



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير-الوادي-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

جمعة خير الدين

إعداد الطالبة:

حورية جريبع

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2016/2017

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۙ

المجادلة (11)

صدق الله العظيم

# إهداء

إلى من سرقتني الدراسة من أحضانهم  
و جعلتهم يشناقون لي و أنا معهم  
إلى من سكن الفؤاد و ملاءه حبا و حنانا  
إلى من وصفهم الرحمن بزينة الحياة الدنيا  
إلى ولدي:

ولاء فاطمة الزهراء  
و محمد علاء الدين  
إلى من تحمل معي عبء المسؤولية  
و كانوا لي دعما و سندا  
إلى الوالدين الكريمين  
و أختي الغاليتين  
أهدي جهدي المتواضع

الطالبة : حورية جرييع



# شكر وعرفان:

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم قدرته و سلطانه الذي أهمني بالصبر و أمدني بالعزم و المثابرة من أجل المواصلة، و إتمام هذه المذكرة. كما أتقدم بخالص الشكر و عميق التقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة الفاضلة خير الدين جمعة لما قدمته لي من دعم و نصح و توجيهات قيّمة. الشكر موصول لجميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين كانوا لنا عوناً و نبراساً يضيء دروبنا نحو العلم

كما أشكر كل موظفي و عمال مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير على إستقبالهم لي وتعاونهم لإكمال هذا العمل.

و أخيراً أشكر كل من ساندني و لو بكلمة و دعا لي بالتوفيق، و أخص بالذكر أصدقاء الدراسة و زملائي في العمل.

الطالبة: حورية جريبع

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير- و قد تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، بحيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة قوامها 50 عاملا و بلغ عدد الإستبانات الصالحة للدراسة 40 إستبانة، طبقت عليها الدراسة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss19.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة 3.36، و احتل بُعد التركيز على الزبون المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.84 .
  - إن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.65 .
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لكن بنسب متفاوتة باستثناء بُعد مشاركة العاملين، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي اقترحت على أساس النتائج المحصل عليها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة

العاملين، الأداء الوظيفي.

## ABSTRACT:

This study aimed to revealing the effect of Total Quality Management on the occupational performance at the BATICIM Company, the study population consisted to all employees of the institution at all administrative levels. A simple random sample of 50 employees was withdrawn and the number of valid questionnaires was 40, the statistical study was applied using statistical packages program SPSS19.

The study found a number of the most important results:

- The level of TQM at the BATICIM was averaged, by a mean coefficient equal 3.36, in term of focus on the customer values which ranked first with an average of 3.84.
- The level of occupational performance at the BATICIM was high, by a mean coefficient equal 3.65.
- There is a significant effect of TQM on occupational performance at the BATICIM, but in varying degrees except after the participation of employees where the study showed that there's no significant effect between the participation of the employees and occupational performance at the institution under study.
- The study also proposed some recommendations that were suggested based on the results obtained.

**Key words:** Total Quality Management, the commitment of senior management, continuous improvement, the focus on customer, participation of employees, occupational performance.

# قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
/	ملخص الدراسة
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
/	قائمة الملاحق
أ - ر	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
03	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي
08	المطلب الثاني: معدلات الأداء الوظيفي
10	المطلب الثالث: مكونات و محددات الأداء الوظيفي
16	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
16	المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني: طرق و معايير تقييم الأداء الوظيفي
26	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
28	المطلب الرابع: مسؤولية و صعوبات تقييم الأداء الوظيفي
33	المبحث الثالث: إدارة الأداء الوظيفي
34	المطلب الأول: مفهوم و أهداف إدارة الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث: معوقات نجاح إدارة الأداء الوظيفي
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء الوظيفي</b>	
46	تمهيد

47	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة</b>
47	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
56	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
62	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
67	<b>المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>
67	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
69	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
74	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
75	<b>المبحث الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000</b>
75	المطلب الأول: ماهية الإيزو 9000
79	المطلب الثاني: خطوات الحصول على الإيزو 9000
82	المطلب الثالث: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة
85	<b>المبحث الرابع: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي</b>
85	المطلب الأول: أثر إلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي
88	المطلب الثاني: أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي
93	المطلب الثالث: أثر التركيز على الزبون على الأداء الوظيفي
95	المطلب الرابع: أثر مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي
98	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير-</b>	
99	<b>تمهيد</b>
100	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية</b>
100	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
101	المطلب الثاني: أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي
104	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
108	المطلب الرابع: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
109	<b>المبحث الثاني: تعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة -المغير- BATCIM</b>

109	المطلب الأول:لمحة عن مؤسسة BATICIM
111	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM
116	المطلب الثالث:منتجات و أهداف مؤسسة BATICIM
117	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
117	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
121	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة
126	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات و تفسير النتائج
136	خلاصة الفصل
137	خاتمة
140	قائمة المراجع
146	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة	1
56	النظرة إلى الجودة قديما و حديثا	2
84	أوجه الاختلاف بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة	3
85	وضع المؤسسات قبل و بعد تطبيق مواصفات الإيزو 9000	4
102	أبعاد الإستبيان	5
102	مقياس ليكرت الخماسي	6
104	معامل الارتباط بين عبارات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه	7
105	معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه	8
105	معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه	9
105	معامل الارتباط بين عبارات البعد الرابع و البعد الذي تنتمي إليه	10
106	معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول و المحور الذي تنتمي إليه	11
106	معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني و المحور الذي تنتمي إليه	12
107	معامل الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع للدراسة	13
107	نتائج معاملات الثبات و صدق المحك	14
108	إختبار التوزيع الطبيعي	15
110	أهم الزبائن و الشركاء للمؤسسة	16
111	تصنيف عمال المؤسسة حسب الوظيفة	17
118-117	خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	18
123-122	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجات الموافقة لعبارات المحور الأول	19
124	ترتيب أبعاد المحور الأول	20

126-125	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	21
127	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	22
128	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية	23
129	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي	24
129	جدول المعاملات غير النمطية لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي	25
130	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	26
131	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	27
131	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	28
132	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	29

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموذج الدراسة	1
4	أبعاد الأداء	2
6	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	3
9	وصف معدلات الأداء الوظيفي	4
12	المحددات الداخلية للأداء الوظيفي	5
14	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	6
20	الهدف من التقييم	7
26	العلاقة بين الشخصية، السلوك و النتائج	8
28	مراحل تقييم الأداء الوظيفي	9
30	مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي	10
42	نموذج لدورة إدارة الأداء	11
61	أهداف إدارة الجودة الشاملة	12
63	أنواع العملاء	13
64	التغذية العكسية	14
73	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	15
78	هيكل مواصفات الإيزو 9000	16
90	دائرة ديمينغ للتحسين المستمر	17
91	ثلاثية جوران	18
92	الطريقة العلمية للتحسين المستمر	19
115	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM وحدة المغير	20



118	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لتوزيع أفراد عينة الدراسة	21
119	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير العمر لتوزيع أفراد عينة الدراسة	22
120	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير المستوى العلمي لتوزيع أفراد عينة الدراسة	23
120	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية لتوزيع أفراد عينة الدراسة	24
121	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الوضعية القانونية لتوزيع أفراد عينة الدراسة	25
121	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة لتوزيع أفراد عينة الدراسة	26

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
146	قائمة المحكمين	1
147	إستمارة الدراسة	2
151	الميكال التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	3
152	شهادة نظام إدارة الجودة الإيزو 9001:2008	4
153	شهادة نظام إدارة الجودة الإيزو 14001:2004	5
154	شهادة نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية 18001:2007 OHSAS	6
155	شهادة وقاية و أمن صناعي ILO2001:	7
156	مخطط أنشطة المؤسسة	8
157	تصريح بمشاركة في دورة تدريبية	9
158	شهادة تكوين في iso9001v2015	10
159	إستمارة تقييم المردود الفردي	11
160	إستمارة تقييم الأداء	12
161	مخطط نظام المعلومات بالمؤسسة	13

# مقدمة

تعيش المؤسسات اليوم أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في البيئة الخارجية والداخلية كاشتداد حدة المنافسة ، العولمة، حرية التجارة، التقدم التكنولوجي السريع وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال .... الخ. بالإضافة إلى توجهات الزبائن نحو سلوكيات جديدة تدور في مجملها حول الجودة و التكلفة و الوقت، حيث أصبح المحيط أكثر ديناميكية و حيوية يفرض على المؤسسات السعي نحو التميز و التفوق، و ذلك من خلال العمل على إرضاء الزبون و احترامه بتقديم سلع و خدمات تتميز بالجودة من أجل تحقيق رغباته.

و أمام هذه التحديات تزداد أهمية الإرتقاء و التفكير في تحديث الأساليب أو المقاربات الإدارية في تسيير أعمال المؤسسات، بحيث تستند إلى أسس منهجية و علمية في مواجهة الظروف المتقلبة و منها مقارنة إدارة الجودة الشاملة . تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المهمة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تمكن أي مؤسسة إذا طبقتها من تحقيق أفضل أداء ممكن، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من أجل الإستجابة لمطالب الزبون الذي صار بإمكانه المفاضلة بين العديد من المنتجات و الخدمات المقدمة المتعددة بأشكالها و أنواعها، فالجودة باتت سلوكا ضروريا و هاما للمؤسسة تنتهجه سعيا منها لتحسين و تطوير الأداء و ترقيته باستمرار . و تعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة الخاصة البشرية منها، باعتبار العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم و التخلف، و مقياس للنجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، و هذه المؤسسات أمام تحدي تنمية و تطوير و ترشيد إستغلال إمكانيات و قدرات القوى العاملة داخلها لتمكين من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة و فعالية، لتحقيق التفوق و التميز.

و بالتالي فالجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات خاصة لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة و بين تحسين الأداء الوظيفي . هذا الأخير الذي لقي إهتماما كبيرا من طرف الباحثين و الدارسين لعلوم التسيير، باعتباره من المحددات الرئيسية لتألق و نجاح المؤسسة، و بالتالي فإن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن الوصول إليه في غياب المورد البشري الكفاء و الفعال، لذا وجب على المؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية متابعة و مراقبة أداء العاملين بتحديد نوعية و كمية و جودة أداؤهم، و تحديد القدرات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، و تقييم أدائه، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى إدارة أداء العاملين داخلها بصورة جيدة تسمح لها باتخاذ القرارات و الإجراءات الإدارية الصحيحة.

و من أجل الفهم الجيد لهذا الموضوع تمحورت الدراسة المقدمة حول أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، أهميتها في بقاء المؤسسة، نجاحها و إستمراريتها من خلال التميز الذي ينعكس على أداء العاملين و على النتائج الكلية التي تحققها و ترجوها المؤسسة.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الإستمرار و التميز خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات الحديثة لذلك وجب عليها الإهتمام بإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء و تحقيق مستويات إنتاجية عالية و توفير العوامل المساعدة على تجاوز العقبات و المعوقات، لذلك تتجه المؤسسات اليوم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها عامل رئيسي في تحقيق أهدافها و تحسين أدائها، و من منطلق أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع أنشطتها وأن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين و رفع الأداء الكلي للمؤسسة فهي تسعى دائما للبحث و استخدام الأساليب الحديثة و الفعالة للنهوض بمستوى مواردها البشرية و أهمها إدارة الجودة الشاملة.

و عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

**هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغير ولاية الوادي؟**

وتنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ وما هي متطلباتها ؟
- ماذا نقصد بالأداء الوظيفي ؟ و كيف يتم تقييمه و إدارته ؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل إنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الأداء المتميز و التفوق ؟
- ما هو واقع إهتمام مؤسسة بناء الهياكل المعدنية بالمغير ولاية الوادي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟ وما هو أثره على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:

**أولا: الفرضية الرئيسية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

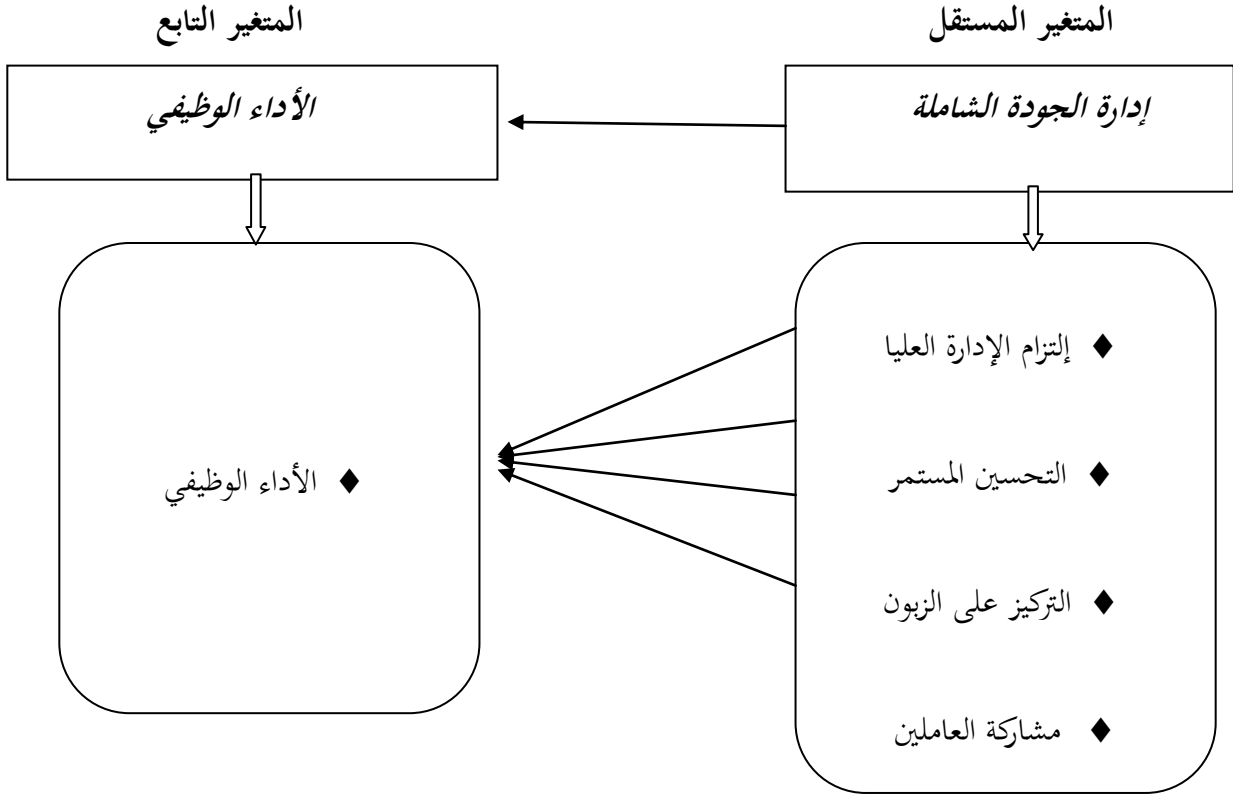
**ثانيا: الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .

### 3- نموذج الدراسة :

في ضوء إشكالية الدراسة و فرضياتها تم بناء النموذج الموالي مقترح لبيان أثر المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في " إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، و مشاركة العاملين"، على المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي.

#### شكل (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

### 4- متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل.

- ◆ إدارة الجودة الشاملة: أسلوب إداري موجه نحو خدمة الزبون (العميل) من خلال العمل على إرضائه و كسب ولائه بتحقيق حاجاته و توقعاته من السلع و/ أو الخدمات، مبني على أساس الإستخدام الفعال للقدرات و المهارات و الموارد المتاحة لكل من قوة العمل و الإدارة.
- ◆ التحسين المستمر: هو تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المؤسسة، الهدف منها بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر و يدوم السعي إليه، فحاجات و رغبات العميل و توقعاته متغيرة باستمرار.

◆ **التركيز على الزبون:** السعي لبلوغ رضا الزبون و تحقيق توقعاته و رغباته و اعتباره شريكا لأنه يساهم في عملية إتخاذ القرار.

◆ **مشاركة العاملين:** و تعني مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في أنشطة الجودة من خلال فرق العمل المساهمة في عمليات التخطيط و إتخاذ القرارات، حيث أن هذه المشاركة تنمي روح المهارة و الإبداع و الثقة في النفس و المؤسسة و بالتالي الإلتزام بالأهداف و التفاني في سبيل تحقيقها.

ثانيا: المتغير التابع.

◆ **الأداء الوظيفي:** هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

## 5- أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي للدراسة يكمن في بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع هام من مواضيع الإدارة الحديثة ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح المفاهيم المتعلقة بها، وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات كفلسفة إدارية معاصرة.
- معرفة و ضبط العلاقة بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.
- ضبط المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، تقيمه و إدارته .
- التركيز على تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره أساس نجاح المؤسسات .
- معرفة إمكانية وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية بالمغير، و تقديم توصيات بهذا الصدد.

## 6- أهمية الدراسة:

تمثل أهمية هذه الدراسة في كونها :

- تناول موضوع جوهري في الوقت الحاضر و هو إدارة الجودة الشاملة و ما له من أثر في تحسين الأداء الوظيفي.
- معرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .
- تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تحسن الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- معرفة مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- إبراز مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية كأسلوب حديث.

## 7- مبررات إختيار الموضوع:

### أولا: مبررات ذاتية:

- الميل الشخصي للمواضيع التي تخص إدارة الجودة الشاملة.
- الرغبة في معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- قناعتنا الخاصة بأهمية تبني المؤسسة الجزائرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل الإرتقاء وتحقيق الجودة والتميز في الأداء خاصة الأداء الوظيفي.
- إدراكنا لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسات.

### ثانيا: مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا.
- ضعف الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية.
- التطورات التكنولوجية المتسارعة و العولمة و إشتداد المنافسة التي تحتم على المؤسسات التكيف معها بتبني الأفكار و المناهج الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة .
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، لأنه لم يعد بالإمكان الصمود و الإستمرار في ظل واقع يتطور باستمرار يوما بعد يوم بنفس الطريقة و الأفكار التقليدية .
- التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد مفهوم تقليدي ينحصر بمطابقة مواصفات الإيزو 9000 بل هي أوسع من ذلك إذ تعتبر فلسفة و ثقافة فكرية تعم كيان المؤسسة بكامله.

## 8- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، حيث تمت حدود الدراسة المكانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغیر (BATICIM) ولاية الوادي . و تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 20-03-2017 إلى 25-04-2017 حيث قامت الطالبة من خلال الزيارات الميدانية بإجراء مقابلات مع كل من رئيس مصلحة الإدارة و الموارد البشرية و مراسل الجودة بالمؤسسة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة .

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة (BATICIM) بجميع مستوياتهم الوظيفية. حيث ركزت الدراسة على الإستبيان بالدرجة الأولى كأداة للدراسة الميدانية.

## 9- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة (BATICIM)، و من خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد إستخدمنا المنهج الإفتراضي الإستنباطي، و ذلك بدءا بجمع البيانات الأولية لتكوين الإطار النظري للدراسة، ثم صياغة فرضيات تخص

الظاهرة المدروسة و إختبار صحتها بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، و بعدها يتم تأكيد أو نفي تلك الفرضيات وصولاً لنتائج الدراسة.

#### ◆ أساليب جمع البيانات: إستخدامنا الأساليب التالية:

- 1) **الأسلوب المكتبي:** تم من خلال الإطلاع على أدبيات إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، من خلال الكتب، المذكرات، و الرسائل الجامعية التي تناولت الموضوع بالإضافة للملتقيات و المجالات و المحاضرات التي تناولت موضوع دراستنا، و ذلك من أجل تكوين منظور علمي لموضوع الدراسة.
- 2) **الأسلوب الميداني:** تم جمع البيانات الميدانية من خلال الإستبيان الذي وزع على عينة من العاملين بمؤسسة (BATICIM)، و ذلك بهدف التعرف على آرائهم فيما يتعلق بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، إضافة للمقابلة من أجل المساعدة في تفسير النتائج. و لقد إعمدنا على أداة الإستبيان بصفة أساسية، لذلك تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، و قدر حجمها ب 40 عامل.

### 10- الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية.

- 1) دراسة عبد الله بن عطية الزهراني " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين " بالمملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة ، 2007 .  
و هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، و توصلت الدراسة أن جميع القيم التنظيمية سائدة بدرجات مختلفة في المؤسسات السعودية و أن أفراد الدراسة يميلون إلى تصنيف كفاءة أدائهم بشكل عام بالمرتفع دائماً مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة و أن هناك علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية و كفاءة أداء العاملين.
- 2) دراسة رشاد محمود بدري بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في غزة" 2009.  
و هدفت إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة و واقع هذا التطبيق و التعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.  
و توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة محل الدراسة بمبادئ الجودة الشاملة. بحيث لاحظ الباحث وجود اهتمام من قبل المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها و مهامها و العمل الحثيث على تحسين و تطوير و تطبيق هذه المتغيرات بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة و الزبائن و العاملين و المجتمع.



3) دراسة عبد الله أحمد الدعاس 2010 بعنوان " إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية ."

في محاولة من الباحث لمعالجة إشكالية تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي. و من خلال تحليله لبيانات 200 إستبيان موزع على العاملين بالبنوك التجارية الأردنية، خلص الباحث إلى وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، المعلومات المطلوبة و مشاركة العاملين ) و تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية.

4) دراسة إياد فاضل محمد التميمي " إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء" ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن ، 2006.

و هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الأداء في المنظمات ، و بيان الإنعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر، إعتقاد الإدارة على المعلومات عند إتخاذ القرار، دعم الإدارة العليا و التركيز على الزبون، و خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة ليس فقط في السلع بل في الخدمات و جودة كافة الأنشطة و العمليات داخل المنظمة، و إقتاحت الدراسة ضرورة إيجاد نظام مناسب للمعلومات يقوم بتزويد الإدارة و الأقسام المختلفة في المؤسسة بالبيانات المساندة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

5) دراسة زكي عبد المعطي أبو زيادة 2012 بعنوان " إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الفلسطينية ."

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية، حيث تم توزيع إستبيان يضم 114 مديرا لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، و توصلت الدراسة أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين و تحفيزهم، كما تبين أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و فاعلية كل من إدارة الوقت و الأداء الوظيفي.

6) دراسة للباحثة نادية بالجل بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2014. (غير منشورة).

قامت الباحثة بالبحث عن العوامل المساهمة في تسيير الموارد البشرية و المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، شملت هذه الدراسة التطبيقية ثلاث مؤسسات جزائرية تابعة لقطاع طحن القمح و إنتاج السميد و الدقيق، و توصلت إلى النتائج التالية و هو أن العوامل الحاسمة نظريا هي المشاركة و التمكين الإداري ، تسيير المعارف، التدريب على الجودة.

و توصلت الباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات جاء بمستويات عالية فيما تعلق بالتركيز على العملاء الخارجيين من دون وعي بوجود زبائن داخليين.

### 7) دراسة وسام سليمان المعمر 2014 بعنوان "علاقة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة".

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و توصلت أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة غير مرتفع ويقدر ب 68,8% و مستوى الأداء الوظيفي الإيجابي، و مرتفع بنسبة 68,27% و أنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ( غزة ). و عملت الدراسة على تقديم توصيات حول توحيد مفهوم الجودة الشاملة و عناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية و أهدافها و كيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية.

### 1) دراسة Hanssan Jonas " إدارة الجودة الشاملة – سمات التطبيق و الأداء ( تحقيقات مع التركيز على المنظمات الصغيرة )".

هدفت الدراسة إلى عرض نتائج مشروع بحثي مختلفين، حيث يركز الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الأداء المالي في المنظمات السويدية من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويدية بتطبيقها الناجح و الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة و يركز المشروع الآخر على تطبيق هذا النظام في المؤسسات الصغيرة، من خلال دراسة مؤسسات متحصلتين على شهادة الجودة و توصلت الدراسة إلى أهمية العناصر التالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في القيادة ، التزام جميع العاملين ، و التركيز على الزبائن.

### 2) دراسة Escrig; 2004 بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كعامل منافسة: تحليل نظري و ميداني ".

و توصلت هذه الدراسة إلى أن معظم الدراسات الميدانية أثبتت العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء، كما توصلت إلى نتيجة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يعطيها ميزة تنافسية من حيث تأثيرها الإيجابي على العمليات الإنتاجية، و الجودة، و الأداء المالي للمؤسسة.

### 3) دراسة Peter Brayer ;Fang zhao 2004 بعنوان "integrating knowledge management and total quality a paper presented at the 6 Th International conference complimentary process on ISO 9000 and TQM university of paisley ;scotland

و هدفت هذه الدراسة إلى تطوير بحث مفاهيمي للتسيير من خلال استكشاف مقارنة متكاملة تدمج تسيير المعارف في عملية إدارة الجودة الشاملة و رأى الباحثان بأن الحصول على الفعالية في عملية إدارة الجودة الشاملة لتحسين

الجودة و الإنتاجية معا لا يتحقق إلا بدمج مفاهيم تسيير المعارف في العملية، و أن هذا التفاعل سيؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالتميز المؤسسي.

## 4) دراسة Durani Bilal;Sabeeh Ullah بعنوان "Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in pakistan 2011.

هذه الدراسة بعنوان أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في باكستان: و هدفت الدراسة إلى معرفة اثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في باكستان، حيث تم تقييم سلوكيات القيادة المكونة من خمس عناصر و هي فرق العمل، الحوافز، تشجيع التحدي، الشفافية، الحضور، فقد تم توزيع الاستبيان على 50 قائدا بمعدل 10 قادة من كل شركة، أي تمت الدراسة على 5 شركات. و توصلت أن هناك علاقة ايجابية قوية بين القيادة الفعالة و أن 85 بالمائة من القادة يشجعون التحدي و كذلك التميز في العمل و فرق العمل.

### ثالثا: تقييم الدراسات السابقة.

من خلال استعراضنا لهذه العينة من الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلبها تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على عنصر أو نوع واحد من أنواع الأداء فمنها من حاول ربط العلاقة بين تطبيق هذا النظام و تحسين الأداء التنظيمي، و منها من ذهب لدراسة التأثير على الأداء المالي أو على الأداء الوظيفي، و منها من طرح إشكالية رفع الكفاءة الإنتاجية و كيفية تحسينها من خلال الجودة الشاملة، و تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بأنها تختبر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي و التي لم تقتصر على طرح مفاهيمه النظرية و حسب بل تناولت طرق تقييمه و ما يميز هذه الدراسة الجانب المتعلق بإدارة الأداء و التي تعتبر من المفاهيم الحديثة في الأدبيات التسييرية. و دراسة مدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالمغبر، باعتبارها من أهم المؤسسات في منطقة وادي ريغ التي تولى إهتماما بالجودة الشاملة لتحقيق أهدافها و الرقي بمنتجاتها لكسب رضا زبائنها و ضمان استمرارها في السوق، ضمن بيئة سريعة التطور و التغيير.

### 11 - صعوبات الدراسة:

- قلة المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة و الحاصلة على شهادة الإيزو.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية بسبب تخوف المؤسسة من التجسس و تسرب المعلومات للمنافسين و مراعاة المؤسسة لطابع الكتمان و السرية في القيام بالأعمال.

## 12 - هيكل الدراسة :

من أجل تنظيم عملية البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول إلى جانب مقدمة و الخاتمة، و تم ذلك على النحو التالي:

➤ **الفصل الأول:** و يحمل عنوان الإطار النظري للأداء الوظيفي، و يتضمن المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: و تم من خلاله التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي ، أهميته، معدلاته، مكوناته و محدداته.

✓ المبحث الثاني: تطرقنا فيه لعملية تقييم الأداء الوظيفي من حيث المفهوم و الأهداف، طرق و معايير و مراحل التقييم بالإضافة إلى مسؤولية و صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.

✓ المبحث الثالث: و تم من خلاله تسليط الضوء على إدارة الأداء الوظيفي، و ذلك بتناولها من حيث المفهوم، الأهداف، مراحل إدارة الأداء الوظيفي و أهم معوقات نجاحها.

➤ **الفصل الثاني:** بعنوان الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء الوظيفي، و ضم المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، نتعرف من خلاله على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها و أهدافها بالإضافة إلى مبادئها.

✓ المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة متطلبات و مراحل و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ المبحث الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و تناول هذا المبحث ماهية الإيزو 9000 و خطوات الحصول عليها و العلاقة بين معايير الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة.

✓ المبحث الرابع: بعنوان أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، و من خلاله سلطنا الضوء على أثر كل من الأبعاد التالية لإدارة الجودة الشاملة ( إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين ) على الأداء الوظيفي.

➤ **الفصل الثالث:** جاء بعنوان دراسة ميدانية لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة ( BATICIM ) وحدة المغير ولاية الوادي، حيث تضمن منهجية الدراسة الميدانية، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم عرض و تحليل نتائج الدراسة.



# الفصل الأول

## الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الإهتمام و التمحيص و التحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، حيث لقي الأداء الوظيفي إهتماما كبيرا من قبل الباحثين و المفكرين اللذين أجمعوا أن العنصر البشري هو جوهر قوة المؤسسة، و أكثر مواردها تأثيرا على نموها و إستمراريتها و إمتلاكها للميزة التنافسية التي تحقق لها النجاح. و هذا ما دفع المؤسسات إلى الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة و محاولة التحكم فيه من خلال إدارته و التقييم المستمر له، حتى يتم التعرف على أوجه القوة و من ثم تطويرها و تنميتها، و أوجه القصور فيه و من ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

و سنحاول في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن الأداء الوظيفي من خلال تطرقنا للمباحث التالية:

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: إدارة الأداء الوظيفي.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا لدى الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، و الذين اختلفوا في طرح مفهومه حسب إختلاف خلفياتهم الفكرية، فمنهم من إنطلق من المفهوم الكمي ( الأرقام والنسب ) بينما ذهب البعض الآخر إلى إعتبار الأداء مفهوما ذا أبعاد تنظيمية و إجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية، بالإضافة إلى التصنيفات التي طرحها الباحثون لتوضيح وبناء الإطار النظري السليم للأداء، و هو كمفهوم أقتصر لدى عدد من الباحثين على أداء المورد البشري داخل المؤسسة دون غيره من الموارد الأخرى، و لقد تعددت المصطلحات الدالة على هذا النوع من الأداء، فهناك من يسميه بأداء الموارد البشرية، و البعض الآخر يسميه أداء العاملين، و يطلق عليه البعض الآخر أداء الأفراد و آخرون يصطلحون عليه بالأداء الوظيفي و هو المصطلح الذي سنعتمده في هذه الدراسة.

و من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المبحث لكل من مفهوم، أهميته ومعدلات الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى مكوناته و محدداته.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

قبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي لابد لنا من توضيح معنى كلمة الأداء و دراستها كمصطلح كثير الإستهام في علوم التسيير.

### أولا: مفهوم الأداء.

نظرا لما للأداء من أهمية بالغة لدى المؤسسة فقد أخذ قسطا وافرا من إهتمام الباحثين الذين حاولوا تقديم تعريف دقيق و شامل له، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلكل واحد وجهة نظره الخاصة به، لذلك سنكتفي بذكر أهم هذه المفاهيم المتعلقة بالأداء.

- **الإشتقاق اللغوي:**<sup>1</sup> يرجع أصل كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية performance والتي تعني الإنجاز، التنفيذ، الرتائج، وبالتالي يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناء على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن ذلك.

<sup>1</sup> - وفاء رابيس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ( يومي 13.14 ديسمبر 2011)، جامعة الشلف، الجزائر، ص 6.

و عليه فإن لفظ performance يعني عموماً ثلاث معاني.<sup>1</sup>

✓ تعبر عن حدث.

✓ تنفيذ عمل.

✓ تعبر عن نتيجة حدث أو فعل ما.

• الناحية الإدارية: تعددت التعاريف ولكن سنكتفي بذكر بعضها فقط.

ورد في معجم المصطلحات الإقتصادية أن الأداء أو الإنجاز هو "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".<sup>2</sup>

ويعبر (Ecclec) عن الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

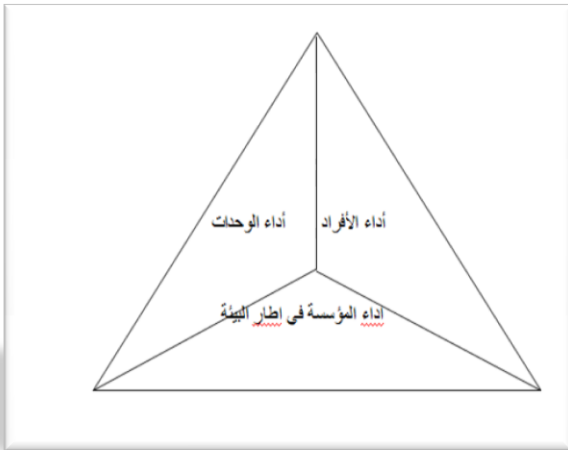
ويعرفه (A.Kherakhem) على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد

على الوصول إلى الأهداف المسطرة".<sup>4</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى

الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. و هو يشمل على الأبعاد التالية:<sup>5</sup>

### شكل رقم (2) أبعاد الأداء



✓ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المختصة.

✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة

للمؤسسة.

✓ أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية، الإجتماعية

و الثقافية.

و الشكل المقابل يوضح ما سبق.

المصدر: عبد العزيز جميل محيّم، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 327 .

<sup>1</sup> - Ecosip , Dialogue autour de la performance d'entreprise les enjeux , Edition Larmeretton ,Ouvrage collectif , Pari ,p118.

<sup>2</sup> - أحمد زكي، معجم المصطلحات الإقتصادية، ص 107.

<sup>3</sup> - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية، وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة )، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 53 .

<sup>4</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 218.

<sup>5</sup> - عبد العزيز جميل محيّم، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 327.



و يعرف الأداء أيضا بأنه "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم".<sup>1</sup>

حسب هذا التعريف فالأداء مرتبط بعنصرين مهمين هما: الكفاءة والفعالية.

حيث يقصد بالكفاءة<sup>2</sup> "الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". و هي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة".

$$\frac{\text{الأهداف المحققة (المخرجات)}}{\text{الوسائل المستعملة (المدخلات)}} = \text{الكفاءة}$$

أما الفعالية<sup>3</sup> : فتعني خاصية ما هو فعال، أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود و يجب عدم الخلط بين الفعالية و الكفاءة، لأن الفعالية تعني إنجاز المهام المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، كما أنها تقيم بالنسبة لأهداف المؤسسة، و يمكن قياسها بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف المحدد لها.

ويشير (جيمس برايس) إلى أن الفعالية يقصد بها عامة درجة تحقيق الأهداف. و تحسب بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

و العلاقة الموجودة بين الأداء و الكفاءة و الفعالية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في إستخدام مواردها، و العكس صحيح.

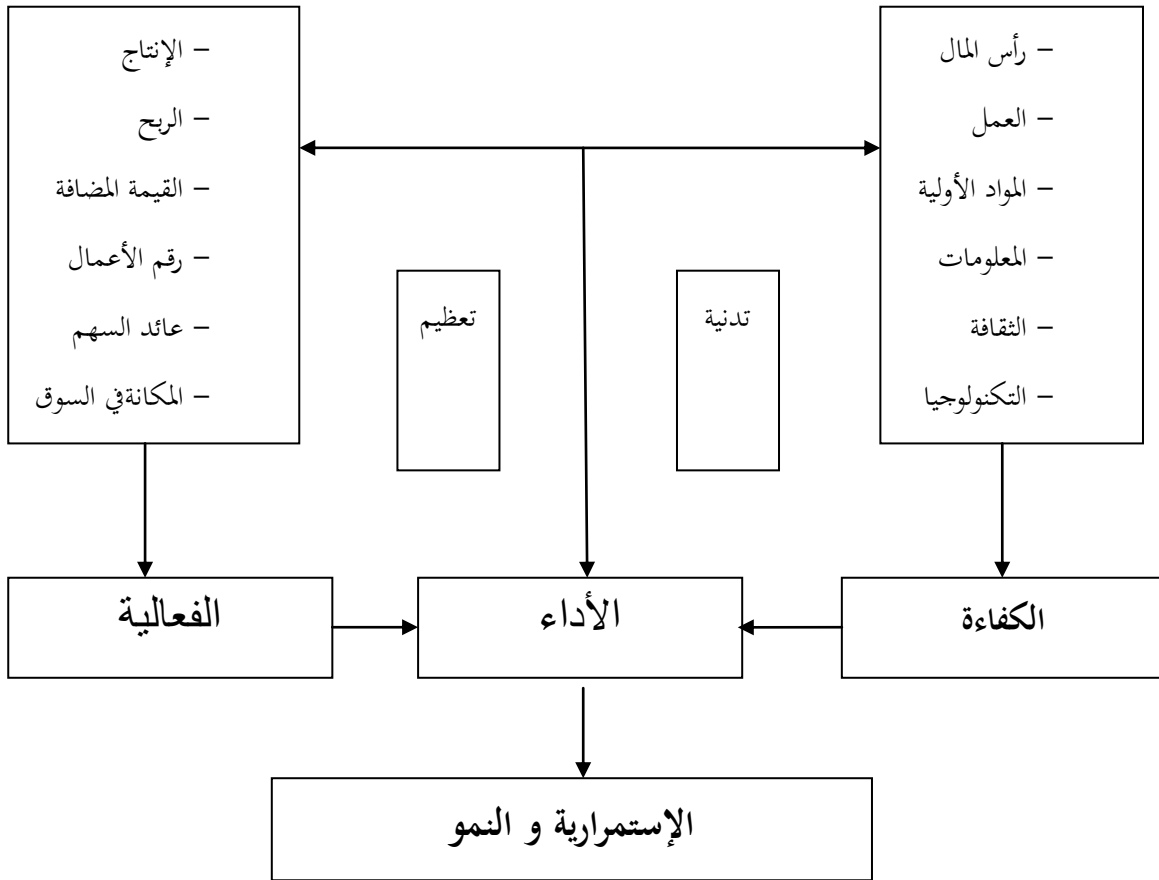
و الشكل الموالي يمكن أن يلخص هذا الطرح.

<sup>1</sup> - عبد العزيز جميل محييمر، مرجع سابق، ص 327.

<sup>2</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 221.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، و الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار الحمديّة، الجزائر، 2003، ص 14.

الشكل رقم (03) الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 88.

### ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي.

لقد اختلفت مفاهيم الأداء الوظيفي باختلاف وجهات نظر الباحثين و متطلبات كل وظيفة، فهناك من ينظر للأداء الوظيفي على أنه " استخدام الفرد لمهاراته و قدراته و معلوماته و خبراته للقيام بأنشطة وظيفية معينة لإنجاز نتائج تتفق مع الأهداف التنظيمية"،<sup>1</sup> و هناك من يرى أن الأداء الوظيفي مرتبط بالسرعة و الإستغلال الكفاء للوقت، مدى الإنجاز، التعاون، التخطيط، حجم الأداء، نوعيته و الدقة في الإنجاز.... الخ. و منه يمكن إعطاء تعاريف كثيرة للأداء الوظيفي سنكتفي بذكر بعض منها كما يلي:

<sup>1</sup> - زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في الأداء الوظيفي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد 8 العدد 1، 2012، ص 178.

يعرف الأداء الوظيفي على أنه " أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم"<sup>1</sup>.

و هو " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد، و هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، و نمط الأداء"<sup>3</sup>.  
و يعرفه (أندروود ، Andrewd ) بأنه " تفاعل لسلوك العامل، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات العامل في المؤسسة "<sup>4</sup>.

و عرفه (هاينز ، Haynes) بأنه " الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة "،  
كما عرفه بأنه قدرة العامل على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة "<sup>5</sup>.

في حين عرفه ( توماس tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء من خلال كل من السلوك، الإنجاز، و الأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الإجتماعات، و أداء النشاطات والمهام المكلفين بها و جميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، و عرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم و نشاطاتهم، و عرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز، فهو مجموع السلوك و النتائج معا.<sup>6</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد و الجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها

<sup>1</sup> - خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير مالية دولية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 63.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

<sup>3</sup> - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25.

<sup>4</sup> - خيرة عيشوش، مرجع سابق، ص 63.

<sup>5</sup> - مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية جامعة عمان، 2007، ص 46.

<sup>6</sup> - نفس المرجع، ص 46.

المنشودة كالبقاء و النمو والتوسع. و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء الوظيفي تهتمل فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري، و بذلك تحقق الربح، و عليه فإن ثبات تكلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل تكلفة و أكثر ربحاً.<sup>1</sup>

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة و إستقرارها و فعاليتها. فالمؤسسة تكون أكثر إستقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المؤسسة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة إهتمام العاملين بها، و من ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة و في أي جزء منها لا يعد إنعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الإنطلاق، البقاء و الإستمرارية، الإستقرار، السمعة و الفخر، التميز، و أخيراً مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء الوظيفي بها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: معدلات الأداء الوظيفي.

