100%	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن فئة أعوان التحكم يمثلون نسبة 38,33% من عدد أفراد العينة.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,38% من عدد أفراد العينة.

- فئة الإطارات بنسبة 25% من عدد أفراد العينة.

وبالتالي يمكن تفسير وجود عمال التحكم بنسبة كبيرة راجع إلى طبيعة المهام المسندة إليهم، فهي

تساعد على التحقق من الأخطاء واتخاذ الإجراء التصحيحي للتقليل من الأخطاء المستمرة من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات سنوات الخبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%6,67	04	%00	00	%05	03	%1,67	01	أقل من 5 سنوات
%31,67	19	%11,67	07	%8,33	05	%11,67	07	من 6 إلى 10 سنوات
%26,66	16	%13,33	08	%8,33	05	%05	03	من 11 إلى 15 سنة
%35	21	%11,67	07	%16,66	10	%6,67	04	من 16 سنة فما فوق
%100	60	%36,67	22	%38,32	23	%25,01	15	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة هي من 16 سنة فما فوق بنسبة 35% من عدد أفراد عينة

البحث توزعت على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 16,66% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,67% من عدد أفرادها.

- فئة إطارات بنسبة 6,67% من عدد أفرادها.

تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 31,67% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو

الآتي:

- فئة إطارات وفئة أعوان التنفيذ لهما نفس النسبة قدرت بـ 11,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 8,33% من عدد أفرادها.

ثم تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 26,66% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 8,33% من عدد أفرادها

- فئة الإطارات بنسبة 05% من عدد أفرادها.

وأخيرا الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة ضئيلة قدرت بـ 6,67% من عدد أفراد عينة البحث يتوزعون

على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 05% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 1,67 من عدد أفرادها.

ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب أفراد العينة لديهم سنوات طويلة من الخبرة في مجال عملهم مما يؤدي إلى أحسن وأفضل أداء.

3/ منهج الدراسة:

المنهج هو " الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج".¹ والمنهج بصفة عامة هو " الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن حقيقة والبرهنة عليها".²

حيث تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي بدوره يسمح للباحث بجمع البيانات اللازمة عن الظاهرة محل الدراسة. فهو يقدم وصفا عاما للنتائج المتوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها.

كما أن المنهج الوصفي يقدم العديد من المعلومات عن طبيعة الموضوع محل الدراسة، ولهذا تم استخدامه في وصف عملية تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي.

¹ - عبد الفتاح محمد العيسوي وعبد الرحمن محمد العيسوي: منهج البحث العلمي، دار الراتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 13.

² - عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004، ص

4/ أدوات جمع البيانات:

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، تم إستخدام مجموعة من أدوات المنهجية لجمع البيانات المتمثلة أساسا في الإستمارة كأداة رئيسية للبحث، والتي تم الإعتماد عليها في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. وبجانب الإستمارة تم الإعتماد على الملاحظة.

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أحد الوسائل العلمية التي يمكن للباحث الإعتماد عليها في دراسته، فهي تعد الخطوة الأولى في البحث العلمي ومن أهم خطواته. فالملاحظة هي عملية تهدف إلى الكشف عما هو جديد في الظاهرة، ليصبح جزءا مكملا لنسق معرفة الباحث عن العالم وتعتمد على الحواس بمثابة أدوات مباشرة للملاحظة.¹

لقد تم إستخدام تقنية الملاحظة خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية والتي كان أول نزول للميدان حيث تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة.

ب- الوثائق والسجلات:

تم الحصول عليها من قبل المسؤولين في المؤسسة، والتي تتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع وعينة الدراسة، كذلك معلومات حول نشأة المنظمة وهيكلها التنظيمي العام للعمال داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.

ج- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من أحد الوسائل العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تجميع المعلومات من مصادرها. تعرف الإستمارة بأنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طرق إعداد إستمارة تحتوي على العديد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يتم توزيعها على عدد من الأشخاص للإجابة عن تلك الأسئلة.²

1 - عبد الفتاح محمد العيسوي وعبد الرحمان العيسوي: مرجع سابق، ص 95.

2 - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 82.

واعتمدنا في هذه الدراسة على إستمارة مقابلة لإسترجاع كافة الإستمارات، إضافة إلى مقابلات مع كافة المبحوثين بغية شرح كيفية الإجابة عن أسئلة الإستمارة، حيث تنوعت أسئلة الإستمارة بين المفتوحة والمغلقة. وقد تطلب بناء الإستمارة عدة مراحل هي كالاتي:

- مرحلة إعداد الاستمارة:

بناء الاستمارة استنادا إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضيات الدراسة.

احتوت الاستمارة على 27 سؤال موزعة على أربع محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية، ويتضمن 5 أسئلة من 01 إلى (05)

- **المحور الثاني:** يتعلق بمساهمة آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي من السؤال (6 إلى 14).

- **المحور الثالث:** يتعلق بإدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة من السؤال (15 إلى 21)

- **المحور الرابع:** يتعلق بالمعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي من السؤال (22 إلى 28).

- مرحلة تحكيم الاستمارة:

تم تحكيم الاستمارة من قبل الأستاذ لخضر غول والأستاذ دبيش، للتأكد من ملائمة البيانات وتماشي أسئلة الاستمارة مع الفرضيات، ومدى قدرة الاستمارة إلى التوصل لنتائج وأهداف الدراسة، وقد تلخصت الملاحظات حول النقاط الآتية:

. إعادة ترتيب بعض الأسئلة.

. إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات القيمة.

- توزيع استمارة الدراسة الاستطلاعية:

تم توزيع ستة إستمارات تجريبية لمعرفة إذا كان أفراد عينة البحث يستطيعون الإجابة على الأسئلة أم لا. وكان ذلك بتاريخ 2023/04/19 وتم تعديل السؤال رقم 09 والسؤال رقم 20 والسؤال رقم 24 من حيث الصياغة.

- مرحلة الإستمارة النهائية:

في الأخير تم ملاءمة إستمارة من قبل أفراد عينة البحث عن طريق إستمارة مقابلة. وكان ذلك بتاريخ 23-2023/04/24.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

1/ تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج:

تحليل الفرضية الأولى: مساهمة آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي:

الجدول رقم 12: يوضح مساعد ظروف العمل الحالية في مضاعفة مجهودات العاملين:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات ظروف العمل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%71,66	43	%26,66	16	%31,67	19	%13,33	08	نعم
%28,34	17	%10	06	%6,67	04	%11,67	07	لا
%100	60	%36,66	22	%38,34	23	%25	15	المجموع

من خلال من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ بأن 71,66% من أفراد العينة أكدوا على أن ظروف

عملهم الحالية تساعدهم في مضاعفة مجهوداتهم، حيث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 31,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 26,66% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 13.33% من عدد أفرادها.

في حين نجد نسبة 28,34% يرون بأن أن ظروف عملهم الحالية تساعدهم في مضاعفة مجهوداتهم،

يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 11,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 6,67% من عدد أفرادها.

ويمكن تفسير ذلك، بأن المؤسسة توفر للعمال المناخ الملائم لمضاعفة مجهوداتهم، وهذا راجع الى ما توفره لهم من ظروف عمل فيزيقية على أعلى مستوى من تدفئة ومكاتب عمل مجهزة بكافة أنواع المعدات وغيرها من وسائل الراحة للعمل بأريحية، الأمر الذي يشعر العمال بأهميتهم وبقيمتهم داخل المؤسسة مما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها. وهذا ما أوضحتها دراسة "عفاف فضل الله شاكوت" أن توفير بيئة جيدة ومريحة للعمل تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام مما ينعكس على جودة أدائهم.

الجدول رقم 13: يوضح وضع المؤسسة برامج تدريبية لفائدة العمال بخصوص الجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البرامج التدريبية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%45,45	35	%9,09	07	%22,07	17	%14,29	11	نعم
%23,37	18	%11,69	09	%5,19	04	%6,49	05	التكوين
%10,46	08	%5,19	04	%1,29	01	%3,90	03	التأهيل
%79,20	61	%25,97	20	%28,55	22	%24,68	19	الأمن الوظيفي
%20,79	16	%7,79	06	%9,09	07	%3,90	03	المجموع الجزئي
%20,79	16	%7,79	06	%9,09	07	%3,90	03	لا
%20,79	16	%7,79	06	%9,09	07	%3,90	03	المجموع الجزئي
%100	77	%33,76	26	%37,64	29	%28,58	22	المجموع الكلي

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 79,20% من عدد إجابات أفراد عينة البحث أكدوا على أن

المؤسسة تضع برامج تدريبية لفائدة العاملين بخصوص الجودة الشاملة والمتمثلة في:

– التكوين بنسبة 45,45% من عدد أفراد العينة. حيث يتوزعون على النحو الآتي:

– فئة أعوان التحكم بنسبة 22,07% من عدد أفرادها.

– فئة الإطارات بنسبة 14,29% من عدد أفرادها.

– فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,09% من عدد أفرادها.

– التأهيل بنسبة 23,37% من عدد أفراد العينة، يتوزعون على النحو الآتي:

– فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,69% من عدد أفرادها.