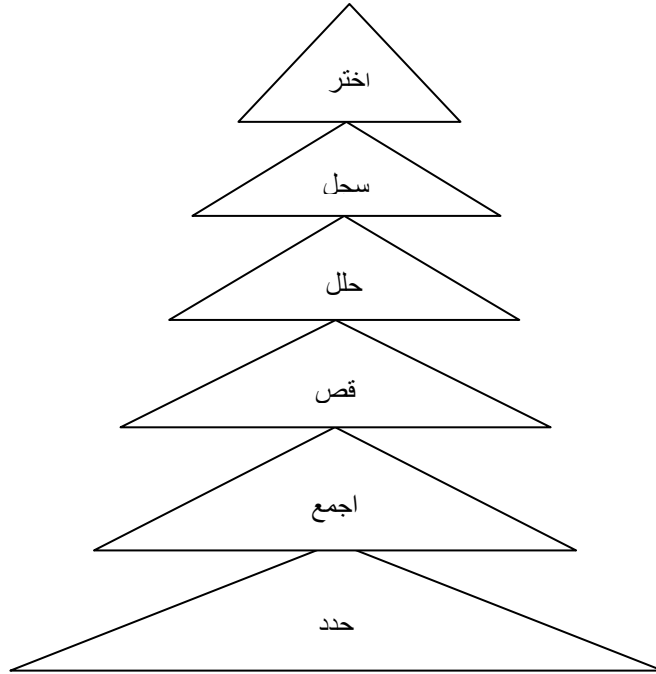
يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معدلات و معايير الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول لحكم سليم على مدى كفايته.

<sup>1</sup> - صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009 ص 64 .

<sup>2</sup> - الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم العليا، السعودية، 2004، ص 55.

و يمثل الشكل أدناه الخطوات التي علينا إتباعها لوضع معدلات الأداء.

شكل رقم ( 4 ) وصف معدلات الأداء الوظيفي



المصدر: جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص112.

و يمكن تلخيص كل خطوة كما يلي<sup>1</sup> :

**الإختيار:** ونعني به إختيار الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

- **التسجيل:** و يعني تسجيل الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب و عناصر النشاط، و تتضمن هذه المرحلة توصيف العمل و تقسيمه إلى عناصره. وهي الأجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد و التي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط ماكنة أو كليهما.
- **التحليل الإنتقادي:** و هو إختيار البيانات المسجلة ، للتأكد من إستغلال الوسيلة و الحركات الأكثر فاعلية و عزل العناصر غير الإنتاجية.

<sup>1</sup> - جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 113.

● **القياس:** و هو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر و بمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

● **جمع الوقت النمطي:** ويتم ذلك وفق الخطوات التالية :

- إحتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر، و يستخرج من عدد كاف من المشاهدات و القراءات الضرورية و الكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا على درجة الدقة المطلوبة، و تستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات و ذلك باستخدام نظرية العينات.

- إحتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر.

- و أخيرا تضاف ممسوحات الوقت الإعتيادي لنصل بالوقت النمطي لكل عنصر من عناصر العمل.

● **التحديد:** و يتم تحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا، و تحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط و الأساليب المعينة. إن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر و من مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات و التقاليد السائدة في المجتمع و بالظروف البيئية المحيطة بالعمل، و بدرجة التقدم التقني و المعلوماتي في المؤسسة.

- وضع مواصفات محددة للعمليات و أوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي و الحكم على مدى جودته.

- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل: السرعة، الدقة، الإقتصاد و الكفاءة.

- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.

- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.

- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الإنحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

### المطلب الثالث: مكونات و محددات الأداء الوظيفي.

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر التي تعبر عنه، و التي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل و المحددات التي

تشكل صعوبات تحد من مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة، و لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المحددات و الإتفاق عليها، لصعوبة ذلك عمليا، و سنحاول في هذا المطلب الإلمام بأهم العناصر و المحددات المؤثرة على الأداء الوظيفي.

### الفرع الأول: مكونات (عناصر) الأداء الوظيفي<sup>1</sup>:

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، و النفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.
- نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الإتقان و التمكّن الفني، القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و اكتشاف الأخطاء.
- المثابرة و الوثوق: يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز المهام في مواعيدها المحددة، و مدى حاجة هذا العامل للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

إعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، و يطلق على هذه العناصر محددات الأداء و تنقسم إلى محددات داخلية و أخرى خارجية تتمثل هذه المحددات في:

أولاً: المحددات الداخلية<sup>2</sup>: وهي كما يلي:

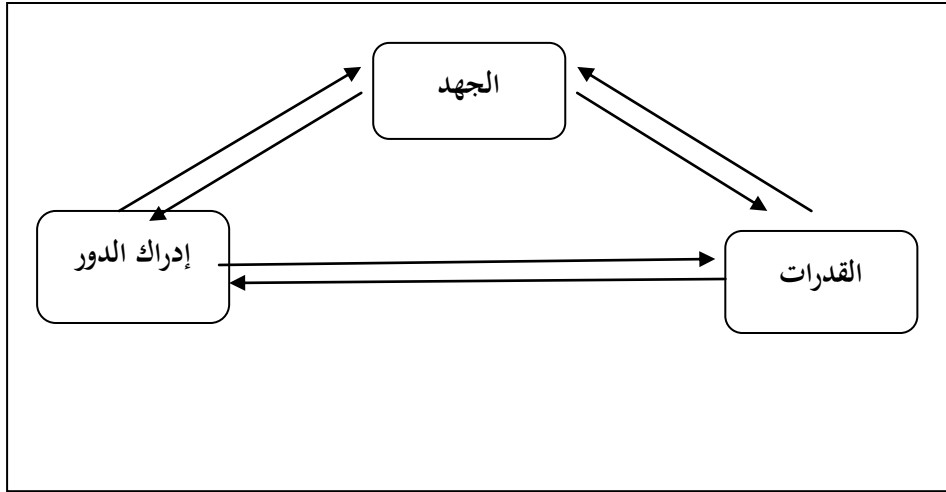
- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على ال دعم و الحافز و الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. و أن هذا الجهد له طاقات، تحفزه عوامل و تثبطه عوامل أخرى، مما ينعكس على الأداء فهو — أي الجهد — من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.
- **القدرات:** و نعني بها الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، و تسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة و التحمل و سرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما. و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنها كذلك فهي أيضاً تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - رايح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة سونلغاز، توزيع الوسط، البليدة، مذكرة ماجستير تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006/ 2007، ص 3.

<sup>2</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 114.

- إدراك الدور: و يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجهه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها. حيث يتضمن هذا الفهم و الوعي ترجمة للجهود و القدرات و تسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، و ما هو المعنى و الدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته. لقد عرف هذا النموذج<sup>1</sup> ( الجهد، القدرات، إدراك الدور ) لدى علماء التسيير بنموذج بورتر و زميله لولر، و يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين عناصر هذا النموذج. و الشكل الموالي يبرز هذه العلاقة :

شكل رقم (5) المحددات الداخلية للأداء الوظيفي



المصدر: جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص106.

- ثانيا: المحددات الخارجية<sup>2</sup> :** تمتد محددات الأداء في المؤسسات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، و التي تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر في الأداء و تتمثل فيما يلي:
- (1) متطلبات العمل: و تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله.
  - (2) البيئة التنظيمية: إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة و فاعلية هو بحد ذاته نجاح و إسهام فعال للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، و بناء على ذلك فإنه يجب على المؤسسة التي

<sup>1</sup> - جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 114.



تسعى إلى دفع كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائما على إزالة ما قد يعيقهم و يؤثر على إنتاجهم و ذلك لبلوغ الأهداف المنشودة، إذ أن هناك مجموعة من العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

❖ غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية و تفصيلية للأعمال و معدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب موظفيها أو العاملين بها على معدلات إنتاجهم، و في ظل غياب أو محدودية إستخدام معايير للأداء أو خطط محددة يتساوى العامل الذي يؤدي عمله مع الذي يكون أداؤه منعدما و على الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات و ينشأ عن ذلك صعوبة قياس معدلات أداء العاملين و التفريق بين العاملين المنتجين و غير المنتجين، و هذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ العامل المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم باللامبالاة و من ثم تدني مستوى الأداء.

❖ ضعف نطاق الإشراف: نظرا لكبر حجم المؤسسات و تعقد العلاقات بين المؤسسة و العاملين و الرؤساء فإن لنطاق الإشراف دور في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد إنخفاض في الروح المعنوية للعاملين و خلق جو من عدم الثقة و الاحترام في التعامل مع الرؤساء و بالتالي يترك أثر على أداء العاملين و إنتاجهم.

❖ عدم المشاركة في الإدارة: حيث أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و إتخاذ القرار من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين قيادات الإدارة العليا و العاملين في المستويات الإدارية الدنيا باعتبار أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال و المشاركة في وضع الحلول المناسبة لها.

❖ مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر عدم رضا العاملين عن عملهم من العوامل الأساسية لانخفاض معدلات الأداء، و الذي يرجع إلى عوامل عديدة، كالعوامل الإجتماعية ( العادات، التقاليد...)، العوامل المعنوية ( الترقية، تكاليف بمسؤوليات أكبر...)، عوامل مادية ( الرواتب، الحوافز المادية...) وغيرها... الخ.

❖ التسبب الإداري: يعتبر من العوامل التي لها تأثير كبير على إنخفاض معدلات الأداء و يعني ضياع ساعات من العمل التي يقضيها المسؤول خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، و ينشأ نتيجة أسباب

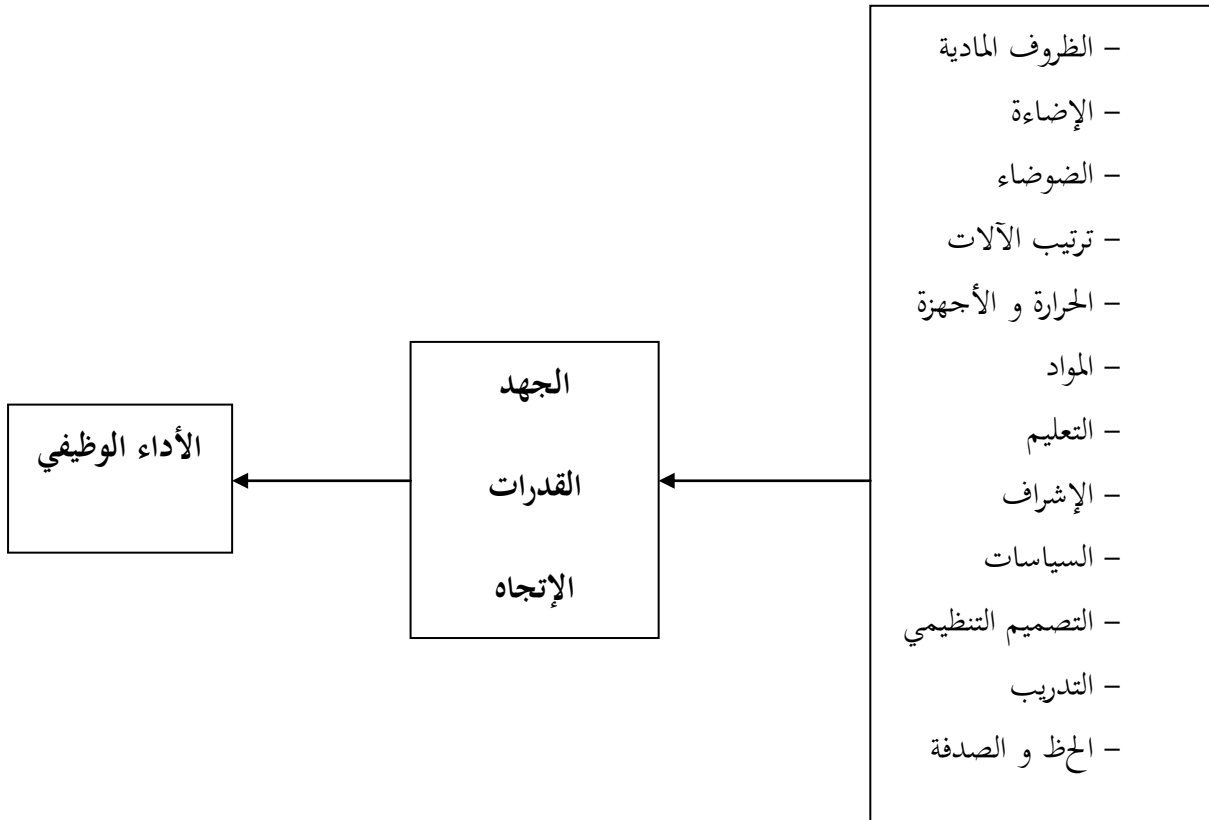
<sup>1</sup> - عمر حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المؤتمر العربي السنوي الثالث حول قياس و تقييم الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 116.

عديدة منها: أسلوب القيادة و الإشراف، فإذا كان المسؤول قدوة في إلتزام النظام و إحترام الوقت مع أداء دوره في المتابعة و الإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع عامله إلى التقيد بمواعيد العمل و بذل الجهد لإنجازه.

❖ مشكلات البيئة المادية: تهتم الكثير من المؤسسات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على تقليل الضوضاء، و توفير الهدوء للعاملين و التهوية و التدفئة و الإهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، و من جهة أخرى عجز المؤسسة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين و انخفاض روحهم المعنوية و بالتالي يؤدي إلى قلة إنتاجهم و ضعف في مستوى أدائهم.

و الشكل الموالي يبين أهم العوامل البيئية التي تؤثر الأداء الوظيفي.

شكل رقم : (6) العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي .



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 218.

3) التغيرات في البيئة الخارجية<sup>1</sup>: و هي كل المحددات أو العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي دون أن تتحكم فيها المؤسسة و يمكن إنجازها كما يلي:

- ❖ عوامل إقتصادية: و التي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الإقتصادية، و كون المحيط الإقتصادي مصدر مختلف مواردها و مستقبل مختلف منتجاتها، و تنقسم إلى عوامل إقتصادية كلية كالفلسفة الإقتصادية للدولة، معدلات نموها الإقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ و عوامل إقتصادية جزئية، مثل وفرة المواد الأولية، الطاقة و درجة المنافسة... الخ.
- ❖ عوامل إجتماعية و ثقافية: مثل الإتجاهات، القيم، العادات، التقاليد... الخ و التي تؤثر على أداء الأفراد كونها تؤثر على حاجاتهم و دوافعهم، و منه على المؤسسة وضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات و أن تؤثر على دوافع العمل و تنمي دافع الإبتكار و التحديد.
- ❖ عوامل سياسية و قانونية: و هي عنصر هام للمؤسسة بفرصها و مخاطرها و إنعكاس تغيراتها السريعة و المفاجئة على الأداء الوظيفي مثل الإستقرار السياسي، و الأمني، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية.
- ❖ التكنولوجيا و التنافس الدولي<sup>2</sup>: بما أن إرضاء الزبائن اليوم هو الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات و توسعت فيها الأسواق برز الإهتمام بالتكنولوجيا و اكتسابها، من أجل مواجهة هذا الصراع و تحقيق النمو و البقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة و التسويق و البحث عن الأسواق من جهة أخرى، إذ لطالما إقترن التحسين في الأداء الوظيفي بالتكنولوجيا و ذلك عن طريق الإكتشافات و الإبتكارات و معرفة كيفية إستغلالها و بالتالي قدرتها على الحصول على حصص سوقية جيدة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، و لقد أشار الباحثان ( &Atul Vashistha Eugene Kublan) إلى أن الإنفتاح على الأسواق العالمية قدم الفرصة للنمو و تحسين النشاطات بالإضافة إلى التأثير في هيكل المؤسسة، إستراتيجياتها و الرؤى التي تبناها. و أشار كل من &Kaplan &Vashistha أن الصراع الحالي و المنافسة اليوم تكمن في الأصول اللاملموسة كالمعرفة، البحث و التطوير.

<sup>1</sup> - محمد قريشي ، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة) ، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2014، ص 49 .

<sup>2</sup> - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية ، علوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2013، ص 48 .

4) الأخلاق<sup>1</sup>: و هي مجموعة القواعد و المبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته و يحتكم إليها في تقييم سلوكه في عالم أصبحت فيه المساومات المادية هي لغة التفاهم و أصبحت المجتمعات ميكانيكية، تحركها المادة و أصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة و المقايضة، و هو ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضموناً. لذا من الضروري أن تضع المؤسسة معايير للعمل أخلاقية ملزمة للجميع، فالجو الأخلاقي في المؤسسة يعزز الكفاءة، أي الوصول لتقليل الأخطاء و إستغلال الموارد بالشكل الأمثل، كما يحسن العمليات التشغيلية.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

من منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المؤسسات يتصف بالديناميكية (عدم الثبات ) نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة و ظروف العمل و تأثره بجملة من العوامل و المحددات كما رأينا في المبحث السابق، فإنه يتعين على إدارة أية مؤسسة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة و محاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه و من ثم تطويرها و تنميتها، و أوجه القصور فيه و من ثم تصحيحها في الوقت المناسب. و فيما يلي سنتطرق لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه، طرق و معايير التقييم الوظيفي بالإضافة للتعرف على مختلف مراحله.

### المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

إذا كان الأداء هو وسيلة لتحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج، فمن الواجب القيام بعملية تقييمه و تتبعه فيما إذا كان يسير في الإتجاه المطلوب أم أن هناك إنحراف أو فجوة في هذا الأداء، و يعد تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف الهامة و الأساسية لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم التعرف على مواطن القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين و تتحدد بناءً عليه الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

يعود ظهور مصطلح تقييم الأداء لأول مرة حسب إجماع الباحثين لسنة 1813 في الجيش الأمريكي عندما طلب من العميد كاس ( Cass ) تقديم تقييم رسمي عن جنوده. و استمرت محاولات تطوير التقييم إلى أن تم اعتماد نظام للتقييم من طرف الكونغرس سنة 1842. إلا أن باقي المؤسسات و خاصة الصناعية منها لم تأخذ به إلا في أواخر العشرينيات من القرن الماضي، و لم يتبلور كوظيفة منظمة إلا منذ عهد قريب.

و لتوضيح معنى هذا المصطلح سوف نقوم بإبراز أهم التعاريف و نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 48.

<sup>2</sup> - رابح بخلف، مرجع سابق، ص 22.

أولاً: بالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة وأصلها، فهو التقويم، و نجد أنها تعني " قَوْم الشيء و أقامه فقام و استقام و تقوّم "، أما في معجم لسان العرب يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها "واو"، أي أن الياء في كلمة "قيّمة" أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها.

قيّم: أعطى قيمة للتعريف بأهمية الشيء أو الشخص، و في مجال تسيير الموارد البشرية يعني التقييم تحليل العمل و وضع جدول تحقيق النتائج و تقدير القدرات المستقبلية.

و ورد كذلك أن التقييم يعني التثمين و التقدير، أما التقويم فيعني التعديل و التصحيح. و نتيجة التداخل بين المصطلحات الذي سببته الترجمة الحرفية من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية كان لابد من التفحص الدقيق للمصطلحين بالإضافة إلى مصطلح القياس بهدف تجنب التداخل أو الخلط الذي قد يحدث كما يلي:<sup>1</sup>

✓ فالقياس: هو التعبير عن مستوى الأداء للعامل باستخدام الأرقام أو الرموز من خلال إستخدام أدوات القياس المعروفة و عملية القياس مهمة لكل من التقييم و التقويم بحيث توفر قاعدة من البيانات التي من خلالها يتم الحكم على الأداء الوظيفي. (Measurement)

✓ التقييم: إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً ، أو متدنياً أو مرتفعاً، مقبولاً أو مرفوضاً... الخ. (Valuate)

✓ التقويم: و هو المفهوم الأعم و الأشمل، و يشير إلى تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء، و إتخاذ قرار في شأن العامل مثل إخضاعه لدورة تدريبية أو ترقيته أو وضعه تحت المراقبة. بمعنى إتخاذ الإجراءات التصحيحية و التقويمية اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة بكل دقة. (Evaluation)

ثانياً: إصطلاحاً فلقد تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء الوظيفي و نذكر منها:

تعريف (فيشر) و رفاقه " تقييم الأداء يعني العملية التي يتم بها بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة ".<sup>2</sup>

و عرف أنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، و فرق عمل، أي جميع العاملين فيها حيث يقوم كل مستوى إداري على تقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - www . mawdoo.com. 29-01-2017.22 :33.

<sup>2</sup> - جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص116 .

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005، ص 363.

و عرف على أنه " قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها".<sup>1</sup>

كما عرف أنه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور".<sup>2</sup>

و عرف أنه " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و إنجاز معدلات الأداء المستهدفة".<sup>3</sup>

كما عرف أيضا " أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و تنفيذ العملية لتحديد ما إذا كان الأداء جيدا أم لا".<sup>4</sup>

و يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء".

و عرف أنه "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً".<sup>5</sup>

و عرف أيضا أنه " النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي و الحاضر للعاملين و استعداداتهم المستقبلية مع مراعاة محيط العمل".<sup>6</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي التعريف التالي لتقييم الأداء الوظيفي " هو عملية تقوم بها المؤسسة، لتحديد مستوى الفرد و تقدير جهوده في إتمام وظيفته، و معرفة مكان القوة و الضعف في نشاطه من خلال معايير معينة".

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:<sup>7</sup>

إنّ الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على معلومات واقعية و صادقة عن أداء و سلوك الأفراد العاملين و هذا لغرض الاستفادة منها في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 87 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 87.

<sup>3</sup> - سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2002، ص 51.

<sup>4</sup> - سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2007، ص 378.

<sup>5</sup> - www.kenanaonline.com /user/ahmedkordy.29-01-2017.22 :00.

<sup>6</sup> - Sekiou et autre ,gestion de ressources humaines, de boekck université, bruxelles , 2001 , p56 .

<sup>7</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012، ص ص 20-21 .

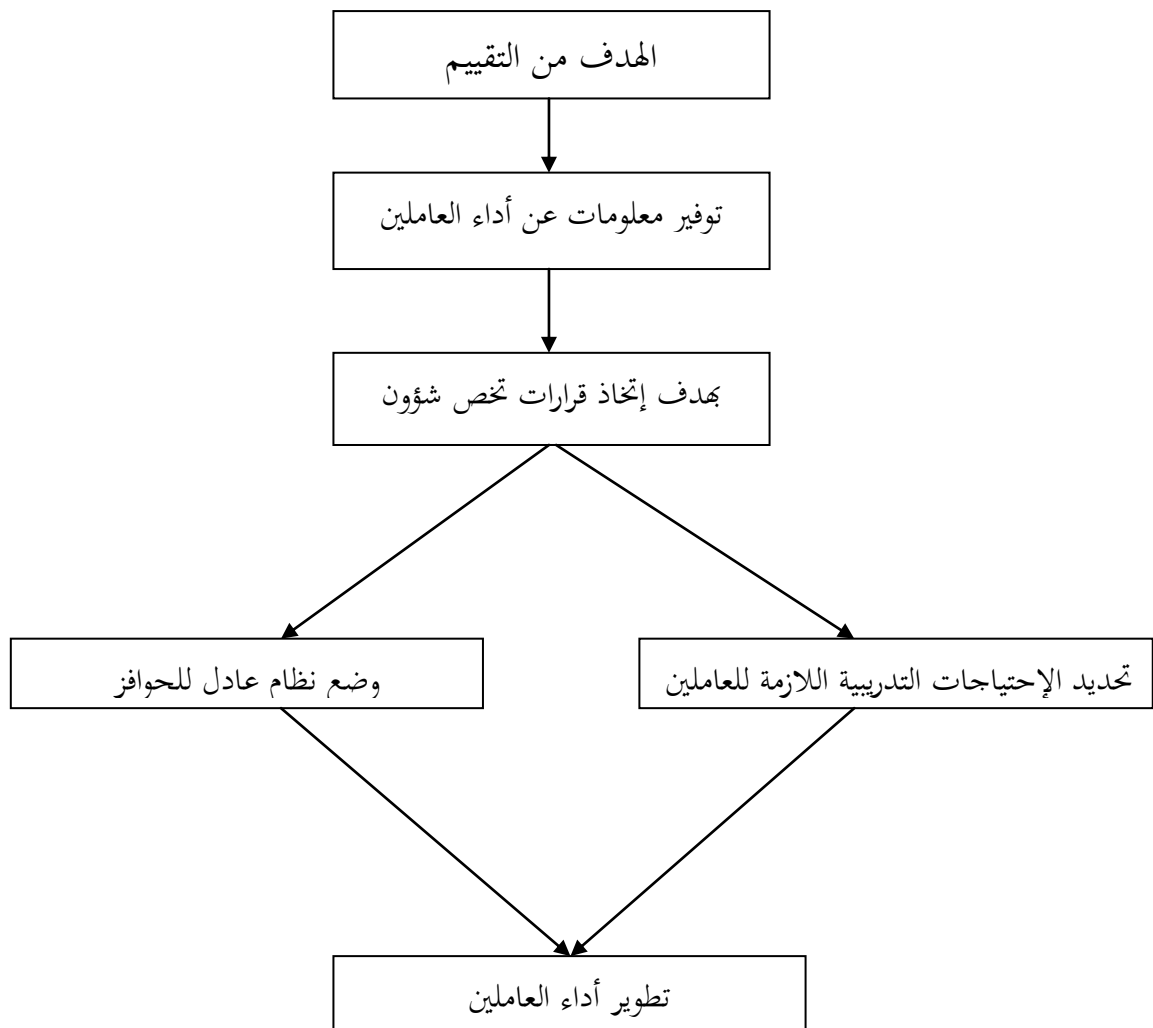
- ❖ التعيين و النقل و الترقية: تقييم الأداء الوظيفي يكشف للمؤسسة مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، فهو مقياس موضوعي للكشف عن مؤهلات الفرد، قدراته و إمكانياته. كما تعتبر نتائج تقييم الأداء الوظيفي معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة إختيار الفرد و تعيينه في المكان الصحيح.
  - ❖ تحديد الإحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تتوافق مع الإحتياجات، تلجأ إلى عدة وسائل منها تقييمات الأداء التي من خلالها يتم حصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة و مجالات ذلك.
  - ❖ تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء الوظيفي معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد، و ذلك من خلال معرفة من هم ذوي مستوى عال من الكفاءة و من هم ضعاف الكفاءة و كيفية الإستغناء عنهم، و كل ذلك يسهم في تقدير حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعها.
  - ❖ تقويم سياسة الأجور و الحوافز: تستعين المؤسسة بنتائج تقييم الأداء الوظيفي لوضع السياسات الملائمة للأجور و الحوافز، فقد تبين أن القصور يرجع لإنخفاض المعنويات و ضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز.
- كما يمكن إدراج بعض الأهداف الأخرى في نقاط كما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها.
  - ✓ إستخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، و هذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
  - ✓ تحسين عملية الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.
  - ✓ إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء و معايير الأداء مع المشرفين.<sup>2</sup>
  - ✓ إن جواً من التفاهم و العلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في الم مؤسسة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير و الإهتمام من قبل المؤسسة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء الوظيفي هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
  - ✓ إن وجود نظام تقييم أداء وظيفي موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> - ناصر موسي، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2004، ص 3.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص 53.

- ✓ إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء فهو يتطلب منهم متابعة مرؤوسيههم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي له.
  - ✓ تُعد نتائج تقييم الأداء الوظيفي وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات... الخ.<sup>1</sup>
- و الشكل الموالي يوضح أهداف التقييم:

الشكل رقم ( 7 ) الهدف من التقييم



المصدر: ريم بنت عمر بن منصور، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2013، ص 50.

<sup>1</sup>-www.kenanaonline.com /user/ahmedkordy.29-01-2017.22 :15.



## المطلب الثاني: طرق و معايير تقييم الأداء.

تباين طرق و معايير التقييم من مؤسسة لأخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، و وفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، وتسعى المؤسسات دائماً لإختيار الطرق و المعايير التي تراها أكثر موضوعية و عدالة، و فيما يلي نذكر بعض طرق و معايير التقييم المعمول بها.

### الفرع الأول: طرق التقييم.

طرق تقييم الأداء هي الإجراءات التنفيذية المباشرة لعملية التقييم، التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية و تقييم الأداء إلى أن هناك عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي تتعدد و تتنوع تبعاً للمؤسسات التي يعمل فيها الأفراد و الوظائف التي يشغلونها، و نعرض فيما يلي بعض هذه الطرق .

#### • طريقة التدرج البياني<sup>1</sup> و هي من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعاً، و تعرف أيضاً أحياناً بطريقة

السمات (caractéristiques méthode)، تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو

الخصائص المساهمة في الأداء، مثل: نوعية الأداء، حجم الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد و

المصدقية.....الخ. و يتم تحديد مدى التقييم لكل خاصية بدءاً من غير مرضية إلى الفائقة، أو من 0 إلى 10

و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، و على الرغم

من سهولة هذه الطريقة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل أهمها: تأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين

و المركز الوظيفي للمرؤوس و بالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه و وضعهم في الميزات الأعلى.

#### • طريقة المقارنة: تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء،

حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة، و هي نوعان:<sup>2</sup>

#### ❖ طريقة الترتيب البسيط: تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، و

ذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل عامل لديه و يعطيه رقم

01 و يختار أضعف عامل لديه و يعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع العمال، ثم يقوم بترتيب

جميع العمال لديه بالمقارنة بأفضل عامل وأضعف عامل، فيعطي للأفضل التالي للأول المستوى رقم

02، و الأقل ضعفاً من الأخير يعطى الرقم ما قبل الأخير ... و هكذا، حتى يتم ترتيب باقي العمال.

<sup>1</sup> - محمود عبد الرحمن، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين، 2006، ص48.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 92.

❖ طريقة المقارنة الزوجية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج (ثنائيات) من العاملين، و تستخدم في العادة المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث " ن " تمثل عدد الأفراد الخاضعين للتقييم.

وبعد الإنتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها ، ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية والسهولة إذا كان عدد الأفراد قليلاً، و تكمن المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، وصعبت المقارنة الزوجية، و منه تصبح الطريقة تتصف باللاموضوعية.

● **طريقة قوائم المراجعة**<sup>1</sup>: تعتمد هذه الطريقة على استخدام قائمة تتضمن أسئلة و عبارات محددة حول أداء العامل، إذ يقوم من يمارس عملية التقييم بالإجابة على هذه الأسئلة، و تمثل هذه العبارات مكونات أو خصائص للأداء المقيم، كما تمثل الإجابات عنها مستوى أداء العامل و بعد الإنتهاء من الإجابة، تتم عملية تدريج الإجابات من قبل إدارة الموارد البشرية وفقاً لأهمية و وزن كل سؤال أو عبارة، و بناء على مجموع الدرجات المحصل عليها من خلال إجابة المقيم، ما يعيب هذه الطريقة أن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً و تتطلب وقتاً طويلاً و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.

● **طريقة الأحداث الحرجة**<sup>2</sup>: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف؟ و مع من؟ و يكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة و هي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> - صليحة شامي، مرجع سابق، ص 89.

- **طريقة الإدارة بالأهداف**<sup>1</sup>: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك، و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المؤسسة و التي تتضمن ما يلي:
    - ✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.
    - ✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعه و تقييمهم لها.
    - ✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.
  - **طريقة الإختيار الإجباري**<sup>2</sup>: جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث يتم إعداد إستمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات، منها عبارتان تمثلان الصفات مرغوبة، و العبارتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، و تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و هذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بمأ الإستمارة، و ذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة و يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، و التي تقوم بدورها بجل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة تحسب في صالح المرؤوس و العكس صحيح.
- الميزة الأساسية لطريقة الإختيار الإجباري هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقة الواردة في الشفرة، إلا أن هذه الطريقة قليلة الإنتشار للأسباب التالية:
- ✓ صعوبة فهمها و تطبيقها .
  - ✓ إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة.
  - ✓ صعوبة الإحتفاظ بالشفرة السرية.

#### الفرع الثاني: معايير التقييم:

إن تقييم الأداء لا بد و أن يتم في ضوء مرجعية محددة و تتمثل هذه المرجعية عادة في معايير محددة و واضحة، و تعرف معايير التقييم بأنها مستوى الرضا المقبول عن الأداء. فالمعيار هو ما يتم القياس بناء عليه، و هو الإنجاز المخطط

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 89.

<sup>2</sup> - نعيمة مجاوي، تقييم أداء العاملين، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دون سنة نشر، ص 37.

أو المستهدف بشكل كمي رقمي أو كيفي، و هو المرشد و الموجه لعملية القياس و الضبط، و يتميز بالعمومية، و على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها في تقييم الأداء، إلا أن هناك اتفاق حول عناصر رئيسية يجب توافرها في المعايير و هي <sup>1</sup> :

- التوافق الإستراتيجي: المدى الذي يستطيع فيه نظام تسيير الأداء إستنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الإنسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المؤسسة.
  - الصلاحية : المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، بحيث لا يكون معيباً أو فاسداً ، و يعتبر المعيار معيباً إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء، و المعيار الفاسد هو الذي يقيم أبعاد ليست لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها.
  - الإعتمادية: مدى إتساق مقياس الأداء، و من أهم أشكال الإعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين، و التي تشير إلى مدى الإتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء.
  - القبول: مدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس و إقتناعهم به، و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الإعتمادية و لكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المسيرين مما يجعلهم يرفضون إستخدامها. كما أن هناك بعض المقاييس التي تكون مرفوضة من قبل العاملين موضع التقييم.
  - التحديد: المدى الذي يوفر فيه المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.
- و عموماً يمكن تقسيم معايير تقييم الأداء الوظيفي كما يلي :

### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

و تشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة،

كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ و عناصر الأداء الوظيفي نوعان:

❖ عناصر تتعلق بشخصية الفرد، كالقابلية، الإستعداد، المهارات، القيم، القدرات و الإهتمامات... الخ،

حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، و هي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها

صفات غير ملموسة، و لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.

<sup>1</sup> - جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص 111.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 110.

❖ عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، و هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها، كالقدرة على إتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الإتصالات الشفوية. و يتم تحديد و إختيار هذه العناصر إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظائف. حيث تسمح هذه العملية بتحديد مهام و مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، و التي تمثل صفات و أداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، و من هنا فإن هذه العناصر تعتبر المرجعية التي يستند إليها عند قياس كفاءة و سلوك العامل شاغل الوظيفة و بالتالي تقييم أدائه.

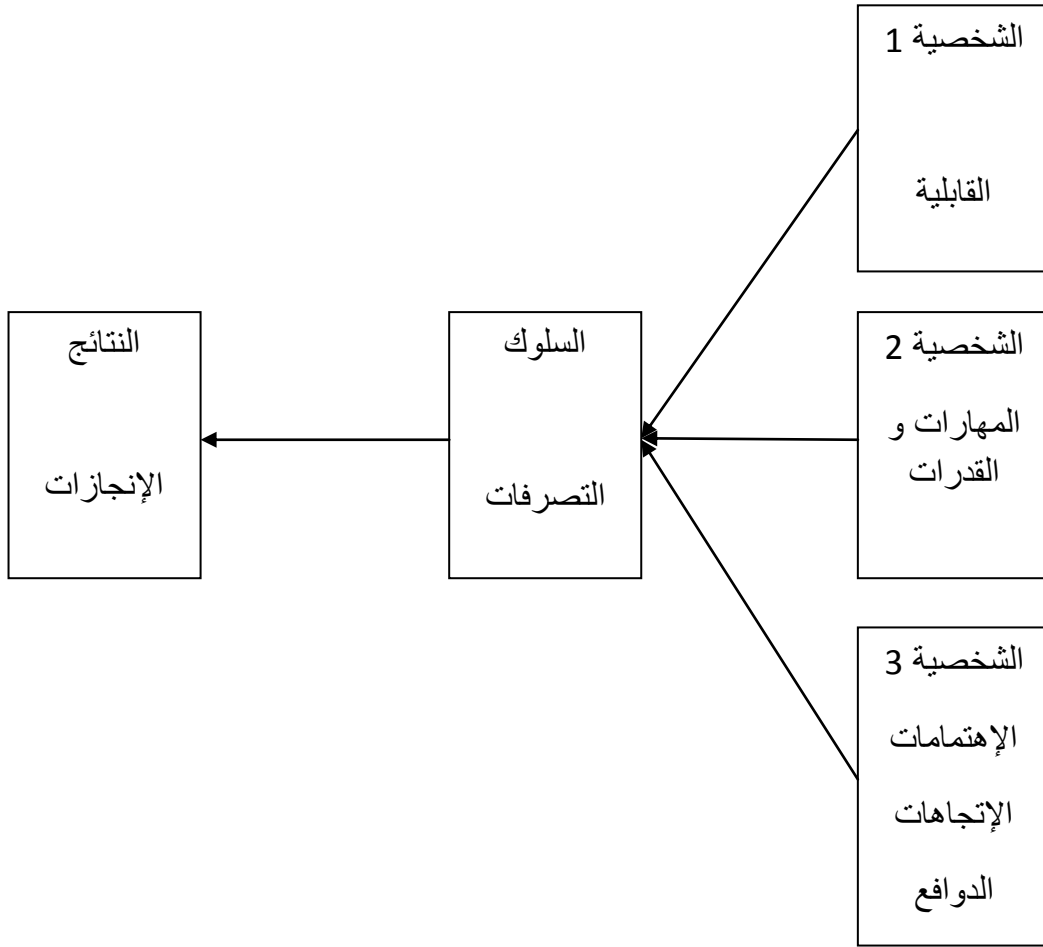
### ثانيا : نتائج الأداء<sup>1</sup>.

و تتعلق بالنتائج المحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل (معايير) أساسية.

- 1 الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
  - 2 الجودة: و تشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، و العلاقة بين الكمية و النوعية.
  - 3 الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ إذا لم ينجزه، لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين، أم يعود إلى سوء التخطيط و الإدارة؟.
  - 4 التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج، و الإنحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة.
- و الشكل التالي يبين العلاقة بين الشخصية و السلوك و النتائج.

<sup>1</sup> - رايح بخلف، مرجع سابق، ص 71.

الشكل رقم ( 8 ) العلاقة بين الشخصية، السلوك و النتائج



المصدر: عبد الكرم بورتوخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 23.

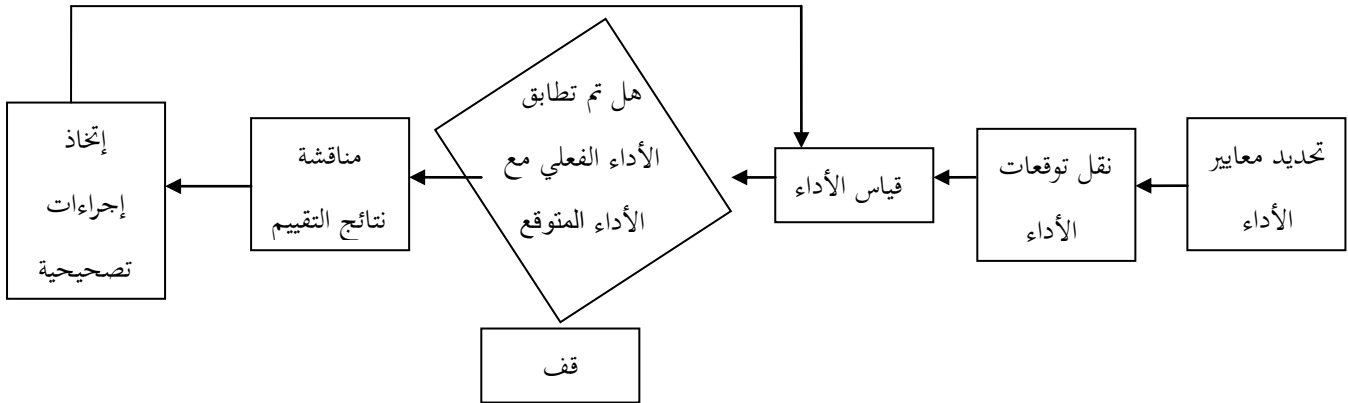
### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي.

- كأي عملية إدارية فإنه لا بد لعملية تقييم الأداء الوظيفي أن تتم وفق مراحل محددة، يمكن إنجازها فيما يلي<sup>1</sup>:
- **تحديد معايير الأداء:** أي الإتفاق بين الرئيس و المرؤوس على العمل الذي سيتم إنجاز و كيف سيتم تقييمه و بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب. و تمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس و المرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، و في نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. و معايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة و الواردة في توصيف منصب العمل.

<sup>1</sup> - ناصر موسي، مرجع سابق، ص 10.

- نقل توقعات الأداء للعاملين : من خلال الإتصال بالأفراد العاملين و توضيح المسؤوليات و الأهداف الرئيسية للأعمال الموكلة لهم مع شرح أهمية عناصر الأداء من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
- قياس الأداء : و تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل : ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية و المكتوبة، التقارير الإحصائية، و الإستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع : من أجل كشف الإنحرافات بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي، و من الأمور المهمة في هذه المرحلة هي إمكانية الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي، و لذلك لا بد أن تتبع هذه المرحلة مرحلة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.
- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و خاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.
- الإجراءات التصحيحية : بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الأداء ثم تحليلها بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك و القيام بتصحيحها أو معالجتها .  
و الشكل الموالي يوضح الخطوات السابقة.

الشكل رقم ( 9 ) مراحل تقييم الأداء



المصدر: ناصر موسي، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، جوان 2004 ،ص 10.

### المطلب الرابع: مسؤولية و صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.

إن أهمية عملية تقييم الأداء و النتائج المترتبة عليها، تبرز الوقت و الجهد الذي ينفق في الإعداد لها، و وضع الخطط و البرامج التي تكفل الأهداف المرجوة منها، فتطبيق هذه العملية يتطلب تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح و فعالية هذه الأخيرة. من هذه الأمور من سيقوم بالتقييم و ماهي مراحل القيام به و توقيته. و ما يعترض هذه العملية من صعوبات.

#### الفرع الأول : مسؤولية التقييم :

و يقصد بذلك تحديد الشخص أو الجهة المسؤولة عن التقييم، إ عتياذا، هناك طرفين رئيسيين لهما صلة مباشرة بتنفيذ التقييم و هما :<sup>1</sup>

أولا : الرؤساء و المدراء : فالأساس هو أن يكلف كل مدير و رئيس بأن يقيم كل فرد من العاملين لديه، فهو يستلم إستثمارات التقييم و يكملها لكل واحد من العاملين لديه، إلا أن بعض الأنظمة تستعين بآخرين، كما سنبين . و هذا ينطبق على المدراء أنفسهم: فالذي يقيم المدير هو مديره و رئيسه، و قد يقوم مجلس الإدارة بتقييم المدير التنفيذي الأعلى.

ثانيا : إدارة الموارد البشرية : إذ تقوم بتوزيع استثمارات التقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الإستثمارات و تحليل النتائج و إقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.

بالإضافة إلى ما جاء أعلاه، هناك مؤسسات تستخدم صيغ تقييم أكثر تعقيدا في تقييم العاملين، منها:

<sup>1</sup> - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 395.



- **التقييم من قبل الزملاء :** حيث يقوم كل شخص بتقييم زملائه العاملين معه، و هذا يوفر معلومات مختلفة عن تلك التي يقدمها المشرف أو المدير، لأن الزملاء يديرون جوانب أو أبعاد أخرى للأداء لا يراها المشرفون كما أن زملاء العمل قد تكون لديهم القدرة و المهارة القيادية الشخصية للتعرف على نقاط القوة و الضعف لزملائهم.
- **التقييم الذاتي :** حيث يقوم العامل بتقييم أدائه بنفسه من خلال نموذج التقييم الذاتي، و يكون هذا النموذج نافعا و مفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد و زيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء، و يفيد التقييم الذاتي في التعرف على جوانب القوة و الضعف و محاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا.<sup>1</sup>
- **تقييم الزبائن :** حيث تقوم المؤسسة بإشراك الزبون في عملية التقييم، التي تكون عادة عن طريق إعداد قائمة استبيان تتضمن مجموعة من معايير التقييم، يقوم الزبون بالإجابة عنها، و من خلال تحليل إجاباته تتضح مواطن الضعف و القوة في أداء المؤسسة بصفة عامة و أداء عاملها بشكل خاص إلا أن الزبون لا يمكن اعتباره المقيم الوحيد لأن تقييمه بشكل عام بدون تفاصيل كما أنه لا يمكنه تقييم العاملين الذين ليس له احتكاك معهم، فيجب وجود مقيمين آخرين معه.<sup>2</sup>
- **مجموعة مقيمين :** تعني وجود لجنة تتكون أعضاؤها من الأشخاص الذين لهم صلة بالعامل و لديهم بيانات كافية عنه، و من الأفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه أحد أعضاء اللجنة، لتزويدها بكافة البيانات اللازمة لتقييم العامل و يقومون بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حدى، بحيث يقوم كل رئيس بملاء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد ، و يساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، و أنه أمر يمس التنظيم كله و ليس رئيسا واحدا.
- **التقييم من قبل خبراء :** هناك مؤسسات تستعين بأطراف خارجية مستقلة ، كمكتب استشارات كتخصص ليجري التقييم للعاملين، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى او إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له ، في هذه الحالة قد تعهد المؤسسة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.<sup>3</sup>
- **التقييم التصاعدي :** و يتمثل بتقييم العاملين للمسؤولين عنهم مباشرة (الرؤساء) ، و قد تفيد في المؤسسات أو المواقف ذات الحساسية، مثل وحدات الجيش و الشرطة و المستشفيات، و كذلك بعض المدارس و الجامعات و

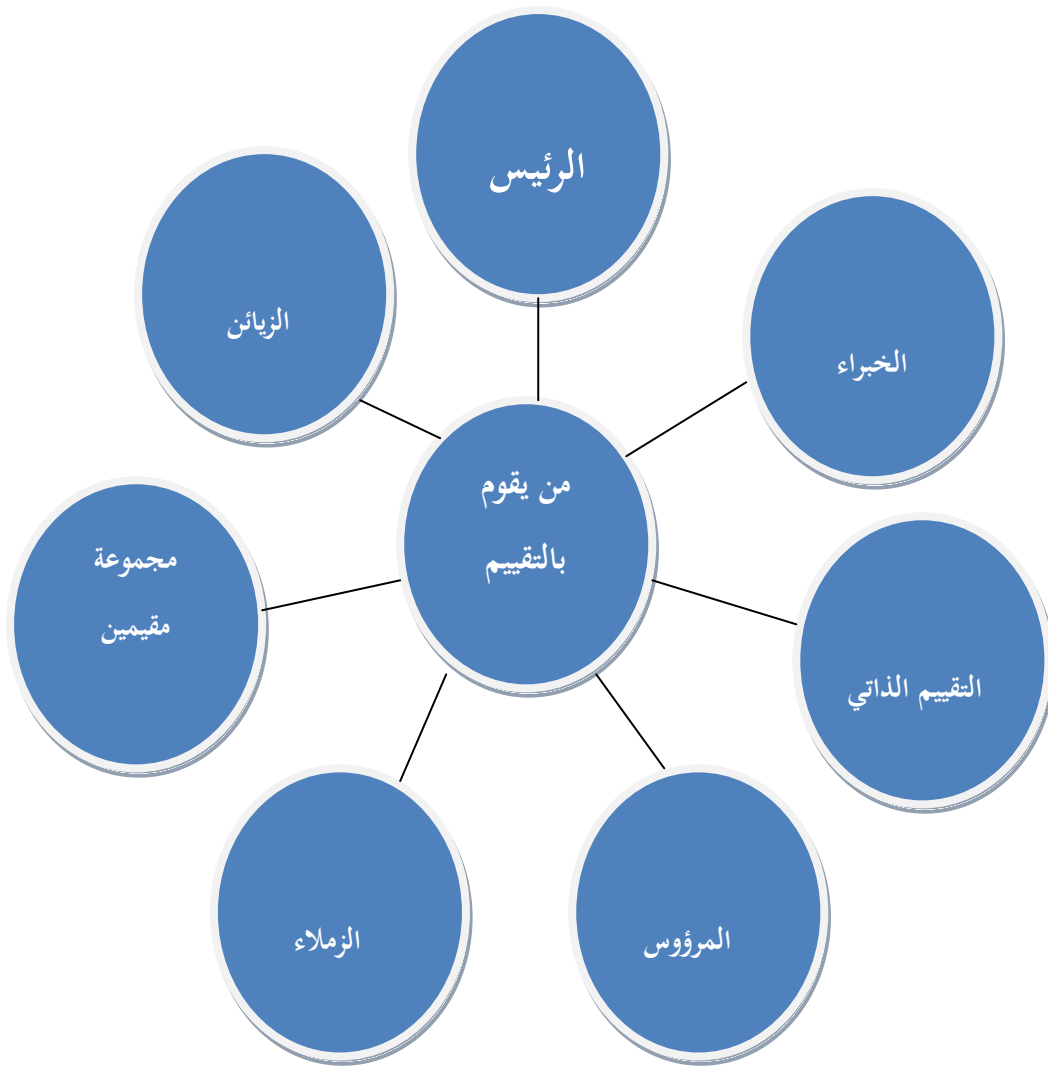
<sup>1</sup> - سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق ، ص 64

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ( مدخل تطبيقي )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 312.

<sup>3</sup> - صليحة شامي ، مرجع سابق ، ص 91

من فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، إلا أن ذلك لا يتم بشكل رئيسي في المؤسسة، و مازال يستخدم على سبيل التجربة، حيث يعاني من الرفض كونه يتعارض مع مبادئ الإدارة حيث يتلاشى فيه مبدأ وحدة الأمر، و تسلسل المسؤولية من أعلى لأسفل. و قد يسبب نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف، و قد تستغل من قبل المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء.<sup>1</sup> و الشكل التالي يبين الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء .

الشكل رقم ( 10 ) مسؤولية تقييم الأداء :



المصدر: صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009 ، ص 93.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 133

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي:

تُعاني العديد من المؤسسات من صعوبات في تقييم الأداء الوظيفي و التي قد تؤثر سلباً على دقة أو موضوعية التقييم مهما كانت الطريقة المستخدمة، و هو ما قد ينجم عنه مشاكل تؤثر على الأفراد و المؤسسة، حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء، و قد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ، ينشأ الصراع بين الأشخاص و المسؤولين على حساب مصلحة العمل.

و تنقسم صعوبات التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

- صعوبات خاصة بأنظمة تقييم الأداء.
- صعوبات خاصة بالقائمين على عملية التقييم.
- صعوبات خاصة بالعامل الخاضع لعملية التقييم .

أولاً: صعوبات خاصة بأنظمة التقييم:<sup>1</sup> من أهم هذه الصعوبات نذكر:

- عدم وضوح المعايير: من أسباب عدم كفاءة عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة هو عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة للأداء، هذه المعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب و على الرغم من صعوبة وضع المعدلات و المعايير لجميع الوظائف فإنه مع التطبيق و الخبرة يمكن الوصول إلى معايير واضحة لجميع الوظائف بحيث تكون دقيقة و مفهومة لكل من الرئيس و المرؤوس و أن يشارك المرؤوسين في إعدادها.
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة و مستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.
- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج شاملة و واضحة و سهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته و بإتقان أما النماذج المعقدة و الغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعدادها أو عدم الاهتمام عند التعبئة، و غالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة، أو عدم تضمن النتائج لإرشادات توضيحية للمقيم.
- إتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، و التي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي

<sup>1</sup> - موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين، 2002، ص 35.

من نظام التقييم و هو تحسين و تطوير أداء الموظف، إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية و هي إخطار نتائج التقارير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم.

- عدم توفر أوصاف نسبية: إن عدم توفر أوصاف دقيقة و واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة تقييم الأداء، و مع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات و لدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل، المسؤوليات، و التصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيههم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف و خاصة الجدد منهم.

ثانيا: صعوبات خاصة بالقائمين على عملية التقييم : تتعدد الصعوبات التي تعترض القائمين بعملية التقييم لذلك سنقتصر على ذكر أهمها:

- التحيز أو التفضيل الشخصي: مما يؤدي إلى نقص الموضوعية، من خلال وجود تحيز إيجابي لمصلحة من قيم أدائه نتيجة أسباب عدة منها: وجود قرابة أو صداقة أو رشوة، و قد يحدث تحيز سلبي لأسباب متعددة منها: وجود خلاف بين المقيم و المقيم أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه.<sup>1</sup>
- خضوع الرؤساء و المشرفين لتأثير الهالة: و تظهر هذه الصعوبة عندما يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم، حيث أنه إذا وجدته جيدا في خاصية أو صفة معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية، و العكس إذا كان ضعيفا ، و يقترح ( بيتش ) لتفادي هذه الصعوبة أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعا بالنسبة لعامل آخر، بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذه الصعوبة أو المشكلة.<sup>2</sup>
- عدم فهم معايير التقييم: أي أن بعض المعايير تكون غامضة و بالتالي يصعب فهمها، أو سوء التعامل بها، أو سوء تطبيقها، فعلى سبيل المثال المقيمون أو المشرفون سوف تختلف تفسيراتهم لصفات مثل جودة العمل أو الإبتكارية و القدرة على تحمل المسؤولية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 403.

<sup>2</sup> - سعاد بعجي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> - جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص 134.

- التساهل أو التشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وهذا الميل للتساهل أو اللين قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم، أو تقديراً للظروف الشخصية التي يمر بها العامل و رغبة المشرف في تمكنه من الحصول على علاوة المردود و قد يرجع السبب أيضاً إلى عدم رغبة الرئيس أو المشرف في فضح نفسه أو إدارته أو وحدته أمام الآخرين. و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيههم دون النظر إلى أدائهم الفعلي، و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية القائم بعملية التقييم.
- الأولوية و الحدائة: تظهر هذه الصعوبة في عمليات التقييم التي تمتد لفترة طويلة، حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للعامل دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل أداء العامل السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء، و في الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة، لأن عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلاً، و يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو مستوى أداء العام الماضي؟ و ما هو مستواه الحالي؟ و هل يتوقع استمراره في نفس المستوى في المستقبل؟<sup>1</sup>

#### ثالثاً : صعوبات خاصة بالعامل الخاضع للتقييم: وتتمثل فيما يلي:

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم المرؤوسين لعملية التقييم.
- عدم القدرة على الوفاء بالمسؤوليات.
- الشعور بالظلم و عدم العدالة.
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

#### المبحث الثالث: إدارة الأداء الوظيفي.

تعد إدارة الأداء من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر، و تبرز أهميتها من خلال تصحيح العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين في المستويات المختلفة، إذ أن العلاقة التي بينهم، على الأغلب تعتمد على السلطات الممنوحة للرئيس في تقدير كفاءة المرؤوسين من دون أن يكون هناك اتفاق بينهم لتوضيح الرؤية للمسؤوليات و المهام.

فإدارة الأداء من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين و المختصين في الإدارة و ذلك لصلتها المباشرة بالعنصر البشري، و الذي يعد محور العملية الإنتاجية و الخدمية في أي مؤسسة. و لقد تزايد الاهتمام بإدارة

<sup>1</sup> - سعاد بجعي، نفس المرجع، ص 42 .

الأداء في البلدان المتقدمة منذ بداية القرن العشرين حتى إن كثيرا من الباحثين وصفوا القرن الحالي بأنه عصر إدارة الأداء، إذ أنها تهتم بالمشكلات التي تتعلق بالعمل و تحسين أداء كل من شخصية المدير و بيئة العمل و العاملين، و نجد أن تنفيذ إدارة الأداء بطريقة جيدة يجعل المرؤوسين مخلصين و متحفزين و منسجمين إذ تعمل إدارة الأداء على التعاون المتواصل بين المرؤوسين و الرؤساء الذين يراقبون و يعدون التقييم و يضعون الأهداف و يخططون و يرشدون المرؤوسين. و لهذا سنحاول في هذا المبحث معرفة الجوانب المختلفة لإدارة الأداء من خلال التطرق لمفهوم و أهداف، مراحل و معوقات نجاح إدارة الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم و أهداف إدارة الأداء.

أدى التطور الواضح في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد ضرورة اهتمام الإدارة بالموارد البشري من بداية عمليات الإستقطاب و الإختيار و التعيين وصولا إلى تخطيط و توجيه الأداء الذي يمارسه المورد البشري لديها و التأكد المستمر من جودته و مطابقته لمستويات الأداء المخططة، و بالتالي تحديد الإنحراف المترجم فيما يسمى بفجوة الأداء، ثم العمل في البحث عن أسباب هذا الإنحراف الذي يعد إنحرافا و أخيرا السعي إلى التقليل منه و القضاء عليه و يكون ذلك في إطار ما يسمى بإدارة الأداء، لتحقيق بلوغ المؤسسة لأهدافها.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء.

هناك العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الأداء، حيث يعود هذا التعدد إلى إختلاف و تعدد الأطر النظرية التي تستند إليها هذه التعريفات، و سنحاول ذكر أهمها: يقول (روبرت باكال) في إدارة الأداء أنها "تعني إنشاء العلاقات و ضمان التواصل الفعال، و التركيز على ما تحتاجه المؤسسة و المديرين و الموظفون من أجل النجاح". و يصفها بأنها "عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي على الموظف تأديتها، كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة، كيف سيتم تقييم أدائه، ما هي العقوبات التي تعترض أداءه، و كيف يتم التغلب عليها".<sup>1</sup>

و يعرفها شوارتز بأنها " أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الإتصال المباشر بين المدير و العاملين و هو يتضمن وضع الأهداف و التقييم المستمر من المدير إلى الفرد و من الفرد إلى المدير فضلا عن الإشادة بالأداء".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، مذكرة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 48.

<sup>2</sup> - وجدان عبد الأمير الناشئ و سحر محمود الزهاوي، إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام، مجلة العلوم الحديثة و التراثية، العدد الثالث، المجلد الأول، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 286.

و يعرف "ريد" إدارة الأداء بأنها "عبارة عن مجموعة متكاملة من الآليات و العمليات التي تسهل حدوث تواصل و فهم أفضل بين أفراد يعملون معا ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج و المعايير".<sup>1</sup>

كما عرفت بأنها "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد هذه الأهداف قدر المستطاع".<sup>2</sup>

و عرفها ميشال آرمسترونغ في كتابه إدارة الأداء بأنها "عملية نظامية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير الأفراد و الجماعات ، و هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المؤسسة و الفرق و الأفراد من خلال فهم و إدارة الأداء مع ما ينسجم و هيكل الأهداف المخطط لها و معايير و متطلبات الكفاءة" ، و عرفها أيضا على أنها "تطوير الأفراد ذوي الكفاءة و الإلتزام من أجل تحقيق أهداف ذات معنى مشترك داخل المؤسسة التي تدعم و تشجع تحقيقها".<sup>3</sup> في حين عرفها الباحث نوي "Noé" بأنها "العملية التي من خلالها يضمن المديرون بأن فعاليات و نشاطات و نواتج العاملين تتلاءم و تنسجم مع أهداف المؤسسة و مشاهدة حدوثها من عدمه و تقديم تغذية راجعة لمساعدة العاملين على تحقيق أهداف التوقعات على نحو أفضل".<sup>4</sup>

و من جهته عرفها Herman aguinis بأنها "عملية مستمرة لتحديد، قياس، و تطوير أداء الفرق و الأفراد و تقويم الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة".<sup>5</sup>

و عرفت كذلك على أنها "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات و الشركات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي و الجماعي و وضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها".<sup>6</sup> و تناو لها باحثون آخرون على أنها "العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف و فرق العمل و مخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الفعالية و الكفاءة".<sup>7</sup>

و بشكل عام و من خلال جملة التعاريف المقدمة أعلاه لإدارة الأداء يمكننا إستنتاج ما يلي:

<sup>1</sup>- www.malooma.com.15-02-2017.18:33

<sup>2</sup>- www. Abahe.co . uk.16-02-2017.10:00.

<sup>3</sup>-Michael Armstrong , **performance management ,key strategies and** practical guidelines, London, 2006 ,p 1

<sup>4</sup>- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية(إطار متكامل)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 247.

<sup>5</sup>- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 63.

<sup>6</sup>- عبد الرحمن تيشوري، إدارة الأداء، أهدافه و معايير، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1463، 2006، ص 24.

<sup>7</sup>- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء، منظور التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009، ص 19 .

➤ إذا نظرنا لإدارة الأداء كـ " عملية " فيمكن تعريفها على أنها " الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون و النتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة و ذلك بإسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة، تخطيط، تنظيم، تنسيق، تنبؤ، مراقبة و تقويم".

➤ و إذا نظرنا لإدارة الأداء كـ " نظام " فيمكن تعريفها على أنها تمثل "نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، و يتكون من تدفقات داخلية بشرية و تقنية و مادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي ( المدخلات )، و مجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة ( أي المخرجات ) في إطار متكامل بين المدخلات و العمليات و المخرجات كنظام"<sup>1</sup>. إذن ففي ظل الإدارة الحديثة، تحولت النظرة من المدخل التقليدي لتقييم الأداء إلى المدخل الحديث المعتمد على إدارة الأداء، و يظهر الاختلاف الجوهرى بين المدخلين في أن المدخل التقليدي كان ينظر فقط إلى تقييم أداء العامل بصورة منفردة، و لكن يأخذ المدخل الحديث عملية تقييم أداء العامل في إطار النظام المتكامل للإدارة و الذي يحتم القيام بتقييم أداء العامل في ظل النظرة الكلية لإدارة المؤسسة، و هو ما يتطلب بالضرورة الربط بين أداء العامل و تحقيقه لأهداف المؤسسة، فإدارة الأداء هي الأشمل و الأعم، و عملية تقييم الأداء تعتبر جزء من إدارة الأداء، و هي مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء و تقدم المعلومات للإدارة و متخذ القرار حول الأداء.

و لقد كان الباحثان ( Beer & Ruh ) أول من استعمل مصطلح إدارة الأداء في عام 1979 في مقالة<sup>2</sup>: ( Employee Growth Through Performance Management ) لتمييز عملية تقييم الأداء التقليدية عن إدارة الأداء حيث أشارا إلى أن إدارة الأداء تركز على التقييم و التطوير و تشجع المشاركة الفعالة في التقييم و تؤكد على الإتصال باتجاهين متبادلين بين الرئيس و المرؤوسين مما يؤدي إلى تخفيف كثير من المشاكل المرتبطة بتقييم الأداء.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الأداء.

تفرض بيئة الأعمال و التغييرات الحاصلة فيها بصورة مستمرة على المؤسسة إتخاذ التدابير اللازمة و الأساليب الإدارية الكفيلة بمواجهتها، و من بين هذه الأساليب إدارة الأداء التي تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها على التعلم و التحسين المستمر للنتائج، في ظل تحقيقها لجملة من الأهداف، إذ تعدد أهداف إدارة الأداء فقد تهدف إلى تحسين

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 222.

<sup>2</sup> - وجدان عبد الأمير الناشئ، سحر محمود الزهاوي، مرجع سابق، ص 190.



عملية اتخاذ القرار و قد تهدف إلى تطوير أداء الأفراد و تنميتهم المهنية، و من أجل تعظيم الاستفادة من برامج إدارة الأداء فإنه يفضل أن تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية و هي:

**أولاً: الأهداف الإستراتيجية:** من خلال ربط أهداف العامل مع أهداف المؤسسة، و يبدأ بما تتوقعه المؤسسة من كل عامل و يتم قياس و تقييم أداء العامل لإظهار ما إذا كانت تلك التوقعات تم تحقيقها أم لا، و هو الأمر الذي يساعد المؤسسة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل: التدريب و التنمية ، الحوافز ، التأديب ، إدارة المعرفة... الخ.<sup>1</sup>

**ثانياً: أهداف إدارية:** تساعد إدارة الأداء على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف الموارد، طبيعة سير العمل، و درجة تحقيق الأهداف، بصورة دقيقة و صحيحة تمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات فعالة أبرزها: إدارة الرواتب و الأجور، الترقية، و التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن بعض العاملين، و تقدير الأداء للعاملين سواء الفردي أو الجماعي.

**ثالثاً: أهداف تطويرية:** و تتمثل في تنمية العاملين و تطوير أساليب أدائهم للعمل، من خلال المعلومات التي يستعملها القادة من خلال التغذية الراجعة ( العكسية ) و التي تشخص نواحي الضعف و القوة في الأداء، و لا يقتصر دور إدارة الأداء على تحديد مواطن الضعف و القوة بل يتعداه إلى تحديد أسباب الضعف المحتملة و إتخاذ الإجراءات التصحيحية.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى:<sup>3</sup>

❖ **أهداف الإتصال:** بحيث تسمح إدارة الأداء بالربط بين الرئيس و المرؤوس من خلال الإتفاق على التوقعات المطلوبة للأداء دون تباعد وجهات النظر، مما يتطلب أن يتمتع الرئيس أو المدير ببعض المهارات العالية التي تمكنه من تفعيل عملية الإتصال بينه و بين المرؤوسين من أجل وضع الأهداف و الإتفاق على معايير الأداء التي تضمن بطريقة أو بأخرى توجيه المرؤوس نحو العمل الجاد الذي يحقق أهداف المؤسسة.

❖ **أهداف الصيانة التنظيمية:** متعلقة بتقييم الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة و العمل على تنميتها باستمرار، حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل بنفسها و تصبح مؤسسة متعلمة.

❖ **أهداف التوثيق:** بحيث تسمح إدارة الأداء بتوثيق كل المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

و هناك أهداف مباشرة لإدارة الأداء تتلخص فيما يلي:<sup>4</sup>

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيير.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات و الآراء و الخبرات بين الموارد و قيادتها.

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> - خليل شرقي، مرجع سابق، ص 65.

<sup>4</sup> - عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص 51.

- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء مجرد الثواب و العقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات و تفويض الصلاحيات.

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء:

مثل أي عملية إدارية تتطلب إدارة الأداء تتبع أربعة مراحل، و تكرارها باستمرار للوقوف على المستوى الحقيقي لأداء الموارد البشرية و تطويره. تتمثل فيما يلي:

#### • المرحلة الأولى: تخطيط الأداء.<sup>1</sup>

تحتل وظيفة التخطيط موقعا متميزا بين الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن اختصاصه الوظيفي أو موقعه في الهيكل التنظيمي، الإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها بالتخطيط و لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق نجاحا متواصلا بدون تخطيط. و يعد التخطيط أحد الجوانب الرئيسية في إدارة الأداء لأنه ينطوي على اتخاذ القرارات بشأن مسارات العمل و توافر الموارد المطلوبة للتنفيذ و جدولة و ترتيب أولويات العمل لتحقيق النتائج النهائية، إذ أنه العملية الأساسية لإرساء البنية التي يستند إليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة من خلال تحديد العمل أو توصيفه وفقا للتصميم المناسب آخذين بالحسبان قدرات الموارد البشرية و طاقاتهم التي يمكن توافرها للعمل مع وصف المناخ المحيط بالمؤسسة و ظروفها و إمكانياتها.

و يرى (مكتب الموارد البشرية في جامعة ولاية أوهايو) أن تخطيط الأداء يعد الخطوة الأولى في عملية إدارة الأداء، و هو الحوار بين الرئيس و المرؤوسين لوضع اتفاقات و توقعات الأداء و توضيح ما سيتم تقييم المرؤوسين عليه و التمهيد لمرحلة التغذية الراجعة المستمرة و الإشراف طوال العام. و أكد كل من الباحثين ( Torrington et Hall ) أن إعطاء المرؤوسين وصفا للعمل أو قائمة بالأهداف ليس كافيا إذ أن هناك حاجة إلى فهم توقعات الأداء من خلال إشراك المرؤوسين في التخطيط و أن إشراك المرؤوسين أمر مهم لأنه يسمح بزيادة مساهمة المرؤوسين في تحقيق الأهداف و توافر صورة توضيحية عن الجهود المطلوب و عن مدى إمكانية تطبيق الخطط.

و تتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> - وجدان عبد الأمير الناشئ، سحر محمود الزهاوي، مرجع سابق، ص 293.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 149.

- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المؤسسة.
  - تحديد المجالات التي يشملها العمل و العلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى.
  - توقع المشكلات و المعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء و تقلل من الإنتاجية و الفعالية عن المستويات المستهدفة.
  - تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
  - تحديد أولويات المهام و متابعتها أو تزامنها في كل عمل ، ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
  - تحديد مراحل العمل و مستويات التكلفة و الجودة المستهدفة.
  - تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- أي أن عملية تخطيط الأداء بمثابة أرضية تعطي أساسا موضوعيا لخلق مجال خبرة مشترك بين الرئيس و مرؤوسيه يعطي درجة عالية من الفهم المشترك لحيثيات العمل و متطلباته، و بالتالي خلق سلوكيات إيجابية بين الطرفين.

#### ● المرحلة الثانية: تنفيذ الخطط.<sup>1</sup>

بعد تحديد أهداف الأداء و اعتماد خطط العمل، فإن المرحلة الثانية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان تنفيذ هذه الخطط و أن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، و من هذا المنطلق فإن " الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات، و ذلك على الرغم من أن الأشياء سوف تشكل جزءا مهما من العملية. من ناحية أخرى فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين و إنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، و هو ما يعني على أرض الواقع منحهم السلطة أو تمكينهم، من خلال:

- ✓ تقديم الدعم اللازم من الموارد المالية .
- ✓ ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين و توفير أي توضيح عند الحاجة.
- ✓ العمل على تدريب و تطوير العاملين لضمان تمكينهم من الالتزام بمسؤولياتهم.
- ✓ تعديل أهداف و أولويات و معايير الأداء طيقا للتطوير في أولويات المؤسسة .

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنه ، مرجع سابق ، ص 93.

• المرحلة الثالثة: تقييم الأداء: <sup>1</sup>

إن أحد الأخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء لكن في الحقيقة كما رأينا سابقا تقييم الأداء يعد جزءاً أو خطوة من خطوات إدارة الأداء، تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي يمارسها المديرون في المؤسسة و على مستويات المؤسسة جميعها بدءاً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية فهي تدفع الإدارات للعمل بجدية و نشاط نتيجة مراقبة أداء المرؤوسين بشكل مستمر، و تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم و لينالوا الحوافز و العلاوات المقررة لذلك.

و يقيس تقييم الأداء مدى قيام المرؤوسين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجر، فهو بمثابة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و معالجة نقاط الضعف كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة.

• المرحلة الرابعة: مراجعة الأداء ( التغذية الراجعة ) .<sup>2</sup>

بعدها يتم تعريف الأداء المتوقع و يتم قياس أداء الفرد، فإن من الضروري تغذية الأفراد بمعلومات عن أدائهم و هذا ما يعرف بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة ( feedback ) . و التغذية الراجعة هي معلومات عن السلوك الماضي التي يتم إعطاؤها بهدف تحسين الأداء المستقبلي، كما أنها عملية مستمرة بين الموظف و المدير و ليست منفصلة و قائمة بحد ذاتها إذ يتم فيها تبادل المعلومات بشأن الأداء المتوقع و الأداء المنجز، و يجب أن تكون بناءً بحيث يمكن أن نثني من خلالها على الأداء الجيد أو تصحيح الأداء الضعيف، و ينبغي أن تكون دائماً مرتبطة بمعايير الأداء، و تعد التغذية الراجعة عنصراً مهماً لكل من المؤسسة و المرؤوسين. فبالنسبة للمرؤوسين فغنها تسهم بإشباع حاجتهم إلى المعلومات عن مدى تحقيقهم للأهداف التي يطمحون إليها، أما بالنسبة للمؤسسة فإن التغذية الراجعة تحقق أمرين، الأول جعل سلوك أعضاء المؤسسة موجهاً نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، و الثاني تحفز و تحافظ على مستويات عالية من الجهد من قبل أعضاء المؤسسة.

و هناك من يضيف مرحلة أخرى تتمثل في:

<sup>1</sup> - وجدان عبد الأمير، مرجع سابق، ص 294.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 295.

### المرحلة الخامسة: مكافآت الأداء<sup>1</sup>

يمثل تقديم المكافآت أحد مراحل إدارة الأداء و تتمثل بمنح العاملين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم و تحقيق الأهداف بتميز إضافة إلى تقدير العمل بالإشادة أو توفير فرص التدريب و التطوير. ويعد مدلول هذه العملية أكبر من مجرد المنحة المالية، بل يتعداه إلى الاعتراف بالجهد و القيام بالعمل على أفضل وجه، و هو أكثر ما يحتاجه العامل. و هناك من يقول أن:

### المرحلة الخامسة تتمثل في: تحسين و تطوير الأداء.<sup>2</sup>

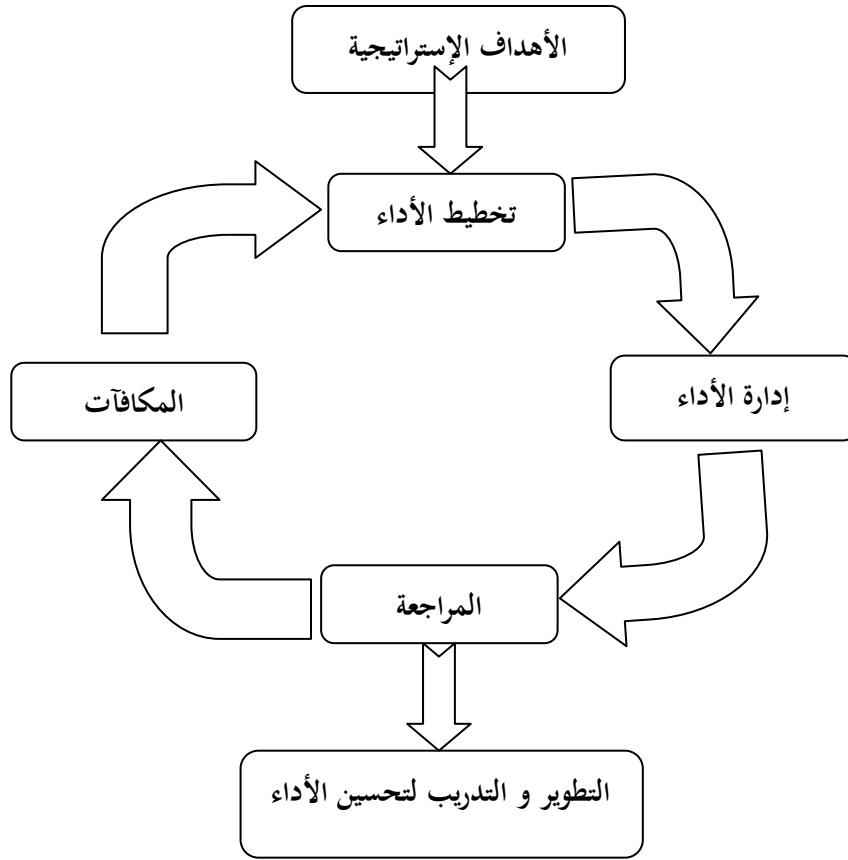
هناك من يعتبرها آخر مرحلة في عملية إدارة الأداء، و أن عملية تحسين الأداء و تطويره تستعمل المعلومات التي تم الحصول عليها من تقييم الأداء للإفادة من هذه المعلومات في تعديل الخلل في الأداء ليتوافق مع تخطيط الأداء. و أن فكرة تحسين الأداء تستند إلى أساس علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء بها إلى مستويات جديدة و أفضل من الكفاءة و الفعالية، و نستطيع أن نفرق بين تحسين الأداء و تطويره، فالتحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير و المتوسط أما التطوير يتجه إلى إبتكار و إدخال مستويات جديدة و أعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل، إذ تسعى إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الأقل تميزا و الذي لا يصل إلى مستوياته المحددة في خطط الأداء المعتمدة ثم تعنى إدارة الأداء إلى الإرتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار.

مما تقدم يتبين أن عملية إدارة الأداء تمر بخطوات واسعة تتضمن كل منها إجراءات و عمليات فرعية، و يمكن أن يكون لهذه العملية دورة يمكن أن نسميها دورة إدارة الأداء، و الشكل الموالي يقدم لنا نموذجاً لدورة الأداء.

<sup>1</sup>-www.abahe.ce.uk-16-02-2017 .10:30.

<sup>2</sup> - ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 95.

شكل رقم ( 11 ) نموذج لدورة إدارة الأداء



المصدر: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 96.

### المطلب الثالث: معوقات نجاح إدارة الأداء.

تواجه برامج إدارة الأداء مجموعة من المعوقات التي قد تحول بين التطبيق الفعال و الناجح لها، و تتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي:

أولاً: مقاومة المدراء : بعض الأسباب التي يوردها عادة المدراء لتفادي إدارة الأداء ما يلي:<sup>1</sup>

- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفؤها و عبء العمل الورقي. حيث ينظرون إليها أنها مجرد كم هائل من العمل الكتابي عديم الجدوى.
- الرغبة في التحرر و عدم الإلتزام بأسلوب محدد و نظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.
- التبرير بقلة الوقت، إذ أن لدى أغلب المديرين مفهوم خاطئ لإدارة الأداء و لكنه شائع، على أنها تدور حول النقاش بعد وقوع الحدث و أن القصد منها رصد الأخطاء و الأداء المتدني بعد حصولهما، و لكن حقيقة الأمر أن جوهر إدارة الأداء هو الحيلولة دون حدوث المشكلات و تحديد

<sup>1</sup> - عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، مرجع سابق ، ص 27.

معوقات النجاح قبل أن تصبح مكلفة و هذا يعني أن بوسع إدارة الأداء التوفير من الوقت المخصص لعملية إدارة الأداء ، فهي تتناول كذلك الإنجازات و النجاحات و التحسين و التطوير.

- مشكلة تقديم التغذية العكسية للعاملين، و السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة و الجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم، مما ينجم عنه سوء الفهم و إفساد العلاقات داخل العمل، لذلك لا بد من أن تكون الإدارة جريئة و متطلعة إلى تحمل المسؤولية و أخذ المبادرة لتصحيح الأوضاع و العمل على التحسين و التطوير المستمرين و هو ما قد لا يشعر البعض بالراحة تجاهه، على الرغم من أنها تعتبر من أهم مسؤوليات المدير الناجح و الساعي بصورة مستمرة للتميز و مواجهة الصعوبات و ما يرتبط بها من تحديد المسؤوليات و تحديد المشكلات و الأسباب المؤدية لها و معالجتها و ذكر النقاط السلبية و تحمل تبعاتها و العمل على تلافيتها.<sup>1</sup>

- مشكلة المراقبة، و هنا يقول روبرت باكال " و ذلك لعدم توفر الوقت الكافي للتواجد معهم و مراقبة ما يقومون به يوميا، فأنت لا تستطيع الوقوف هناك و مراقبتهم، لأنه ليس لديك الوقت الكافي و لأنك ستدفعهم بذلك إلى الجنون "، و يقول " يجعل كل عامل خبيرا بشأن عمله و أدائه، و دورك في معظم الأحوال لا يتمثل بإطلاق الأحكام عليهم، و إنما مساعدتهم على تقييم عملهم بأنفسهم فلست بحاجة للمراقبة طوال الوقت، و لا للحصول على كافة الإجابات ، بل إنك سوف تعمل سويا مع كل واحد من الموظفين للتوصل إلى تلك الإجابات ".<sup>2</sup>

ثانيا: مقاومة العاملين: بعض الأسباب التي يوردها عادة العاملون لتفادي إدارة الأداء ما يلي:<sup>3</sup>

- لا يدرك العاملون غالبا ما هو القصد من إدارة الأداء، أو لا ينظرون لها باعتبارها شيء فيه فائدتهم.
- عندما لا يعرف العاملون ما هو الأداء المتوقع منهم، ينتابهم شعور بالرهبة، و إذا كان الحال كذلك فهذا قد يدفعهم أيضا لاتخاذ موقف عدواني أو دفاعي.
- ما من أحد يحب التعرض للانتقاد، و لعل العاملين قد مروا بمواقف، حيث لا يعطيهم مدراؤهم أية تغذية عكسية ( تغذية راجعة ) حتى يحين موعد المراجعة السنوية، ثم ينهالوا على العامل بالنقد و اللوم، و هذا ما يدفعهم للشعور بالضيق.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد جبين ، مرجع سابق ، ص61.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 61.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص62.

- مقاومة التغيير، و ذلك عندما لا يرغب القائمون بالعمل لفترات طويلة في إدخال تغييرات في أساليب، طرق، عمليات و نظم العمل، لأن التغيير يتطلب جهود لتعلم ما هو جديد، بالإضافة إلى الخوف من الفشل في تطبيق ما سيتعلمونه، أو ما سيترتب على ذلك من عواقب غير مألوفة.
- الإرتكاز على سهولة العمل، و ذلك عندما يرغب العاملون بالمؤسسة في الارتكاز على سهولة العمل الفردي أو الجماعي الذي يقومون به في مجال اختصاصهم، و بالتالي عدم الميل للتنسيق مع باقي جوانب العمل.

من جانب آخر<sup>1</sup> يثير العاملون إعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أنها تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني ، كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة و أهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام فضلا عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس و التصارع فيما بينهم، الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة.

و نجحت الإدارة المتفهمه لمزايا نظام إدارة الأداء في توضيح أبعاده و أهدافه لكل من المديرين و العاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

- ✓ أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم، و ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.
- ✓ توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات و مهارات العاملين، أكثر من كونه نظام للمحاسبة و المساءلة.
- ✓ بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء و تقييم النتائج.
- ✓ تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة و العاملين و أن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، و أن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام، و ليس العقاب على الأداء الضعيف أو المتدني.

<sup>1</sup> - www.linkedin.com/user/mohammedalbuzzaid.16-02-2017.10:13



### خلاصة الفصل:

إنطلاقاً من أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بها، و ذلك لقدرة العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة الضرورية لتحقيق النجاح و الإستمرارية، لقدرته على الإبداع و إنجاز الأعمال بالفعالية المطلوبة، فقد أصبحت المؤسسات اليوم تولي قسطاً كبيراً من الإهتمام بترقية الأداء الوظيفي داخلها و البحث عن الطرق الفعالة في تقييمه و إدارته .

إن وجود نظام رسمي لتقييم الأداء الوظيفي و إدارته بصفة مستمرة و منتظمة أصبح أمراً ضرورياً حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله و تحقيق الأهداف المطلوبة. لذلك يجب على المؤسسات التي تسعى للتفوق و التميز في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها أن تدعم نظم تقييم و إدارة الأداء و تعمل على تذليل الصعوبات و المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لها.



# الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و أثرها على

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات و التحولات في شتى المجالات، و التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات، محليا و دوليا، من أجل الإستحواذ على الحصة السوقية الأكبر و جذب الزبائن و كسب رضاهم و ولائهم.

و حتى تستطيع المؤسسات التأقلم و مسايرة التطورات الحاصلة في محيطها الداخلي و الخارجي و حتى تحافظ على وجودها، و تضمن لنفسها البقاء و الإستمرارية، أصبحت تتسابق إلى تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

و تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر إنتشارا و إستعمالا لتطوير أساليب العمل، في مختلف مجالاته، و لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقا للأغراض و المواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق و بأقل جهد و كلفة ممكنين، كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات، و الرقي و التطور في أداء العاملين بها.

و سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء الوظيفي، من خلال المباحث

التالية :

- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 .
- المبحث الرابع: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات في المجتمع الإنساني المعاصر تدفعها لإستخدام الجودة كسلاح تنافسي على الصعيدين السلعي و الخدمي، و لقد تم الإهتمام بالإطار الفلسفي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت هذه الأخيرة كثورة ثقافية جديدة و أسلوب استراتيجي لكسب ثقة العملاء و تحقيق الإستمرارية في السوق، و هذا ما جعلها تستحوذ على الإهتمام الواسع من قبل المؤسسات سواء إقتصادية، أو خدمية نظرا لأهميتها في جميع المجالات.

و عليه سيتم في هذا المبحث محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و تحديد أهميتها و الأهداف المرجوة منها و التعرض للمبادئ التي تقوم عليها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، و يتم تطبيقها في العديد من المؤسسات العالمية، من أجل تطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها، والإرتقاء بمستوى أدائها و ذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل و مواجهة تحديات المحيط.

سنحاول في هذا المطلب إلقاء الضوء على التعاريف المختلفة لإدارة الجودة الشاملة بغية التعرف عليها، و التطرق لمختلف جوانبها، و من أجل ذلك لا بد من التطرق إلى مفهوم الجودة والمرور بمختلف مراحل تطورها إلى غاية وصولها إلى إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الأول: مفهوم الجودة.

#### أولاً: تعريف الجودة:

وردت تعاريف مختلفة للجودة نتجت عن محاولة الباحثين إبراز بعض سماتها، إذ لا يوجد اتفاق حول تعريف الجودة سواء عند عامة الناس أو عند المدراء أو عند العلماء و الدارسين للعلوم الإدارية، فمنهم من يرى أنها تعني التفوق و التميز، و منهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، و منهم من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر.

و أصل كلمة الجودة هي طبيعة ( Qualitas ) التي تعود إلى الكلمة اللاتينية ( Quality ) التي تعني درجة الصلابة أو الدقة و الإلتقان للأعمال التي يؤديها الأفراد أثناء قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية من قلاع و تماثيل و قصور، بهدف التباهي و المفاخرة، أو استخدامها للحماية و غير ذلك من الأغراض.

و الجودة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "جود" و هو كثرة العطاء أو السخاء، و جاد الشيء أي صار جيداً، و منه فالمعنى اللغوي للجودة هو العطاء الواسع و الأداء الجيد الذي يصل إلى حدود التفوق و التميز.<sup>1</sup>

و لقد تبنى الباحثون تعاريف مختلفة للجودة فنجد :

تعريف "جوزيف جوران" ( J . Juran ) للجودة "بأنها مدى الملائمة للإستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لإستخدام المستفيد كلما كانت جيدة".<sup>2</sup>

و عرفها "فيليب كروسبي" (Philip Grosby) على أنها "المطابقة مع المتطلبات"، و أكد أن الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية و ليس من الأنشطة التصحيحية، أي الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.<sup>3</sup>

و عبر سيكيموتو (Sikomoto) عن الجودة بقوله "أن المنتجات و الخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات الزبائن و تحترمها"، أي أنه جعل جوهر الجودة هو تلبية حاجات الزبائن و غيرهم.<sup>4</sup>

و في عام 1986 حدد ديمينغ (Deming) لنا الجودة بأنها "التوافق مع احتياجات المستهلك و متطلباته مهما كانت، و بأنها تعني التحسين المستمر في جميع النشاطات و التخفيض المستمر للخسائر و التكاليف".<sup>5</sup>

أما المعهد الأمريكي لضبط المعايير فقد عرف الجودة بأنها "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة"<sup>6</sup>، و يقصد هنا تلبية احتياجات الزبائن وما يحققه لهم المنتج أو الخدمة نظير ما يدفعه الأفراد لقاء الحصول على هذا المنتج أو الخدمة.

في حين قدمت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة سنة 1983 تعريفاً للجودة بأنها "السمات و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية".<sup>7</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن إعطاء التعريف التالي للجودة:

"الجودة هي ملائمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل و تحقيق إحتياجاته و توقعاته".

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 20.

<sup>2</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص 19.

<sup>3</sup> - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة - إيزو 9000-، دار الراجة للنشر، عمان، 2010، ص 16.

<sup>4</sup> - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 16.

<sup>5</sup> - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 14.

<sup>6</sup> - رشدي أحمد طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

<sup>7</sup> - نوال سعدي، تطبيقات نظام الإيزو 9000 و الإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 23، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2016، ص 105.

ثانيا: تطور مفهوم الجودة.

نلاحظ مما تقدم من تعاريف الجودة أن كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحظى برضا العميل و هكذا فإن تطور مفهوم الجودة و بلورة أفكاره وصولا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل كان نتيجة المرور بعدة مراحل ، و بدأ تطبيق الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة بعد تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك، و بعد النجاح المتميز لهذه الفكرة إنتشرت في باقي بلدان العالم، و يرجع الفضل في التأسيس لمفهوم الجودة للدكتور ادوارد ديمينغ (Edward Deming) في أمريكا لكنه لم يلقى اهتماما هناك، و عندما إنتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانية إهتم اليابانيون بتلك الأفكار و المفاهيم و حولوها إلى تطبيق عملي و حققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية. و سوف نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل:<sup>1</sup>

#### ● المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ.

و تتلخص بئذ عاملا أو مجموعة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة، و في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج و الفخر موجودا لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه.

#### ● المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة.

من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، نتيجة توسع المصانع و التخصص في العمل و ظهور الصناعات الحديثة و توسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل و تطلب ذلك أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

#### ● المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش.

ظهرت مع مطلع القرن العشرين بربادة فريدريك تاييلور، حيث إهتم بالوقت و الحركة و سبل تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الحد من الهدر و الضياع، و قد دفعت الحرب العالمية الأولى (1914) بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها و تنوعت أساليب الإنتاج و أصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال، فادى ذلك إلى ظهور المفتش، و تطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش و قد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع و مورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية (police control).

<sup>1</sup> - سوسن شاكر، محمد عواد، مرجع سابق، ص 44.

• المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة.<sup>1</sup>

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن 20، واشتملت على مراقبة جودة كافة النشاطات باستخدام الأساليب الإحصائية (مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة...)، و التي تضمنت المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة لاحتياجات المستهلكين، ويمكن من خلال هذه الأساليب أداء أنشطة مراقبة الجودة حيث يتم التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً.

من بين الأساليب التي تم الإعتماد عليها في هذه الفترة: العينات الإحصائية، الرقابة على العملية، خرائط الرقابة على الجودة... الخ.

• المرحلة الخامسة: مرحلة الضبط الشامل للجودة.<sup>2</sup>

بدأت بعد نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1945 م، حيث تم توسيع نشاط ضبط الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج بدءاً من المواد الأولية و مروراً بالعمليات الإنتاجية و انتهاءً بالمنتج الجاهز. و لقد تم استخدام مصطلح " مراقبة الجودة الشاملة " لأول مرة من طرف فيجينوم ( Feigenbaum ) و هو الوحيد من بين رواد الجودة الأوائل الذي استخدم كلمة " شاملة ". و تجدر الإشارة أنه في هذه المرحلة تم تأسيس المنظمة العالمية للتقييس ISO و مقرها جنيف بسويسرا.

• المرحلة السادسة: مرحلة ضمان (توكيد) الجودة.<sup>3</sup>

أساس هذه المرحلة منع وقوع الخطأ منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث أن الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها من البداية.

في هذه المرحلة أصبح ينظر للجودة ضمن ثلاث اعتبارات:

✓ دقة التصميم. Product Design

✓ دقة الأداء. Performance

✓ دقة المطابقة. Conformance

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق ، ص31.

<sup>2</sup> - عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 63.

وظهر لأول مرة مفهوم الم عيب الصفري (zéro défaut) و الذي ينص على عدم وجود معيب في المنتج، أي نسبة العيوب تساوي الصفر على يد الأمريكي فيليب كروسبي، والذي حث على الرقابة الوقائية والشاملة، لأن الجودة تتحقق بتفادي الأخطاء، وقد كانت الرقابة الشاملة هي النواة الأولى لإدارة الجودة الشاملة.

### • المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

إتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة، و لا سيما في إطار العولمة و التجارة الحرة و التوسعات التي تشهدها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا و المعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الإتصال بصورة سريعة و المفاضلة بين العديد من السلع و الخدمات المعروضة، و ل ذا فإلن هذا الإتجاه جعل الإدارة العليا للمؤسسة تركز على ثلاث مقومات أساسية للجودة و هي:

✓ إستمرارية التحسين و التطوير.

✓ مساهمة كافة العاملين.

✓ تحقيق رضا المستهلك.

و لذا<sup>2</sup> فإلن إدارة الجودة الشاملة بعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية و خصوصا المجتمع الياباني و مؤسساته الإقتصادية.

و هكذا إنتقلت الجودة من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة الم مؤسسة ككل، و إنتقلت فلسفة الجودة من الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة.

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أنظمة التسيير الفعالة التي تواكب التحولات السريعة في المحيط، الذي يمتاز بالديناميكية والتغير، إذ تركز على تحقيق رضا العميل ومساهمة العاملين في المؤسسة مع إستمرارية التطوير في الجودة، كما تؤكد على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، و أصبحت تعرف اختصارا (TQM) و هي اليوم من أهم المناهج الإدارية التي تسيطر على فكر و تصرفات الممارسين و المهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه، لا سيما منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بعدما حقق نجاحا باهرا في المؤسسات اليابانية، فما المقصود بهذا الأسلوب الإداري المتطور.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 64.

<sup>2</sup> - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 36.



أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

لا يوجد تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من أنهم يتفقون جميعاً على أن الجودة تهتم بتحسين و تطوير المنتجات و الخدمات بشكل مستمر تبعاً لمتطلبات المستهلكين و سعياً لتحقيق رضاه، و من التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

❖ تعريف فيليب كروسي لإدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها

مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هـ ذه المشكلات و تجعل منها أمراً ممكناً".<sup>1</sup>

❖ تعريف هود جاتس بأنها "عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية و يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".<sup>2</sup>

❖ تعريف جوزيف جوران أنها " نظام إداري يقوم على إحداث تغيير في سلوكيات العاملين و أوضاع التشغيل

اليومية و أولوياتها، و من أجل نجاحه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الإلتزام بجدية هذا التطبيق ، إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عامليها".<sup>3</sup>

❖ و يعرفها Wakhula بأنها " التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و العاملين مع

بعض، من أجل تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية للمستهلكين من خلال تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى و في كل الأوقات".<sup>4</sup>

❖ و حسب Hutchins فهي " مدخل الإدارة المنظمة الذي يتركز على الجودة، و يبنى على مشاركة جميع

العاملين بالمؤسسة، و يستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل بتحقيق منافع للعاملين بالمؤسسة و المجتمع ككل".<sup>5</sup>

❖ و يعرفها Davis,B,West Burnham أنها " أسلوب أو نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء و

الإنتاج من خلال تطوير و تحسين العمليات و النظام القائم و المكون من مدخلات و سلسلة خطوات، و

<sup>1</sup> - Robert fey, Jean marie gogue, **la maitrise de la qualité**, édition d'organisation, paris, 1998, p 31.

<sup>2</sup> - Jean Brilman, **les meilleurs pratique de management**, édition d'organisation, paris,2000, p 217 .

<sup>3</sup> - مأمون الداركة و طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 65.

<sup>5</sup> - صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 19.

- مخرجات مستخدما أسلوبا علميا مميزا، بحيث يتم ذلك بمشاركة جميع العاملين في الم مؤسسة بهدف تحقيق رغبات و متطلبات المنتفعين سواء الداخليين أو الخارجيين <sup>1</sup>.
- ❖ و عرفها Tunks بأنها "إشترك و إلتزام الإدارة و العامل في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته" <sup>2</sup>.
- ❖ و يعرفها كل من Kotler and Dubois بأنها " جهود تقوم بها الم مؤسسة من أجل التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و الإجراءات" <sup>3</sup>.
- ❖ أما "جاري ديسلر" فقد عرف إدارة الجودة الشاملة "أنها مجموعة برامج تنظيمية تستهدف تعظيم مستوى الإشباع لدى العميل من خلال الإلتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات" <sup>4</sup>.
- ❖ و عرفها جوزيف جابلونسكي بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها و هي : الإشتراك في الإدارة ، التحسين المستمر للعمليات ، إستخدام فرق العمل" <sup>5</sup>.
- ❖ و اعتمد معهد المواصفات البريطاني BSI التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تضم كل الأنشطة التي يتحقق عندها الإشباع الكافي لحاجات الزبون و توقعاته و متطلبات المجتمع، مع درجة إنجازيه عالية لأهداف المؤسسة بطريقة فاعلة و كفؤة من خلال تعظيم مساهمة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر" <sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> - وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص 13.

<sup>3</sup> - سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 09، 2016، ص 91.

<sup>4</sup> - محمد ناصر خان، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص 44.

<sup>5</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 23.

<sup>6</sup> - www.tqm.org.14-03-2017.23:55.

❖ أما معهد الجودة الفدرالي FQI فيعرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المؤسسة".<sup>1</sup>

و قد قام Ronald & Stevend بتعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي<sup>2</sup> :

- إدارة: و تعني التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة.
  - الجودة: و التي تعني تلبية متطلبات العميل و توقعاته.
  - الشاملة: و التي تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المؤسسة و بالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة.
- و الجدول الموالي يوضح المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة:

#### الجدول رقم (01) المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
الحاجة إلى إلتزام الإدارة العليا.	التوجه نحو المستهلكين.	الحاجة إلى روح الفريق و مشاركة العاملين و الإدارة معا.
وضع الأهداف و القيم للمؤسسة	التحسين المستمر.	مسؤولية الجودة مناةة بجميع العاملين.
القيادة.	التدريب و التطوير.	إشترك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمؤسسة
العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية.	الإهتمام بالعاملين و تشجيعهم على الإبداع.	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة .

المصدر: زكي عبد المعطي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الأردن،

مجلد 25، 2011، ص 883.

<sup>1</sup> - نادية بالجليل، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 103.

<sup>2</sup> - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 24.

و من وجهة نظر Ciampa فإن هناك ثلاثة مداخل لتعريف إدارة الجودة الشاملة:

❖ المدخل الأول: يركز على العملاء و رضاهم، حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك و التزام الإدارة و الموظفين في ترشيد العمل و توفير توقعات العملاء أو ما يفوق توقعاتهم.

❖ المدخل الثاني: يركز على النتائج النهائية المتمثلة في الوقاية من الأخطاء و التحسين المستمر للعمل و المنتجات و حل المشاكل بسرعة و مرونة.

❖ المدخل الثالث: يركز على وسائل و أدوات الجودة بما فيها الأدوات الإحصائية و الوسائل الإنشائية.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق و برغم تعدد التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة نظام تسييري يقوم على أساس التحسين المستمر لمختلف العمليات و يركز على إرضاء العميل (الداخلي والخارجي)، ودعم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات، حيث تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية.

و تجدر الإشارة إلى أن الباحثين و الدارسين لعلوم التسيير قد قدموا تعاريف مختصرة تعبر عن هذا المصطلح منها<sup>2</sup>:

● إدارة الجودة الشاملة هي **ثقافة**: Kiser & Saskilin 1993 , Kanjiet Ghobadian 1996 & Wallace 2000 .

● إدارة الجودة الشاملة هي **أداة و مسار شامل للمؤسسة**: Ross 1994 , Capezio 1993 , Edgemen 1999 , Wiks 2001

● إدارة الجودة الشاملة: هي **فلسفة**: Aksu 2003 , Young 2001 , Penigod 1990

● إدارة الجودة الشاملة هي **إستراتيجية**: Hansson 2001 , Evans & Deans 2003

● إدارة الجودة الشاملة هي **نظام**: Hansso 2001 , Stahl 1995

و الملاحظ من خلال التعاريف التي تناولت مفهومي الجودة و إدارة الجودة الشاملة أن هناك إختلافا في بعض النقاط بين المفهومين، باعتبار أن الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة نظر الم مسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج، بينما الثانية تتعداه إلى المسؤولية المشتركة إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج، من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد البيع، و الإرتباط الوثيق بأهمية إختيار الموردين و التوجه بالعميل.

<sup>1</sup> - سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> - عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص 61.

و يمكن أن يلخص لنا الجدول الموالي أهم هذه الفروقات:

الجدول رقم (02) النظرة إلى الجودة قديما و حديثا

النظرة الحديثة للجودة (إدارة الجودة الشاملة )	النظرة التقليدية للجودة
1) الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.	1) الإنتاجية و الجودة هدفان متعارضان.
2) الجودة تعرف من خلال إشباع و إرضاء احتياجات توقعات العميل.	2) تعريف الجودة هو تأكيد لمعايير و مقاييس معينة
3) تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات و العمليات مستوى رضا العميل.	3) تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير و مقاييس الإنتاج.
4) تتحدد الجودة بتصميم المنتج ، و تتحقق بالرقابة الفنية الفعالة من الأخطاء.	4) الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات.
5) تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.	5) يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.
6) الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج و بكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.	6) وظيفة الجودة مستقلة و تركز على تقييم الإنتاج.
7) الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة.	7) يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.
8) العلاقات مع الموردين طويلة الأجل و يحكمها مفهوم الجودة.	8) العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل و يحكمها مفهوم التكلفة.

المصدر: قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 8/ 9 مارس 2005، ص 224 .

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن المؤسسات اليوم تعمل على تبني إدارة الجودة الشاملة كنظام أو إستراتيجية أساسية تمكنها من البقاء و مواجهة المنافسة، لما لها من أهمية في تحقيق الجودة في السلع و الخدمات و تحسين الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة و غالبا ما تبذل المؤسسات جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها، و في هذا المطلب سنحاول تلخيص بعض نقاط أهمية إدارة الجودة الشاملة و الإحاطة بأهم أهدافها.

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية و الخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير أدائها و السير في ميادين و سبل تحسين إنتاجيتها، و تحقيق استمرارية الجودة في السلاح و الخدمات بدقة و إتقان، و بأقل جهد و تكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانسة. و تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات و تمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات و القدرات الخاصة بالمؤسسة، و تعمل على إستغلالها الإستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الإختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن، بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق. إن المؤسسة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية و تعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها و التخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل و تدريب المستخدمين و الإستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول و الأخير للمعلومات التي تحدد الم وؤسسة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها.

و يمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن و للمؤسسات الإنتاجية و للموظفين و العاملين كما يلي:

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن:

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قورن بالأجيال السابقة، و لعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا علمنا أنه ردة فعل ضرورية لإنتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي إنفتح على الجيد و الرديء فازدادت عمليات الشراء تعقدا و تغيرت السلوكيات و العادات الإستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، و أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين و معرفة بلد المنشأ و الكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن إهتمامات الأولين، و في ظل هذا الواقع و التعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلا تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة كالأيزو و وضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها و كنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى إنتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص ص 61-63.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة:

إن المؤسسات التي تتبنى خططاً إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء و مواجهة المنافسة، و نظراً لأهمية الجودة الشاملة في السلع و الخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة، فإنها غالباً ما تبذل جهوداً حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها و التي يمكن حصرها فيما يلي :

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، و عند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيركر شرائها و يقنع الآخرين بها.
- تحقيق الربحية و زيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية و القضاء عليها، و من هذه التكاليف ما يلي: خسارة قيمة المواد الخام و التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للمؤسسة و خصوصاً في الصناعات المعدنية و صناعة الزجاج و الصابون و الأثاث و التكاليف المرتبطة بالإصلاح و التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب و أسبابها، و تكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة، و التكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو إستبدالها و التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة و إضعاف قدرتها التنافسية.

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين و العاملين:

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق و مسؤولية العاملين في الم مؤسسة كافة و عليه فإنها تسعى لتجنيدهم الإهتمام بالعمل الجماعي، و تشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، و بناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة و حل المشكلات التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين.

و تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين و العاملين فيما يلي:

- توفر بيئة عمل تشجع على الإبتكار و زيادة معدلات الإنتاجية، و كذلك التشجيع على طرح الأفكار و الرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل.
- إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- تطوير و تبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون و التكامل بين الإدارات.

- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- إستبعاد المهام و الأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
- رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين و العملاء.
- تساعد على إتخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة و يسر.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء و العاملين.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها و التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الإتجاه الصحيح و تنفيذها في الوقت المناسب.

إن المؤسسة من خلال إعتماها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تخفيض تكاليف الإنتاج: حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييره لتخطيط الإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في التكاليف.
- تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين: و ذلك بإنتاج و تقديم سلع و خدمات مطابقة للمواصفات و لحاجات و رغبات هؤلاء الزبائن و المستهلكين، مع مسايرة تطوراتها و تغيراتها مع مرور الزمن.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: ذلك أن تحقيق المهدفين السابقين للجودة الشاملة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، و بالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف و مراقبتها و بالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة و جامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبا على العميل .
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالتسيير الاستراتيجي والتدريب، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 45.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دوديني، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 30.



• الإهتمام بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام ( المدخلات ، العمليات ، المخرجات ).<sup>1</sup>

• رفع كفاءة الأداء و معدلاته بما ينعكس ايجابيا على تقليل التالف و تخفيض فترات التوقف.<sup>2</sup>  
و هناك من يلخص أيضا أهداف إدارة الجودة الشاملة في<sup>3</sup>:

1) أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع و الخدمات للزبائن و المستهلكين، و تحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، و يتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن و المستهلكين و الإستماع لحاجاتهم و رغباتهم.

2) أهداف داخلية: و تصنف إلى هدفين:

أ - إجتماعي: و يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة و زيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، و تنمية إحساس الإعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالإنتماء إلى المؤسسة و تحفيزهم.

ب - إقتصادي: و يتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة و الفعالية.

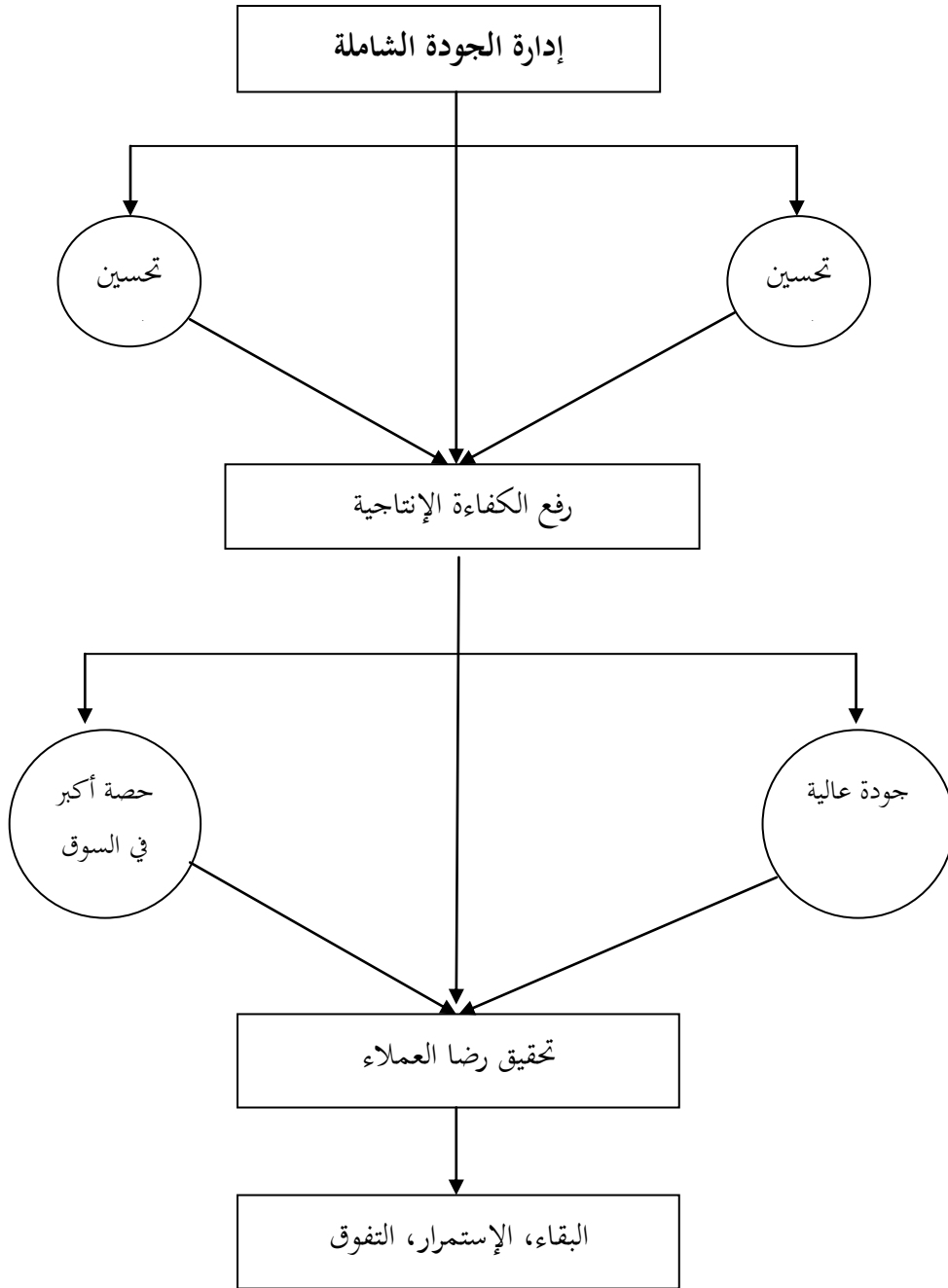
و الشكل الموالي يقدم تلخيصا أوضح لأهداف إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> - عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2015، ص 60.

<sup>3</sup> - Renaud de maricourt ,les Samurais du management, Vuibert , paris, 1993, p 35.

الشكل رقم(12): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد ناصر خان، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007 / 2008 ص 45.

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يكاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الرئيسية لتنظيم إدارة الجودة الشاملة، و المقصود بها مجموع القواعد و الإرشادات التي تساعد المؤسسات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق. و من خلال الإطلاع على آراء بعض الباحثين فإنه يمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:

أولاً: إلتزام الإدارة العليا.<sup>1</sup>

لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى إلتزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المؤسسة و على جميع المستويات و العمليات. و في هذا الإطار يرى " روم كاستيلانو " أن فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتحقق بشكل تام إلا إذا كان هناك دعم من قبل الإدارة العليا. و هكذا فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أولي على مدى إيمان و قناعة الإدارة العليا بذلك و مدى تدعيمها له.

و تتمثل أهم مهام و مسؤوليات الإدارة العليا في إطار تحقيق الجودة الشاملة كالاتي:

- ✓ تقليص عدد المستويات الإدارية و الإشرافية و زيادة نطاق الإشراف.
- ✓ منح الموظفين حساً أكبر بالرقابة.
- ✓ تحقيق الإندماج و التكامل بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، و ذلك لكسر الجدران المصطنعة بين الأقسام.
- ✓ تغيير الدور التقليدي للإدارة من الإشراف الشرطي إلى التوجيه و التدريب.
- ✓ جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المؤسسة، الإدارية منها و التقنية.

ثانياً: التركيز على العميل ( الزبون ).<sup>2</sup>

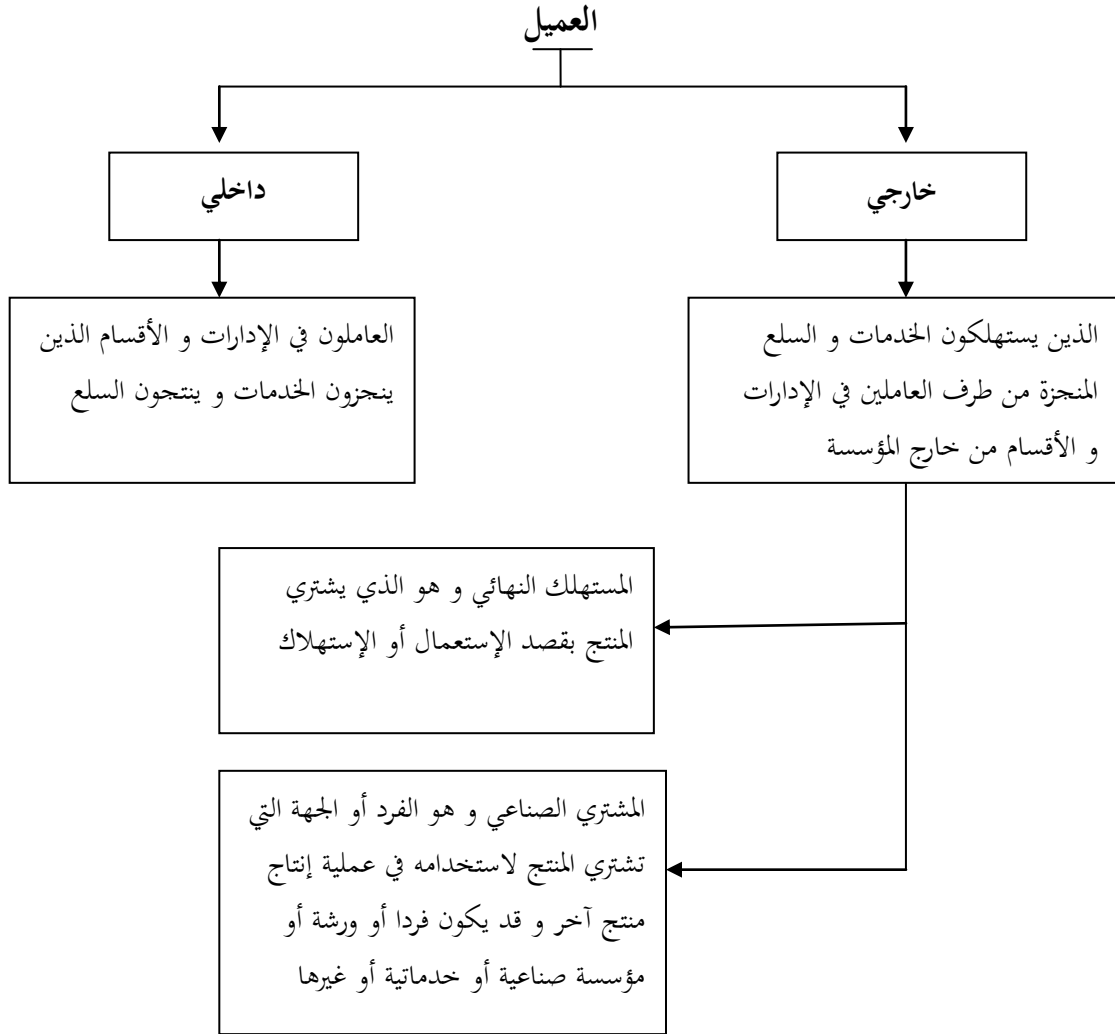
يمثل العميل المقصود ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة و الجهود من أجل تحقيق أو تجاوز حاجاته و توقعاته، و دفعه إلى إقتناء السلعة أو القبول بالخدمة المقدمة. و عليه يجب تحديد إحتياجاته و رغباته الحالية و المستقبلية للعمل على إشباعها، حيث يشير أحد الباحثين إلى ضرورة أن تكون حاجات و رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية هي التي تدفع و تحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة. و لا يكفي فقط التركيز على الزبون الخارجي بل لا بد أيضاً من الإلتفات لحاجات و رغبات الزبائن الداخليين.

<sup>1</sup> - صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 85-86.

و هذا ما ذهب إليه " جوران " حيث قال أن الزبون الداخلي مهم مثل الزبون الخارجي، و بلذ إرضاء الزبون يعد أمراً هاماً لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة".  
و الشكل الموالي يوضح أنواع العملاء.

شكل رقم (13) أنواع العملاء



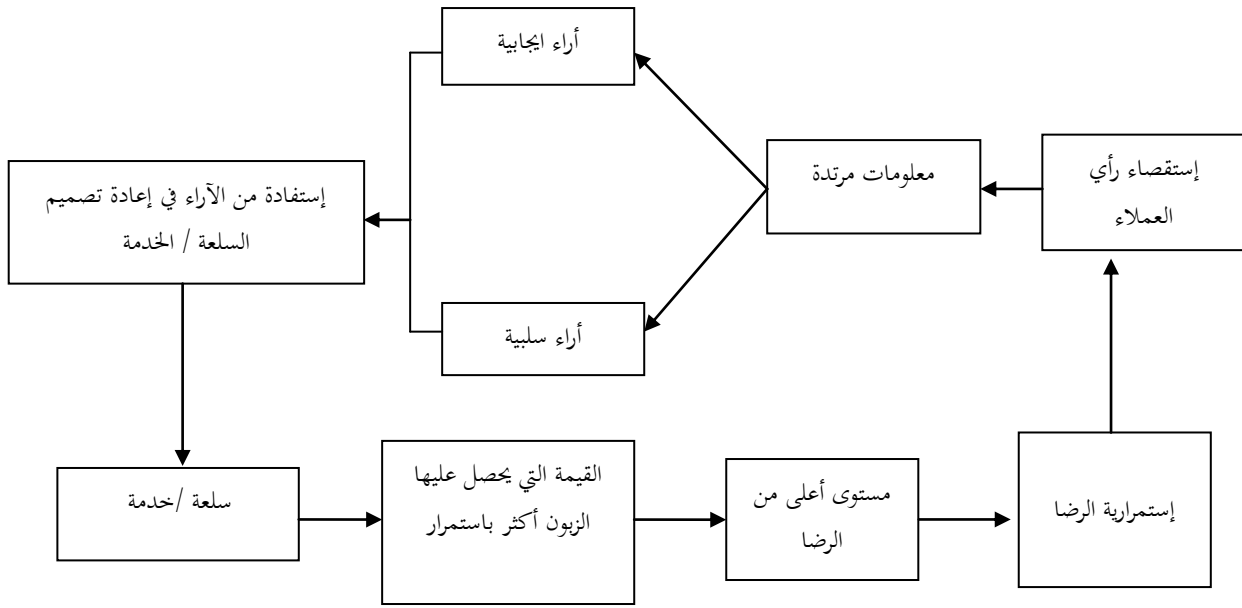
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق ذكره.

و يذهب جوران لأبعد من هذا بحيث يرى أن كل قسم في المؤسسة زبون للقسم الآخر، فكل فرد و كل قسم في المؤسسة له واجب ثلاثي، فهو يستقبل عمل الآخرين (مستهلك) ثم يضيف إليه بعض العمليات (منتج معالج)، ثم يسلمه للآخرين. و يقتضي تحقيق التركيز على الزبون توفر قنوات إتصال دائمة و فعالة بين المؤسسة و محيطها و داخل المؤسسة ذاتها. و القيام بدراسة دائمة و مستمرة لحاجات و رغبات الزبائن، هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية فهي مفيدة جداً في تحسين الجودة.

## ثالثا: التغذية العكسية.

هي معلومات تحصل عليها المؤسسة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، و مدى إشباعهم لمطالبهم و توقعاتهم، و بالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المؤسسة لوضعها لدى عملائها، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على السلع و الخدمات.

و فيما يلي شكل توضيحي يبين التغذية العكسية:

الشكل رقم (14) التغذية العكسية.<sup>1</sup>

المصدر: هوام جمعة، الجودة و العلاقة مع الموردين و الزبائن، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 8/7 ماي 2007، ص 7.

رابعا: مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل.<sup>2</sup>

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو أهم مورد في المؤسسة، فهو الوسيلة الأساسية و الأولى لتحقيق الجودة و التميز، و هو يتولى عملية القيادة و التنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي و ليس كأجير، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يلي:

✓ تأهيل و تدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المؤسسات.

✓ تبني سياسة الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي و المعنوي.

<sup>1</sup> - نادية بالجيل، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 46.

✓ نشر روح التعاون و المشاركة بين أفراد المؤسسة.

✓ تشجيع الإبداع و الابتكار و التطوير المستمر.

إن تبني إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة مشاركة فعلية في جهود تحسين الجودة و الإنتاجية، و في مناقشة و وضع الأهداف و الخطط و غيرها مما له علاقة بأداء المؤسسة، حيث يساهم جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية كل حسب تخصصه في وضع و إعداد أهداف و خطط المؤسسة، و ذلك من خلال بناء فرق العمل و تفعيل دورهم داخل هذه الفرق بشكل يشعروهم بأهميتهم و مكانتهم بالمؤسسة.

و تعرف فرق العمل على أنها<sup>1</sup> "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة." و هو أسلوب أساسي و محوري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، و حتى يكون فريق العمل فعالا ف إنه يجب أن يراعي الاعتبارات التالية:

- ضرورة منح الفريق الإستقلالية في قراراته.

- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة و وضوح.

- ضرورة توفر نظام للمعلومات يضمن تزويد الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف الذي أعد من أجله.

- ضرورة منح الفريق كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف المنشود.

- التجانس و التوافق بين الأعضاء.

- ضرورة العمل الجماعي المنسق.<sup>2</sup>

- ضرورة توفير مناخ عمل يسهل عمليات الإبداع و التطوير و يشجع روح المبادرة و تجديد الأفكار.

- التأكيد على مسألة التدريب المستمر و إتاحة الوسائل اللازمة لنشر و ضمان الجودة و العمل على تحسينها

باستمرار.

### خامسا: التركيز على العمليات و النتائج معا.<sup>3</sup>

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على العمليات و ضرورة تحسينها و لا يهتم فقط بالمنتج، و يرجع السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج أو الخدمة.

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 180 .

<sup>3</sup> - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 88.

فإذا قلنا " شاملة " فمعنى ذلك أنها تشمل كل العمليات في الم مؤسسة، و محاولة جعلها جميعا تساهم في جودة المنتج أو الخدمة و بشكل يمنع وقوع الأخطاء، و هذا يعني<sup>1</sup> تجاوز التركيز على المخرجات فقط و الإهتمام بالعمليات لأن العمليات السليمة و الصحيحة تكفل لنا مخرجات سليمة و صحيحة.

إن التركيز على العمليات يتطلب العمل التصحيحي الفوري بعد مقارنة الأداء المخطط لذلك وحب إزالة الإنحراف بتفادي الأسباب وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد الجهة المسؤولة عن الإنحراف.
- ✓ متابعة ومراقبة دقيقة للمدخلات، مع ضمان تحقيق جودة المخرجات.
- ✓ تحديد الإنحراف عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير التي حددت مسبقا.
- ✓ وضع الحلول الكفيلة لتفادي الإنحرافات.
- ✓ وضع الحلول موضع التنفيذ مع إتخاذ كافة الإجراءات لذلك.

لهذا فقد أولت إدارة الجودة الشاملة مبدأ التركيز على العمليات عناية كبيرة خاصة عندما سعت للحصول على المنتج الخالي من العيوب من أول مرة قدر الإمكان.

#### سادسا: التحسين المستمر.

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، و هذه الفلسفة هي إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة و التي تهدف للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق إستمرار تحسين عمليات المؤسسة\* ، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب إستغلالها.<sup>3</sup>

و يجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول إليه، و هو هدف لا يمكن الوصول إليه بسهولة، و قد إستخدم اليابانيون كلمة KAIZEN لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر، حيث تعني كلمة Kai التغيير و Zen تعني الجيد أو نحو الأفضل. و بشكل أساسي فهذه الكلمة تعني التغيير الجيد أو التحسين المستمر و السعي وراء

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> - أحمد الصغير قراوي، محمد شاكر السراج، آلية التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 03 / 04 ماي 2005.

\* العملية هي أنشطة محددة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء ، و يوجد لكل عملية مزودين للمدخلات كما أن لكل عملية عملاء سواء كانوا داخلين أو خارجيين.

<sup>3</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 3، 2013، ص 35.

تحسينات بسيطة من خلال التخلص من النفقات المهذرة و المخلفات ، و يشمل هذا التغيير عمليات المؤسسة و أفرادها، و في الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب ZERO DEFECTED. لذا يجب أن تبني سياسة المؤسسة و هيكلها التنظيمي و طرق العمل فيها على أساس تشجيع و دعم عمليات التحسين و التطوير لتقديم الأفضل دائماً، و هي مسؤولية جميع من يعمل في المؤسسة كرؤساء و مرؤوسين و في كافة المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشكل فلسفة للجودة، و بناءً تنظيمياً يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاماً إجتماعياً و فنياً يحقق التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة وكذلك خلق نظام يركز على العميل (الداخلي و الخارجي) و يعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

### المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، لا بد على المؤسسة أن تدرك جيداً بلأن هناك شروطاً لا بد أن توفرها و عوامل نجاح لا بد أن تتأكد من تتبعها ، و ممارسات عليها أن تقوم بتطويرها خلال عدة مراحل و مستويات. و من المهم لها أن تدرك جيداً بلأن هناك عوائق عدة ممكنة الحدوث قد تسبب تشوهات في النتائج المخطط لها على المستوى التطبيقي مقارنة بما قد تهدف له المؤسسة نظرياً، و سنستعرض هذه التفاصيل من خلال دراسة متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تسليط الضوء على بعض المعوقات التي تتعرض لها.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية و حصر نتائجها المرغوبة. و من أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>2</sup>

#### • إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب تغيير لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - إباد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوظيفي، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، 26 الأردن، أفريل 2006، ص 91.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 86.



● الترويج و تسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق ، كما أن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى حتى يمكن مراجعتها. و يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة و فوائدها على المؤسسة.