– فئة الإطارات بنسبة 6,49% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 5,19% من عدد أفرادها.
 - **الأمن الوظيفي** بنسبة 10,46% من عدد أفراد العينة، يتوزعون على النحو الآتي:
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5,19% من عدد أفرادها.
 - فئة الإطارات بنسبة 3,90% من عدد أفرادها.
 - فئة أعوان التحكم بنسبة 1,29% من عدد أفرادها.
 - أما نسبة 20,78% من عدد إجابات أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تضع برامج تدريبية لفائدة العاملين بخصوص الجودة الشاملة، يتوزعون على النحو الآتي:
 - فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,79% من عدد أفرادها.
 - فئة الإطارات بنسبة 3,90% من عدد أفرادها.
 - فئة أعوان التحكم بنسبة 9,09% من عدد أفرادها.
- ويمكن تفسير ذلك، بأن هذه البرامج التدريبية المسطرة من قبل المؤسسة من تكوين تأهيل والأمن الوظيفي تعد من أهم الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تطوير وتحسين أداء الأفراد. هذا ما أكده "كارو إيشيكاوا" في نظريته على ضرورة التركيز على التدريب والتعليم لتوفير الوعي في تحسين العمل.¹

¹ - أبو بكر محمود الهوش: مرجع سابق، ص 40.

الجدول رقم 14: يوضح مساعدة البرامج التدريبية في إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البرامج التدريبية في إنجاز العمل بكفاءة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	لا
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح بأن البرامج التدريبية تساعد في إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة حيث أجمعوا على ذلك بنسبة 100%. موزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 38,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,67% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 20% من عدد أفرادها.

وهذا ما نفسر، بأن المؤسسة تسعى لتحسين أداء العاملين من خلال وضعها لبرامج تدريبية تهدف إلى إزالة جوانب الضغط والقصور في أداء العامل ومما يساعد على تحسين الإنضباط والسلوك بدرجة كبيرة، لذلك فالبرامج التدريبية تلعب دورا كبيرا في إنجاز العمل بالكفاءة.

وهذا أيضا دليل على حرص المؤسسة على تطوير المسار الوظيفي للعامل وذلك بتخصيص الموارد اللازمة من أجل تنمية وتطوير قدراته ليتمكن من إنجاز المهام الموكلة اليه بالكفاءة المطلوبة.

الجدول رقم 15: يوضح دور القيادة الجيدة في تعزيز الثقة بين العاملين:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات دور القيادة في تعزيز الثقة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%75	45	%23,33	14	%31,67	19	%20	12	نعم
%25	15	%13,33	08	%6,67	04	%05	03	لا
%100	60	%37,5	22	%36,25	23	%26,25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يرون بأن للقيادة الجيدة دور في تعزيز الثقة بين العاملين وذلك بنسبة 75% من عدد افراد عينة البحث. حيث توزعت على النحو الاتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 31,67% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23,33% من عدد أفرادها.
- فئة الإطارات بنسبة 20% من عدد أفرادها.

أما نسبة 25% صرحوا بأن القيادة الجيد ليس لها دور في تعزيز الثقة بين العاملين. ويتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13,33% من عدد أفراد.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 6,67% من عدد أفراد.
- فئة الإطارات بنسبة 5% من عدد أفراد

وبالتالي يمكن تفسير ذلك، بأن العمال يدركون أهمية القيادة كونها حلقة الوصل بينهم وبين المؤسسة، فهي تعمل على تعزيز شعور الانتماء بين العمال مما يساهم في زيادة الكفاءة وبناء الثقة بينهم.

الجدول رقم 16: يوضح تحفيز العاملين لأداء مهامهم:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التحفيز لأداء المهام		
%32,4	35	%8,33	09	11,11	12	%12,96	14	الزيادة في الأجر	الحوافز المادية	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	التعويضات		
%12,97	14	0,93	01	%5,56	06	%6,48	07	المكافآت النقدية		
%45,37	49	%9,26	10	%16,67	18	%19,44	21	المجموع الجزئي		
%16,67	18	6,48	07	%2,78	03	%7,41	08	التشجيع	الحوافز المعنوية	
%12,04	13	%00	00	%6,48	07	%5,56	06	الجوائز التقديرية		
%21,29	23	%4,63	05	%9,25	10	%7,41	08	الأمن والإستقرار		
%50	59	%11,11	18	%18,51	20	%20,38	21	المجموع الجزئي		
%95,37	103	%20,37	28	%35,18	38	%39,82	42	المجموع الجزئي		
%4,63	05	% 1,85	02	%2,78	03	%00	00	لا		
%4,63	05	%1,85	02	%2,78	03	%00	00	المجموع الجزئي		
%100	* 108	%12,96	30	%39,26	41	%35,9	42	المجموع الكلي		

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أغلب إجابات أفراد العينة يتم تحفيزهم لأداء مهامهم وذلك بنسبة 95,37% من عدد أفراد عينة البحث، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 39,82% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 35,18% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20,37% من عدد أفرادها.
- الحوافز المعنوية بنسبة 50% من عدد أفراد العينة، موزعة على النحو الآتي:
- فئة الإطارات بنسبة 20,38% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 18,51% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,11% من عدد أفرادها.
- الأمن والاستقرار بنسبة 21,29%.
- التشجيع بنسبة 16,67%.
- الجوائز التقديرية بنسبة 12,04%.

- الحوافز المادية بنسبة 45,37% من عدد أفراد العينة، موزعة على النحو الآتي:
- فئة الإطارات بنسبة 19,44% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 16,67% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,26% من عدد أفرادها.
- الزيادة في الأجر بنسبة 32,4%.
- المكافآت النقدية بنسبة 12,97%.

أما نسبة 4,63% من عدد إجابات أفراد العينة، لا يتم تحفيزهم لأداء مهامهم. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5,98% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,56% من عدد أفرادها.

من خلال هذه النسب يمكن تفسير ذلك، بأن المؤسسة تهتم بمنظومة الحوافز، وهذا الاهتمام جعلها تعي أن العامل بحاجة إلى التحفيز لتقديم أفضل ما لديهم، هذا ما أدرجه "هربرت سيمون" في نظريته التوازن التنظيمي أن الفرد مستمر في تقديم خدماته ومساهماته للمؤسسة طالما أن الحوافز المقدمة له تعادل أو

تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها، أي أنه يوجد توازن بين المساهمات التي يقدمها العامل والحوافز التي يتحصل عليها.¹

وهذا ما أكدته أيضا نظرية الثواب والعقاب والتي تقوم على أساس مكافأة الأفراد إما التصريف أو زيادة الأجور أو المدح أو العقاب عن طريق التوبيخ أو الطرد وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت كان الحافز وراء قيام الفرد بسلوك ايجابي لتحسين الأداء.²

¹ - سعاد حفاف: محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مقدمة لطلبة الليسانس سنة 2، تخصص العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن علي، شلف، الجزائر، 2019، ص 65.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار جنان، عمان، 2016، ص 213.

الجدول رقم 17: يوضح مساهمة نظام الحوافز في زيادة في الإنتاجية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مساهمة نظام الحوافز
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%95	57	%36,67	22	%38,33	23	%20	12	نعم
%05	03	%05	03	%00	00	%00	00	لا
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن غالبية أفراد العينة يرون بأن نظام الحوافز يساهم في زيادة الإنتاجية لدي العمال وذلك بنسبة 95% من عدد أفراد عينة البحث، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 38,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,67% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 20% من عدد أفرادها.

أما 5% من عدد أفراد العينة، يرون بأن نظام الحوافز لا يساهم في زيادة الإنتاجية، يتوزعون على

النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% من عدد أفرادها.

وهذا ما نفسره بأن نظام الحوافز يشكل عاملا حاسما في زيادة الإنتاجية وتشجيع على الإبداع والإبتكار،

وهذا ما أكده "كروسبي" في مبادئه 14 ضرورة وضع برامج مكافأة وتحفيز للعاملين الذين حققوا مؤشرات

أداء جيدة بالمؤسسة.¹

¹ - سليمان زيدان: مرجع سابق، ص 45.

وهذا ما أكد عليه أيضا "فريدريك تايلور" بأنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتازة الذي يحقق مستويات محددة للإنتاج أو يزيد عليها.¹

الجدول رقم 18: يوضح مساهمة العمل الجماعي في تحقيق أداء جيد:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%95	57	%36,67	22	%36,67	22	%21,66	13	نعم
%05	03	%00	00	%1,67	01	%3,33	02	لا
%100	60	%36,67	22	%38,34	23	%24,99	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن مساهمة العمل الجماعي في تحقيق أداء جيد وذلك بنسبة 95%

من عدد أفراد عينة البحث. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 21,66% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 36,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,67% من عدد أفرادها.

أما نسبة 05% من عدد أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي لا يساعد في تحقيق أداء جيد، وهذا

راجع لطبيعة العمل الذي يقومون به. حيث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 3,33% من عدد أفرادها.

¹ - طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سابق، ص 97.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 1,67% من عدد أفرادها.

وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يحبذون العمل الجماعي مما يدل على أن العاملين يمتلكون ثقافة العمل بروح الفريق لما لها من آثار إيجابية وفعالة على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تبادل الأفكار والمقترحات ومن جهة أخرى دليل على مدى التفاهم والتكامل وسيادة ثقافة الإنسجام فيما بينهم راجع إلى أن المؤسسة تسعى لزرع قيم الإحترام وتوطيد العلاقات وتعزيز التعاون والإنسجام بين الأفراد لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم 19: يوضح أن وجود الرقابة بشكل دائم يؤدي إلى زيادة الإنتاجية:

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
وجود رقابة يزيد من الإنتاجية								
نعم	09	%15	13	%21,67	10	%16,67	32	%53,34
لا	06	%10	10	16,66	12	%20	28	%46,66
المجموع	15	%25	23	%38.33	22	%36,67	60	100

من خلال بيانات الجدول يتضح بأن وجود رقابة بشكل دائم يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وذلك بنسبة

53,38% من عدد أفراد عينة البحث. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 21,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,67% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 15% من عدد أفرادها.

أما نسبة 46,66% من عدد أفراد العينة أن الرقابة بشكل دائم لا يزيد من الإنتاجية. موزعة على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 16,66% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 10% من عدد أفرادها.