● التعليم و التدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب، و بالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. و هذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع الفئات و المستويات الإدارية. ( الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين )، كما يجب أن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات و وضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة ، الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء.

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

● الإستعانة بالإستشاريين:

الهدف من الإستعانة بالخبرات من مستشارين و مؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة و مساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ و خاصة في المراحل الأولى.

● تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره، و الذي سيتأثر بنتائج المشروع، إذ أن هذه الفرق ستقوم بتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، و لديهم الاستعداد للعمل و التطوير و كذا يجب أن يعطوا صلاحية المراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها.

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 85 .

## ● التشجيع و التحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، و زرع الثقة، و تدعيم هذا الأداء المرغوب. و هذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و إستمراريتها. حيث أن إستمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الإحساس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. و الخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال يخلق جو من الثقة و التشجيع و الشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

## ● الإشراف و المتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة إنجازاتهم و تقويمها إذا تطلب الأمر. و كذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف و المتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد و الإدارات في المؤسسة و تذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

## ● إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير و إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها.

## المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ذكر جابلونسكي " Jablonski " أن هناك خمسة مراحل لتنفذ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر إنتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب.

أولا: المرحلة الصفرية "مرحلة الإعداد"<sup>1</sup>.

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة و تهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:

- عقب إقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيها تحقيق مجمل الفوائد و المزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع و الواضح لتطبيقه.
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة و يضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة و التغلب على مقاومة التغيير.

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مرجع سابق، ص 39.

- تدريب مجلس الجودة و المدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
  - تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
  - إرساء و ضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء و تطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.
- ثانيا: المرحلة الأولى "مرحلة التخطيط".
- و تعنى هذه المرحلة بالتخطيط لكيفية التنفيذ حيث تتضمن العديد من الأنشطة أهمها:
- التخطيط الإستراتيجي للجودة: <sup>1</sup> و فيه يتم تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية للكشف عن نقاط القوة و الضعف أو الفرص و التهديدات بهدف الإستعداد المسبق لها، بالإضافة إلى صياغة الرؤية الإستراتيجية التي تعكس طموحات المؤسسة على مدى بعيد يتجاوز الخمس سنوات، و رسالة المؤسسة بتحديد سبب وجود المؤسسة أو أهم النشاطات التي تؤديها و الأسواق المستهدفة، مع وضع الأهداف الإستراتيجية التي ترغب في تحقيقها و كذا الخطط الإستراتيجية الكفيلة بتحقيقها.
  - التخطيط لجودة المنتج و/أو الخدمة.
  - التخطيط لجودة العمليات.
  - دراسة و تحليل توقعات العملاء و متطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة الشاملة.
- بالإضافة إلى <sup>2</sup>:
- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمؤسسة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة و قيادية.

<sup>1</sup> - نادية بالجليل، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - منيرة بن عطية، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 88.

- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم، ضمان إلتزامهم، و كسب رضاهم.
  - إعداد خطة شاملة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.
  - تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق و اختيار إستراتيجي التطبيق، إذ تعتبر عملية إختيار الموارد من أصعب الخطوات باعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية مهمة، قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الموازنات داخل المؤسسة أو الإستدانة من الخارج هذا من جهة، والعائد المرجو من تطبيق هذا المدخل الإداري لا تظهر نتائجه إلا في الأجل المتوسط و الطويل، حيث تعتبر العملية إستثماراً طويلاً الأمد من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير.

- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، و التخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة و خارجها. و تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية<sup>2</sup>:
- التقييم الذاتي: أي تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تقييم وعي و إدراك العاملين.
  - التقدير التنظيمي: أي تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم كافة العوامل التي يمكن أن تقود المؤسسة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر مع التركيز على الثقافة التنظيمية.
  - تقييم آراء العملاء: للتعرف على مدى رضا العملاء، وعلى ما يقدمونه من مقترحات في مجال التحسين والتطوير من خلال لقاءات عمل، أو من خلال الإتصالات الهاتفية، أو غيرها من وسائل الاتصالات.
  - التغذية العكسية للتدريب:<sup>3</sup> تقييم التدريب الأساسي للمديرين والعاملين، وإذا لم يكن التدريب الأساسي فعالاً فسوف تحتاج المؤسسة إلى وقت لإجراء التعديلات اللازمة في البرامج الضرورية للتدريب.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ ( التطبيق ).

في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة لبداية التحسين المستمر، من خلال إنتقاء المديرين و تدريبهم على أيجديات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة، ليتولوا بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة، من إداريين و عاملين، و خلق الإدراك و

<sup>1</sup> - عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> - محمد ناصر خان، مرجع سابق، ص 60.

الوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>، و تدريبهم للتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، و هذا بتعلم كل مشارك خطة المؤسسة الإستراتيجية و سبب جعل إدارة الجودة الشاملة منهاجاً للمؤسسة، و توضح لهم الأهداف المرحلية الواجب تحقيقها و الجهود التي يجب بذلها و الجداول الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. و التدريب على إكساب المهارات الفردية للأفراد مثل التدريب على القيادة و مهاراتها، التنسيق، التقديم... الخ.<sup>2</sup>

من خلال ما تم ذكره نلاحظ تركيزاً مكثفاً على عملية التدريب، و ما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية، و هذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب التقليدية للإدارة المعتمدة أساساً على أسلوب التجربة و الخطأ.

#### المرحلة الرابعة: تبادل وتسيير الخبرات.

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين -المتعاملين مع المؤسسة - للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، و تشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها، مورديها، و بالتالي يجب أن تسعى إلى نشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل.<sup>3</sup>

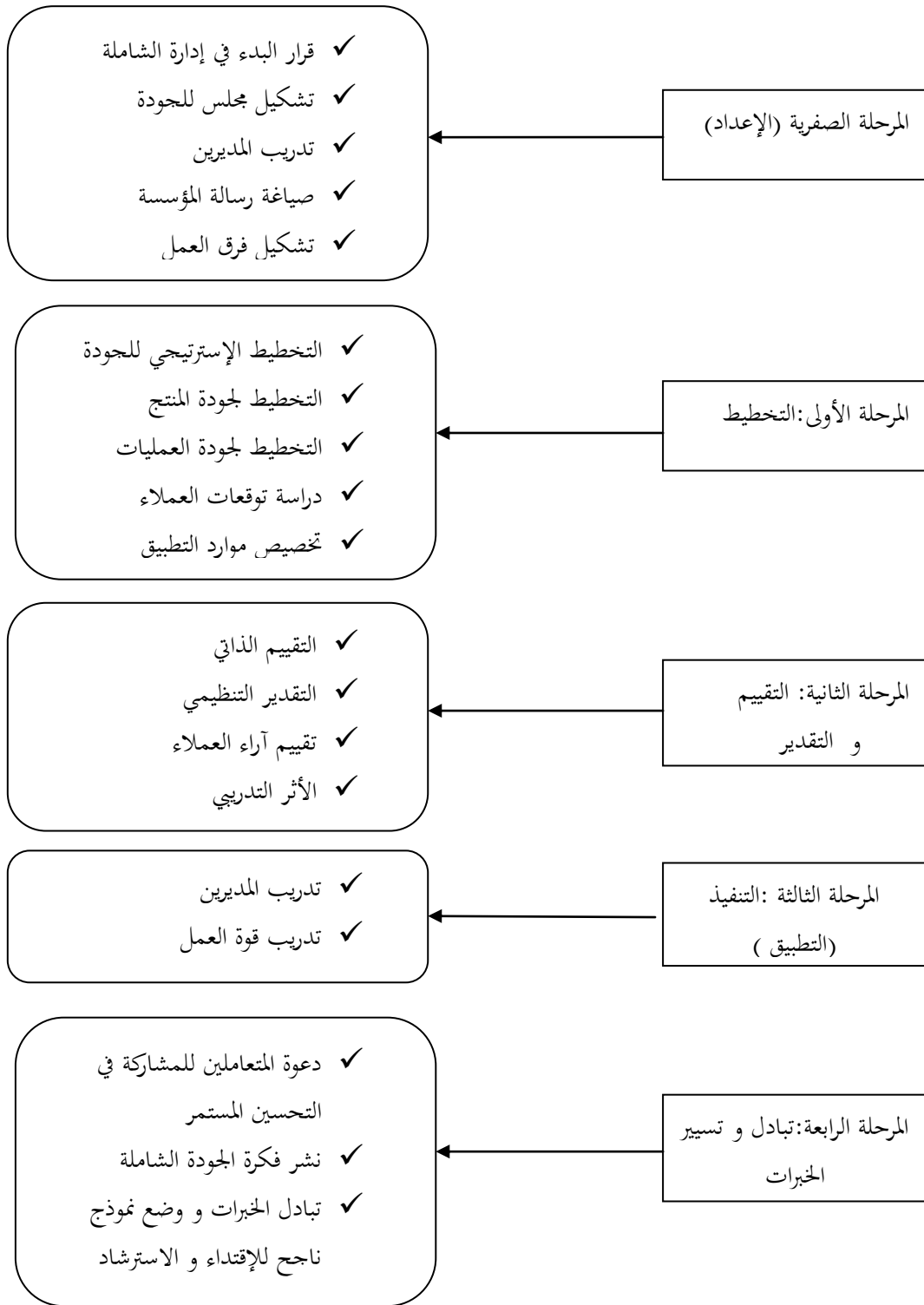
يمكن القول بأن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتهم والإستفادة منهم. و الشكل الموالي يلخص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> - عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 76.

الشكل رقم (15) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق ذكره.

## المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات لحملة من العقبات أو المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منه، خاصة في ظل الظروف الراهنة وتحديات المحيط، يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة تنظيمية فاعلة، بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير. و المقصود بهذه الثقافة مجموعة القيم و الإتجاهات و السلوكيات التي يتشارك فيها العاملون بالمؤسسة، و التي يجب أن تتضمن تغيير إتجاهات العاملين للإهتمام بتوقعات العملاء (الزبائن) و رغباتهم و العمل على تليبيتها سواء عند تصميم المنتج ( سلعة كانت أو خدمة ) أو عند تصميم العمليات أو أدائها، فضلا عن الإهتمام بلباقة التعامل مع الزبائن، و بمعنى أشمل زراعة سلوكيات الجودة في مرحلتي التصميم و التنفيذ.
- سيادة ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم، بحيث يؤدي تغيير القيادة إلى تغيير فلسفة الإدارة، و هكذا فلو توفر لدينا مدير يؤمن بالجودة و بالتحسين المستمر ثم تغير فإن الإهتمام بالجودة قد يتوقف بمجرد تغير هذا المدير.
- غياب روح الفريق، خاصة و أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
- غياب علاقة فاعلة ل: المورد – العميل على مستوى المؤسسة ككل، و غياب مفهوم العميل الداخلي.
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة و تركيز السلطة ، الأمر الذي يقلل من حماس و دافعية العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.
- الرغبة في الحصول على نتائج بشكل سريع، و ما ينطوي عليه من نتائج تدفع ببعض المؤسسات إلى تكثيف جهودها و تسريعها في تطبيق البرنامج في الوقت الذي لا يدركون فيه أن عملية التطبيق تتطلب التأني، خاصة و أن نتائج تطبيق هذه الفلسفة لا تظهر إلا بعد مدة طويلة تصل إلى سنة أو أكثر، و هو ما يحدث الفشل المتوقع.<sup>2</sup>
- بالإضافة إلى:<sup>3</sup>
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، بدون دار نشر، مصر، 2005، ص 198.

<sup>2</sup> - صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 124.

- عدم وجود نظام فعال للإتصالات و التغذية العكسية.
  - الإفتقار لبرامج ترويج فعال لإدارة الجودة الشاملة.
  - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، و الإفتقار إلى التدريب الجيد و الكافي لفرق تحسين الجودة الشاملة.
  - عدم وجود إنسجام و تناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- إذن هذه عينة من أبرز المشاكل أو المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة و على المؤسسة أن تركز جهودها للقضاء عليها، لضمان تسيير حسن لعملية التطبيق السليم و الجيد لهذا المنهج.

### المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000.

كثيرا ما يحدث هناك خلط و تداخل و غموض بين المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ( ISO9000 ) و إدارة الجودة الشاملة ( TQM )، و ذلك من حيث العلاقة القائمة بينهما و من حيث نقاط الاختلاف و الإتفاق الموجودة بينهما، و أيهما أسبق في التطبيق هل هي المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة أم إدارة الجودة الشاملة ؟.

بناء على ما سبق ، يأتي هذا المبحث كمحاولة لإزالة الغموض و اللبس حول العلاقة القائمة بين المفهومين ، و ذلك من خلال معرفة ماهية الإيزو 9000 ، و خطوات الحصول عليها و ما العلاقة بين معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول : ماهية الإيزو 9000 .

ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الإيزو 9000، تتضمن هذه السلسلة التأكيد على العمليات الرسمية، و متطلبات العمل لتوجيه و إرشاد العمال، كما يمكن الإعتماد عليها للحكم على مدى إتزام المؤسسات بالمواصفات المطلوبة.

و لقد شهد العالم تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000 فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما و أساسيا في عمليات التبادل التجاري.

### أولا : تعريف الإيزو 9000 .

إن مصطلح الإيزو 9000 مشتق من الحروف الأولى لإسم المنظمة العالمية للتقييس ( International organisation of standardisation ) و هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار و تعديل المواصفات و توحيدها على المستوى الدولي و التي تعمل على تسهيل تبادل السلع و الخدمات بين الدول.



و لقد تأسست المنظمة العالمية للتقييس سنة 1946 و باشرت عملها سنة 1947 و تقع إدارتها في جنيف بسويسرا، و تتكون عضويتها من المؤسسات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة (عضو واحد عن كل دولة)، و ترتبط مع المنظمة الدولية للكهربائية الفنية (IEC)، و تعملان معا كنظام مشترك لتسيير تطوير إجمالي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة.

و تهم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات و المعايير على المستوى العالمي و في جميع المجالات الصناعية، التجارية، و الخدمائية، باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات و الكهرباء و الهدف من ذلك هو<sup>1</sup> :

✓ تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع و الخدمات و تطوير التعاون في مجالات التنمية ، العلوم، التكنولوجيا و الإقتصاد.

✓ تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات صناعة المنتجات، التجارة، الإتصالات، إضافة إلى رفع المستويات القياسية، و وضع المعايير و الأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها.

✓ تنظيم و تنسيق و توحيد المواصفات الوطنية و إعداد مواصفات دولية.

تحقيقا للهدف الأخير أصدرت الإيزو سنة 1987 سلسلة من المواصفات القياسية عرفت باسم مواصفات الإيزو 9000، كمعيار للتفاهم و لغة مشتركة يتم الإحتكام إليها لضمان النوعية الجيدة و الإرتقاء بالعمليات التصنيعية في المؤسسة.

و من التعاريف المقدمة للإيزو 9000 نجد ما يلي :

❖ يعرفها كل من جاكسون و أسطون بأنها " مواصفات إدارية تتعلق بأنظمة الجودة في جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها و أحجامها، و هي تهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة على نحو يمكن من تلبية إحتياجات و متطلبات معروفة أو محددة ضمنا.<sup>2</sup>

❖ و يعرفها صلاك و زملاؤه بأنها " مجموعة من المواصفات التي تؤسس و تضع المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات ".<sup>3</sup>

❖ و عرفت الإيزو 9000 على أنها " سلسلة المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة

<sup>1</sup> - نور الدين بوعنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 25.

<sup>2</sup> - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 111.

المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع و/أو خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات و رغبات العملاء و توقعاتهم<sup>1</sup>.

و منه فالإيزو 9000 عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها. فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات، و هي على النحو التالي<sup>2</sup>:

✓ شهادة الجودة إيزو 9001:1987 و هي نموذج توكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتصميم و التطوير و الإنتاج و التنفيذ و الخدمات.

✓ شهادة الجودة إيزو 9002:1987 و هي نموذج توكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالإنتاج و التنفيذ و الخدمات.

✓ شهادة الجودة إيزو 9003:1987 و هي نموذج توكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتفتيش النهائي.

✓ شهادة الجودة إيزو 9004 و هي دليل إرشادي يتضمن عناصر و إرشادات نظم الجودة و إدارة الجودة.

و الشكل الموالي يبين هيكل المواصفة الدولية الإيزو 9000.

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص147.

<sup>2</sup> - مرزاقه صالح، فتحة بوهرين، أهمية تطبيق الجودة ( الإيزو 9000 ) بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية المؤسسات، جامعة سعيدة، الجزائر، 8/7 ديسمبر 2010، ص 7 .

شكل رقم(16) هيكل مواصفات الإيزو 9000



المصدر: مرزاقه صالح، فتيحة بوهرين، أهمية تطبيق الجودة ( الإيزو 9000 ) بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية المؤسسات، جامعة سعيدة، الجزائر، 8/7 ديسمبر 2010، ص 7 .

الفرع الثاني: أهمية الحصول على شهادة الإيزو<sup>1</sup>:

تكمن أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة التي تعتبر لغة العصر و مفتاح النجاح و الوصول إلى قلب المستهلك و يذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الإيزو 9000 و من أهمها ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية لل مؤسسة عن طريق تحسين صورة الم مؤسسة لدى المستهلك و مساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية الجات.
- توفير و تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات و المعطيات الإدارية و الفنية و المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل .
- المساعدة في رفع مستوى العلاقة بين العملاء.
- تمكين المؤسسة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة و التقييم الذاتي.

<sup>1</sup>- www. Startimes. Com . 25-01-2017.22:45.

- تحفيز موظفي المؤسسة على العمل و رفع الروح المعنوية لديهم و تشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق و بالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن إطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثوق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي.
- ثبات الجودة و تطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة و التقييم المستمر.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج و تقليل نسبة التالف و العيب و زيادة المبيعات.

### الفرع الثالث: دوافع تبني شهادة الإيزو 9000<sup>1</sup>.

تتمثل دوافع تبني المؤسسات لنظام الجودة الإيزو 9000 في :

- طلب الزبون: إن طلب الزبون على المؤسسات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات الإيزو 9000 يعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق مواصفات الإيزو 9000 خاصة بعدما أصبح هذا شرطا مسبقا لدى الزبون لكي يقوم بعمليات الشراء.
- الميزة التنافسية: رغبة الم مؤسسة في تحسين أوضاعها يؤدي إلى إكسابها الميزة التنافسية، فمثلا لو أن مؤسساتين متساويتين في جميع الظروف و لكن أحدهما حاصلة على شهادة الإيزو و الأخرى لم تحصل عليها، فإن قرار الزبون غالبا سيتوجه إلى الم مؤسسة الحاصلة على شهادة الجودة ( حتى مع تساوي جميع الظروف )، و بالتالي يكسبها الميزة التنافسية.
- التحسين الداخلي: يعتبر الزبون و الميزة التنافسية من العوامل أو الدوافع الخارجية. أما رغبة التحسين الداخلي فهي قوة داخلية في سعيها للبحث عن الأفضل في تقديم المنتج و/أو الخدمة، و زيادة الأرباح.
- متطلبات قانونية: إن حصول المؤسسات التي تخضع لمنتجاتها إلى تعليمات المجموعة الأوروبية على شهادة المطابقة هو مطلب قانوني للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.

### المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9000 .

إن منهجية الحصول على شهادة الإيزو هو غاية تسعى لتحقيقها معظم المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن إمكانية الدخول للأسواق العالمية، إذ يمكن الإيزو هذه المؤسسات من إكتساب ثقة الزبائن، وبالتالي تحقيق أهدافها. و هو ما يتطلب المرور بمراحل معينة لتحقيق ذلك و التي من بين أهمها ما يلي :

<sup>1</sup> - نوال سعدي، مرجع سابق، ص 120.

أولاً: مرحلة الاستعداد للتسجيل.<sup>1</sup>

وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع الداخلية للمؤسسة وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتتضمن هذه المرحلة أساساً ما يلي:

- إهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة مع تحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة لتطبيق الإيزو 9000.
- تعيين مدير للجودة حيث يكون مسؤولاً على كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.
- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.
- البدء بوضع خطة عمل و جدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة.
- كتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية و الوقائية.
- إعداد دليل الجودة الذي يعتبر مرجعاً رئيسياً لكل ما يتعلق بقضايا الجودة بالمؤسسة.
- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام.

ثانياً: مرحلة الحصول على الشهادة.<sup>2</sup> خلال هذه المرحلة يتم تنفيذ العمليات الضرورية للحصول على الشهادة: و التي تتمثل فيما يلي:

- تحديد جهة الإعتماد: يتم إختيار جهة التسجيل أو الإعتماد التي سيتم التقدم إليها من أجل الحصول على الشهادة، يعتمد هذا الإختي ار على معياري التكلفة و الخبرة في مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.
- تتكون جهات الإعتماد من عدد من اللجان التي تكلف بتسيير نشاطات منح الشهادة، حيث تقوم بدراسة ملفات التسجيل، تعيين المدققين، دراسة نتائج التدقيق، منح الشهادة إضافة إلى المتابعة الدورية لنظام إدارة الجودة.
- المناقشة المبدئية و إستيفاء الإستبيان: بعد إختيار جهة الإعتماد تقوم هذه الأخيرة بإجراء مناقشات للتعرف على نشاط المؤسسة، أوضاعها و دوافعها للتقدم بطلب التسجيل، إضافة إلى طلب الإجابة على إستمارة من الأسئلة تشمل العناصر التالية:

1 - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص111.

2- نور الدين بوعنان، مرجع سابق، ص ص 52- 53.

✓ طبيعة نشاط المؤسسة.

✓ تحديد الإدارات و الأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة.

✓ عدد و نوعية العمال.

✓ أنواع و مواصفات المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

✓ الوضعية الحالية بنظام إدارة الجودة الشاملة، مدى تطبيقه و مدى شموليته.

و على ضوء هذه المناقشات و تحليل بيانات الإستمارة تقدم جهة الإعتماد إلى المؤسسة عرضاً تحدد فيه

الأتعاب التي تطلبها لتغطية نفقات التسجيل و التقويم، و نفقات المراجعة السنوية و استمرارية التسجيل.

● التقدم بطلب التسجيل: بعد موافقة المؤسسة على العرض المقدم يتم تسديد الحقوق و تقديم طلب

التسجيل.

● إعتماد نظام إدارة الجودة : حيث تقوم المؤسسة بوضع تحت تصرف جهة الإعتماد وثائق نظام الجودة

متمثلة في دليل الجودة، و الإجراءات و السجلات التي تؤكد أن نظام إدارة الجودة قد أكتمل وضعه.

● التقييم النهائي: و هو أهم مرحلة، إذ من خلاله تقوم جهة التسجيل بمراجعة شاملة لنظام إدارة الجودة

الشاملة بالمؤسسة للتأكد من مطابقته للمواصفات الدولية و الخروج بتقرير يوضح نتائج التقييم التي تحدد

أهلية المؤسسة لنيل الشهادة من عدمها.

ثالثاً: مرحلة المتابعة و التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة<sup>1</sup>.

بعد حصول المؤسسة على الشهادة و من أجل الحفاظ عليها تقوم المؤسسة بالمحافظة على مقاييس الجودة المحددة

في المواصفة المطبقة، و من أجل ذلك تقوم جهة الإعتماد بفحص و متابعة نظام إدارة الجودة من خلال الزيارات الدورية

(عادة كل ستة أشهر، تسعة أشهر، أو كل عام)، وزيارات مفاجئة إذا استلمت شكاوي من الزبائن عن وجود عيوب في

منتجات المؤسسة، و الهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات و

معايير نظام إدارة الجودة، كما أنه بعد ثلاثة سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة في

المؤسسة. و إذا تبين وجود إنحراف عن النظام يتم تنبيه إدارة المؤسسة بضرورة تصحيحه و إلا سيتم سحب الشهادة

الممنوحة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 53.

المطلب الثالث :: علاقة معايير الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

بعد إستعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و مفهوم أنظمة إدارة الجودة " الإيزو 9000"، فإننا نرى بئذ إدارة الجودة الشاملة أبعد و أشمل من مواصفات إدارة الجودة "الإيزو9000"، و أهما ليسا بديلين لفلسفة واحدة، و في نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما، فقد توصلت المؤسسات إلى أن تطبيقها لمواصفات الإيزو ساعدها على تقييس و إضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، مما يثبت أن إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو متوافقتان و لا يوجد تعارض بينهما، لأن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، يتطلب وجود نظام جودة أعم و أشمل لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة الجودة " الإيزو 9000"، و بذلك فالمؤسسات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة، لن تحتاج إلا لتغييرات ثانوية لإستيفاء بمتطلبات التسجيل، مما يوفر عليها كلفة و وقت التطبيق، أما المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة الإيزو 9000، فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية، تبنى عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على العميل، و مشاركة العاملين، و التحسين المستمر.

و لتحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 يمكننا الوقوف على أهم أوجه التشابه و الاختلاف بينهما كالآتي:

أولاً: أوجه التشابه:<sup>2</sup>

توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- إلتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 و نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال الإلتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة النظامين بين عمالها و إقناعهم بأهمية الإلتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور.
- الإهتمام بالعمليات حيث يعتبر النظامين إن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية، لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية إنطلاقاً من تحديد حاجات و رغبات العميل إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفق ما يرغبه العميل.

<sup>1</sup> - فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص ص 207-208.

<sup>2</sup> - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 160.

- يعتبر التحسين المستمر للعمليات و النتائج بالإضافة إلى إرضاء و تحقيق متطلبات العملاء مبدئين أساسيين يقوم عليهما كلا النظامين.
- العمل بروح الفريق فكلا النظامين يعمل على نشر و إشاعة ثقافة العمل الجماعي.
- التركيز على التدريب إذ أن الحصول على شهادة الإيزو 9000 أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه ضرورة حتمية لانتقال المؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب يضع الجودة العالية هدفا و شعارا له.

### ثانيا: أوجه الاختلاف<sup>1</sup>.

اتفق العديد من الباحثين أن هناك إختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة "الإيزو 9000" يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إن إدارة الجودة الشاملة منهج إداري و فلسفة إدارية تنظيمية عامة و شاملة، تقوم على إشباع متطلبات العملاء و تحقيق رضاهم، بينما يتضمن نظام الجودة الإيزو 9000، إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها عالميا، و بالتالي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
- إن إدارة الجودة الشاملة أعم و أشمل من مواصفات الإيزو 9000، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، و تبني مبدأ المشاركة و العمل الجماعي، و تهتم بالموارد البشرية، و توطيد العلاقة مع العملاء و الموردين و المجتمع.
- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل مباشرة مع العملاء من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم، و العمل على توفيرها، في حين تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو 9000 إلى التعامل غير المباشر مع العميل، و ذلك من خلال تطبيق المعايير العالمية للجودة في السلع و الخدمات التي تنتجها.
- إن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تطبق نموذجها الخاص بها، و التي لها حرية التصرف فيه، بينما جميع المؤسسات التي حصلت على شهادة الإيزو، خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل جهة الاعتماد ( الجهة المانحة للشهادة ) للتأكد من إستمرارية تطبيق معايير الجودة، التي على أساسها منحت الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات، كلما غيرت المنظمة العالمية ISO معاييرها.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، و اعتبار أن الجودة مسؤولية كل فرد فيها، في حين أن مواصفات الإيزو لا تتطلب الحاجة إلى تغيير، و الجودة فيها مسؤولية قسم الجودة أو مراقبة الجودة، و ليست مسؤولية كل فرد.

<sup>1</sup> - فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 210 .



و يمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي الذي يوضح بعض جوانب الاختلاف بين النظامين :

الجدول رقم ( 03 ) أوجه الاختلاف بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة .

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الإيزو	جوانب الاختلاف
يأخذ الإهتمام الكافي	لا يأخذ الإهتمام الكافي	الإهتمام بالعمل
تعطى الأهمية اللازمة	لا تعطى الأهمية اللازمة	جودة المنتج أو الخدمة
تعطى الإهتمام اللازم	لا تعطى الإهتمام اللازم	مبادئ المشاركة و العمل الجماعي و التعاون و القيادة الفعالة
معايير دولية تتصف بالخصوصية و تختل من مؤسسة لأخرى	معايير دولية متفق عليها و ذات طابع عالمي	المعايير المتبعة
تعامل مباشر لتوفير حاجاته و رغباته	تعامل غير مباشر	التعامل مع العميل
المؤسسات لها الحرية الكاملة في تعديل إضافة و إجراء التغييرات التي تناسبها	المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو ليست لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات أو متطلبات الشهادة	الإستقلالية
تناسب المؤسسات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب المؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي	نوعية المؤسسات

المصدر: جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كليتي العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 126.

ولقد تنبته اللجنة الفنية بمنظمة الإيزو إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، و تأكد لديها ضرورة تبني ثقافة هذا المدخل، و النظر إلى الجودة على أنها ليست مجرد مواصفات فنية ، يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة، و لكنها نظام إدارة متكامل يشمل كل إدارات و أقسام المؤسسة، و قد بدا ذلك جليا في المواصفة القياسية الأخيرة التي أصدرتها المنظمة عام 2000، و التي اعتمدت فيها على بعض مفاهيم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

و أصبح الحصول على شهادة المطابقة ISO 9000 خطوة مبدئية و جد معتبرة في سبيل السير نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. و من منظور مبادئ الجودة يمكن القول أن نظام إدارة الجودة "الإيزو" هو حلقة و جواز سفر

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشلوي، مرجع سابق، ص 118.

للوصول إلى نسق الإدارة بالجودة الشاملة. و يربط بينهما طابع التكامل و التوافق وهذا يتلخص أنهما يحققان شعار واحد هو " الجودة هدفا أساسيا في المؤسسة " <sup>1</sup>.

و فيما يلي جدول يبين الاختلاف في وضع المؤسسات قبل و بعد تطبيق مواصفات الإيزو 9000.

الجدول رقم (4) : وضع المؤسسات قبل و بعد تطبيق مواصفات الإيزو 9000.

بعد تطبيق الإيزو 9000	قبل تطبيق الإيزو 9000	
آلية العمل موثقة و جميع العاملون يعملون بنفس الإجراءات	آلية العمل مخفوظة في عقول العاملين التي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقدان	1
إطار الإنتاج يعمل بمبدأ اجعله صحيحا من المرة الأولى.	إطار الإنتاج يعمل بمبدأ ادفع بالمنتج خارج الصنع	2
الجودة هي مسؤولية الجميع	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة	3
إنخفاض معدلات إعادة العمل	معدلات عالية من إعادة العمل	4
إنخفاض في شكاوى الزبائن	كثرة في شكاوى الزبائن	5
إرتفاع في أرباح المؤسسة نتيجة إنخفاض التكلفة الخاصة بالجودة	إرتفاع في التكاليف و انخفاض في أرباح المؤسسة	6

المصدر: إباد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن 26 أفريل 2006، ص12.

### المبحث الرابع: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

تعمل المؤسسات اليوم ضمن نظام مفتوح مما يعني مواجهة التحديات و التغييرات السريعة في جميع النواحي كما أن تميزه بمنافسة متزايدة و شرسة في أغلب الأحيان استدعى العمل على تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب و منهج باعتبارها من أهم مبادئ الإدارة المعاصرة و تأثيرها يشمل مختلف جوانب المؤسسة و منها الأداء الوظيفي، و هذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أثر التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

لكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها، و يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه من خلال قيامها بتغيير من العمل بمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و يعد هذا الإجراء

<sup>1</sup> - نوال سعدي، مرجع سابق، ص 112.

أساسيا و جوهريا. و يتجلى ذلك من خلال كونها المسؤولة عن توفير الموارد المادية و البشرية اللازمة و تهيئة الظروف المساعدة لتطبيق و نجاح إدارة الجودة الشاملة. و نظرا لأهمية هذا العنصر في نجاح العمل فإن " ديمينغ " قد حملها نسبة 94 % من الأخطاء التي تقع في العمل، حيث يرى بأنه من واجب الإدارة أن تساعد الأفراد على أن يعملوا بذكاء لا أن يعملوا بغباء.

و إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الإستفادة من مزاياها و لا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل مؤسسة بوضع مجموعة أولويات و القيام بتغييرات لإنجاح إدارة الجودة الشاملة و الإرتقاء بأداء العاملين داخلها من خلال:<sup>1</sup>

**أولا: المكافآت:** و ذلك من خلال منح المكافآت الخاصة لفرق العمل التي تسجل نتائج جيدة متعلقة بعملها و تستحق المكافأة و تنقسم هذه المكافآت إلى:

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس و المرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، و هذه النتائج قد تكون أولوية مثل: إنخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، إنخفاض نسبة مردودات المبيعات، إنخفاض الفاقد و التالف في الإنتاج، زيادة معدل الإستجابة للعملاء كما قد تكون ثانوية قابلة للقياس مثل عدد المقترحات التي يقدمها العاملون و المتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية... الخ.
- المكافآت المنتظمة: و هي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية أو سنوية، و تمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو إنخفاض شكاوي العملاء.
- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل و ليس للأفراد: و تمنح بشكل نسب مئوية توزع على فريق العمل و تمثل حافزا قويا للعمل الجاد على تحسين الأداء الوظيفي.

**ثانيا: التدريب:** حيث أن إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة يحتم عليها تدريب العاملين بها على المعارف الجديدة و أدوات حل المشكلات و التطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

**ثالثا: الأجور و الحوافز:** في ظل إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة فإن الأجور و الحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور و الحوافز، و التي نجد منها ما هو مادي و منها ما هو معنوي ، فالمؤسسات اليوم و في إطار إدارة الجودة الشاملة تسعى للحصول و إكتساب مهارات متعددة و متنوعة تساعد على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت و المساهمة في تحسين العمليات التي يقومون بها و نتيجة هذه التحسينات فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة

<sup>1</sup> عفاف بنت عمر، مرجع سابق، ص 130.

المكافآت و الحوافز. مما يولد بين العاملين المنافسة على العمل الجيد و المتميز و يدفعهم للتحسين المستمر لأدائهم و الرقي بمستوى هذا الأداء.

بالإضافة إلى أنه:

✓ في ظل التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة تستطيع الإدارة إبعاد الخوف و عدم الأمان من نفوس العاملين و تحفيزهم للإبداع و الابتكار.

✓ إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات والأقسام و تشجيع التعاون والإتصال الأفقي و العمودي.

✓ إن إلتزام الإدارة العليا بالتحسينات يدفعها لتبني الأهداف المتناسقة و التأكيد على الإستمرارية لتحسين جودة السلع و العمليات الإنتاجية و الخدمات و الأداء الوظيفي.

و قد ذكر أوكلاندر مجموعة من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة و هي<sup>1</sup>:

1. إلتزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر: فالمهم إستمرارية الهدف و الإلتزام يبدأ من الأعلى، و ينزل باتجاه الأسفل، تشمل التحسينات المستمرة كافة الأدوار و الأقسام و لا تكون نشاطاتها مقتصرة فقط على وحدة معينة و بالتالي تمس جميع العاملين بالمؤسسة و منه العمل على تحسين الأداء الوظيفي داخلها.
2. تبني فلسفة الأخطاء الصفرية أو العيوب الصفرية zero defects: حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى. وتعتمد هذه الفلسفة على فهم الإدارة الصحيح لماهية و متطلبات العميل و توقعاته، كما تعتمد كذلك على الجهود المبذولة من فرق العمل و مدى نجاحها في أداء مهامها.
3. تفعيل الإتصالات و التوسع في تشكيل فرق العمل، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر و الأقسام لتحقيق المصلحة العامة.
4. تنمية و تطوير الخبراء في المؤسسة، و العمل على الإحتفاظ بهم، إذ من المهم توفير عوامل الإستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء و تدريبهم و تشجيعهم على العمل و منه تحسين أدائهم الوظيفي و إفساح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الأهداف و إتخاذ القرارات.
5. إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: هذه المنهجية تحتاج إلى خطط و استراتيجيات محددة.
6. مراجعة الأداء: إذ لا بد أن تقوم الإدارة بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة الشاملة، من أجل تقييم فرص التحسين و تحديد إحتياجات التعديل و التغيير و التدريب لسياسة الجودة و أهدافها و تقييم الأداء الوظيفي في

<sup>1</sup> - أمال شرقي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/ 2013، ص 61.

ظل إدارة الجودة الشاملة و معرفة و إكتشاف الإنحرافات و القيام بالإجراءات التصحيحية، على أن يتم الإحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة.

مما سبق ذكره يمكن القول أن أداء العاملين يجب أن يتابع بدقة و يتم تطويره و تنميته و أنه يجب على الإدارة العليا من خلال إلتزامها بإدارة الجودة الشاملة و تطبيقها أن تكون قادرة على الزيادة و الإرتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين. و كون<sup>1</sup> تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي يمس و مستقبل المؤسسة، فلا بد من وجود دعم و قناعة من جانب الإدارة العليا. و تعتبر هذه القناعة مهمة نظرا لأن الإدارة العليا هي القادرة على تغيير ثقافة المؤسسة نحو تحسين الجودة و إقناع العاملين بذلك و منه تغيير الدور التقليدي للإدارة من الإشراف الشرطي إلى التوجيه و التدريب و جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المؤسسة الإدارية منها و التقليدية لتحقيق الأهداف المرجوة و الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي. و هو ما أكده كروسبي حينما أوضح<sup>2</sup> أنه يجب أن تكون جهود جميع المديرين في المستويات الإدارية كافة متضافرة من أجل تحقيق الجودة العالية، لذا يرى كروسبي أن تقوم الإدارة العليا بترجمة واضحة لما تريد تحقيقه مستقبلا بلغة الجودة و ما الذي يجب على العاملين القيام به لتحقيق و إنجاز ما تريده .

#### المطلب الثاني: أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي.

إن هدف أي مؤسسة هو الوصول إلى الكمال و ذلك من خلال التحسين المستمر في كل من المدخلات و العمليات و المخرجات. و لأن الكمال هو مطلب صعب المنال، نجد المؤسسات في سعي مستمر للتحسين للوصول إليه بقدر الإمكان، خاصة وأن حاجات العميل و توقعاته و البيئة الخارجية أيضا في تغير مستمر، إذ يتوجب عليها أن تبذل جهود التحسين و التطوير في منتجاتها و خدماتها باستمرار بما يتلاءم و التغير المستمر في البيئة الخارجية.

#### أولا : مفهوم التحسين المستمر .

التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل. و لذلك<sup>3</sup> فإن الجميع في المؤسسة بداية من الذين يقعون في أدنى درجات السلم الوظيفي و حتى شاغلي المواقع القيادية العليا، يتم تشجيعهم على إيجاد طرق مهما كانت صغيرة لرفع جودة منتجاتهم والإرتقاء بكفاءة أدائهم لتحقيق هذه الجودة. يقول جون وودن " عندما نضيف

<sup>1</sup> - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> - سوسن شاكر، محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> - روبرت مورير، طريقة الكايزن، ترجمة نور الدين القالي، مكتبة جرير للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 12.

تحسينا صغيرا كل يوم، ستتحقق كبرى المهام في نهاية الأمر، المكسب العظيم لن يأتي غدا و لا بعد غد، ولكنه سيأتي في نهاية الأمر و عندما يتحقق فإنه يبقى و يدوم".

يتطلب التحسين المستمر أن يكون التحسين رغبة صادقة و دائمة من قبل المؤسسة و إدارتها نحو تحسين تدريجي في كل العمليات و على كل المستويات كما يتطلب التحسين المستمر إكساب العاملين المهارات اللازمة من خلال إعداد المؤسسة للدورات و البرامج التدريبية، و تشجيع العمال على العمل الجماعي و المشاركة لان التحسين المستمر هو مسؤولية الجميع.

ثانيا: مداخل التحسين المستمر:

من أهم هذه المداخل ما يلي:

❖ مدخل دورة ديمينغ: تتم عملية التحسين وفق هذا المدخل من خلال تنفيذ دورة مستمرة رباعية المراحل (التخطيط، التنفيذ،مراجعة النتائج ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية )، و تعرف بدورة ( PDCA) أو عجلة ديمينغ أو دائرة ديمينغ للتحسين المستمر. Deming Cycle of (plan- do- check- act). و تعتبر إحدى الدعائم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة إذ من خلالها يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يسهم في تحسين مستوى الجودة و تحقيق أعلى مستويات إرضاء العملاء.<sup>1</sup> و لقد تم تطوير هذا المدخل من قبل " ديمينغ " ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر ، حيث إستخلصه من أستاذه " والتر شيوارت " و الذي يعتبر من قبل الكثيرين مؤسس حركة الجودة الحديثة و مبتكر التطبيقات الإحصائية على الجودة،و كان شيوارت واحدا من المدافعين بشدة عن فكر التحسين المستمر حيث قام بابتكار دائرة التحسين المستمر المعروفة اليوم بـ PDCA، فقد إكتشف ديمينغ أن هذه الدائرة تنطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين، حيث رفض ضبط الجودة القديم الذي يقوم على قياس المنتج وفق معايير أعدت من قبل مجموعة من الخبراء بعيدا عن الإنتاج، إذ كان يرى أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان العمل، فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد أحمد عيشوني، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009، ص 337.

<sup>2</sup> - <http://ar.Wikipedia.org>.12-04-2017. 22:30.

وتتمثل مراحل هذه الدورة فيما يلي<sup>1</sup>:

1) خطط: plan: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة و جمع البيانات الضرورية من داخل و خارج المؤسسة ثم تصنيفها و تحليلها بصورة تساعد على وضع السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف.

2) نفذ ( إفعال) do: يتم تنفيذ العمل المخطط .

3) افحص ( قيم) check: يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف و التعليمات.

4) حسّن ( صحح) act: بناء على نتائج التقييم تقوم المؤسسة بإجراء التحسينات و التعديلات على العملية.

و نعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط و من ثم تسير الدائرة مستمرة.

و الشكل أدناه يوضح المراحل السابق ذكرها.

شكل رقم (17) دائرة ديمينغ للتحسين المستمر



المصدر: ديمينغ و روبرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة- أسس و مبادئ و تطبيقات- دار كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 117.

❖ مدخل ثلاثية جوران : تتألف من ثلاث مكونات كما يلي<sup>2</sup>:

1) التخطيط: Planning تبدأ مكونات التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي و تتضمن ما

يلي:

➤ تحديد من هم العملاء.

➤ التعرف على إحتياجات العملاء و متطلباتهم الحقيقية.

➤ تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج.

➤ تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية و ذلك من خلال ما يبذله فرق العمل داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - <http://edara-eg.net/contains.htm>.11-04-2017.22:00.

<sup>2</sup> - [www.al-malekh.com](http://www.al-malekh.com).14-03-2017.23:45.

(2) التحكم أو الرقابة على الجودة: quality control و يستخدم التحكم من قبل قوة العمل، و ذلك لمساعدة المنتج و العملية لمقابلة المتطلبات، و يستخدم في ذلك أدوات الضبط الإحصائي و تتكون من المراحل التالية:

- تقييم أداء العمل الفعلي.

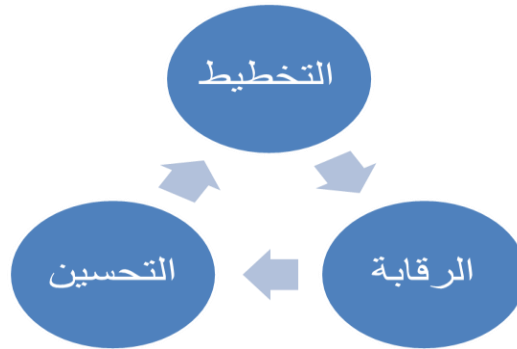
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف.

- العمل على تصحيح الإنحرافات و الاختلافات.

(3) التحسين Improvement: تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، و تتضمن إنشاء فرق العمل و دعمها بالموارد و الوسائل اللازمة لأداء مهامها و يمكننا القول أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل و بذل الجهود.

و الشكل أدناه يبين لنا العمليات الثلاث لنموذج جوران لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (18) ثلاثية جوران



المصدر: 00: 24-03-2017.20 /khaledbnsami/tqm659677. www.kau.edu.sa

❖ الطريقة العلمية<sup>1</sup> The Scientific Method : و يسميها البعض بطريقة حل المشكلة، و تتكون من

سبعة مراحل نختصرها كما يلي:

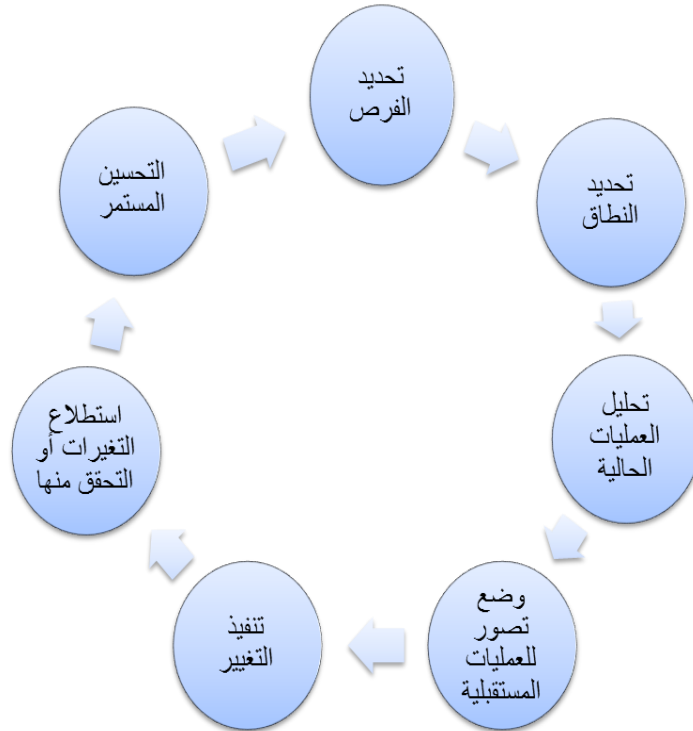
- 1) تحديد الفرص: من خلال التعرف على الفرص و تحديد الأولويات .وهذا بتحديد المشاكل و تكوين طرق الحل.
- 2) تحديد النطاق: تحديد دقيق للمشكلة من خلال وصفها و وصف تأثيرها على العمل و العميل.
- 3) تحليل العمليات الحالية: فهم العملية الحالية من خلال جمع المعلومات التي تحدد حدود العملية، ما ينتج عنها ، العملاء ، المدخلات و الموردين و مستويات رضا العملاء.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 133.



- 4) وضع تصورات للعمليات المستقبلية: و يكون فيها إقتراح الحل الأمثل و التوصية الخاصة بالتحسين من خلال:
- ✓ اقتراح عمليات جديدة.
  - ✓ دمج مجموعا من العمليات معا لخلق عملية أحسن.
  - ✓ تعديل الطريقة الحالية للعمليات و الوظائف بطريقة أحسن.
- 5) تنفيذ التغيير: تنفيذ الحل الأمثل بإتباع خطة التنفيذ.
- 6) التحقق من التغييرات و استطلاعها و الهدف مراقبة و تقييم التغيير.
- 7) التحسين المستمر: الوصول إلى مستوى تحسين معين من الأداء و السعي الدائم نحو الامتياز.
- و الشكل الموالي يوضح هذه الطريقة :

الشكل رقم (19) الطريقة العلمية للتحسين المستمر



المصدر: 05: 20-03-2017.24 /khaledbnsami/tqm659677. www.kau.edu.sa

و من خلال دراسات الباحثين نجد أن هناك مجموعة من الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر نذكر منها<sup>1</sup> :

- ❖ نظام معلومات العملاء: أن المعلومات تعتبر قوة فمن يملك المعلومة تصبح لديه قدرة أكبر على إتخاذ القرارات الرشيدة و تساهم في نجاح إدارة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 141.

❖ تدريب و تحفيز العاملين: مما يؤدي إلى:

✓ إرتفاع إنتاجية العامل.

✓ تخفيض معدلات الأخطاء.

✓ إشعار العامل بالإستقرار الوظيفي و رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران

العمل.

❖ توفر مناخ الإبداع : إن الإدارة الجيدة هي التي تحاول القضاء على معوقات الإبداع التي تقف حجر عثرة أمام

التحسين المستمر من خلال:

✓ دعم الإدارة لأنشطة الإبداع.

✓ تشجيع روح الاستقلالية.

✓ تحفيز الجهود المبدعة.

✓ تفويض الصلاحية.

❖ المستوى التكنولوجي<sup>1</sup>: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة و

ذلك من خلال متابعة الإبداعات و الإختراعات و كذا نظم التصنيع و الإنتاج الحديثة و السعي لإقتنائها. كما

أن إستخدام أجهزة الإعلام الآلي يزيد من درجة التنسيق و التكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما

يسنح باكتشاف الأخطاء و تحليلها و تصحيحها.

**المطلب الثالث: أثر التركيز على الزبون على الأداء الوظيفي.**

يعد الزبون ( العميل ) أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، حيث أجمع الباحثون و المؤلفون على

أنه المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، و في مقدمة إهتماماتها، حيث يتم منه تصميم المنتج و

العمليات و خدمات ما بعد البيع.

و قد لخص خبير الجودة و فريق عمله " Peter R Scholtes"<sup>2</sup> مفهوم التركيز على الزبون، حينما أشاروا إلى

أن " الإدارة تبدأ عن طريق النتائج بالربح أو الخسارة، و العائد على الإستثمار، في حين يبدأ قادة الجودة بالزبون ".

عملياً تستخدم كلمة زبون لوصف نوعين من الزبائن أولهما العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل الم مؤسسة والثاني

الزبون الخارجي ( على شكل أفراد. والزبون الصناعي أو المؤسسي ).

<sup>1</sup> - بن سعيد محمد، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - نادية بالجليل، مرجع سابق، ص 44.

و هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون ، نذكر منها :<sup>1</sup>

فلقد عرف على أنه " ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو إستخدامه العائلي".

كما عرف أيضا بأنه " المستخدم النهائي لخدمات الم مؤسسة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو مؤسسات".

في حين عرفه آخرون بأنه " ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته".

في الآونة الأخيرة حازت إدارة الجودة الشاملة على إهتمام منقطع النظير في أوساط جميع الم مؤسسات وبدون إستثناء وأن أغلب هذه الم مؤسسات بدأت بتبني خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المؤسسة للنجاح هو رضا الزبون باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لا بد أن تلقي رواج وقبول لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الإستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار العميل شريك رئيسي للمؤسسة .

إذن نستنتج بأن الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضا العالي لدى العملاء والعكس صحيح. وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والمتميز لهذه المؤسسة أو تلك.

يتضح بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو العميل ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وآراء الزبون وهذا يحتم على المؤسسة من دراسة معمقة لفهم حاجات العملاء وأيضاً إستخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون ومعرفة أسباب التذني إذا كانت هنالك أسباب ومعالجتها وأيضاً الإعتماد على الآراء والمقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب زبائن جدد وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية وزيادة عوائد المؤسسة وأرباح نتيجة لإحتفاظها بالزبون. وهنا أصبح دور إستراتيجي للجودة في تحقيق رضا العميل.

<sup>1</sup> - www.kenanaonline.com /user/ahmedkordy. 29-01-2017.22 :00

و هنالك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي :<sup>1</sup>

- ✓ إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي تحقق نتائج إيجابية.
- ✓ دعوة الزبائن لزيارة المؤسسة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- ✓ تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تنم على الأقدام والتقدير.
- ✓ زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً على آرائهم ومقترحاتهم.
- ✓ متابعة الزبائن الذين إشتروا منتج المؤسسة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.
- ✓ إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال إعتداد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.

يتضح بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو العميل ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وآراء الزبون وهذا يجتم على الم مؤسسة دراسة معمقة لفهم حاجات العملاء وأيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون ومعرفة أسباب التذني إذا كانت هنالك أسباب ومعالجتها وأيضاً الإعتداد على الآراء والمقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب زبائن جدد وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية وزيادة عوائد الم مؤسسة وأرباحها نتيجة لاحتفاظها بالزبون. وهنا أصبح دور إستراتيجي للجودة في تحقيق رضا العميل. و يمكن للمؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة أن تحافظ على عملائها و ذلك بتدريب الموظفين لحل المشكلات مباشرة مع العملاء و بسرعة و كفاءة<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: أثر مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي.**

مما لاشك فيه أن إعتداد الأساليب الحديثة في العمل إنما تهدف في المقام الأول إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الم مؤسسة، بما يؤمن لها سبل التنافس و التأثير في محيطها و بالتالي البقاء، لذا تحرص المؤسسات التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة المشاركة للعاملين لديها كونها من السمات المميزة للموارد البشرية التي يراد لها أن تفي بمتطلبات الجودة عن وعي كامل و رغبة حقيقة. إذ أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة مشاركة فعلية في جهود تحسين الجودة و الإنتاجية، و في مناقشة و وضع الأهداف و الخطط و غيرها مما له علاقة بأداء المؤسسة. حيث يساهم جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية كل

<sup>1</sup> - قويدر عياش، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup> - جمعة هوام، مرجع سابق، ص 98.

حسب تخصصه في وضع و إعداد أهداف و خطط المؤسسة، و ذلك من خلال بناء فرق العمل و تفعيل دورهم داخل هذه الفرق بشكل يشعروهم بأهميتهم و مكانتهم بالمؤسسة.

أولاً: مفهوم مشاركة العاملين<sup>1</sup>.

إن مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة العاملين تكتنفها بعض الصعوبات، إذ يحيط هذا المفهوم اللبس و الغموض بسبب كونه موضوعاً واسعاً، و أفضل من عبر عن هذا اللبس Hopwood 1974 عندما وصف المشاركة بأنه تعني أي شيء لأي فرد.

و هناك من يرى المشاركة بلُحاً " تعبير الفرد عن إحتياجاته و رغباته و وجهات نظره "، أو أنها "عملية إتصال بين الرؤساء و المرؤوسين أو بين القمة و القاعدة"، و هناك من يقول أن المشاركة ما هي إلا "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله".

و من التعريفات المهمة للمشاركة هو ما طرحه Davis و الذي تبنى الإتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة فقد رأى أنها " إندماج عقلي و عاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا لأهدافها و مقاسمتها المسؤولية".

و على وفق المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عرفت مشاركة العاملين بكونها: " سلسلة من الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة و التي تسمح للعاملين بمزيد من المسؤولية و المحاسبة عليها في تهيئة المنتج أو تقديم الخدمة".

و الإتجاه الحديث في تعريف مشاركة العاملين فعبر عنه Paustma 2000 بكونها " العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم و على الظروف التي يعملون تحتها و على نتائج عملهم".

يبدو جلياً مما تقدم أن تعريفات المشاركة متباينة حسب وجهات النظر، و يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين، تمثل الإدارة من مشرفين و مدراء و مجالس إدارة طرفها الأول، و العاملون أفراداً و جماعات طرفها الثاني. و لا بد من وجود التكامل بين الطرفين فلا الإدارة قادرة على فرض المشاركة قسراً على العاملين من غير رغبتهم و إيمانهم بها و لا العاملين بإمكانهم المشاركة خارج نطاق دعم و إلتزام الإدارة.

<sup>1</sup> - سعيد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 79.

ثانيا: نماذج المشاركة<sup>1</sup>.

❖ النماذج المعرفية: إفتترض أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تعطيهم معرفة أفضل في تنفيذ إجراءات العمل،

و سيكون لتأثير مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي مباشرا و لذلك تشجع هذه النماذج على مزيد من مشاركة العاملين بالمعلومات، و دفعهم و تحفيزهم لتقديم ما لديهم من إقتراحات و أفكار بناءة و التغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد و إثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها و إيجاد الحلول المناسبة و الفعالة لها، و إعطائهم فرصة للإبداع و إبتكار طرق و أساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم و خبرتهم في مجالات عملهم.

❖ النماذج العاطفية: و تعود لمدرسة العلاقات الإنسانية، و تفترض مشاركة العاملين تحقق حاجات ملحة لهم، و بالتالي تقود إلى رضا أعلى، الذي سيزيد بدوره من الدافعية التي سيكون تأثيرها إيجابيا على الأداء الوظيفي و هو تأثير غير مباشر.

❖ النماذج الموقفية: و ترى أن تأثير المشاركة على الرضا و الأداء يتباين تبعا لتباين الأفراد و الظروف، و تتعلق

النماذج الموقفية بجوانب مثل الشخصي، ظروف القرار، العلاقات بين المشرف و المرؤوس، مستويات الوظيفة.

كما تقدم نلاحظ أن النماذج تتناول مشاركة العاملين و تأثيرها على موضوعات كالرضا و الدافعية و الأداء،

و تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى إستخدام مصطلح إندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين، و ذلك حيث أن كلمة الإندماج كما ورد في التعريف السابق الذي قدمه Davis و كلمة الإندماج أعمق و أكثر شمولاً من المشاركة، و تشجع العاملين أن يكونوا أكثر قربا و إتصافا بأهداف المؤسسة .

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إندماج العاملين في الإدارة و بين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي في المؤسسة .

فكلما زادت درجة إندماج العاملين في الإدارة كلما ساهم ذلك بدرجة أو بأخرى في رفع مستوى الرضا الوظيفي. إذ أن الإندماج يوجد إلتزام داخلي للعاملين تجاه تحقيق الأهداف التي وضعوها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها بشكل أو آخر. و يقول N.logothetis<sup>2</sup>: " أن المكافآت المادية و الرواتب العالية يمكن أن تحفز العاملين في المدى القصير فقط لكن إعتزاز الفرد بعمله و إندماجه في أعمال المؤسسة لتحقيق الجودة و التميز، هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل".

<sup>1</sup> - <https://hrdiscussion.com/hr109284.html> 21-12-2016.11:42.

<sup>2</sup> - أمال شرقي، مرجع سابق، ص 64.

خلاصة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة حتمية تحدد بقاء المؤسسة و إستمرارها، عن طريق تحقيق الجودة لمنتجاتها و خدماتها للوصول إلى إرضاء عملائها و المحافظة عليهم، و بالتالي تضمن تحقيق أهدافها و التفوق و التميز على منافسيها.

و على هذا الأساس عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري متكامل و متناسق يشمل كل المستويات و الوظائف بالمؤسسة، تركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل و التحسين المستمر و مشاركة العاملين بدعم و إلتزام من الإدارة العليا.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق الفعال، لذلك تسعى المؤسسات إلى تغيير ثقافتها و قيمها و تعديل هيكلها التنظيمي و الإستعانة بالإستشاريين وتعليم و تدريب العاملين بها مع تشجيعهم و تحفيزهم بالشكل الذي يساعد على تطبيق و نشر هذا المنهج.



أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء  
الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل  
المعدنية المصنعة وحدة -المغير-



## تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة، و تكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية، إذ وقع الإختيار على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) بالمغرب ولاية الوادي باعتبارها من أهم المؤسسات الإقتصادية بالمدينة. و من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبيان للحصول على المعلومات للتحليل و من ثم الوصول للنتائج و تفسيرها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

➤ المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

➤ المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

➤ المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، و سنتناول فيه كل من التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، كذلك التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة ومدى خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها و معرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته و الذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"<sup>1</sup>. و يعرف أنه "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"<sup>2</sup>.

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين على مستوى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة باتيسيم (BATICIM)، وحدة المغير ولاية الوادي و البالغ عددهم 78 عاملاً.

#### ثانياً: عينة الدراسة.

إن العينة هي "جزء من مجتمع الدراسة بحيث يتم إختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، و من ثم دراستها و التعرف على خصائصها، و منها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>3</sup>. و قد إختارنا عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة  $3/2$  تقريباً، و هي نسبة مقبولة لتمثل مجتمع الدراسة، و يمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس حيث تم توزيع 45 إستييان على العاملين بالمؤسسة و تم إسترجاع 44 إستييان و بعد دراستها تم إستبعاد 4 منها لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم جدية المبحوث في الإجابة عليها و كذلك عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الإستييانات الصالحة للدراسة و القابلة للتحليل الإحصائي هو 40 إستيياناً أي بنسبة إسترجاع 88,88% من الإستييانات الموزعة، أي ما نسبته 51,28% من مجتمع الدراسة. و تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الإجتماعية SPSS أي 19 Statistical Pacage For Social Science.

<sup>1</sup> - رجال السعدي، الإحصاء الوصفي، الرجاء للطباعة و النشر، الجزائر، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> - أحمد عارف العتاف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإدارية، المفاهيم و الأدوات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 221.

<sup>3</sup> - أيمن أحمد راشد، محمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء و تطبيقها باستخدام SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 16.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي :

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة و إختبار صحة فرضياتها تم تحديد الأداة المعتمدة في جمع البيانات من عينة الدراسة و تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لبلوغ أهداف الدراسة، نبرز ذلك فيما يلي:

أولا : أداة الدراسة(أداة جمع البيانات).

### المقابلة :

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها إستخداما نظرا لمرونتها و مميزاتها، و يمكن تعريفها بأنها " مجموعة من الأسئلة و الإستفسارات و الإيضاحات، التي يطلب الإجابة عليها و التعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث و الأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم"<sup>1</sup>، و قد تم إجراء مقابلة مع مدير الإدارة و الموارد البشرية بالمؤسسة و مراسل الجودة و بعض العاملين للحصول على بعض المعلومات الإضافية و معرفة مدى إستعدادهم للتعاون و مدى معرفتهم لموضوع الدراسة.

### الإستبيان:

يمثل الإستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة و يعرف الإستبيان على أنه " إستمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين و تتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث...، و في حالة إستخدامها يراعى شرط هام و هو أن يكون المبحوث يحسن القراءة و الكتابة"<sup>2</sup> و لقد أعتمد في تصميمه و بنائه بناءا سليما، على الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، و تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

- إعداد إستبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات.
- عرض الإستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل إختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما رأته المشرفة مناسبا.
- عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قدموا النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم.
- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و لقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين كما يلي:

**الجزء الأول:** إشتمل على بيانات شخصية و وظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى العلمي، الوضعية القانونية و سنوات الخبرة في الوظيفة).

<sup>1</sup> - عامر قنديلجي، البحث العلمي و إستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999، ص 31.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص 192.

**الجزء الثاني:** إشتمل على محورين : الأول خاص بإدارة الجودة الشاملة و أبعادها المختلفة ( إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين) ، و يتضمن 20 عبارة. أما المحور الثاني خاص بالمتغير التابع و هو الأداء الوظيفي و تضمن 13 عبارة.

و الجدول الموالي يوضح أبعاد الإستبيان مع تحديد أرقام فقرات كل بعد:

### جدول رقم (05) أبعاد الإستبيان

أرقام العبارات	البعد
من 1 إلى 5	إلتزام الإدارة العليا
من 6 إلى 10	التحسين المستمر
من 11 إلى 15	التركيز على العميل
من 16 إلى 20	مشاركة العاملين
من 21 إلى 33	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستبيان

و قد تم إستخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يشكل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) و على المبحوث وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، و الجدول الموالي يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي.

### جدول رقم (06): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	05.00 - 4.20	04.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.80	1.79 - 1.00

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا للدراسات السابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة الدراسة و إختبار صحة فرضياتها، تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss19.

❖ مقياس الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Measures : و ذلك لوصف مجتمع

الدراسة و إظهار خصائصه، بالإعتماد على:

✓ النسب المئوية: لمعرفة نسبة إختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.

✓ التوزيعات التكرارية: لمعرفة تكرار إختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.

- ✓ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستیيان، و بما أننا سنستخدم سلم ليكارت الحماسي فإن قيمة المتوسط الحسابي النظري للإجابات المقترحة هو:  $3 = 5 / (5+4+3+2+1)$ .
- ✓ الإنحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.
- ❖ معامل الارتباط Pearson: فالإرتباط " يعتبر أحد المقاييس الإحصائية المهمة و المستخدمة بشكل واسع جدا، و التي تستخدم لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، و يعتبر معامل الارتباط لبيرسون من أهم هذه المقاييس و يستخدم لإيجاد العلاقة بين المتغيرات".<sup>1</sup> و يستخدم لتأكيد الصدق البنائي و صدق الإتساق الداخلي و إثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. و يحسب هذا المعامل أيضا للوقوف على نوع و قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع بالنسبة لموضوع دراستنا. و قيمته تتراوح بين:
- $$-1 < r < 1$$
- ❖ معامل الثبات " ألفا كرونباخ": Cronbach's Coefficient Alfa M: و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، و يعتر إختبار ألفا كرونباخ أحد الإختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الإستیيان، يستخدم هذا المعامل لمعرفة ثبات فقرات الإستیيان، فهو يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد. حيث أنه:
- ✓ لا يكون هناك ثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات تساوي الصفر.
- ✓ يكون هناك ثبات تام إذا كانت قيمة معامل الثبات تساوي الواحد.
- ✓ كلما إقتربت قيمة المعامل من الواحد كان الثبات مرتفعا، و كلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.
- ✓ يكون معامل الثبات مقبولا ابتداء من 0,6.
- ❖ معامل صدق المحك: و يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ".
- ❖ تحليل التباين للإنحدار Analysis of Variance: لبيان مدى صلاحية النموذج للدراسة .
- ❖ معامل التحديد  $R^2$ : لمعرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ❖ إختبار T لعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل " إدارة الجودة الشاملة " بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين) على المتغير التابع " الأداء الوظيفي " .

<sup>1</sup> - محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد، الأردن، 2005، ص ص 59-60.

❖ إختبار kolmogorov-Smirnov : لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normal Distribution).

### المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة.

و يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، فهو يتضمن عبارات ذات صلة بالمتغيرات التي يعمل على قياسها، و أن مضمونه يتفق مع الغرض الذي صمم لأجله، و للتحقق من صدق الإستبيان المستخدم في الدراسة تم التأكيد على ثلاثة أنواع من الصدق.

1) **الصدق الظاهري:** و من أجل ذلك قمنا بتوزيع الإستبيان على عدد من الأساتذة الجامعيين (أنظر الملحق رقم 01) من أجل تحكيم الأداة، ووفقاً لآراء المحكمين قمنا بإجراء ما يلزم من تغييرات، و تم إعداد الإستبيان في صورته النهائية. (أنظر الملحق رقم 02).

2) **صدق المحك:** و من أجل ذلك قمنا بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكل عبارة من عبارات الإستبيان.

3) **صدق الإتساق الداخلي (الصدق البنائي):** بغية التحقق من الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان قمنا بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل عبارة مع محورها. و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

جدول رقم (07) معامل الارتباط بين عبارات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	البُعد
0.000	0.869**	1	إلتزام الإدارة العليا
0.000	0.873**	2	
0.000	0.867**	3	
0.000	0.801**	4	
0.000	0.888**	5	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

جدول رقم (08) معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه

البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	6	0.781**	0.000
	7	0.474**	0.002
	8	0.435**	0.005
	9	0.790**	0.000
	10	0.702**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

جدول رقم (09) معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه

البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التركيز على الزبون	11	0.788**	0.000
	12	0.767**	0.000
	13	0.391*	0.013
	14	0.799**	0.000
	15	0.839**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

جدول رقم (10) معامل الارتباط بين عبارات البعد الرابع و البعد الذي تنتمي إليه

البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مشاركة العاملين	16	0.679**	0.000
	17	0.812**	0.000
	18	0.895**	0.000
	19	0.814**	0.000
	20	0.493**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

جدول رقم (11) معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	البُعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	إلتزام الإدارة العليا	0.926**	0.000
	التحسين المستمر	0.790**	0.000
	التركيز على الزبون	0.736**	0.000
	مشاركة العاملين	0.633**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	21	0.670**	0.000
	22	0.728**	0.000
	23	0.661**	0.000
	24	0.752**	0.000
	25	0.599**	0.000
	26	0.780**	0.000
	27	0.756**	0.000
	28	0.593**	0.000
	29	0.756**	0.000
	30	0.644**	0.000
	31	0.549**	0.000
	32	0.639**	0.000
	33	0.638**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل



## جدول رقم (13) معامل الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع للدراسة

الأداء الوظيفي	إدارة الجودة الشاملة	
0.562	1	إدارة الجودة الشاملة
0.000		مستوى الدلالة
1	0.562	الأداء الوظيفي
	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل و هي دلالة إحصائية قوية جداً، ما عدا العبارة رقم (13) فهي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.013 و هي مقبولة لأنها أقل من 0.05. حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من  $r$  الجدولية التي تساوي 0.393 عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 39، و تساوي 0.304 عند مستوى دلالة 0.05 حسب جدول " r table " R. كما أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة موجب و دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.000، و منه يمكننا القول أن عبارات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

## ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال إعتماد معامل الارتباط بيرسون، لا بد من التأكد من ثباتها، و يقصد بذلك أن يعطي الإستبيان النتيجة نفسها لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط. لذلك إستخدما معامل الثبات ألفا كرونباخ على عينة الدراسة، و الذي يأخذ قيما تنحصر بين الصفر و الواحد الصحيح، و يتم قبول العبارات التي معامل ثباتها يفوق 60%. و هناك بعض الدراسات التي تسمح بنسبة 50%. و الجدول الموالي يبين ذلك:

## الجدول رقم (14) نتائج معاملات الثبات و صدق المحك.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.947	0.897	20	إدارة الجودة الشاملة
0.965	0.931	5	إلتزام الإدارة العليا
0.778	0.605	5	التحسين المستمر
0.870	0.757	5	التركيز على الزبون
0.880	0.774	5	مشاركة العاملين
0.935	0.874	13	الأداء الوظيفي
0.960	0.921	33	كل عبارات الإستبيان

(معامل الصدق = الجذر التربيعي لألفا كرونباخ)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ" بلغت قيمته 0.921 و هي قيمة مرتفعة و تفوق 60%، و كذلك كانت القيم لمحاو الدراسة و أبعادها، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.897) بالنسبة لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة، و في المقابل ما قيمته (0.874) بالنسبة لعبارات محور الأداء الوظيفي. و هو ما يدل على أن أداة الدراسة ( الإستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

و لقد بلغ معامل الصدق الكلي (صدق المحك) الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات الإجمالي، ما قيمته (0.960) و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة في مقابل (0.935) كمعامل صدق لعبارات محور الأداء الوظيفي.

### المطلب الرابع: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

من أجل إختبار فرضيات الدراسة لا بد لنا من إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، ولذلك قمنا بتطبيق إختبار كولجروف- سمرنوف، و هو يهدف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي."، فإذا كانت القيمة الإحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 الذي حددناه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.

ويوضح الجدول التالي نتائج الإختبار:

### جدول رقم(15): إختبار التوزيع الطبيعي (1-sample kolmogorov-Smirnov)

المتغير	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة (sig.)
إدارة الجودة الشاملة	0.821	0.510
إلتزام الإدارة العليا	1.202	0.111
التحسين المستمر	0.872	0.432
التركيز على الزبون	1.016	0.254
مشاركة العاملين	1.068	0.204
الأداء الوظيفي	0.755	0.619

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من 0.05 ( $\text{sig} > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه سنقوم باستخدام الإختبارات المعلمية.

### المبحث الثاني: تعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير.

سننظر في هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة و تقديم هيكلها التنظيمي و محاولة إبراز أهم أهدافها و أهميتها الاقتصادية باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية التي تدعم الإقتصاد الوطني.

#### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة "BATICIM".

يتضمن تقديم مؤسسة باتيسيم أخذ لمحة عنها والتعرف على المؤسسة الأم، كما يتضمن التعريف بهيكلها التنظيمي وتوضيح أهم الدوائر والمصالح التي تتوفر عليها المؤسسة ثم التطرق إلى أهم أهدافها ومنتجاتها .  
أولاً: التعريف بالمؤسسة الأم.

يرجع تأسيس مؤسسة BATICIM إلى المسار التنظيمي للإقتصاد الجزائري ، بحيث:

- ❖ تأسست الشركة الوطنية للحديد SN-METAL في سنة 1968.
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 51/83 الصادر في 1983/01/01 و في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، تم إنشاء الشركة العمومية الإقتصادية باتيميتال.
- ❖ في 07 فيفري 1989 و في إطار إستقلالية المؤسسات الوطنية تحولت شركة باتيميتال إلى شركة ذات أسهم.
- ❖ في 1992 تتفرع باتيميتال لفروع لا مركزية أدت إلى ميلاد فرع الأعمدة.
- ❖ في 29 أكتوبر 1997، من الفروع التابعة لباتيميتال نتجت شركة ذات أسهم "BATICIM" رأس مالها يقدر ب 450.000.000 دج.
- ❖ في 29 أكتوبر 2007، شرع المركب اللبني ماتيليك في الشراكة مع BATICIM بمعدل 55% و 45% المتبقية لجمع باتيميتال.
- ❖ BATICIM هي مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة و يبلغ رأس مالها 2.960.000.000 دج.

تحتوي المؤسسة على مجموعة هياكل مركزية متعددة الإختصاصات، النشاطات و المراقبة. تتكون من ستة ( 6 ) وحدات إنتاجية موزعة عبر كافة التراب الوطني إلى جانب وحدة الهندسة وهي كما يلي:

1. وحدة الأعمدة المصنعة بالروبية " الجزائر".
2. وحدة الأعمدة المصنعة بالسوقر " تيارت".
3. وحدة الأعمدة المصنعة بأم البواقي.
4. وحدة الأعمدة المصنعة بعين ملان " سطيف".

5. وحدة الأعمدة المصنعة بالمغرب " الوادي " وهي محل دراستنا.
6. وحدة الأعمدة المصنعة بشطايو " وهران ".
- و لقد تحصلت "BATICIM" على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية: 2008: ISO9001;  
 2004: ISO14001. و "شهادة مقاييس بريطانية" 2007: OHSAS18001 و ILO OSH2001  
 شهادة وقاية و أمن صناعي " (أنظر الملاحق رقم 4،5،6،7)  
 إن BATICIM في إطار نشاطاتها في التنمية أصبحت عضو في الجمعية الفرنسية من أجل تطوير الجلفنة  
 GALVAZINC ASSOCIATION منذ سنة 2003. كما أنها عضو في الغرفة الجزائرية للصناعة و  
 التجارة و الغرفة الفرنسية للصناعة و التجارة في الجزائر بالإضافة إلى أنها عضو في المعهد الجزائري للمعايير،  
 IANOR.
- ثانيا: أهم الزبائن و الشركاء: و يمكن تلخيصهم في الجدول الموالي .

#### جدول رقم(16) أهم الزبائن و الشركاء للمؤسسة

دوليا	وطنيا
إيطاليا ABB Solution	SONELGAZ CEEG
فرنسا AMEG Spie	SONELGAZ GRTE
فرنسا Vatech	KAHRIF
فرنسا Alstom	KAHRAKIB
مصر Orascom	ALELEC
لبنان Icc	ANEP
البرتغال Pint bunte	SONATRACH ENC
إيطاليا Ansaldo	SANATRACH TRC
AREVA	ALGERIE TELECOM
الأردن Nour Communication	MOBILIS
المغرب Scadom	DOUANES DIRECTION TELECOM

المصدر: www.baticim.com

### ثالثا: شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM "وحدة المغرب".

تأسست مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغرب في 1983/01/01 حيث كانت في بداية الأمر وحدة حديدية تابعة لعين ولمان بسطيف، وذلك لصغر حجمها من حيث القدرات الإنتاجية وعدد العمال الضئيل في تلك الفترة و الذي بلغ 12 عاملا. و وفقا للقرار المؤرخ في 1984/01/01 أصبحت وحدة المغرب وحدة مستقلة، من أجل تغطية النقص الموجود في المناطق الصحراوية و تضم 12 موظف. وفي 1988/10/10 تم تسميتها فأصبحت تسمى "وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة" ذات أسهم يبلغ رأسمالها (30.000.000 دج) تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية جنوب شرق المدينة، وتربع على مساحة قدرها 39800 م<sup>2</sup>، موزعة على ورشات إنتاج ومخازن ومبنى إداري بالإضافة إلى موقف السيارات والشاحنات والآلات. إنتاجها الرئيسي أعمدة حديدية بجميع أنواعها، يعمل بالمؤسسة 78 عاملاً مقسمون حسب الكفاءات و المستويات إلى:

#### جدول رقم (17) تصنيف عمال المؤسسة حسب الوظيفة

4	الإطارات السامية
11	الإطارات
6	أعوان تحكم
57	عمال منفذون
78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا للمقابلة مع مدير الإدارة و الموارد البشرية بالمؤسسة

تعتبر الوحدة من المؤسسات الإنتاجية الكبرى على مستوى الجنوب وتساهم بصفة كبيرة في تنمية الإقتصاد الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 5000 طن سنويا من الأعمدة.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (BATICIM).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن مخطط يوضح مختلف المصالح و الأقسام المكونة للمؤسسة، كما أنه يحدد للأفراد مسؤولياتهم و واجباتهم و طرق الإتصال فيما بينهم داخل المؤسسة. ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة (BATICIM) كما يلي:

**المدير:** باعتباره الساهر على شؤون الوحدة المالية والإدارية فهو يشرف على شؤون الوحدة بالإضافة إلى

الأدوار التالية:

- ✓ تحديد السياسة العامة للمؤسسة والعمل على تحقيق الأهداف الخطط لها.
- ✓ السهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة من خلال الإشراف على الدوائر و المصالح المختلفة.
- ✓ إصدار الأوامر والتعليمات فيما يخص الإنتاج والتسويق وكافة العمليات التي تتم في المؤسسة.
- ✓ إتخاذ القرارات الهامة والتي تتعلق بمصير المؤسسة.
- ✓ تحفيز العمال من أجل إعطائهم دفع أكبر لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

✓ السهر على تطبيق القانون وتطبيق النظام الداخلي والإتفاقيات الجماعية.

❖ **أمانة المدير:** و هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها البريد الوارد و الصادر، و إستقبال الزبائن و الزوار لتسهيل الإتصال بالمدير و إستقبال المكالمات و تحويلها بين مختلف المصالح، و الرد على المراسلات و إستخدام الفاكس.

❖ **مراسل الجودة:** هو الذي يسهر على مدى تطابق معايير الجودة المتفق عليها بما هو مطبق فعلا داخل المؤسسة.

❖ **مراقب الجودة:** يقوم هذا الأخير بمراقبة النوعية والجودة للمنتجات في الوحدة.

❖ **مراسل الوقاية و الأمن الصناعي (HSE):** هو المكلف بالسهر على توفير الوقاية من جميع المخاطر.

❖ **المكلف بالإعلام الآلي:** يعمل على وضع مخطط عام للإعلام الآلي الخاص بالوحدة، كما يقوم بإدماج الإعلام الآلي في جميع الدوائر والمصالح.

وتتفرع من المديرية أربع دوائر وثلاث مصالح كما يلي:

**أولا: دائرة الإدارة العامة و الموارد البشرية.**

وتهتم هذه الدائرة بالشؤون العامة للعمال وتضم الدائرة المصالح والفروع التالية:

❖ **مصلحة الوسائل العامة:** ونجد بها أفرادا يعملون في كل من: فرع الأمن، فرع الصيانة، حظيرة السيارات، سائق السيارات الخفيفة، ووظيفة هذه المصلحة تتمثل في جرد كل المشتريات المنقولة المتعلقة بمستلزمات الإدارة وتسخير الإمكانيات الضرورية لها، وكذا السهر على الإستعمال العقلاني للوسائل.

❖ **مصلحة الموارد البشرية:** و تضم:

✓ **فرع تسيير المستخدمين:** يهتم هذا الفرع بتسيير المسار المهني للأفراد العاملين، ذلك من خلال التوظيف والترقيات في المناصب، وتحضير الدورات التكوينية للعمال، وتحديد الوقت المناسب للإحالة على التقاعد، وكذا الحرص على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، كما تحدد الإمتيازات و المكافآت المخصصة للمستخدمين.

✓ **فرع تسيير الأجور:** يقوم هذا الفرع بحساب الأجور تبعا لمعطيات تخص الموظف، نذكر منها: المراقبة الدقيقة لمواعيد الحضور والإنصراف، مسك بطاقات خاصة للدوام لوضع ساعات العمل اليومية عليها، بالإضافة إلى ما يتضمنه كشف التنقيط الشهري، ومن خلال كل هذا يتحدد الراتب الشهري القاعدي، ويتم التوصل لحساب الأجر الصافي بعد تحديد الإضافات والمنح كتلك المتعلقة بالنقل والإطعام والعلاوات التي يحصل عليها الأفراد جزاء قيامهم بمهمة معينة مثلا، وكذا احتساب قيمة الحافز المادي والتعويضات إن وجد، والأخذ بعين الإعتبار الإقتطاعات الناجمة عن أسباب عدة كخصم الغياب أو الضريبة على الأجر و إقتطاع الضمان الإجتماعي .

✓ فرع الخدمات الإجتماعية: يرمى هذا الفرع العمال من جوانب عدة، وذلك بتوفير خدمات عديدة مثل: (الرعاية الطبية للعاملين و أسرهم)، بعقد إتفاقيات مع بعض الأطباء الخواص، تقديم قروض للعمال الذين هم في حاجة إليها بعد عرضهم لدافع الإقتراض من خلال الطلب المتقدم به على أن يقتطع نسبة معينة من قيمة القرض من الراتب الشهري على مدى فترة زمنية معينة يتم الإتفاق عليها بين المؤسسة و العامل، وتوفير خدمات البيع بالتقسيط كل هذا يعتبر كدعم معنوي الذي قد يحفز الموظفين على أداء أحسن لوظيفتهم.

**ثانيا: الدائرة التقنية التجارية:** وتعتبر من أهم دوائر الوحدة لكونها المسلك الوحيد والرئيسي لجميع

عمليات البيع التي تقوم بها الوحدة منها:

- تحديد مدة الإنتاج وتقدير تكلفة السلع.
  - تقييم سعر البيع.
  - دراسة وتقدير المبيعات وهذا من دراسة السوق وتقدير الطلب على منتجات الوحدة.
  - القيام بأبحاث وإعطاء إقتراحات التي يمكن من شأنها زيادة المبيعات.
  - التتبع اليومي لمراحل الإنتاج من طرف جميع الفروع وكل المنتجات على حدى.
- وتضم هذه الدائرة أربعة مصالح و هي:

❖ المصلحة التجارية: وتستقبل هذه الوحدة الطلبات الصادرة من مختلف الزبائن بحيث يحدد لها السعر والكمية ومدة الإنجاز، ثم ترسل الطلبات إلى دائرة الإنتاج.

❖ مصلحة تسيير المخزون: تهتم هذه المصلحة بوظيفة التخزين لكونها وظيفة أساسية في المشروع الإنتاجي الذي تمارسه الوحدة. و تقوم بتنظيم عمليات دخول و خروج المواد الأولية و السلع و المحافظة عليها و المتابعة و المراقبة عن طريق بطاقات المخزون.