يمكن تفسير ذلك بأن للرقابة دور في زيادة الإنتاجية، فالعملية الإنتاجية تتأثر بالرقابة، حيث يستجيب بعض الأشخاص إيجابيا لوجود رقابة ويشعرون بالحماس للعمل بجهد أكبر، بينما يشعر آخرون بالتوتر والقلق مما يؤثر سلبا على أدائهم، وبشكل عام يمكن القول بأن الرقابة الجيدة والمتوازنة تهدف إلى التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية، لذلك فالمؤسسة تضمن عدم إحداث تأثير سلبي على الأفراد والفريق ككل. وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية أنه لا بد على المؤسسة الإستفادة من عملية الرقابية نظرا لأهميتها في الزيادة الإنتاجية إذ تعتبر وظيفة الرقابة من بين المهام الضرورية في المؤسسات.¹

¹ - خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 35.

الجدول رقم 20: يوضح مشاركة في عملية إتخاذ القرارات تحقق الرضا الوظيفي للعاملين:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%95	34	%36,67	22	%38,33	11	%20	12	نعم
%05	26	%00	00	%00	00	%05	03	لا
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح بأن المشاركة في إتخاذ القرارات تحقق الرضا الوظيفي للعاملين

وذلك بنسبة 95% من عدد أفراد عينة البحث. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 38,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,67% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 16,67% من عدد أفرادها.

ويمكن تفسير ذلك، بأن المؤسسة تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرارات، وأسلوب المشاركة في إتخاذ القرار يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، مما يحقق الرضا بينهم.

وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة "عفاف عمر فضل الله شاكوت" أن إشراك العاملين في إتخاذ

القرارات يؤدي إلى تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم.

تحليل الفرضية الثانية: إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 21: يوضح إدراك العاملين لمعنى إدارة الجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إدراك معنى إدارة الجودة الشاملة.
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%10,11	09	%1,12	01	2,25	02	%6,74	06	نظام إداري يسعى لتحقيق رضا العميل
%15,73	14	%3,37	03	7,87	07	%4,49	04	الحفاظ على السير الحسن للمؤسسة
%21,35	19	%3,37	03	10,11	09	%7,87	07	الحفاظ على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة
%34,83	31	%12,36	11	%15,73	14	%6,74	06	مشاركة والتزام كل من الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
%82,02	73	%20,22	18	%35,96	32	%25,84	23	المجموع الجزئي
%17,98	16	%8,99	08	%5,62	05	%3,37	03	لا
%17,98	16	%8,99	08	%5,62	05	%3,37	03	المجموع الجزئي
%100	89	%29,21	26	%41,58	37	%29,21	26	المجموع الكلي

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 82,02% من عدد إجابات أفراد العينة، لهم إدراك بمعنى إدارة الجودة الشاملة.

حيث نجد نسبة 34,83% بينوا أن مشاركة وإلتزام كل من الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 15,73% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,36% من عدد أفرادها.
- فئة الإطارات بنسبة 6,74% من عدد أفرادها.

بينما نسبة 21,35% من عدد أفراد العينة، أكدت أنها المحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 10,11% من عدد أفرادها.
- فئة الإطارات بنسبة 7,87% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 3,37% من عدد أفرادها.

في حين نجد نسبة 15,73% من عدد إجابات أفراد العينة، أكدوا بأنها المحافظة على السير الحسن للمؤسسة وتلبية متطلبات الزبون. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 7,87% من عدد أفرادها.
- فئة الإطارات بنسبة 4,49% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 3,37% من عدد أفرادها.

وأخيرا نجد نسبة 10,11% من عدد أفراد عينة البحث أكدوا على أنها نظام إداري يسعى لتحقيق رضا العاملين. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 6,74% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 2,25% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 1,12% من عدد أفرادها.

يمكن أن نفسر بيانات هذا الجدول بأن إدارة الجودة الشاملة لها هدف إيجابي بالنسبة للعمال، حيث نسبة كبيرة من الإجابات كانت أن إدارة الجودة الشاملة هي مشاركة وإلتزام كل من الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، أي أنها عملية مشتركة بين كل من العاملين والإدارة مما يعود بالنفع على المؤسسة

وبالتالي تحقيق أهدافها. وهذا ما أدرجه "العايد هوارى" في دراسته أن أغلب الموظفين لديهم إلمام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 22: يوضح وجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات وجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%30	18	%11,67	07	%13,33	08	%05	03	نعم
%70	42	%25	15	%25	15	%20	12	لا
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن 70% من عدد أفراد عينة البحث، أكدوا أنه لا يوجد قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 20% من عدد أفرادها.
 - فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% من عدد أفرادها.
- في حين نجد أن نسبة 30% من أفراد عينة البحث أكدوا بأنه يوجد قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 13,33% من عدد أفرادها.
- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,67% من عدد أفرادها.
- فئة الإطارات بنسبة 5% من عدد أفرادها.

ويمكن إرجاع ذلك، الى جهلهم بوجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة وعدم اطلاعهم على أسسها ومبادئها.

الجدول رقم 23: يوضح الجهة المسؤولة عن الجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الجودة الشاملة مسؤولية من
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%15	10	%6,67	04	%8,33	05	%00	00	الإدارة العليا
%10	05	%1,67	01	%05	03	%3,33	02	العاملين
%75	45	%28,33	17	%25	15	%21,67	13	كلاهما
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أغلبية العمال أكدوا على أن الجودة الشاملة مسؤولية تقع على عاتق كل من الإدارة العليا والعاملين بنسبة 75% من عدد أفراد عينة البحث، حيث توزعت هذه النسبة على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 28,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 25% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 21,67% من عدد أفرادها.

يمكن أن نفسر ذلك بأن الجودة الشاملة لا يمكن أن تكون مسؤولية شخص واحد أو قسم محدد فهي تشمل مجموعة من الممارسات والأساليب التي تهدف إلى تحسين الأداء والجودة في جميع مناحي المؤسسة، بما في ذلك المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج والتواصل الفعال مع العملاء وتحسين الإدارة وتطوير العاملين، وبالتالي فإن جميع العاملين والأقسام والإدارات يجب أن يشاركوا في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء في ظل بيئة تنافسية.

الجدول رقم 24: يوضح مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات تحقيق رضا العملاء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	لا
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح بأن هناك إجماعاً على أن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق رضا العملاء وذلك بنسبة 100%، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 38,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,66% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 25% من عدد أفرادها.

ويمكن تفسير ذلك، بأن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل فعال في تحقيق رضا العملاء، فالمؤسسة تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الداخلي أو الخارجي الجودة العالية، والتي تتسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المؤسسة لكسب ولاءه ورضاه.

الجدول رقم 25: يوضح تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في زيادة ارتباط العامل بها:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات زيادة ارتباط العامل بالمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	لا
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح بأن هناك إجماعاً على أن تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة يساعد على زيادة ارتباط العامل بالمؤسسة وذلك بنسبة 100% من عدد أفراد عينة البحث. موزعة على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 25% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 38,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36,67% من عدد أفرادها.

وبالتالي يمكن تفسير ذلك بأن تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة يزيد من ارتباط العامل بها، وذلك من خلال ما توفره من بيئة عمل إيجابية مريحة للعاملين، توفير فرص التطوير لتحسين مهاراتهم، تعزيز الثقة والانتماء للمؤسسة وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، فاتباع كل هذه الخطوات تساعد العامل على تعزيز علاقته بالمؤسسة.

الجدول رقم 26: يوضح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في التقليل من حوادث العمل:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مساهمة في التقليل من حوادث العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%83,33	80	%28,33	17	%30	18	%25	15	نعم
%16,66	10	%8,33	05	%8,33	05	%00	00	لا
%100	60	%36,66	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في التقليل من حوادث العمل وذلك بنسبة 83,33% من عدد أفراد عينة البحث، حيث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 30% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 28,33% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 25% من عدد أفرادها.

وهناك من يرى بأن إدارة الجودة الشاملة لا تساهم في التقليل من حوادث العمل وذلك بنسبة

16,66% من عدد أفراد العينة. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 8,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 8,33% من عدد أفرادها.

وبالتالي يمكن تفسير ذلك، بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساعد بشكل كبير في التقليل من

حوادث العمل فهي نظام يركز على التحسين المستمر، تحقيق رضا العملاء ومشاركة العاملين، لذلك فهي

تتخذ مجموعة من التدابير لضمان بيئة عمل آمنة، كما يمكنها التقليل من حوادث العمل وذلك من خلال

تدريب العاملين، التحسين المستمر، تقييم المخاطر، مشاركة العاملين في الصحة والسلامة المهنية وبذلك

يمكن ضمان بيئة عمل آمنة مما يؤدي إلى عدد أقل من الحوادث والإصابات.

تحليل وتفسير الفرضية الثالثة: المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتطوير من

الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة:

الجدول رقم 27: يوضح أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
%31,43	33	%16,19	17	%7,62	08	%7,62	08	ضعف الوعي لدى العاملين
%23,81	25	%5,71	06	%11,43	12	%6,67	07	قلة فترات التدريب
%20	21	%4,76	05	%9,52	10	%5,71	06	غياب ثقافة الجودة الشاملة
%24,76	26	%11,43	12	%8,57	09	%4,76	05	ضعف الكفاءة البشرية
%100	105	%38,10	40	%37,14	39	%24,76	26	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن من خلال الجدول أعلاه نلاحظ 31,43% من عدد إجابات أفراد

العينة أكدوا على أن ضعف الوعي لدى العاملين. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,19% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 7,62% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 7,62% من عدد أفرادها.