❖ مصلحة التموين: تعمل على ضمان التموين الدائم للوحدة بما تحتاجه من مواد أولية وقطع الغيار الخاصة بآلات الإنتاج و المستلزمات المختلفة، وتحتوي هذه المصلحة على فرع الشراء هدفه الأساسي تقديم الخدمات للمصالح الأخرى خاصة دائرة الإنتاج حيث تقوم بطلب كميات من البضائع والمواد الأولية وذلك بأحسن نوعية وبأقل تكلفة.

❖ المصلحة التقنية: تستقبل هذه المصلحة الطلبات من المصلحة التجارية وتقوم بدراستها من حيث تواجد الكمية المطلوبة من السلع أو أنها تقوم بإنتاجها.

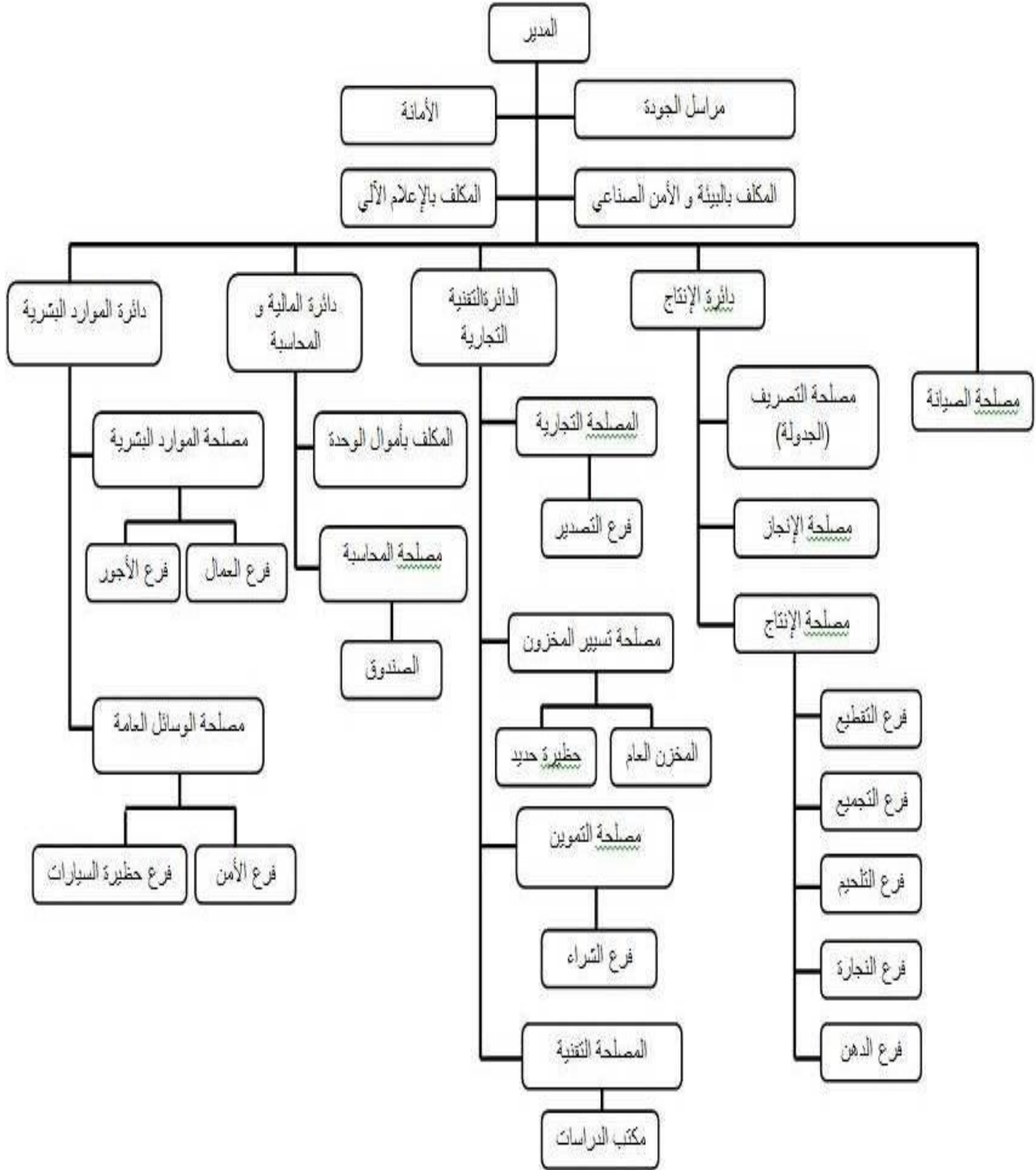
**ثالثا: دائرة الإنتاج:** ويتمثل دورها الأساسي في الإنتاج الذي يتطلب التموين من فرع حظيرة الحديد ولا يكون لها ذلك إلا بوثائق يصادق عليها رئيس مصلحة تسيير المخزون بناء على عمليات الإنتاج وتحتوي هذه الدائرة على المصالح التالية:

❖ مصلحة التصريف " الجدولة": ويتم فيها التخطيط وتنظيم مراحل الإنتاج والمنتجات.

- ❖ **مصلحة الإنتاج:** تسهر على عملية الإنتاج، كل نوع على حدى أو كل منتج على حدى في حظيرة المنتجات التامة والنصف التامة داخل المؤسسة. و تضم الورشات التالية: ورشة التقطيع، التجميع، التلحيم، النجارة الحديدية، و ورشة الدهن.
- ❖ **مصلحة الإنجاز:** المكلفة بتسيير المشاريع خارج محيط المؤسسة ومراقبة إنجازها وفقا للشروط المتفق عليها.
- رابعا: دائرة المحاسبة والمالية:** و تضم مصلحة واحدة متمثلة في مصلحة المحاسبة و المالية و تهتم هذه المصلحة بالوظائف المحاسبية والمعالجة المالية لعمليات الشراء والبيع والخدمات وتسجيلها في الدفاتر المحاسبية وتكون المعالجة بالمبلغ والكمية وفقا للقوانين المنصوص عليها، فمن خلال المحاسبة نستطيع تحديد الوضع أو معرفة المركز المالي للوحدة ومتابعة المصالح الأخرى. و العمل على تنظيم و مراقبة العمليات المالية و التصريحات الشهرية و السنوية و تتبع أرصدة الحسابات البنكية بالإضافة إلى تأمين و مراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة من خلال المحاسبين الإداريين . و تضم المكلف بأمالك الوحدة (المحاسب المكلف بالجرد) : وهو المكلف بتسيير ممتلكات الوحدة منذ دخولها إلى محيط المؤسسة إلى غاية خروجها أو تحويلها على الصعيد الداخلي بين المصالح.
- بالإضافة لهذه الدوائر نجد مصلحة منفردة و هي:
- ❖ **مصلحة الصيانة:** مهمتها الأساسية صيانة كل آلات وتجهيزات الوحدة المعنية بالإنتاج وتحتوي هذه المصلحة على ورشة خاصة للصيانة.
- و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة **BATICIM**.



شكل رقم (20) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM وحدة المغرب.



مصلحة الموارد البشرية

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

## المطلب الثالث: منتجات و أهداف مؤسسة BATICIM.

### أولاً: منتجات المؤسسة:

تقوم مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - وحدة المغير - بإنتاج بعض المنتجات وبصفة دائمة طوال السنة حيث تمثل 80 % من إنتاجها الإجمالي، والمتمثلة في صناعة و جلفنة ما يلي:

- ✓ الأعمدة المعدنية للضغط المنخفض والمتوسط. (أعمدة نقل التيار الكهربائي).
- ✓ أبراج الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- ✓ أعمدة الإنارة الريفية والمدن.
- ✓ ملحقات أعمدة التيار الكهربائي.
- ✓ أعمدة نقل سلك التيار الكهربائي للسكك الحديدية.

أما بنسبة 20% بالمائة من إنتاجها يكون على أساس طلب الزبون ويشمل ما يلي:

- ✓ الهياكل المعدنية المختلفة الخاصة بالملاعب والقاعات الرياضية والمساح و اللوحات الإشهارية..... إلخ.
- ✓ البناءات المزودة بواسطة الصفائح المزدوجة.
- ✓ القوالب المعدنية للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ التجارة الحديدية بكل أنواعها.
- ✓ الأسوار المعدنية المختلفة.
- ✓ الشبكات المعدنية الأرضية.

### ثانياً: أهداف المؤسسة.

تلعب وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " BATICIM المغير " دوراً هاماً لتنمية الإقتصاد الوطني، و تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- إدخال التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج.
- التكفل بحاجات السوق المحلية بكل ما يتعلق بالصناعة الحديدية.
- القيام بمشاريع ضخمة من أجل تعزيز مكانتها في السوق المحلية والوطنية والدولية.
- رفع حجم مبيعاتها والتنوع فيها.
- تحسين الطاقات البشرية والتكنولوجية.
- الدراسات في تخفيض التكاليف.
- تعميم الإنارة ووسائل الإتصال.
- تحسين جودة منتجاتها.

## المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و عرض نتائج الدراسة و تحليلها و تفسيرها، للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة من خلال إختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية التي تبنتها الدراسة.

## المطلب الأول: خصائص أفراد العينة.

سوف نتناول خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية، الوضعية القانونية و سنوات الخبرة. و فيما يلي جدول يلخص مختلف هذه الخصائص.

جدول رقم(18): خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	%97.5
	أنثى	1	%2.5
	المجموع	40	%100
العمر	أقل من 30 سنة	6	%15
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	%55
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	%15
	50 سنة فأكثر	6	%15
	المجموع	40	%100
المستوى العلمي	متوسط	8	%20
	ثانوي	14	%35
	جامعي	14	%35
	تكوين	4	%10
	المجموع	40	%100
الوظيفة الحالية	إطار سامي	1	%2.5
	إطار	12	%30

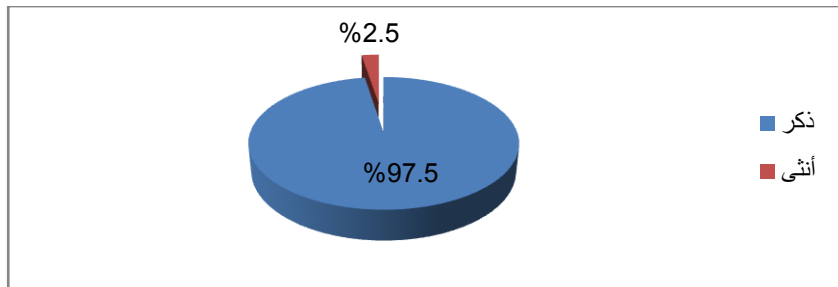
6	15%	عون تحكم	
21	52.5%	عامل منفذ	
40	100%	المجموع	
25	62.5%	دائم	الوضعية القانونية
15	37.5%	مؤقت	
40	100%	المجموع	
9	22.5%	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
19	47.5%	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
2	5%	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
10	25%	15 سنة فأكثر	
40	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الspss

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة الذكور في العينة المدروسة بلغت " 97.5%" بحيث يشكلون أغلبية القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث " 2.5%"، و نفس ذلك بطبيعة الأعمال في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-وحدة المغير- و طبيعة ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة، و ما يدعم هذه النتيجة هو ملاحظتنا خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة بأنها تضم سكرتيرة و عاملة نظافة فقط. و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

شكل رقم (21): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لتوزيع أفراد عينة الدراسة.



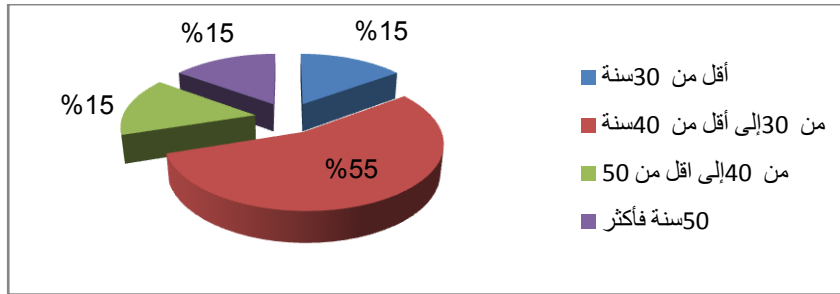
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الspss

## ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

من خلال الجدول السابق رقم ( 18) و بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة العمرية من ( 30 إلى 40 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع " 55%" في حين بلغت نسبة الأفراد ضمن بقية الفئات العمرية الأخرى ما قيمته "15%"، و ربما يرجع تساويها في النسبة إلى سياسة تسريح العمال التي أجرتها المؤسسة في السنة الماضية نتيجة مرورها بأزمة إقتصادية بسبب المنافسة و اضطرابها لمثل هذا السلوك هذا ما فسّره لنا مدير الإدارة و الموارد البشرية خلال مقابلتنا معه ، و منه يمكن القول أن معظم العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ينتمون لفئة الشباب و هي الفئة العمرية التي تتمتع بالكفاءة و القدرة على إنجاز العمل.

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

## شكل رقم (22): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير العمر لتوزيع أفراد عينة الدراسة.



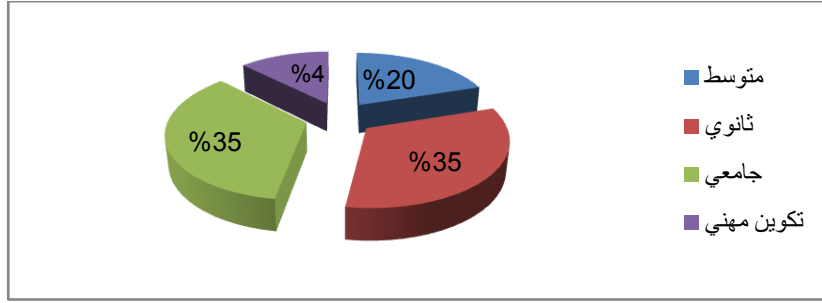
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

## ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم ( 18) فيما يخص المستوى التعليمي لأفراد العينة نجد أن " 35%" مستواهم التعليمي هو جامعي و نفس النسبة لذوي المستوى الثانوي، بينما نجد نسبة " 20%" من أفراد العينة متحصلين على مستوى المتوسط ، ونسبة " 10%" من خريجي مراكز التكوين المهني و هي نسبة ضئيلة جدا، من خلال هذه النتائج نستنتج إهتمام المؤسسة بتوظيف حاملي الشهادات العليا و خريجي الجامعات و توظيف عمال بمستوى علمي مقبول "ثانوي" و هذا ما يساعدها حسب ما أشار إليه مراسل الجودة بالمؤسسة في إيصال و نشر ثقافة الجودة بين العمال و شرح الأعمال المطلوبة منهم لتفادي الوقوع في بعض المشاكل و الصعوبات التي تعرضت لها المؤسسة في مسارها نحو تطبيق نظام الجودة خاصة بعد حصولها على شهادة نظام إدارة الجودة الإيزو حيث أشار لنا من خلال المقابلة التي أجريت معه أنه في بداية رحلة المؤسسة مع الإيزو خاصة سنة 2003 تاريخ الحصول على الإيزو 9000 أين كان جل العمال في المؤسسة ممن وظفوا سنة 1983 تاريخ تأسيس المؤسسة أغلبهم من الفئة الغير متعلمة و التي لا تجيد القراءة، عانت المؤسسة من مشكل شرح مضمون و متطلبات شهادة الجودة للعمال و أهميتها للمؤسسة و أنهم لجأوا للإستعانة بالرسومات و الصور التوضيحية و التوجيه الشفهي.

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (23): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير المستوى التعليمي لتوزيع أفراد عينة الدراسة.



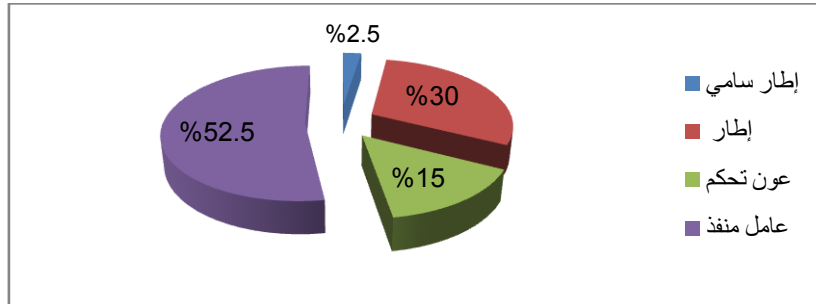
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية:

نستطيع من خلال الجدول رقم (18) أن نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة من فئة العمال المنفدّون بنسبة "52.5%" و هذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب عمال تنفيذ خاصة في ورشات الإنتاج بمختلف فروعها ، تليها فئة الإطارات بنسبة "30%" و هذا لأجل العمل الإداري و الإشرافي و تسيير شؤون المؤسسة و الموظفين ، و نسبة "15%" تمثل أعوان تحكم مهمتهم الإشراف على العمال التنفيذيون .

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية:

شكل رقم (24): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الوظيفة الحالية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.

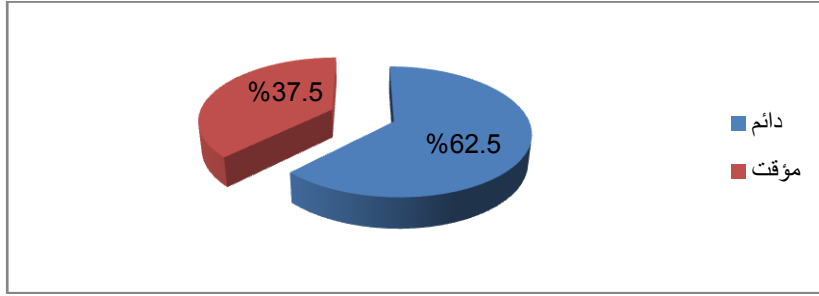


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية.

بالنسبة لمتغير الوضعية القانونية فنلاحظ تبعا للجدول رقم (18) أن أغلب عمال المؤسسة من فئة العمال الدائمون بنسبة "62.5%" و نجد العمال المؤقتون يمثلون نسبة "37.5%" و منه يمكن القول أن هناك إستقرار وظيفي لدى عمال المؤسسة مما يرفع من مستوى الرضا لديهم و بالتالي الرفع من أدائهم الوظيفي. و من خلال مقابلتنا مع مدير الإدارة و الموارد البشرية فإن المؤسسة مازالت تستعين بموظفين خاصة في القسم الإداري ممن أحيلوا على التقاعد و أعادت توظيفهم في إطار عقود مفتوحة للإستفادة من خبراتهم خاصة فيما يخص اللغة الفرنسية التي تتعامل بها المؤسسة مع زبائنها من الخارج و مراسلاتها في إطار تنفيذ نظام الجودة. و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية:

شكل رقم (25): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الوضعية القانونية لتوزيع أفراد عينة الدراسة.



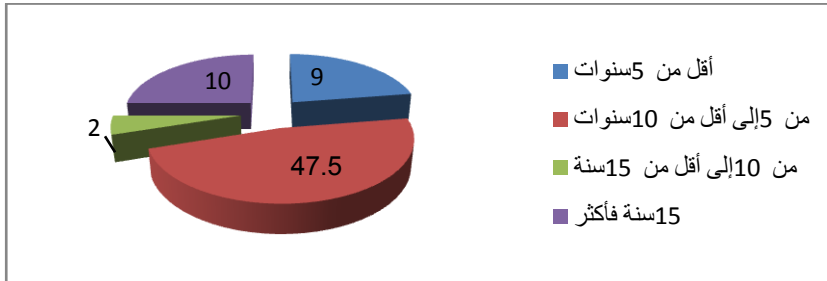
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول السابق رقم (18) بأن متغير سنوات الخبرة كانت النسبة الأعلى في المجال من 5 إلى 10 سنوات بنسبة "47.5%" من عينة الدراسة، تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة "25%"، في حين تأتي الفئة أقل من 5 سنوات في الترتيب الثالث بنسبة "22.5%"، بينما مثّلت النسبة الأقل فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ "5%". من خلال هذه النسب يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تضم عمالا يتمتعون بخبرة جيّدة نسبيا تمكنهم من القيام بوظائفهم على أحسن وجه، و هو ما تعكسه نسبة الفئة 15 سنة فأكثر.

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

شكل رقم (26): المدرج التكراري الخاص بمتغير سنوات الخبرة لتوزيع أفراد عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة.

سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال إستخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بالمتغيرات " إدارة الجودة الشاملة " و " الأداء الوظيفي ". و ترتيبها حسب درجة الموافقة و تحليلها و تفسيرها. و لقد تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي للحكم على مستوى الموافقة لإجابات الباحثين.

## أولاً: المحور الأول إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تلخيص نتائج المحور الأول بأبعاده " إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين" في الجدول التالي.

## جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجات الموافقة لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	النسبة
<b>البعد الأول: إلتزام الإدارة العليا</b>					
1	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة.	3.43	0.984	مرتفع	7
2	تخصص المؤسسة موارد مالية و بشرية معتبرة لدعم مجهودات الجودة .	3.33	1.095	متوسط	8
3	توجد لدى المؤسسة خطة(سياسة) واضحة و أهداف محددة حول إدارة الجودة الشاملة .	3.23	1.165	متوسط	11
4	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية	3.15	1.145	متوسط	14
5	الميكمل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة .	3.28	1.198	متوسط	10
<b>البعد الثاني: التحسين المستمر</b>					
6	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر لجودة منتجاتها .	3.78	1.074	مرتفع	4
7	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتشكيل فرق عمل تحسن عملية الجودة .	3.90	0.709	مرتفع	3
8	يتم إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد و بأقل الأخطاء .	3.18	1.035	متوسط	13
9	تعمل المؤسسة على كشف العيوب في منتجاتها و بالتالي التحسين المستمر.	3.73	0.640	مرتفع	5
10	يساعد تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة على التحسين المستمر.	3.65	0.975	مرتفع	6
<b>البعد الثالث: التركيز على الزبون</b>					
11	من أولويات العمال في المؤسسة إرضاء حاجات و رغبات العميل	4.08	0.656	مرتفع	1
12	تتجنب المؤسسة الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج الغير مطابقة للمواصفات المطلوبة.	3.95	0.677	مرتفع	2
13	تهتم المؤسسة بتعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرشحة للموزعين.	3.95	0.639	مرتفع	2



3	مرتفع	0.841	3.90	تهتم المؤسسة بمقترحات الزبائن و تلبية حاجاتهم المتوقعة .	14
9	متوسط	1.091	3.30	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لدراسة إحتياجات الزبائن.	15
/	متوسط	0.791	2.67	البعد الرابع: مشاركة العاملين	
15	متوسط	1.145	2.85	يساهم موظفوا المؤسسة في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين الجودة .	16
16	متوسط	1.005	2.63	تهتم إدارة المؤسسة بالتغذية العكسية من الموظفين بتقبل مقترحاتهم الجيدة و تبنيتها لتحسين الجودة .	17
17	منخفض	0.997	2.33	تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل .	18
18	منخفض	1.056	2.25	تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في إجتماعات تخص الجودة.	19
12	متوسط	1.240	3.20	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تعطي العمال معرفة أفضل في تنفيذ إجراءات المطلوب .	20
/	متوسط	0.574	3.36	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا لمخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم ( 19 ) يمكننا ترتيب عبارات المحور الأول حسب

أهميتها من خلال درجة موافقة الباحثين عليها كما يلي:

❖ جاءت عبارات البعد الثالث "التركيز على الزبون" في الرتب الأولى و كان إتجاه الباحثين لعبارات هذا البعد أغلبها موافق حيث تصدرت العبارة رقم 11 الترتيب بمتوسط حسابي يقدر ب 4.08 و إنحراف معياري 0.656، تليها العبارة رقم 12 و رقم 13 في الترتيب الثاني بنفس درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.95 و انحراف معياري 0.677 و 0.693 على التوالي، مما يعكس إهتمام المؤسسة محل الدراسة الواضح بالزبون، ثم العبارة رقم 14 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.841. باستثناء العبارة رقم 15 المتعلقة بإجراء المؤسسة لدراسات أو بحوث لدراسة إحتياجات الزبائن و نفس ذلك بأن أغلب الباحثين هم من الفئة العُمالية المنفذة و ربما ليس لديهم معلومات حول ما تقوم به إدارة المؤسسة من دراسات في هذا الجانب.

❖ جاءت عبارات البعد الثاني " التحسين المستمر" في الترتيب الموالي بحيث نجد العبارة رقم 7 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.709 و درجة موافقة مرتفعة تدل على حرص المؤسسة على تدريب العاملين لتشكيل فرق عمل تحسن عملية الجودة، في حين جاءت العبارة رقم 6 في الترتيب الرابع تليها العبارات رقم 9 و جاءت العبارة رقم 10 المتعلقة بتدفق المعلومات بين الأقسام ودوره في التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدره 3.65 و درجة موافقة مرتفعة مما يدل على

إهتمام المؤسسة بهذا النظام (أنظر الملحق رقم 13) بينما جاءت العبارة رقم 8 في الترتيب الثالث عشر بدرجة موافقة متوسطة.

❖ بالنسبة للبعد الأول "إلتزام الإدارة العليا" كانت المتوسطات الحسابية ل عباراته متقاربة نوعا ما و محصورة بين 3.15 و 3.43 و درجة موافقة متوسطة لجميع العبارات باستثناء العبارة رقم (1) التي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة و المتعلقة بإيمان الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة و لقد جاءت عباراته محصورة بين الترتيب السابع و الرابع عشر و توزعت إتجاهات المبحوثين بين موافق و محايد مما يشير إلى أن مستوى إلتزام الإدارة العليا متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

❖ جاءت عبارات البعد الرابع "مشاركة العاملين" في الرتب الأخيرة و تراوحت درجات الموافقة بين متوسط و منخفض حيث نجد العبارة رقم 19 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.25 و انحراف معياري قدره 1.056 ، ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بمشاركة العاملين و لا تعمل على تشجيعهم على إبداء الإقتراحات و المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات. من خلال الجدول السابق رقم (19) يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول " إدارة الجودة الشاملة" حسب درجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

#### جدول رقم (20) ترتيب أبعاد المحور الأول

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسط	1.011	3.24	إلتزام الإدارة العليا
2	مرتفع	0.563	3.65	التحسين المستمر
1	مرتفع	0.570	3.84	التركيز على الزبون
4	متوسط	0.791	2.67	مشاركة العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 20) نستطيع القول أن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "وحدة المغير" تولي إهتماما و تركيزا كبيرين على تلبية رغبات و توقعات الزبون، فقد جاء هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.84 و انحراف معياري 0.570، و هذا ما لمسناه من خلال مقابلتنا مع مدير الإدارة و الموارد البشرية الذي أكد لنا حرص المؤسسة على تلبية رغبات الزبون مهما كانت و توفير كل الجهد و الوقت و الكفاءات اللازمة لذلك حيث أنه أخبرنا عن تجربة للمؤسسة مع أحد زبائنها المهمين و هي شركة سوناطراك حاسي مسعود التي طلبت منها تصميم شبك حديدي لمكتب الإستقبال بمواصفات خاصة و استغرق ذلك من المؤسسة ثلاث أشهر لتصل لتوقعات الشركة فيما يخص الشباك بحيث قدمت لها عدة تصاميم أعدت من طرف مهندسي المؤسسة لكن في كل مرة كانت الشركة تطلب تعديلا على النموذج لتصل في الأخير للتصور الذي تريده، كما أن المؤسسة محل الدراسة تخصص قسم لسماح و استقبال شكاوي الزبائن. ( أنظر الملحق رقم 8).

و هي أيضا تتبنى فكرة التحسين المستمر إذ جاءت عبارات هذا البُعد في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، و متوسط حسابي يقدر ب 3.65 و انحراف معياري يقدر ب 0.563، و حسب مقابلتنا مع مراسل الجودة بالمؤسسة فإن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتحسين المستمر للعمليات و المنتجات التي تقدمها و حدثنا بإسهاب عن عجلة ديمينغ و طريقة الكايزن و كيف أن المؤسسة تتبع خطوات التحسين المستمر و تهتم بكشف العيوب و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، فهي تتبنى شعار " ليس العيب أنك وقعت في الخطأ ، لكن العيب أنك لم تفعل شيء لتحسين الوضع " هذا ما صرح به لنا مراسل الجودة بالمؤسسة.

أما بالنسبة لإلتزام الإدارة العليا فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.24 يليه بُعد مشاركة العاملين بمتوسط حسابي 2.67 و درجة موافقة متوسطة مما يدل على مشاركة ضعيفة للعمال بالمؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة.

و منه نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بشكل عام بتبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة لكن بمستويات متفاوتة تراوحت بين المتوسط و المرتفع، فهي تركز على بعض الأبعاد و تهمل أبعادا أخرى. إلا أن توفر مثل هذه المستويات من التطبيق يساعد بدرجة كبيرة على سهولة تطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة و إزالة المعوقات التي تقف حائلا دون التطبيق الكلي و الشمولي.

### ثانيا: المحور الثاني الأداء الوظيفي.

يمكن تلخيص نتائج المحور الثاني و المتمثل في المتغير التابع " الأداء الوظيفي " في الجدول التالي.

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجات الموافقة لعبارات المحور الثاني

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	0.810	3.90	يؤدي موظفوا المؤسسة أعمالهم بكفاءة و فعالية .	21
5	مرتفع	0.791	3.80	يلتزم الموظفون بتعليمات و توجيهات العمل.	22
3	مرتفع	0.597	3.95	يلتزم الموظفون بأوقات الدوام الرسمي.	23
11	مرتفع	1.121	3.23	تتوفر لدى موظفي المؤسسة الدافعية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	24
7	مرتفع	0.944	3.68	تتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	25
2	مرتفع	0.501	4.18	العمال في المؤسسة يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي .	26
1	مرتفع جدا	0.543	4.25	العمل الجماعي يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل.	27

28	ظروف العمل بالمؤسسة محفزة و مساعدة على الأداء الجيد.	3.45	1.154	مرتفع	10
29	تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.	3.58	1.394	مرتفع	8
30	يوجد بالمؤسسة نظام لتقييم الأداء الوظيفي .	3.53	1.358	مرتفع	12
31	تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها العامل في العمل.	3.78	1.025	مرتفع	6
32	تزود المؤسسة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.	3.53	1.358	مرتفع	9
33	تعمل المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج و الدورات التدريبية المطلوبة.	3.58	1.318	مرتفع	8
<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>		3.65	0.650	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا لمخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (21) تبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الوظيفي أخذت نسبًا مرتفعة و مقبولة نسبيا تراوحت بين 4.25 كأعلى قيمة مثلتها عبارات العمل الجماعي ما يدل على أن جو العمل بالمؤسسة يسوده التعاون و روح الفريق الواحد و أدنى قيمة كانت 3.23 مثلتها العبارة رقم 24، و فيما يخص العبارات المتعلقة بنظام تقييم الأداء فهي تؤكد وجود نظام لتقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة (أنظر الملاحق رقم 11 و 12) و الذي يبين إهتمام المؤسسة بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بها و من خلاله تستطيع الحكم على حجم و نوع العمل المقدم من طرف العاملين و على أساسه تقرر منح المكافآت أو فرض العقوبات.

و بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي السائد بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة المتبع إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات الأداء الوظيفي مجتمعة 3.65 بانحراف معياري 0.650، مما يدل على أن الأداء الوظيفي بالمؤسسة جيد. كما أنها تعمل على تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج و الدورات التدريبية المطلوبة، هذا ما أكده لنا مدير الإدارة و الموارد البشرية الذي أخبرنا أن المؤسسة ترسل موظفيها خاصة الإطارات للقيام بدورات تدريبية خاصة في ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو(أنظر الملاحق رقم 9 و 10)، و هو ما مثلته العبارة رقم 33 حيث كانت إجابات أفراد العينة لهذه العبارة إيجابية و أغلبها موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.58 و إنحراف معياري 1.318.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج.

بعد قيامنا في المطلب السابق بتحليل محاور الإستبانة سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية و تفسير النتائج المحصل عليها.

## الفرع الأول: إختبار الفرضيات.

و لأجل ذلك سنقوم أولاً باختبار مدى ملائمة النموذج. ثم إختبار الفرضيات بالإعتماد على نتائج معامل التحديد و مستويات الدلالة باستخدام تحليل تباين الإنحدار بواسطة برنامج الحزم الإحصائية spss لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، و من ثم الحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض.

أولاً: إختبار ملائمة النموذج للفرضية الرئيسية للدراسة.

يمكننا التأكد من ملائمة (صلاحية) النموذج للفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي " وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (22): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	5.197	1	5.197	17.532	0.000
الخطأ	11.264	38	0.296		
المجموع الكلي	16.461	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

معامل التحديد  $R^2=0.316$ .

معامل الارتباط  $R=0.562$ .

من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) يتضح أن قيمة F المحسوبة (17.532) أكبر من F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

و يتضح لنا من خلال معامل التحديد  $R^2$  أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو إدارة الجودة الشاملة في هذا النموذج يفسّر ما مقداره 31.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

ثانياً: إختبار ملائمة النموذج للفرضيات الفرعية للدراسة.

يمكننا التأكد من ملائمة (صلاحية) النموذج لدراسة الفرضيات الفرعية وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية:

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
إلتزام الإدارة العليا	الإنحدار	2.487	1	2.487	6.764	0.013
	الخطأ	13.974	38	0.368		
	المجموع الدوري	16.461	39			
التحسين المستمر	الإنحدار	6.525	1	6.525	24.956	0.000
	الخطأ	9.936	38	0.261		
	المجموع الدوري	16.461	39			
التركيز على الزبون	الإنحدار	4.964	1	4.964	16.406	0.000
	الخطأ	11.497	38	0.303		
	المجموع الدوري	16.461	39			
مشاركة العاملين	الإنحدار	1.503	1	1.503	3.817	0.058
	الخطأ	14.959	38	0.394		
	المجموع الدوري	16.461	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول (23) يتضح أن قيمة F المحسوبة عند كل بُعد أكبر من F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، باستثناء بُعد مشاركة العاملين فإن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و هو ما يعكسه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.058 و هي قيمة مرفوضة لأنها أكبر من 0.05، و هي تحقق فرضية العدم " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالأبعاد التالية فقط (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون) ، و هو ما سنوضحه من خلال إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

## ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".  
بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

## جدول (24): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الإرتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة الجودة الشاملة	0.562	4.187	0.000	17.532	0.562	0.316

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $T=4.187$  و  $B=0.562$  عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يمكننا من القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة ( 17.532 ) بمستوى دلالة (0.000)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة ( 0.000 ) و هي تعبر عن دلالة قوية، إضافة إلى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول في قيمة  $R^2$  المقدر ب 0.316، و هذا يعني أن المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" يُفسّر ما نسبته ( 31.6% ) من التباين الحاصل في المتغير التابع "الأداء الوظيفي" وباقي النسبة ( 68.4% ) ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (0.562).

و يمكننا تمثيل هذا الأثر بمعادلة الإنحدار التالية وفق نتائج جدول المعاملات غير النمطية كما يلي:

## جدول رقم (25) جدول المعاملات غير النمطية لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

المتغير	المعاملات غير النمطية	
	A	الخطأ المعياري
الثابت	1.517	0.517
إدارة الجودة الشاملة	0.636	0.152

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

$$y = a + bx$$

$$y = 1.517 + 0.636x$$

بحيث:  $Y$  تمثل الأداء الوظيفي (المتغير التابع) ،  $X$  تمثل إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) ،  $a$  تمثل ثابت المعادلة أو معامل التقاطع و المسافة الفاصلة بين الصفر و تقاطع خط الإنحدار مع المحور و  $b$  تمثل معدل التغير أو التباين في قيمة  $Y$  عندما تتغير قيمة  $X$  وحدة واحدة.

من خلال المعادلة نجد أنه كلما تغيرت إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة كلما تغير الأداء الوظيفي ب0.636.

و بناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير-".

و سنحاول تفسير هذا الأثر من خلال تفسير أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة على حدى.

رابعا: إختبار الفرضيات الفرعية:

❖ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم(26): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الإرتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
إلتزام الإدارة العليا	0.389	2.601	0.013	6.764	0.389	0.151

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( 26 ) نجد أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت ( 2.601 ) وبقيمة احتمالية(0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  )، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.151)، حيث فسّر بُعد إلتزام الإدارة العليا ما قيمته 15.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

❖ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".



لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم (27): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
التحسين المستمر	0.630	4.996	0.000	24.956	0.630	0.396

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( 27 ) نجد أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت ( 4.996 ) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.396)، حيث فسّر بُعد التحسين المستمر ما قيمته 39.6% من التباين (التغير) الحاصل في الأداء الوظيفي ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

❖ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم (28): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
التركيز على الزبون	0.549	4.050	0.000	16.406	0.549	0.302

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( 28 ) نجد أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت ( 4.050 ) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.302)، حيث فسّر بُعد التركيز على الزبون ما قيمته 30.2% من التباين (التغير) الحاصل في الأداء الوظيفي ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

❖ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

لغرض إختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم(29): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الإرتباط (R)	R2 معامل التحديد
مشاركة العاملين	0.302	1.954	0.058	3.817	0.302	0.091

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( 29 ) نجد أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت ( 1.954 ) وبقيمة احتمالية(0.058) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05=α)، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.091)، حيث فسّر بُعد مشاركة العاملين ما قيمته 9.1% فقط من التباين (التغير) الحاصل في الأداء الوظيفي و هي نسبة ضعيفة جدا، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على :  
 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".  
 و بالمقابل نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على :  
 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

#### الفرع الثاني : تفسير نتائج الدراسة.

بعد تحليل محاور الدراسة و إختبار فرضياتها لا بد من تفسير نتائج هذه الإختبارات ، و هو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب، كما يلي:

أولا : تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالإستبيان: يمكن تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالإستبيان المعنون بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهيكل المعدنية المصنعة كما يلي:

❖ أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي

بلغ 3.36 لهذا المحور الأول، و لاحظنا أن بُعد التركيز على الزبون جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره 3.84، يليه بُعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي 3.65 ثم بُعد إلتزام الإدارة العليا الذي بلغ

متوسطه الحسابي 3.24 و في الترتيب الأخير نجد بُعد مشاركة العاملين الذي بلغ متوسطه الحسابي

2.67 بتقدير متوسط.

و يمكننا القول أن ظهور إدارة الجودة الشاملة بهذا المستوى المتوسط راجع لعدم تفعيل كافة أبعاد إدارة الجودة

الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة فهي تولي إهتماما بأبعاد معينة و تحمل أبعادا أخرى، و هذه النتيجة تشير على أن

المؤسسة محل الدراسة لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل، و إنما تتعامل مع كل بُعد على حدى، و بالتالي فهي لم تصل للتطبيق الشمولي و الجيد، و كذلك الدور غير الفعال للعاملين في دعم إدارة الجودة الشاملة سواء كان ذلك راجع لعدم إقتناع الإدارة العليا بدور العاملين و عدم السماح لهم بالمشاركة في رسم أهداف و خطط و صنع قرارات المؤسسة، الأمر الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة ، أو إلى عدم الإهتمام و اللامبالاة من العاملين و عدم رغبتهم أو فهمهم لأهمية مشاركتهم في دعم إدارة الجودة الشاملة و هو ما توصلنا إليه من خلال مقابلتنا مع مراسل الجودة بالمؤسسة الذي أخبرنا أن إدارة المؤسسة تضع بين يدي العاملين بها علة في بهو الإدارة و كذلك في الورشات من أجل أن يضع فيها العاملون إقتراحاتهم و آرائهم أو شكوايهم فيما يخص أعمالهم، و هذا الأسلوب يُعد من أساليب العصف الذهني الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة، غير أنها غير مستغلة البتة.

❖ كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.65، بحيث جاءت أغلب فقراته بمتوسطات حسابية مرتفعة. و هذه النتائج قد ترجع لعدة أسباب من أهمها:

- ✓ الخبرة الكافية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة و قدرتها على إنجاز الأعمال المطلوب إنجازها.
- ✓ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة خاصة و أنها الوحيدة تقريبا على المستوى الجهوي.
- ✓ إعتزاز العمال بانتمائهم للمؤسسة و رغبتهم الدائمة في تحقيق أهدافها.
- ✓ وجود نظام لتقييم الأداء يتم على أساسه منح المكافآت و الحوافز مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

ثانيا: تفسير نتائج الفرضيات:

#### ❖ تفسير الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الرئيسية تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط الذي يساوي 0.562 و معامل التحديد 0.316، و يمكن تفسير ذلك بأن تبني كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كفلسفة و نظام إداري معاصر هو ما تحتاجه المؤسسات اليوم من أجل الزيادة و الإرتقاء و تحسين فاعلية الأداء الوظيفي، الذي يمكن إعتبره هدفا ضمينا لتبني هذه الأبعاد، و هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة و تحقيق أهدافها، لذلك إذا أرادت المؤسسة رفع مستوى الأداء الوظيفي فلا بد من التركيز على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لترقية الجودة و التميز في الأداء الوظيفي.

#### ❖ تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.389 و معامل التحديد 0.151 ، حيث أن إلتزام الإدارة العليا يفسّر ما قيمته 15.1% من التباين في الأداء الوظيفي، و نلاحظ أن هذا التأثير ضعيف نوعا ما و نفسّر ذلك بعدم حرص الإدارة العليا للمؤسسة بشكل

جيد على نشر ثقافة الجودة في كافة المستويات التنظيمية ، فقد أكتفت المؤسسة محل الدراسة بخصر هذا المفهوم في الطاقم الإداري الذي وفرت له كل السبل لإدراك هذا المفهوم من دورات تدريبية وتخصيص مراسل و مراقب للجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، متجاهلة حقيقة كون إدارة الجودة الشاملة وفقا لنظام الجودة العالم ية الإيزو تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع بالمؤسسة.

#### ❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الإرتباط 0.630 و معامل التحديد 0.396 ، حيث أن التحسين المستمر يفسر ما قيمته 39.6% من التباين في الأداء الوظيفي، و الباقي تفسره عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة،و هذا جيد لأنه يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسير بنمط متجدد يسعى إلى التغيير إلى الأحسن و يتخذ من التحسين المستمر شعارا له، و يحتل هذا البعد الترتيب الثاني في محور إدارة الجودة الشاملة بتقدير مرتفع بحيث بلغ متوسطه الحسابي 3.65، و نفس ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماما كبيرا بتحسين منتجاتها و خدماتها و هي حريصة على أن تكون منتجاتها خالية من العيوب أو على الأقل نسبة المعيب في منتجاتها تكون ضعيفة وهو ما ركز عليه مراقب الجودة بالمؤسسة من خلال مقابلتنا معه. حيث تسهر المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة و تعمل على تطوير وسائل العمل مما يساعد على رفع الأداء الوظيفي للعاملين بها.

#### تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الإرتباط 0.549 و معامل التحديد 0.302، حيث أن التركيز على الزبون يفسر ما قيمته 30.2% من التباين في الأداء الوظيفي، و يحتل هذا البعد صدارة الترتيب في محور إدارة الجودة الشاملة بتقدير مرتفع بحيث بلغ متوسطه الحسابي 3.84، و نفس ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتماما كبيرا لهذا البعد بحيث تعمل على تحقيق رغبات العميل و إرضائه و محاولة خفض الشكاوي و رفع عدد العملاء، و الحفاظ على الولاء و الوفاء لمنتجات المؤسسة مما يزيد رقم أعمال المؤسسة و منه تزيد الطلبات مما يحفز العمال على بذل جهود أكثر و تطوير أدائهم الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة.

## ❖ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة تبين لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 3.02 و معامل التحديد 0.091 ، حيث أن بُعد مشاركة العاملين يفسّر ما قيمته 9.1% من التباين في الأداء الوظيفي، و يحتل هذا البُعد الترتيب الأخير في إتجاهات آراء المبحوثين من أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 و درجة موافقة متوسطة . و هو ما لا يعكس النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة، التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين المشاركة و المبادرة من قبل العاملين و الأداء الوظيفي، من خلال نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة القائمة على تنمية و تفعيل دور العاملين بالمؤسسة و إشراكهم في عمليات التخطيط و التنفيذ و المتابعة و مشاركتهم في لجان الجودة يحفزهم و يشجع روح المبادرة لديهم بما ينعكس على حالاتهم النفسية و يحسن و يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي. و هو الشيء الذي لم نجده في المؤسسة محل الدراسة حيث أثبتت النتائج الميدانية عدم وجود أثر للمشاركة على الأداء الوظيفي.

## خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة المغرب - الوادي- و ذلك من خلال إستخدام إستبانة بحث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث قمنا باستخراج النتائج الضرورية باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية المناسبة ثم إختبارها و تفسيرها بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و الحكم على الفرضيات التي تبنتها الدراسة.

و من خلال النتائج المحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ما زالت بعيدة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب و كنظام متكامل و هادف رغم إمتلاكها لبعض الإمكانيات التي تتيح لها ذلك، فالمؤسسة محل الدراسة تتسم بوجود مستوى متوسط لإدارة الجودة الشاملة و مستوى مرتفع للأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي.

و من خلال إختبار علاقة الأثر تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) على الأداء الوظيفي و لكن درجات الأثر جاءت متفاوتة للأبعاد الثلاث الأولى و عدم وجود أثر لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة و هو ما لا يتوافق مع الجانب النظري.

# الخاتمة

لا تتغير المؤسسات من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من محيط واسع يشهد تحولات سريعة و متطورة باستمرار، ولأنها يجب أن تتفاعل مع هذا المحيط بمختلف فرصه و تهدياته. و تُعد إدارة الجودة الشاملة المنهج الإداري المعاصر الذي يجب أن تلجأ إليه المؤسسات لتحقيق التفوق و التميز، بحيث يجب على المؤسسات أن تتبناه كمفهوم ثقافي يتأصل فيه إلتزام جميع الأفراد في المؤسسة في كل المستويات التنظيمية، بتحقيق الجودة و التحسين المستمر لها من خلال التمسك بمنظومة من القيم الجوهرية و الداعمة، و المتمثلة في المبادئ الأساسية و الأبعاد الدائمة و المهمة لتكوين نظام إدارة جودة شاملة متكامل، و المتمثلة في (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين).

و من أجل مواكبة المناهج الإدارية المعاصرة و منها إدارة الجودة الشاملة، فإن المهمة الأساسية لأي مؤسسة في الوقت الراهن تتمثل في الإستغلال الكفاء و الفعال لأهم مواردها، خاصة العنصر البشري الذي يمكنه أن يخلق قيمة التميز المستمر في حال إهتمت المؤسسة برفع و ترقية الأداء الوظيفي للعاملين بها، و دفعهم للإلتزام و تحسين الأداء و زيادة الإحساس بروح الولاء و الإلتزام للمؤسسة مما يجعلها أكثر كفاءة و فعالية من المؤسسات المنافسة. و بالمقابل فالربط بين المتغيرين يقودنا إلى التساؤل عن أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين) على الأداء الوظيفي بمؤسسة BATICIM، و هو ما شكّل جوهر إشكالية هذه الدراسة، فالمشكلة في رفع الأداء الوظيفي ليست مرتبطة بفرد دون آخر، أو بقسم دون آخر، أو بمستوى تنظيمي دون آخر، بل هي مشكلة نظام ككل (النظام الذي تعمل به أو تنتهجه المؤسسة)، هذا الأخير يجب أن يبنى و يقوم على قواعد متينة و مبادئ و قيم تجعل من الجودة سبيلاً للتحسين المستمر للأداء الوظيفي، و بالتالي لا بد من إنتهاج إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل و هادف بالمؤسسة محل الدراسة لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي و هو ما تم إثباته نظريا و ميدانيا .

و لقد قدمت الدراسة الحالية نموذجا لإختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة

BATICIM المغرب، و فيما يلي حوصلة لنتائج الدراسة:

- ✓ وجود مستوى متوسط لإدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.36 في مقابل أداء وظيفي مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة تعكسه المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بمتوسط حسابي كلي 3.65.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين .
- ✓ توجد علاقة طردية متفاوتة الدرجة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، فقد بينت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين إلتزام الإدارة العليا و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل إقتناع و دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، فقد بينت النتائج وجود علاقة طردية مرتفعة بين التحسين المستمر و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على إهتمام و حرص المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها و منتجاتها و أداء موظفيها و تطويره للحفاظ على مكانتها في السوق.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، فقد بينت النتائج وجود علاقة طردية مرتفعة بين التركيز على الزبون و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة،
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح ما يلي:

- ✓ ترسيخ الوعي و القناعة الجديّة و الكاملة لدى الإدارة العليا و العاملين في كافة المستويات الإدارية و الفنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها بشكل متكامل و هادف.لما لذلك من أثر جيّد على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تعزيز بُعد التركيز على الزبون و زيادة الإهتمام به لما له من أثر مرتفع على الأداء الوظيفي على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى.و التعامل مع مقترحات و شكاوي العملاء بجدية و شفافية تامة و إستقبالهم بروح عالية مما سيساعد على الحفاظ على العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.
- ✓ تشجيع و تنمية روح الإبداع و الابتكار بين العاملين، و السهر على التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسة، و دفع العاملين على إكتساب المعارف و القدرات التي تمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بجودة عالية.
- ✓ الإهتمام بمشاركة العاملين و تحفيزهم من خلال إستطلاع آرائهم و إقتراحاتهم و الأخذ بأفكارهم باعتبارهم زبائن داخليين للمؤسسة و تشجيعهم على الإبداع و التطوير، و إشراكهم في مناقشة الأمور المتعلقة بأعمالهم، و منحهم المكافآت و الحوافز لقاء مشاركتهم في تحقيق أداء وظيفي جيّد و متميز.و تشجيع التنافس بينهم مما يحسن من أدائهم الوظيفي.
- ✓ تحسيس العاملين في مختلف المستويات بالمؤسسة محل الدراسة خاصة التشغيلية بأهمية إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لهم إدراكها كمفهوم إداري معاصر من خلال برامج تدريبية تكسبهم مهارات و معارف تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي و منه الأداء الكلي للمؤسسة.



- ✓ لاحظنا من خلال تحليل محاور الإستبانة أن هناك إهتماما بالعمل الجماعي لذلك نوصي بتفعيل و تنمية روح الفريق الواحد و زيادة و تشجيع العاملين على التعاون لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة و فعالية لإنجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة و الذي من شأنه رفع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التأكيد على ضرورة إجراء البحوث و الدراسات لتحسين عملية الجودة و تخصيص قسم ينشط في هذا المجال و إعتبره نشاط رئيسي من أنشطة المؤسسة.
- ✓ إيجاد نظام للحصول على معلومات عن مستوى و درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بطريقة منظمة و دورية و سلسلة و جعله جزء من النظام الإداري للمؤسسة بشكل قائم بذاته أو جزء من نظام آخر مثل تقييم الأداء الوظيفي.
- ✓ تخصيص مكافآت تعتمد على نتائج الأداء الوظيفي القابلة للقياس و التقييم و المرتبطة بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، مثل: إنخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، إنخفاض نسبة مردودات المبيعات، إنخفاض الفاقد و التالف في الإنتاج، زيادة معدل إستجابة العملاء، عدد المقترحات التي يقدمها العاملون و المتعلقة بتحسين العمليات.
- ✓ إيضاح أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لكل العاملين في المؤسسة من قبل قسم الجودة و التعاون مع كافة الإدارات. (تفعيل دور كل من مراسل الجودة و مراقب الجودة بالمؤسسة و العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية).

## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

### 1: الكتب.

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 3- أحمد زكي، معجم المصطلحات الاقتصادية.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، بدون دار نشر، مصر، 2005.
- 5- أحمد عارف العنّاف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية، المفاهيم و الأدوات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 6- أحمد يوسف دوديني، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 7- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 8- حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 9- ديمينغ و روبرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة - أسس و مبادئ و تطبيقات - دار كنوز للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 10- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 11- رحال السعدي، الإحصاء الوصفي، الرجاء للطباعة و النشر، الجزائر، 2013.
- 12- رشدي أحمد طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد -، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 13- روبرت مورير، طريقة الكايزن، ترجمة نور الدين القالي، مكتبة جرير للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 14- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 15- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 16- سعيد علي العنزّي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 18- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 19- سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2002.

- 20-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 21-صلاح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
- 22-عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23-عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات ،دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999.
- 24-عبد العزيز جميل محيمر، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- 25-عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء، منظور التميز المؤسسي ، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009.
- 26-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 27-عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012 .
- 28-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005.
- 29-فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999.
- 30-لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة -الإيزو 9000-، دار الراية للنشر، عمان، 2010.
- 31-مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
- 32-مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 33-محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار الحامد، الأردن، 2005.
- 34-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 35-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، و الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- II: مذكرات و رسائل جامعية.
- 36-أمال شرقي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية ، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/ 2013.
- 37-جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية ، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

- 38- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 39- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير مالية دولية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- 40- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة سونلغاز، توزيع الوسط، البلدية، مذكرة ماجستير تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006/ 2007.
- 41- ريم بنت عمر بن منصور، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2013.
- 42- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية، وزارة التعليم العالي الأردنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة ) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 43- صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009 .
- 44- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2013 .
- 45- عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 46- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
- 47- عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2015.
- 48- عمار بن عيشي، البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات ، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/2013.
- 49- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010.
- 50- مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة عمان، الأردن، 2007.

- 51- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 52- محمد ناصر خان، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008.
- 53- محمود عبد الرحمن، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين، 2006.
- 54- منيرة بن عطية، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009.
- 55- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين، 2002.
- 56- نادية بالجل، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 57- نور الدين بوحنان، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2007.
- 58- وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- ثالثا: مؤتمرات، ملتقيات و محاضرات.
- 59- إياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء الوظيفي، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26 أفريل 2006.
- 60- أحمد الصغير قراوي، محمد شاكر السراج، آلية التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 03 / 04 ماي 2005.
- 61- عمر حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المؤتمر العربي السنوي الثالث حول قياس و تقييم أداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 62- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 / 9 مارس 2005.

- 63- محمد أحمد عيشوني، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009.
- 64- محمد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالتسيير الاستراتيجي والتدريب، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009.
- 65- مرزاقه صالح، فتيحة بوهرين، أهمية تطبيق الجودة ( الإيزو 9000 ) بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية المؤسسات، جامعة سعيدة، الجزائر، 8/7 ديسمبر 2010.
- 66- نعيمة يجاوي، تقييم أداء العاملين، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دون سنة نشر.
- 67- هوام جمعة، الجودة و العلاقة مع الموردین و الزبائن، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 8/7 ماي 2007.
- 68- وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ( يومي 14.13 ديسمبر 2011)، جامعة الشلف، الجزائر.
- رابعا: المجالات.
- 69- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 3، 2013.
- 70- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2010/2009.
- 71- زكي عبد المعطي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الأردن، مجلد 25، 2011.
- 72- زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد 8 العدد 1، 2012.
- 73- سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 09، 2016.
- 74- عبد الرحمن تيشوري، إدارة الأداء، أهدافه و معايير، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1463، 2006.
- 75- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.

76- ناصر موسي، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2004.

77- نوال سعدي، تطبيقات نظام الإيزو 9000 و الإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 23، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2016.

78- وجدان عبد الأمير الناشئ و سحر محمود الزهاوي، إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام، مجلة العلوم الحديثة و التراثية، العدد الثالث، المجلد الأول، جامعة بغداد، العراق، 2013.  
خامسا: مواقع الانترنت.

79- <http://ar.Wikipedia.org>. 12-04-2017. 22:30.

80 -<http://edara-eg.net/contains.htm>. 11-04-2017. 22:00.

81- <https://hrdisscussion.com/hr109284.html>. 21-12-2016. 11:42.

82- [www.al-malekh.com](http://www.al-malekh.com).14-03-2017. 23:45.

83- [www.Abahe.co.uk](http://www.Abahe.co.uk). 16-02-2017. 10:00.

84- [www.kau.edu.sa/khaledbnsami/tqm659677](http://www.kau.edu.sa/khaledbnsami/tqm659677). 20-03-2017. 24 :00.

85- [www.kenanaonline.com/user/ahmedkordy](http://www.kenanaonline.com/user/ahmedkordy). 29-01-2017. 22 :00.

86- [www.linkedin.com/user/mohammedalbuzaid](http://www.linkedin.com/user/mohammedalbuzaid).16-02-2017. 10:13.

87- [www.malooma.com](http://www.malooma.com).15-02-2017. 18:33.

88-[www.mawdoo.com](http://www.mawdoo.com). 29-01-2017. 22 :33.

89-[www.Startimes.Com](http://www.Startimes.Com) . 25-01-2017. 22:45.

90-[www.tqm.org](http://www.tqm.org). 14-03-2017. 23:55.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

91- Ecosip , **Dialogue autour de la performance d'entreprise les enjeux** , Edition Larmetton ,Ouvrage collectif , Pari .

92- Jean Brilman, **les meilleurs pratique de management**, édition d'organisation, paris,2000.

93- Michael Armstrong , **performance management ,key strategies and practical guidelines**, London, 2006.

94- Renaud de maricourt ,**les Samurais du management**, Vuibert , paris, 1993 .

95- Robert fey, Jean marie gogue, **la maitrise de la qualité**, édition d'organisation, paris, 1998.

96- Sekiou et autre, **gestion de ressources humaines**, de boekck université, bruxelles , 2001.



# قائمة الملاحق



# قائمة محكمي الإستهانة

الوظيفة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-	جودي محمد رمزي	1
أستاذ محاضر (ب) بقسم العلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-	خان أحلام	2
أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-	رايس وفاء	3
أستاذة مساعد (أ) بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة-	يزغش كاميليا	4



( ملحق رقم 2 )

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة .



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر: تسيير موارد بشرية

## إستمارة الدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الإستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم

بإعدادها والمعنونة بـ أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

**BATICIM** وحدة المغرب وذلك استكمالا للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج

تعتمد على صحة إجاباتكم. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستمارة اهتمامكم وأخيرا تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الطالبة :

الأستاذة المشرفة :

حريبيع حورية

خير الدين جمعة

## فقرات الإستمارة

الجزء الأول: بيانات عامة: الرجاء وضع علامة (X) في مكان الإجابة التي تراها مناسبة.

- 1 - الجنس: - ذكر  - أنثى
- 2 - العمر: أقل من 30  30- أقل من 40  40 فأكثر
- 3 - المستوى العلمي: متوسط  ثانوي  تكوين
- 4 - الوظيفة الحالية: إطار سامي  إطار  عون تحكم  عامل منفذ
- 5- الوضعية القانونية: دائم  مؤقت
- 6 - سنوات الخبرة في الوظيفة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستمارة: الرجاء وضع علامة (X) في مكان الإجابة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة .

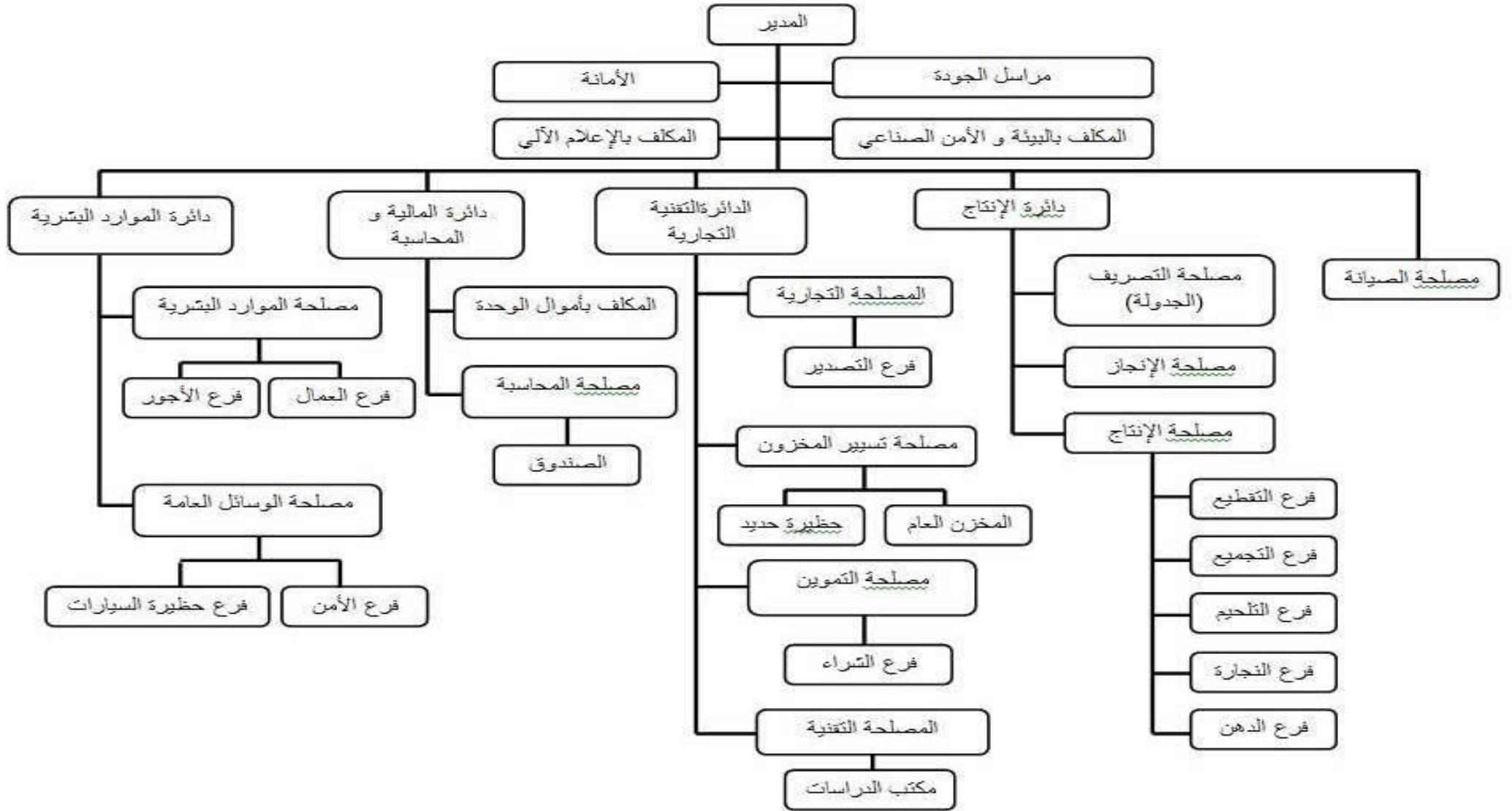
رقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
<b>البعد الأول: التزام الإدارة العليا.</b>					
1	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة.				
2	تخصص المؤسسة موارد مالية و بشرية معتبرة لدعم مجهودات الجودة .				
3	توجد لدى المؤسسة خطة(سياسة) واضحة و أهداف محددة حول إدارة الجودة الشاملة .				
4	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية .				
5	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع إدارة الجودة				

					الشاملة .	
<b>البعد الثاني: التحسين المستمر.</b>						
					6	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر لجودة منتجاتها .
					7	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتشكيل فرق عمل تحسن عملية الجودة .
					8	يتم إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد و بأقل الأخطاء .
					9	تعمل المؤسسة على كشف العيوب في منتجاتها و بالتالي التحسين المستمر.
					10	يساعد تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة على التحسين المستمر .
<b>البعد الثالث: التركيز على الزبون.</b>						
					11	من أولويات العمال في المؤسسة إرضاء حاجات و رغبات العميل ( الزبون ) .
					12	تتجنب المؤسسة الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج الغير مطابقة للمواصفات المطلوبة.
					13	تتم المؤسسة بتعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرشحة للموزعين.
					14	تتم المؤسسة بمقترحات الزبائن و تلبية حاجاتهم المتوقعة .
					15	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لدراسة إحتياجات الزبائن.
<b>البعد الرابع: مشاركة العاملين.</b>						
					16	يساهم موظفوا المؤسسة في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين الجودة .
					17	تتم إدارة المؤسسة بالتغذية العكسية من الموظفين بتقبل مقترحاتهم الجيدة و تبنيتها لتحسين الجودة .
					18	تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل .
					19	تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في إجتماعات تخص الجودة .
					20	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تعطي العمال معرفة أفضل في تنفيذ إجراءات المطلوب .

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

درجة الموافقة					العبارة	رقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					يؤدي موظفوا المؤسسة أعمالهم بكفاءة و فعالية .	21
					يلتزم الموظفون بتعليمات و توجيهات العمل.	22
					يلتزم الموظفون بأوقات الدوام الرسمي.	23
					تتوفر لدى موظفي المؤسسة الدافعية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	24
					تتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	25
					العمال في المؤسسة يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي .	26
					العمل الجماعي يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل.	27
					ظروف العمل بالمؤسسة محفزة و مساعدة على الأداء الجيد.	28
					تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.	29
					يوجد بالمؤسسة نظام لتقييم الأداء الوظيفي .	30
					تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها العامل في العمل.	31
					تزود المؤسسة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.	32
					تعمل المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج و الدورات التدريبية المطلوبة .	33

شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا









# Certificat

Certificate

N° 2003/21168.5

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

## SOCIETE DE CONSTRUCTION DE STRUCTURES METALLIQUES INDUSTRIALISEES, BATICIM SPA

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

CONCEPTION, FABRICATION ET VENTE DE PYLONES BS, THT, HT/MT/BT  
ET TOURS DE TELECOMMUNICATION, ETUDES DE LIGNES ELECTRIQUES,  
ETUDES TOPOGRAPHIQUES, ETUDES DE STRUCTURES.  
PRESTATIONS DE GALVANISATION A CHAUD DE TOUS PRODUITS METALLIQUES.

DESIGN, MANUFACTURING AND SALE OF BS, LOW-, MEDIUM-, HIGH OR VERY HIGH-  
VOLTAGE TOWERS, TELECOMMUNICATIONS TOWERS, ENGINEERING OF ELECTRIC LINES,  
TOPOGRAPHIC SURVEYS AND STRUCTURE ENGINEERING.  
HOT-DIP GALVANIZING OF ALL METAL PRODUCTS.

تصميم ، صناعة و بيع اعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي و المتوسط و المنخفض ،  
و أبراج الاتصالات السلكية و اللاسلكية دراسة الخطوط الكهربائية ، الدراسات الطبوغرافية ،  
دراسات مختلف الهياكل المعدنية ، خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد المعدنية.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

### ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Siège : Zone industrielle BP 88 Oued Smar 16270 ALGER ALGERIE  
Liste des sites certifiés en annexe n°1 / List of certified locations on appendix n°1

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2016-05-20

Jusqu'au  
Until

2018-09-14

Directeur Général d'AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification

F. LEBEUGLE



Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), affirms in real-time that the company is certified. Accreditation CDFRAC n°4-0001. Certification of Systems de Management. Portée disponible sur [www.cdfnac.fr](http://www.cdfnac.fr).  
CDFRAC accreditation n°4-0001. Management Systems Certification. Scope available on [www.cdfnac.fr](http://www.cdfnac.fr).  
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. CERTIF 0000.7.11-2014.

Flashez ce QR Code  
pour vérifier la validité  
du certificat



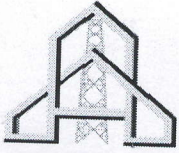
100552-06/2015

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00

SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

**afnor**  
CERTIFICATION





BATICIM

Unité El-Meghaier

Certifiée aux Normes :  
ISO 9001 : 2008  
ISO 14001 : 2004  
OHSAS 18001 : 2007  
ILO OSH 2001

## إستمارة تقييم المردود الفردي

إستمارة تقييم وتنقيط المردود الفردي لشهر: 02/2017

الإسم: ..... اللقب: ..... الوظيفة: مشتري

رتب: 7394

المصلحة: التموين علم من طرف السيد: لهرم التأشيرة:

أوضاع علامة X	قيمة النقاط	نوعية العمل	أوضاع علامة X	قيمة النقاط	حجم العمل للإنتاج
	30 +	ممتاز		10 +	100% أو أكثر
	25 +	جيد		08 +	من 96 إلى 99 %
	20 +	حسن		06 +	من 91 إلى 95 %
	10 +	متوسط		04 +	من 86 إلى 90 %
	00 +	ضعيف		02 +	من 80 إلى 85 %
أوضاع علامة ( X ) في المربع المناسب				00 +	أقل من 80 %

## قسم مخصص لدائرة الإدارة العامة

مجموع النقاط	نسبة ع. م. ج	قيمة 45 نقطة	الغيابات
			تأخر عن العمل = 08 X
			الغياب = 08 X
		%	عقوبات تأديبية
التأشيرة	قيمة العالوة	نسبة العالوة	الأجر الأساسي
		%	





# Certificat

Certificate

N° 2007/28724.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنوعة  
**SOCIETE DE CONSTRUCTION DE STRUCTURES  
METALLIQUES INDUSTRIALISEES, BATICIM SPA**

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

CONCEPTION, FABRICATION ET VENTE DE PYLONES BS, THT, HT/MT/BT  
ET TOURS DE TELECOMMUNICATION, ETUDES DE LIGNES ELECTRIQUES,  
ETUDES TOPOGRAPHIQUES, ETUDES DE STRUCTURES.  
PRESTATIONS DE GALVANISATION A CHAUD DE TOUS PRODUITS METALLIQUES.

DESIGN, MANUFACTURING AND SALE OF BS, LOW-, MEDIUM-, HIGH- OR VERY HIGH-VOLTAGE  
TOWERS, TELECOMMUNICATIONS TOWERS, ENGINEERING OF ELECTRIC LINES,  
TOPOGRAPHIC SURVEYS AND STRUCTURE ENGINEERING.  
HOT-DIP GALVANIZING OF ALL METAL PRODUCTS.

تصميم ، صناعة و بيع اعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي و المتوسط و المنخفض ،  
و أبراج الاتصالات السلكية و اللاسلكية دراسة الخطوط الكهربائية ، الدراسات الطبوغرافية ،  
دراسات مختلف الهياكل المعدنية ، خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد المعدنية.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**OHSAS 18001 : 2007**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**Siège : Zone industrielle BP 88 Oued Smar 16270 ALGER ALGERIE**  
Liste des sites certifiés en annexe n°1 / List of certified locations on appendix n°1

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2016-05-20

Jusqu'au  
until

2019-04-23

**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
Managing Director of AFNOR Certification

F. LEBEUGLE



Flashez ce QR Code  
pour vérifier la  
validité du certificat

Seule le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real-time that the company is certified.  
AFNOR est une marque déposée AFAG à la République tchèque. CERT: F 0056 / 112014



100552-06/2015

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00

SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

**afnor**  
CERTIFICATION





# Certificat

Certificate

N° 2010/36622.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

## SOCIETE DE CONSTRUCTION DE STRUCTURES METALLIQUES INDUSTRIALISEES, BATICIM SPA

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

CONCEPTION, FABRICATION ET VENTE DE PYLONES BS, THT, HT/MT/BT  
ET TOURS DE TELECOMMUNICATION, ETUDES DE LIGNES ELECTRIQUES, ETUDES  
TOPOGRAPHIQUES, ETUDES DE STRUCTURES.  
PRESTATIONS DE GALVANISATION A CHAUD DE TOUS PRODUITS METALLIQUES.

DESIGN, MANUFACTURING AND SALE OF BS, LOW-, MEDIUM-, HIGH- OR VERY HIGH-VOLTAGE  
TOWERS, TELECOMMUNICATIONS TOWERS, ENGINEERING OF ELECTRIC LINES,  
TOPOGRAPHIC SURVEYS AND STRUCTURE ENGINEERING.  
HOT-DIP GALVANIZING OF ALL METAL PRODUCTS.

تصميم ، صناعة و بيع اعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي و المتوسط و المنخفض ،  
و أبراج الاتصالات السلكية و اللاسلكية دراسة الخطوط الكهربائية ، الدراسات الطبوغرافية ،  
دراسات مختلف الهياكل المعدنية ، خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد المعدنية

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ILO-OSH : 2001**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Siège : Zone industrielle BP 88 Oued Smar 16270 ALGER ALGERIE  
Liste des sites certifiés en annexe n°1 / List of certified locations on appendix n°1

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2016-06-08

Jusqu'au  
until

2019-04-23

Directeur Général d'AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification

F. LEBEUGLE

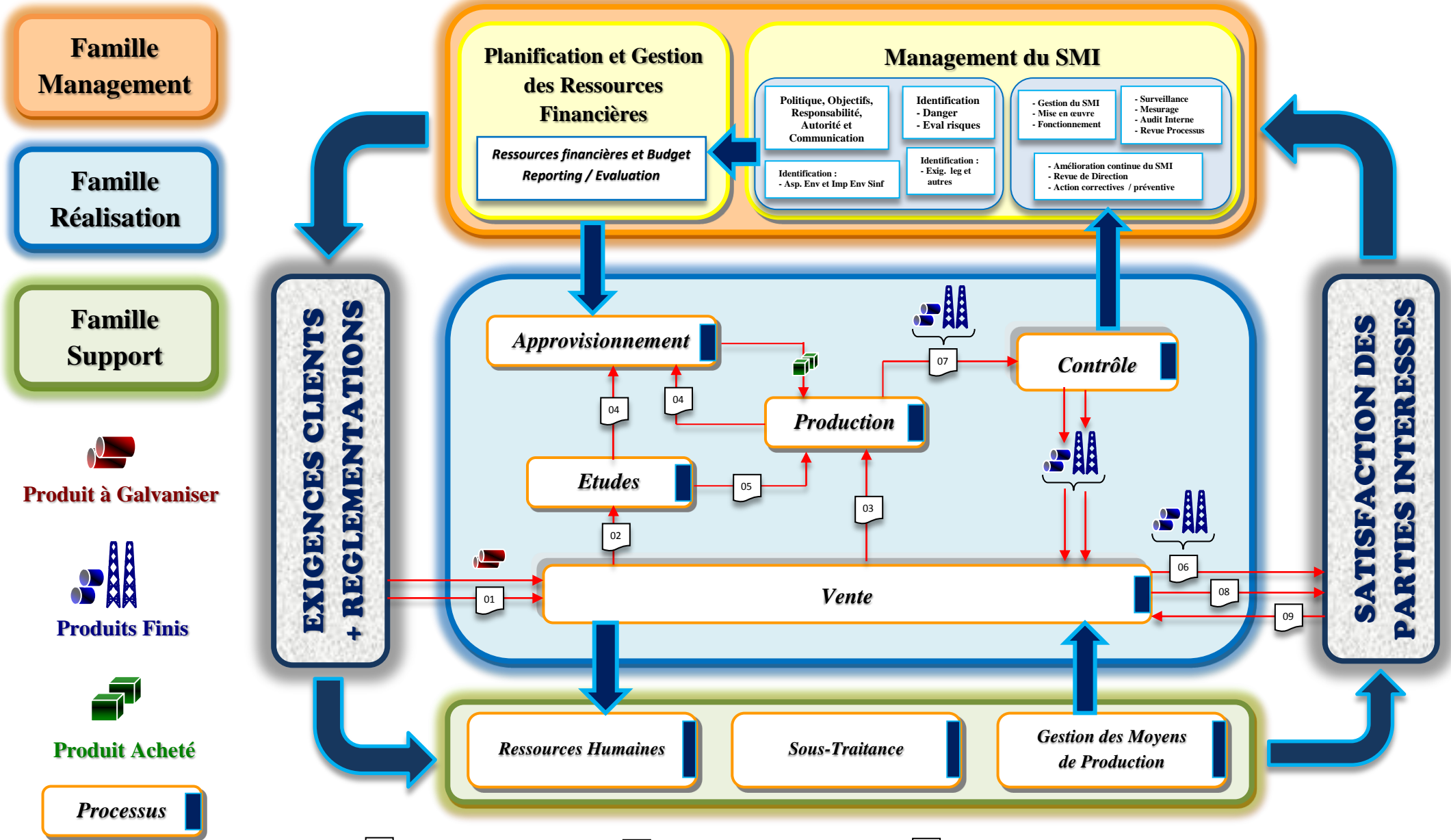


Flashez ce QR Code  
pour vérifier la  
validité du certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real-time that the company is certified.  
AFNOR est une marque déposée AFAC, a registered trademark. CERTI F 0056 7 11/2014



# Cartographie des Processus



Processus Interactifs Fortement  
Concernés par les Aspects  
Environnement / Santé et Sécurité  
au Travail

- |    |  |    |   |    |                                   |    |                                    |
|----|--|----|---|----|-----------------------------------|----|------------------------------------|
| 01 | Commande                                 | 03 | OF / Dossier Technique  | 05 | Résultat Etude de Conception      | 08 | Elément de Facturation             |
| 02 | Contrat / Commande / ODS / Revue d'Offre | 04 | Demande Matière et Fournitures / Demande Fournitures / Bon Commande | 06 | Résultat Etude Dossier Contrôle   | 09 | Ecoute Client / Réclamation Client |
|    |  |    |   | 07 | Arrivage Matière 1 <sup>ère</sup> |    |                                    |



10 pages

# ATTESTATION DE FORMATION

INTRA  
ENTREPRISE

Le Centre d'Etudes Spécialisés Industrielles - Algérie filiale du Groupe CESI représenté par son Directeur Général atteste que :

**AICHOUR Nassereddine**

Né le 21/12/1964 à Sétif

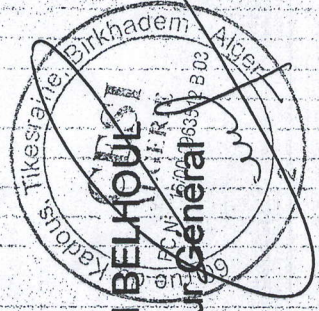
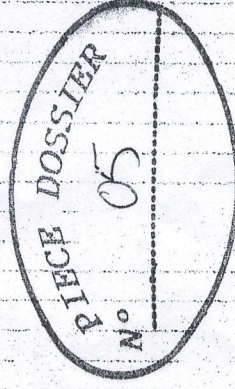
a participé à la formation :

**LA NORME ISO 9001 V 2015**

D'une durée de : 03 jours

Du 25 au 27 Décembre 2016

Délivrée à ALGER le 27/12/2016



Mourad BELHOUCHE  
Directeur Général

**CESI**  
ALGERIE

FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT





# Certificat

Certificate

N° 2007/28723.3

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

## SOCIETE DE CONSTRUCTION DE STRUCTURES METALLIQUES INDUSTRIALISEES, BATICIM SPA

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

CONCEPTION, FABRICATION ET VENTE DE PYLONES BS, THT, HT/MT/BT  
ET TOURS DE TELECOMMUNICATION, ETUDES DE LIGNES ELECTRIQUES,  
ETUDES TOPOGRAPHIQUES, ETUDES DE STRUCTURES.  
PRESTATIONS DE GALVANISATION A CHAUD DE TOUS PRODUITS METALLIQUES.

DESIGN, MANUFACTURING AND SALE OF BS, LOW-, MEDIUM-, HIGH OR VERY HIGH-  
VOLTAGE TOWERS, TELECOMMUNICATIONS TOWERS, ENGINEERING OF ELECTRIC LINES,  
TOPOGRAPHIC SURVEYS AND STRUCTURE ENGINEERING.  
HOT-DIP GALVANIZING OF ALL METAL PRODUCTS.

تصميم ، صناعة و بيع اعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي و المتوسط و المنخفض ،  
و أبراج الاتصالات السلكية و اللاسلكية دراسة الخطوط الكهربائية ، الدراسات الطبوغرافية ،  
دراسات مختلف الهياكل المعدنية ، خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد المعدنية.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 14001 : 2004**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**Siège : Zone industrielle BP 88 Oued Smar 16270 ALGER ALGERIE**  
Liste des sites certifiés en annexe n°1 / List of certified locations on appendix n°1

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

**2016-05-20**

Jusqu'au  
Until

**2018-09-14**

**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
Managing Director of AFNOR Certification

**F. LEBEUGLE**

Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real time that the company is certified. Accreditation COFRAC n°4-0001. Certification de Systèmes de Management. Portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
COFRAC accreditation n°4-0001. Management System Certification. Scope available on [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. CERTIF 0066 7/11-2014.



Flashez ce QR Code  
pour vérifier la validité  
du certificat



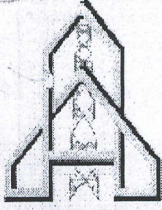
100552-06/2015

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00

5A5 au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

**afnor**  
CERTIFICATION





**BATICIM**  
Unité El Meghailer

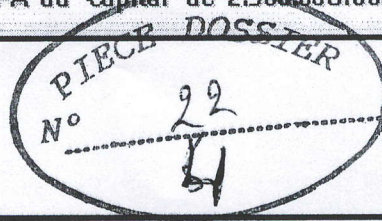
ملحق رقم 12

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة

Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées

BATICIM SPA au Capital de 2.960.000.000 DA

Certifiée aux Normes :  
ISO 9001 : 2008  
ISO 14001 : 2004  
OHSAS 18001 : 2007  
R.O. OSH 2001



BATICIM EL MEGHIAER

Le, 01/04/2012

**Fiche D'Evaluation Des Performances**

**Du Chef De Département Finances et Comptabilité**

Mr : TAMEUR Azzeddine.

**01<sup>er</sup> Trimestre 2012**

	Objectif	Réalisé	Taux	Nombre des points
Certification du Bilan sans réserves et élaboration du budget annuel dans les délais.	100	100	100%	20
Mise en place du nouveau système financier et comptable.	100	100	100%	20
Recettes supérieures aux dépenses.	/	/	96%	06
V.A	47 572	33 236	70%	00
Résultat financier	-4 317	-4 310	100%	10
QHSE	100%	100%	100%	10

TOTAL = 66 points.



Le Directeur d'unité par intérim

BOUZEGAG Abderrazak

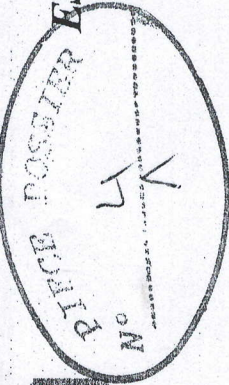




DÉPARTEMENT H S E

Salle Moufdi Zakaria Cité Émir Abdelkader Touggourt - Ouargla

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS



N°: 03SEC/HSE/2013

N°: 03SEC/HSE/2013

# ATTESTATION DE PARTICIPATION

En vertu de la décision d'agrément de l'École Supérieure d'Informatique et de Gestion de Touggourt N :1428-31/12/2005

En vertu de la décision de sa révision N°:1059/07-10-2007

En vertu de la décision d'autoriser l'ouverture de la branche (H.S.E) Hygiène et Sécurité d' Environnement N°1937/2008 du : 28/12/2008

Le directeur de l'école atteste que le nommé: **BEDRA LAID** Né le: 06/08/1985 à **EL MEGHAIER** wilaya : **EL-OUED**

A participé au séminaire **H S E** sous thème: **secourisme**

Période du: 25/05/2013 au: 26/05/2013.

LE DIRECTEUR

*Khechik: A*

Fait à Touggourt le: 11/06/2013

Observation: Il n'est remis qu'une seule copie de la présente attestation