تليها ضعف الكفاءة البشرية بنسبة 24,76% من عدد إجابات أفراد العينة. يتوزعون على النحو

الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,43% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 8,57% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 4,76% من عدد أفرادها.

أما قلة فترات التدريب بنسبة 23,81% من عدد إجابات أفراد العينة، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 11,43% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 6,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5,71% من عدد أفرادها.

وأخيرا غياب ثقافة الجودة الشاملة بنسبة 20% من عدد إجابات أفراد العينة، يتوزعون على النحو

الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 9,52% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 5,71% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 4,76% من عدد أفرادها.

وبالتالي يمكن تفسير ذلك، بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعترضه مجموعة من المعوقات التي تتمثل

في ضعف وعي لدى العاملين، ضعف الكفاءة البشرية، قلة فترات التدريب، غياب ثقافة الجودة الشاملة،

عدم مرونة الأنظمة والقوانين، وعدم إدراجها في إستراتيجية المؤسسة مما يعيق تطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة ويحد من فاعليتها بالمؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير في سلوكيات العاملين:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
تطبيق إدارة الجودة يتطلب تغيير في السلوكيات العاملين								
نعم								
91,66%	55	33,33%	20	35%	21	23,33%	14	
لا								
8,33%	05	3,33%	02	3,33%	02	1,67%	01	
المجموع								
100%	60	36,66%	22	38,33%	23	25%	15	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن 91,66% من أفراد مجتمع هذه الدراسة أكدوا على أن تطبيق

إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير في سلوكيات العاملين، حيث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات 23,33% من عدد أفراد عينتها.

- فئة أعوان التحكم 35% من عدد أفراد عينتها.

- فئة أعوان التنفيذ 33,33% من عدد أفراد عينتها.

ومنه نستنتج أن هذا يدل على مدى وعي العمال ودرايتهم بمفهوم الجودة الشاملة، وتوفر خصائص

إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة أي تحقق خاصية اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالتغيير الإجراءات والسلوكيات

الإدارية السائدة. وكما قد يعني أيضا تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية جديدة ما يؤدي إلى تغيير فعال بين

الأقسام ومراكز المنظمة، وهذا ما أكده "إدوارد ديمينغ" في مبادئه 14 التي وضعها: إيمان القيادة بالتغيير

والتطوير، وضرورة توفر جانب مرتفع من معرفة لدى العاملين في المؤسسة.¹

¹ - علي جبلاق: مرجع سابق، ص 20.

الجدول رقم 29: يوضح إنعدام الرضا الوظيفي يؤدي إلى ضعف فعالية أداء العامل:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات انعدام الرضا الوظيفي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50,01	31	%16,67	10	%16,67	10	%16,67	10	نعم
%49,99	26	%20	12	21,66	13	%8,33	05	لا
%100	60	36,67	22	%38,33	23	%25	29	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن إنعدام الرضا الوظيفي يؤدي إلى ضعف فاعلية أداء العاملين وذلك بنسبة %50,01 من عدد أفراد العينة، موزعة بالتساوي على كل الفئات كالاتي:

- فئة الإطارات بنسبة %16,67 من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة %16,67 من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة %16,67 من عدد أفرادها.

أما نسبة %49,99 من عدد أفراد العينة أن انعدام الرضا الوظيفي لا يؤدي إلى ضعف فاعلية

الأداء، موزعة على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة %21,66 من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة %20 من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة %8,33 من عدد أفرادها.

وبالتالي يمكن تفسير ذلك، إنعدام الرضا الوظيفي يشعر العامل بعدم الرغبة والإهتمام بالعمل مما يؤدي بالشعور بعدم الرغبة في العمل تحت الضغط وتدهور نوعية العلاقات بين العاملين وانخفاض في مستوى الإنتاجية وزيادة نسبة الأخطاء ونتيجة لذلك تزداد نسبة الغياب والتأخر في العمل مما يعيق القدرة على إنجاز الأعمال بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

الجدول رقم 30: يوضح أن عدم المشاركة في صنع القرارات يؤدي إلى عدم التحلي بالمسؤولية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	عدم المشاركة في صنع القرار.
%75	43	%30	18	%28,33	17	%16,67	10	نعم
%25	16	%6,67	04	%10	06	%8,33	05	لا
%100	60	%36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح بأن عدم المشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى عدم التحلي بالمسؤولية وذلك بنسبة 75% من عدد أفراد العينة، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 30% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 28,33% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 16,67% من عدد أفرادها.

أما نسبة 25% من عدد أفراد العينة صرحوا بأن عدم المشاركة في إتخاذ القرارات لا يؤدي إلى عدم

التحلي بالمسؤولية، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 10% من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة 8,33% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,67% من عدد أفرادها.

وبالتالي يمكن تفسير ذلك، بأن عدم المشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى عدم التحلي بالمسؤولية،

فالعامل عندما يشعر بأنه ليس لديه أي دور في المؤسسة قد ينحصر جل تفكيره واهتمامه في مجرد أداء

مهام العمل المطلوب ولا يتحمل مسؤولية النتائج والأخطاء والتحسينات المستقبلية.

الجدول رقم 31: يوضح دور التسيب الإداري في التقليل الكفاءة الإنتاجية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات التسيب الإداري
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%95	57	%33,33	20	%36,67	22	%25	15	نعم
%05	03	%3,33	02	%1,67	01	%00	00	لا
%100	60	%36,66	22	%38,34	23	%25	15	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن التسيب الإداري يقلل من الكفاءة الإنتاجية وذلك بنسبة 95% من عدد أفراد عينة البحث. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 25% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 36.67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 33,33% من عدد أفرادها.

في حين نجد نسبة 05% من أفراد العينة يرون بأن التسيب الإداري لا يقلل من الكفاءة الإنتاجية،

يتوزعون على فئتين كالتالي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة 1,67% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 3,33% من عدد أفرادها.

وبالتالي يمكن تفسير ذلك، بأن التسيب الإداري يؤثر بشكل سلبي على العمل حيث يؤدي إلى التأخر

في الإنجاز والإنتاجية، كذلك تراجع جودة العمل ورضا العملاء، ضعف مستوى الثقة في المؤسسة يقف

عائقاً أمام تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال.

الجدول رقم 32: يوضح دور التغيير الدائم للقيادات الإدارية في ضعف الروح المعنوية للعاملين

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	التغيير الدائم في القيادات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%86,66	53	%30	18	%33,33	20	%23,33	14	نعم
%13,34	07	%6,67	04	%05	03	%1,67	01	لا
%100	60	36,67	22	%38,33	23	%25	15	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن التغيير الدائم في القيادات الإدارية يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية للعاملين وذلك بنسبة %86,66 من عدد أفراد العينة، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التحكم بنسبة %33,33 من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة %30 من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة %23,33 من عدد أفرادها.

أما نسبة %13,34 من عدد أفراد العينة يرون أن التغيير الدائم في القيادات الإدارية لا يؤدي إلى

ضعف الروح المعنوية للعاملين، يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة %6,67 من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة %5 من عدد أفرادها.

- فئة الإطارات بنسبة %1,67 من عدد أفرادها.

ويمكن تفسير ذلك، بأن التغيير الدائم في القيادات الإدارية يؤثر على منظومة العمل مما يؤدي إلى تداخل وتعارض في القيام بالأعمال الموجهة لهم وذلك لإختلاف الطريقة القيادية لكل قائد، مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بعدم الاستقرار والأمان.

الجدول رقم 33: يوضح أهم الاقتراحات للتقليل من الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الاقتراحات للتقليل من المعوقات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%11,11	05	%5,55	02	%2,78	01	%2,78	01	توفير الإمكانيات المادية اللازمة
%30,54	11	%16,66	06	%00	00	%13,88	05	تقديم التحفيز العادل بين العمال
%44,44	16	%2,78	01	%27,78	10	%13,89	05	إشراك العاملين وإسهامهم في رسم أهداف المؤسسة
%13,88	05	%5,55	02	%5,55	02	%2,78	01	توعية العمال لتدارك الأخطاء
%100	36	%30,54	11	%36,11	13	%33,33	12	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أنه يمكن التقليل من الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق إشراك العاملين وإسهامهم في رسم أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 44,45% من عدد إجابات أفراد عينة البحث، حيث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 13,89% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم بنسبة 27,78% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,78% من عدد أفرادها.

بينما نسبة 30,54% من عدد إجابات أفراد العينة أكدت على تقديم التحفيز العادل بين العمال. حيث يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 13,89% من عدد أفرادها

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 16,66% من عدد أفرادها.

أما نسبة 13,88% أكدت على توعية العمال بمدى أهمية إدارة الجودة الشاملة. يتوزعون على

النحو الآتي:

- فئة الإطارات بنسبة 2,78% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5,55% من عدد أفرادها.

وأخيرا نسبة 11,11% أكدت على توفير الإمكانيات المادية الأزمات. يتوزعون على النحو الآتي:

- فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم بنسبة 2,78% من عدد أفرادها.

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5,55% من عدد أفرادها.

وهذا ما يفسر، أن هناك الكثير من المعوقات التي تواجهها المؤسسة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يتم إتخاذ مجموعة من الإجراءات للتقليل من تلك الصعوبات والتحديات والمتمثلة في إشراك العاملين في رسم أهداف المؤسسة، تقديم التحفيز العادل بين العمال، توعية العمال بمدى أهمية إدارة الجودة الشاملة وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة كذلك توفير التدريب اللازم للعاملين... إلخ

2/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

أ. الفرضية الأولى:

تساهم آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي.

- حيث يتضح من خلال تحليل الجدول رقم (13) وضع المؤسسة لبرامج تدريبية لفائدة العمال بخصوص الجودة الشاملة المتمثلة في التكوين بنسبة 45,45%، التأهيل بنسبة 23,37% والأمن الوظيفي بنسبة 10,46%، كذلك الجدول رقم (14) الذي يوضح مساعدة البرامج التدريبية في إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة بنسبة 100%.

- ومن خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا دور القيادة الجيدة يعزز الثقة بين العاملين بنسبة 75%.

- أما الجدول رقم (16) يوضح أن أغلب العمال يتم تحفيزهم لأداء مهامهم بنسبة 100%، بحوافز مادية بنسبة 45,37% والتي تتمثل في زيادة الأجر بنسبة 32,24% والمكافآت النقدية بنسبة 12,97%،

والحوافز المعنوية بنسبة 50% تتمثل في التشجيع بنسبة 16,67%، الحوافز النقدية بنسبة 12,06% والأمن والإستقرار بنسبة 21,29%.

- كما يوضح الجدول رقم (17) مساهمة نظام الحوافز في زيادة الإنتاجية وذلك بنسبة 95%.
- والجدول رقم (18) يوضح مساهمة العمل الجماعي في تحقيق أداء جيد بنسبة 95%.
- كذلك الجدول رقم (19) يوضح وجود رقابة بشكل دائم يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بنسبة 53,34%.
- ومن خلال الجدول رقم (20) نجد أن أغلبية العمال صرحوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق الرضا الوظيفي بنسبة 95%.

من خلال ما تم عرضه حول هذه الفرضية والتي جاءت أغلب مؤشراتها إيجابية، يمكننا القول إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي وذلك من خلال توفير المؤسسة مجموعة من الآليات (ظروف عمل ملائمة، وضعها لبرامج تدريبية، تقديم الحوافز المادية والمعنوية، الرقابة المستمرة وتنمية روح التعاون وغيرها).

ومنه يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت بنسبة عالية.

ب. الفرضية الثانية:

هناك إدراك لأهمية إدارة الجودة الشاملة من طرف العاملين بالمؤسسة.

- من خلال تحليلنا الجدول رقم (21) والذي يوضح إدراك معنى إدارة الجودة الشاملة 34,30% من العمال يرون بأنها مشاركة والتزام كل من الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، ونسبة 21,31% يرون أنها الحفاظ على الإمكانات المؤسسة من أجل تحسين الجودة، بينما 15,75% رأوا بأنها الحفاظ على السير الحسن للمؤسسة. ونسبة 10,11% يرون أنها نظام إداري يسعى لتحقيق رضا العميل
- كذلك الجدول رقم (22) الذي يوضح وجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بنسبة 70%.
- أما الجدول رقم (23) يوضح الجهة المسؤولة عن الجودة هي كل من الإدارة العليا والعاملين بنسبة 75%، والإدارة العليا بنسبة 16,66% والعاملين بنسبة 8,34%.
- من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة أكدوا على مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء بنسبة 100%.
- أما يوضع الجدول (25) أن الأغلبية أكدوا بأن تبني المؤسسة نظام إدارة الجودة الشاملة يساعد في زيادة ارتباطها بالعامل وذلك بنسبة 100%.

- وأخيرا الجدول رقم (25) يوضح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في التقليل من الحوادث العمل بنسبة 83,33%.

ومنه نستنتج أن هناك إدراك من طرف العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وذلك من خلال وعيهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في التقليل من الحوادث، تحقيق رضا العملاء. ومنه يمكن القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت بنسبة عالية.

ج. الفرضية الثالثة:

هناك بعض الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التطوير من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات.

- حيث يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 100% والمتمثلة في ضعف الوعي لدى العاملين بنسبة 31,43%، ضعف الكفاءة البشرية بنسبة 24,76%، قلة فترات التدريب بنسبة 23,81% وغياب ثقافة الجودة الشاملة بنسبة 20%.

- كذلك الجدول رقم (28) يبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير في سلوكيات بنسبة 91,66%.

- كما يوضح الجدول رقم (29) أن إنعدام الرضا الوظيفي يؤدي إلى ضعف فعالية أداء العامل بنسبة 50,01%.

- أما الجدول رقم (30) يوضح أن عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات يؤدي لانعدام الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 75%.

- والجدول رقم (31) يوضح دور التسبب الإداري في التقليل من الكفاءة الإنتاجية للعامل بنسبة 95%.

- من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن التغيير في القيادات الإدارية يضعف الروح المعنوية للعاملين بنسبة 86,66%.

- وأخيرا الجدول رقم (33) يوضح أهم الاقتراحات التي تقلل من المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 100% والتي تتمثل في مشاركة العاملين وإسهامهم في رسم أهداف المؤسسة بنسبة 44,45%، تقديم التحفيز العادل بين العمال بنسبة 30,56%، توعية العمال لتدارك الأخطاء بنسبة 13,88% وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة بنسبة 11,11%.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تواجه العديد من المعوقات والعراقيل التي تحد من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ما ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين.

ومنه يمكن القول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت بالنسبة عالية.

3/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن ظروف العمل الحالية تساعد في مضاعفة مجهودات العاملين بنسبة 71,66%، وهذا ما تتفق مع دراسة "عفاف فضل الله شاكوت" بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية" والتي من أهم نتائجها الميدانية أن توفير بيئة جيدة ومريحة للعمل تجعل العاملين يؤديون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام مما ينعكس على جودة أدائهم.

- من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح أن للقيادة الجيدة دور في تعزيز الثقة بين العاملين بنسبة 95%، والجدول رقم (20) الذي يوضح مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وهذا ما تتفق مع دراسة "هاني عماد هاني حطاب" بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة على الأداء الوظيفي" والتي من أهم نتائجها الميدانية أنه توجد علاقة قوية بين القيادة والرؤية السليمة والمشاركة والمبادرة من العاملين والأداء الوظيفي للعاملين.

- من خلال الجدول رقم (24) الذي يوضح مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء، وهذا ما تتفق مع دراسة "نورحياتي زكوان" بعنوان: "تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف مع دوره في إبتكار العمليات" والتي من أهم نتائجها الميدانية التركيز على العملاء لأنه أكثر العوامل نجاحا في ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

- من خلال الجدول رقم (28) الذي يوضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير في سلوكيات العاملين وهذا ما تتفق مع دراسة "العايد هواري" بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، والتي من أهم نتائجها الميدانية أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بوجود قادة لديهم إستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين.

النتائج العامة:

من خلال ما تداولته دراستنا في مؤسسة الكهرباء والغار للتوزيع ومن خلال نتائج الإستبيان وبعد تحليلها وتفسيرها تم إستخلاص، عدة نتائج في ضوء الفرضيات، فقد تمكنا من التأكد من صدق وصحة فرضيات الدراسة بنسبة عالية حيث توصلنا الى:

- دور البرامج التدريبية ونظام الحوافز الفعال في تحسين الأداء الوظيفي.
- وعي العمال بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدراكهم لأهمية تطبيقها بالمؤسسة.
- إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات لتحقيق الرضا الوظيفي والرفع من كفاءة الأداء.
- مساهمة العمل الجماعي في تنمية روح التعاون.
- تعاني المؤسسة من بعض المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

من خلال هذا يمكننا أن نستنتج النتيجة العامة للدراسة والتي مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي. أي أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها.

خلاصة:

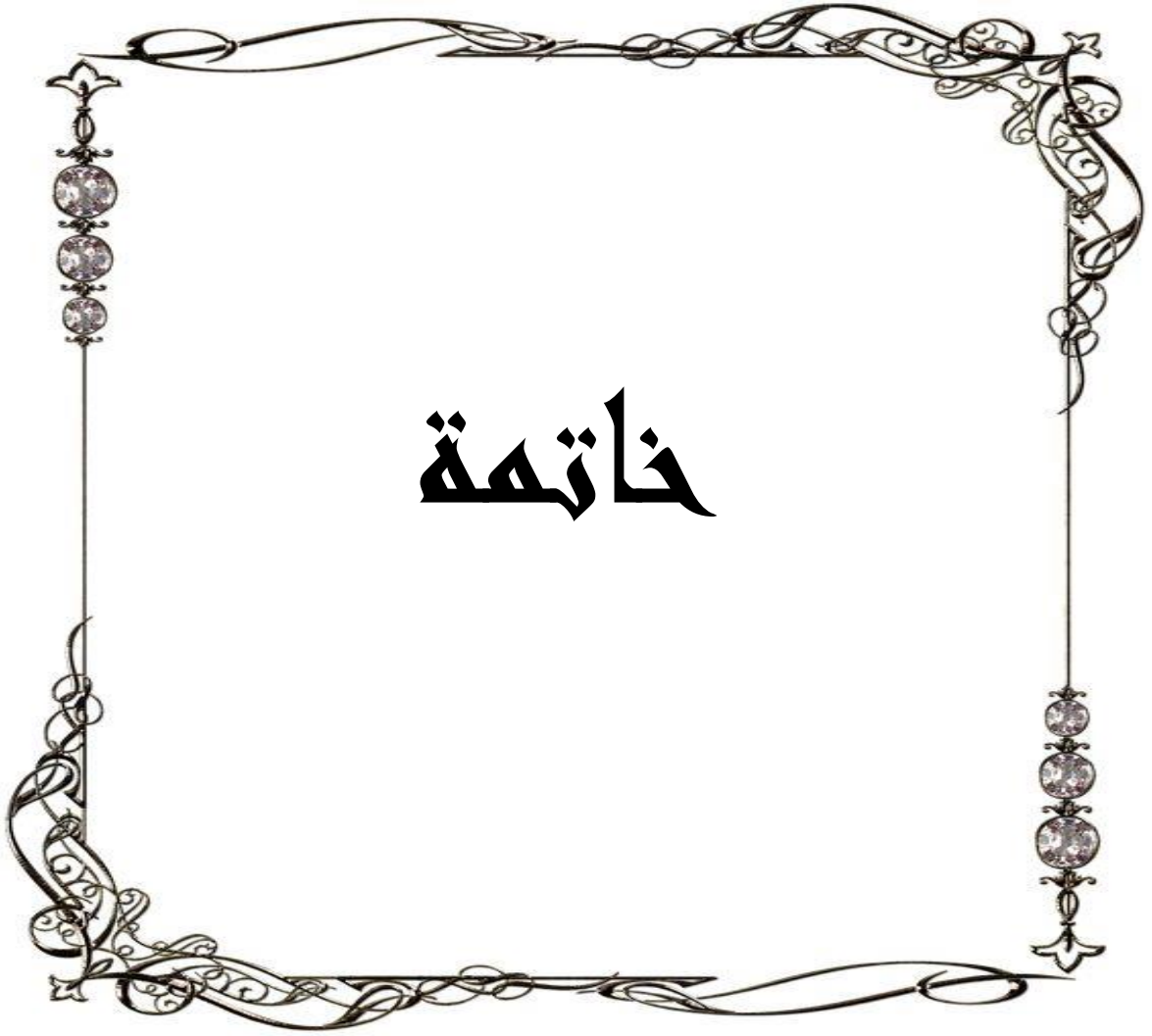
تناولناه في هذا الفصل الجانب المنهجي والتطبيقي لدراسة، والذي يهدف اللي معرفة كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، حيث اشتمل هذا الفصل للتعرف على متغيرات الدراسة وتحديد المنهج المتبع، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الميدانية والمتمثلة في الاستمارة والملاحظة والوثائق والسجلات. كما تم التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وذلك بالرجوع إلى إجابات المبحوثين للوصول إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية وبالتالي إثبات الفرضية العامة.

كذلك تم التطرق إلى النتائج في ضوء الدراسات السابقة وذلك لمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات سابقة

التوصيات والإقتراحات:

بناءً على نتائج هذه الدراسة فقد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في:

- محاولة زيادة درجة الوعي عند العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة أكثر وبضرورة تطبيقها.
- العمل على زيادة الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين بالمؤسسة وتوعيتهم بأهميتها في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.
- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين.
- العمل على إنشاء قسم خاص بمراقبة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- دراسة مختلف المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ومحاولة تصحيحها.
- العمل على توفير أكبر قدر ممكن من الوسائل والإمكانيات المادية بالمؤسسة.
- توفير التكوين والتأهيل الجيد للعمال ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرارات للرفع من مستوى الأداء.
- التشجيع على العمل الجماعي والتعاوني وتنمية روح الابداع والابتكار لدى العمال.



خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي من جانبه التطبيقي والنظري، يمكننا القول بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات يعد الركيزة والأساس في تطوير كفاءة العاملين، كونه منهج إداري يهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الجودة والكفاءة الإنتاجية والخدماتية، والتحسين المستمر لكل من الخدمة والمنتج، وجذب المزيد من العملاء، توفير السلع او خدمات وفقا لمتطلبات العميل وغيرها من أهداف.

لذا يتوجب على كل مؤسسة محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكسر الروتين الداخلي للمؤسسة وتوسيع نطاقها، إضافة إلى تعزيز أداءها الوظيفي وزيادة فعالية المؤسسة مما يساهم في الإستقرار والتنمية الاقتصادية.

ومن خلال معطيات ونتائج دراستنا بمديرية الكهرباء والغاز، تبين لنا أن المؤسسة تتبنى إدارة الجودة الشاملة وتطبقها من خلال اتخاذها لإجراءات تحسن الأداء، تطبيقها لبرامج تطوير وتدريب للعاملين بها، لكن على الرغم من ذلك لا بد من زيادة توضيح معنى إدارة الجودة الشاملة أكثر للعمال، وضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والعمل على تحفيزهم ومكافأتهم أكثر، بالإضافة إلى محاولة التقليل والحد من الصعوبات والمعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

- المعاجم والقواميس:

- 1- الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين، ج1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
- 2- مجد الدين الفيروز أبادي: قاموس المحيط، م1، دار الحديث، القاهرة، 2008.
- 3- المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط5، بيروت، 1998.

- المراجع:

- 1- إبراهيم محمد المحاسبة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق -، دار الجريد، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2018.
- 3- أحمد الخطيب وراح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
- 4- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون: مبادئ الإدارة الأعمال، ط 10، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014.
- 5- أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة TQM، دار حامد، عمان، الأردن، 2013.
- 6- أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 7- أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون، عمان، الأردن، 2014.
- 8- إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة - مدخل نظري وعلمي -، دار زهران عمان، الأردن، 2009.
- 9- بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي-، دار الفجر، مصر، 2013.
- 10- بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة -المفهوم والأساسيات والشروط التطبيق-، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
- 11- عطية راضي: إدارة الجودة الشاملة -مفهوم والفلسفة والتطبيقات-، شركة روابط للنشر وتقنية للتوزيعات، القاهرة، مصر، 2012.

- 12- جون هـ. جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق: **نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة-**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1980.
- 13- حسن العلواني: **التنظيم الإداري - النظريات والمفاهيم الأساسية-**، كلية الاقتصاد العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
- 14- حيدر علي المسعودي: **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 15- خليل محمد حسن الشماع خمير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 16- خير الله يونس التركاوي: **إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، 2017.
- 17- خيضر كاظم حمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 18- رعد الصرن: **إدارة الجودة الشاملة**، دار مؤسسة رسلان، سوريا، 2016.
- 19- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 20- رواية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 21- سلامة عبد العظيم حسين: **الجودة الشاملة والإعتماد التربوي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 22- سليمان زيدان: **إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل - ج1**، دار المنهج، عمان، الأردن، 2010.
- 23- سليمان زيدان: **إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل - ج2**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010.
- 24- سنان الموسوي: **الإدارة المعاصرة - الأصول والتطبيقات-**، دار مجد اللاوي، الأردن، 2004.
- 25- شريف بوفاس: **إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2019.
- 26- شهدان عادل الغرباوي: **إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.
- 27- شيراز محمد خضر: **إدارة الشركات**، دار الأكاديمية، لندن، 2022.

- 28- صالح ناصر عليما: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
- 29- صلاح الدين حسن السيبي: تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الإيزو ISO، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.
- 30- صلاح عبد النعمي: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2013.
- 31- طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 32- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 33- عائشة يوسف الشميلي: برنامج تحسين الأداء، القاهرة، مصر، دار الفجر، 2017.
- 34- عبد الطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية التطبيق، منشورة الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003.
- 35- عبد الله بن عبد الغني الطعم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ، السعودية، 2003.
- 36- عبد الله حسن عواد: إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية، عمان، الأردن، 2018.
- 37- عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، دار المعتز، عمان، الأردن، 2015.
- 38- عبد الله حكمت نقار وآخرون: التمكين النفسي - دور وظائف إدارة الموارد البشرية-، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، 2016.
- 39- علي جبلاق: إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- 40- عماد الدين حسن وحنفي محمود سليمان، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية العمالية، مصر، 2004.
- 41- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
- 42- فاروق عبدة فيله: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2009.
- 43- فايز عبد الرحمن الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010.

- 44- فداء محمد حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، عمان، 2012.
- 45- فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008.
- 46- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
- 47- لخضر ديلمي ومحمد روازقي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أمجد، عمان، الأردن، 2016.
- 48- لعلى بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الرياءة، عمان، الأردن، 2011.
- 49- مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2015.
- 50- محسن علي عطية: الجودة الشاملة في التدريس، دار الصفاء عمان 2008.
- 51- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
- 52- محمد أحمد عيشوني: أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة، مكتبة عبيكان، الرياض، 2010.
- 53- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار جنان، عمان، 2016، ص 213.
- 54- محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية -نحو منهج إستراتيجي متكامل-، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008.
- 55- محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية -نحو منهج إستراتيجي متكامل-، دار العبيكان، ط4، الرياض، 2015.
- 56- محمد سرور الحريري: قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون، الأردن، 2016.
- 57- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005.
- 58- محمود عبد الفتاح رضوان: الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2013.

- 59- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة -في مجال الخدمات-، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- 60- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، دار إيتراك، مصر، 2008.
- 61- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، منظمة الإدارة العربية، القاهرة، مصر، 2018.
- 62- مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2016.
- 63- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار حامد، عمان، الأردن، 2018.
- 64- مهدي صالح السامرائي وصبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 . مدخل لتحسين أداء الجامعات .، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013.
- 65- مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة -في القطاعين الإنتاجي والخدمي-، دار جرير، عمان، الأردن، 2007.
- 66- نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015.
- 67- هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي: التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
- 68- هلال محمد عبد الغاني حسن: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة مصر، 1996.
- 69- هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية -مبادئ ونظريات وتطور-، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010.
- 70- هيثم طلعت عيسى عوض: إدارة الجودة الشاملة -المفاهيم والأسس والمعايير-، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2022.
- 71- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة الوراق، عمان، 2007.
- 72- يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان 2008.
- 73- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006.

- الرسائل والمذكرات:

- 1- إبراهيم قرّاش وعبد الباسط هبال: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية النفطية، مذكرة ماجستير، كلية الموارد الطبيعية، جامعة الزاوية، ليبيا، 2018.
- 2- إيمان خويلدات: أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014.
- 3- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 4- زياد بغداد: دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.
- 5- العايد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 6- عفاف عمر فضل الله شاكوت: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مذكرة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2015.
- 7- قصير بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران-2، الجزائر، 2017.
- 8- مرزوقي نوال: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و14000، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
- 9- هاني عماد هاني خطاب: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دائرة ضريبة الدخل، مذكرة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2019.
- 10- وسام سليمان المعمر: علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- 11- سعاد حفاف: محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مقدمة لطلبة الليسانس سنة 2، تخصص العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن علي، شلف، الجزائر، 2019.

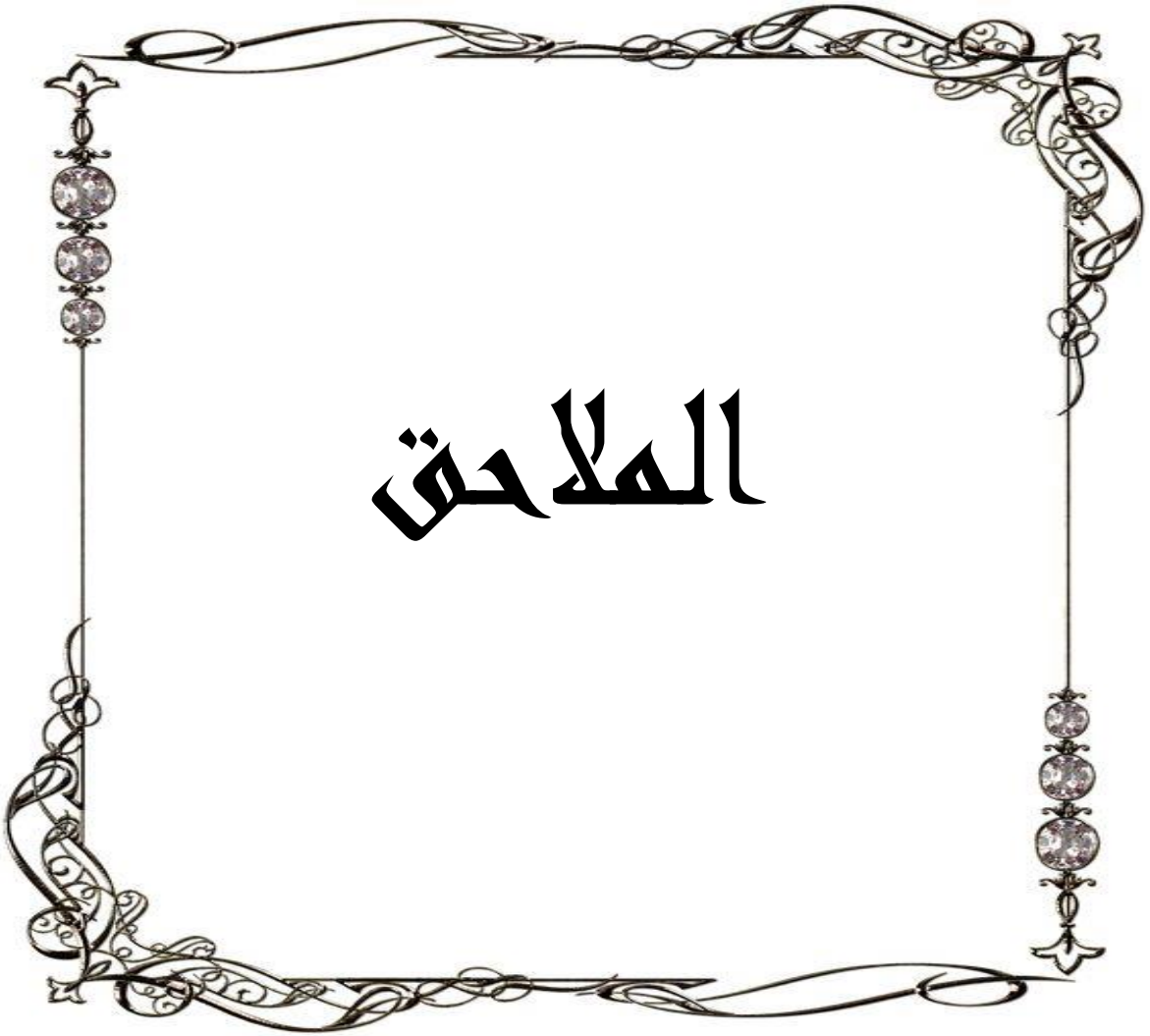
- المجالات:

- 1- أبو القاسم سعد الله: أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 3، العدد 05، 2015.
- 2- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات، العدد 46، عمان، الأردن، 2022.
- 3- زيان بغداد: أهمية تبني معايير الإيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، 2022.
- 4- قيصر بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 31، وهران، 2017.
- 5- محمد حسن الشهري وسعد عايض شهراني: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 10، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2020.
- 6- محمد حسن الشهري وسعد عايض شهراني: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 10، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2020.
- 7- محمد حسن الشهري وسعد عايض شهراني: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 10، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2020.

- المراجع بالأجنبية:

- 1-Dale. H. Bestsfield & Others : **Total Quality Management-3rd edction-**, Published by Pearson Education, India, 2012.
- 2-Norhayati Zakuan ,Siti Zaleha Oman: "**An Anlysis of the Impact Total Quality Management on Employee Performance With Mediating role of Process** , Moster's Thesis , Universiti Teknalogie Johor Bahru, in Malaysia , 2016.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة 8 ماي 1945 . قالمة .

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعي

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إستمارة إستبيان لتحضير رسالة ماستر:

تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز للتوزيع - قالمة -

تحت إشراف الاستاذة:

_أ. ورناني فوزية.

إعداد الطلبة:

- عمري نورهان.

- صبار أميرة.

ملاحظة:

تتم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة، كما نعلمكم

أن بيانات هذه الإستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكرا لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 35 . 25 45 . 36
 55 . 46 56 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي
 دراسات عليا تكوين مهني
- 4- المستوى المهني: إطار
 عون تحكم
 عون تنفيذ
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات
 من 6 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سن
 من 16 فما فوق

المحور الثاني: بيانات تتعلق بمساهمة آليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي:

6- هل ظروف العمل الحالية تساعدك على أداء العمل بدقة؟

نعم لا

7- هل تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لفائدة العمال بخصوص الجودة الشاملة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه البرامج التدريبية؟

التكوين

. التأهيل

. الأمان الوظيفي

أخرى تذكر.....
.....

8- هل تساعدك هذه البرامج التدريبية في إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة؟

نعم لا

9- حسب رأيك هل للقيادة الجيدة دور في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة؟

نعم لا

10- هل يتم تحفيزك لأداء مهامك؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ما هي نوع هذه الحوافز؟

. الحوافز المادية

. الحوافز المعنوية

-إذا كانت حوافز مادية. ما هي؟

. زيادة في الرواتب

. التعويضات

. مكافآت نقدية

أخرى تذكر.....
.....

-إذا كانت حوافز معنوية. ما هي

. التشجيع

. الجوائز التقديرية

. الأمن والاستقرار

أخرى تذكر.....

.....

11- هل يساهم نظام الحوافز في زيادة الإنتاجية؟

لا

نعم

12- هل يساهم العمل الجماعي في تحقيق أداء جيد؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بـ نعم، كيف ذلك؟

.....

.....

13- هل للرقابة دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعامل؟

لا

نعم

14- هل المشاركة في إتخاذ القرارات تحقق الرضا الوظيفي للعاملين؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟

.....

المحور الثالث: بيانات تتعلق بإدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

15- هل تدرك معنى إدارة الجودة الشاملة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، فهل هو:

. نظام إداري يسعى لتحقيق رضا العميل.

. المحافظة على السير الحسن للمؤسسة وتلبية متطلبات العملاء.

. المحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر

. مشاركة والتزام كل من الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

أخرى تذكر.....

.....

.....

16- هل يوجد قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة بمؤسستكم؟

لا

نعم

17- حسب رأيك الجودة الشاملة مسؤولية من؟

. الإدارة

. العاملين

. كلاهما

18- هل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق رضا العملاء؟

لا

نعم

19- هل تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة يساعد على زيادة ارتباط العامل بالمؤسسة؟

لا

نعم

20- هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في التقليل من حوادث العمل؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بـ "لا"، لماذا؟

.....

.....

المحور الرابع: بيانات تتعلق بالمعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتطوير من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة:

21- ماهي أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمؤسسة؟

. قلة فترات التدريب.

. غياب ثقافة الجودة الشاملة.

. ضعف الكفاءة البشرية.

. ضعف مستوى الوعي لدى العاملين.

22- هل يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير في سلوكيات العاملين؟

لا

نعم

23- هل إنعدام الرضا الوظيفي يؤدي إلى ضعف فعالية الأداء؟

لا

نعم

24- هل عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات يؤدي إلى عدم الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة؟

لا

نعم

25- هل التسبب الإداري يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

.....
.....

26- هل التغيير الدائم في القيادات الإدارية يضعف الروح المعنوية للعاملين؟

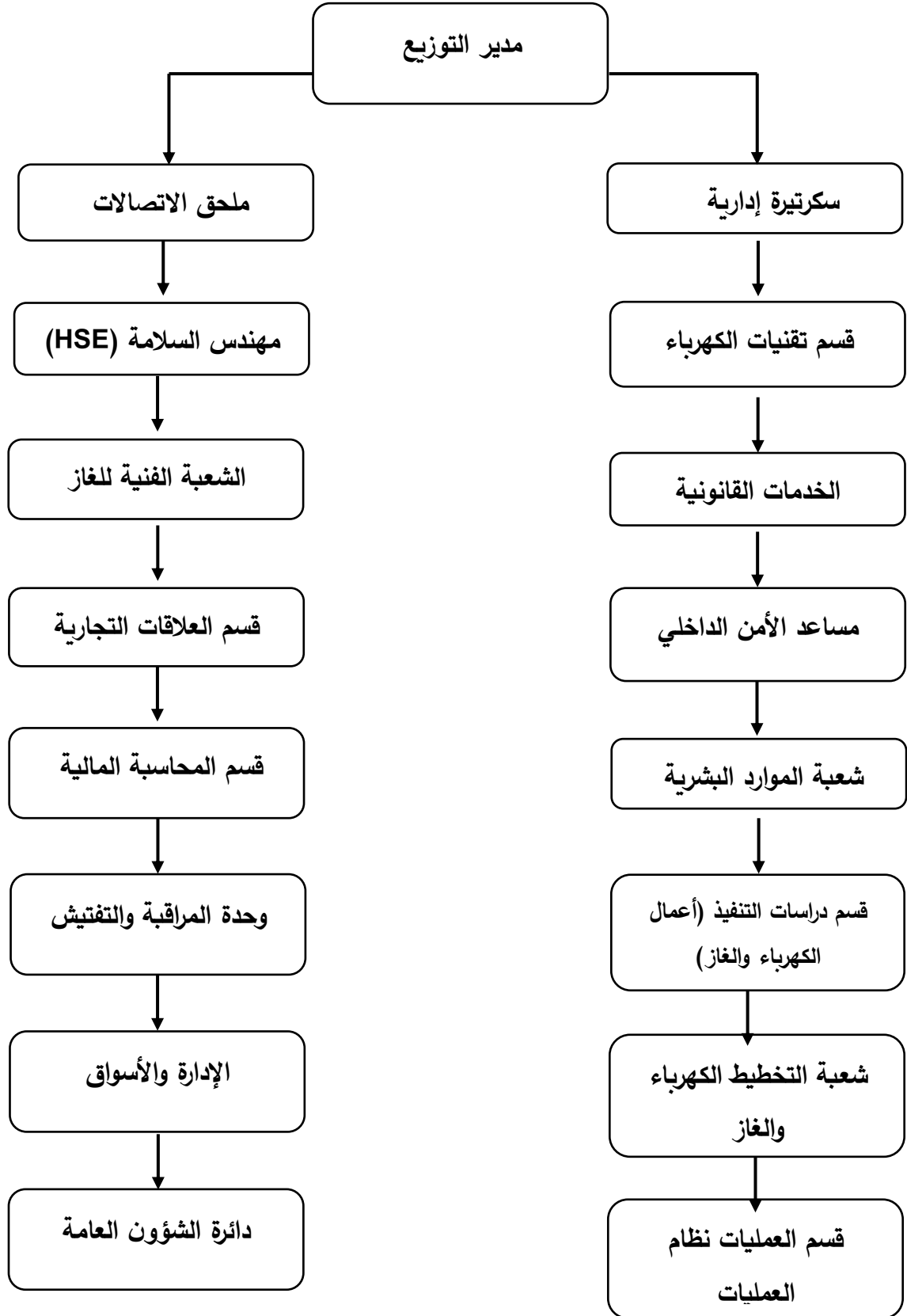
لا

نعم

27- كيف يمكن التقليل من الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

.....
.....

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مؤسسة سونلغاز قالمة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قائمة في: 2023/03/20

السيد: رئيس قسم علم الاجتماع

السيد: مدير سونلغز - قائمة -

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الموضوع : طلب اجراء تريض ميداني.

لي عظيم الشرف أن اتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلبي هذا والمتمثل في طلب اجراء تراسة ميدانية حول تأثير ادارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي .

تحيت اشراف الأستاذة: ورناني

من اعداد الطلبة:

- صبار اميرة
- عمري نورهان

وفي الأخير تقبلوا مني أسمي عبارات التقدير والاحترام

امضاء رئيس قسم علم الاجتماع

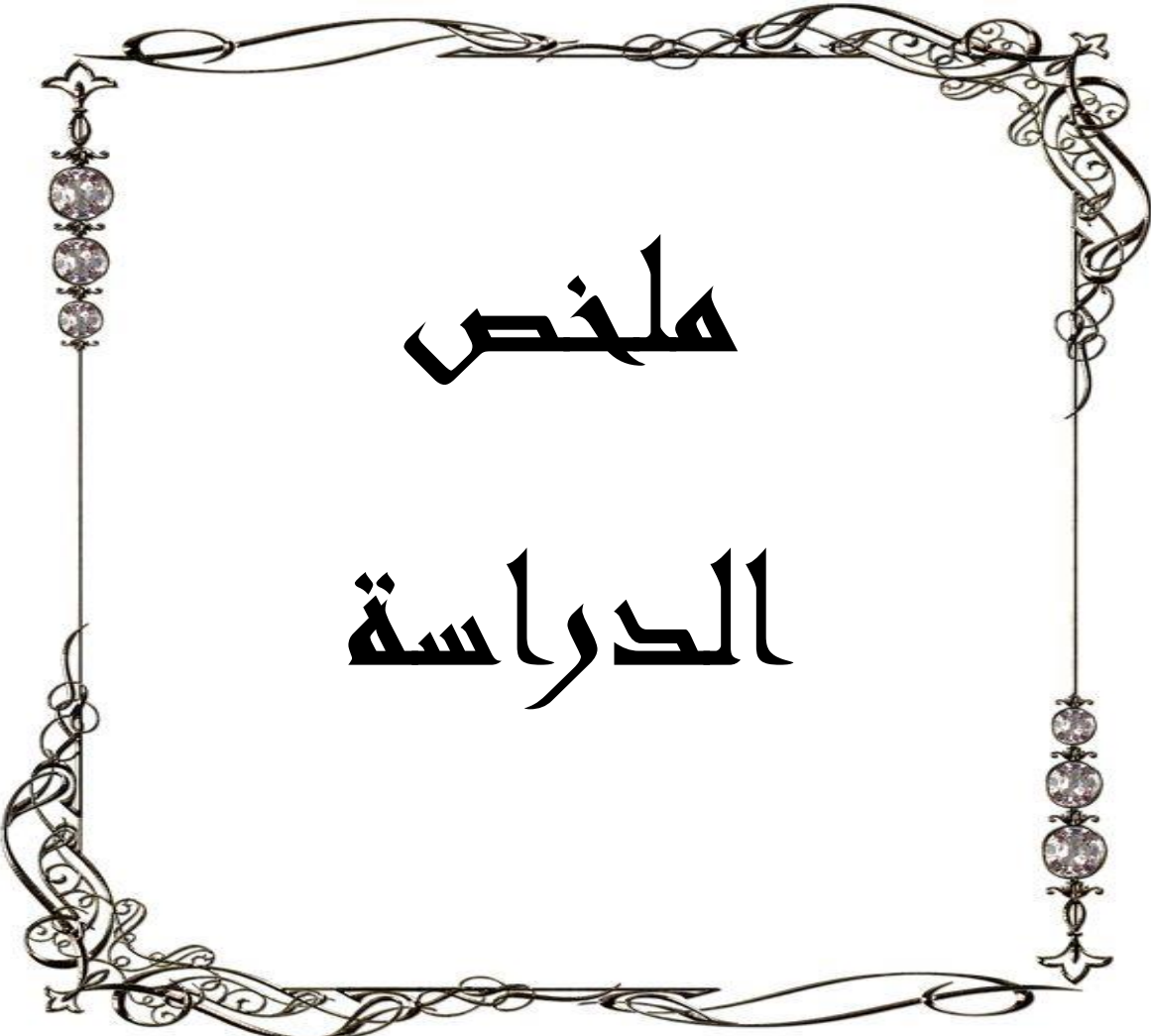
امضاء الأستاذ الدكتور: سمير قوريد



رأى مدير التوزيع



جمال نوامرية



ملخص الدراسة

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ودرجة وعيهم بأهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسات، حيث انطلقنا في بحثنا هذا من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية متضمنة أهداف البحث، فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها 60 مفردة وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الكلي المتكون من 519 مفردة بمديرية "الكهرباء والغاز -قائمة-"، وللوصول إلى ذلك تعرضنا لجانب نظري وتطبيقي.

الجانب النظري: تطرقنا فيه إلى الإطار الفكري والمفاهيمي للدراسة، ماهية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو 9000، والأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

الجانب التطبيقي: تضمن إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري تتمثل في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز، بغية الوقوف على مدى تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بفعالية في الأداء الوظيفي وذلك عن طريق تطبيقها لمجموعة من الآليات التي تقوم عليها من أجل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية للرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، بالرغم من وجود عدة عوائق تعترض تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي.

Summary:

The aim of this study is to identify the impact of quality management on job performance of the employees and their awareness about its importance in institutions. We start our research by main hypothesis and three other hypothesis include research objectives, we have used descriptive method and the questionnaire as a tool to collect data. This study is applied to a sample of 60 individuals used randomly from total study consisting 519 individuals in the Directorate of Electricity and Gas "Guelma" and in order to achieve our objective, we have dealt with both practical and theoretical part.

Theoretical part: we discuss both intellectual and conceptual framework, the nature of quality management and its relationship with ISO standards 9000, in addition to the relationship between job performance and quality management.

Practical part: it includes a field study on algerian economic institution, this latter is an enterprise of industrial and commercial represent the production of electricity and Gas in order to determine the extent to which this institution adopts the term of quality management and its contribution to improve job performance.

At the end of the study, we reach a conclusion that quality management has a strong effect on job performance through applying a set of mechanisms to improve job performance and increase productivity as long as to raise institution and achieve its objectives, although there are several obstacles face its application.

Keywords: total quality, total quality management, job performance.