



الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مجمع عموري - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة

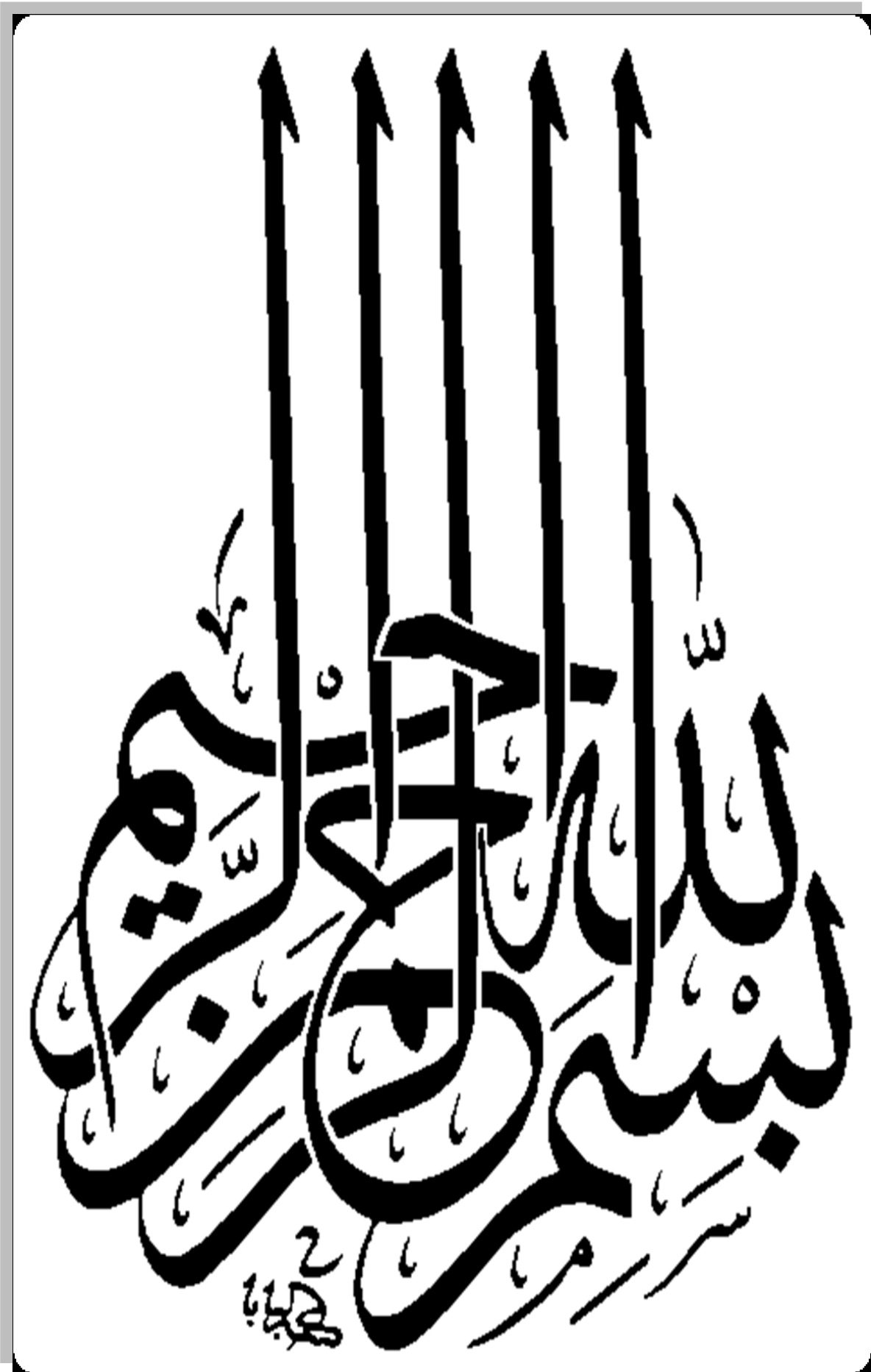
الأستاذ المشرف :

* د/ السبتي وسيلة

إعداد الطالبة:

● قاسمي لمياء

السنة الجامعية: 2018-2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

قد يوفق المرء عاجزا عن رد الجميل لذوي الفضل، وقد لا تطاوعه أساليب
التعبير ليعبر عن معاني الشكر والتقدير، أولا وأخيرا الشكر لله عز وجل
الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعانتني على إنجاز المذكرة
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد
على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات
إلى الأستاذة المحترمة « السبتي وسيلة »
كما أتقدم بالشكر لجميع أساتذتي الكرام بالشكر على مساندتهم
و نصائحهم السديدة
و إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا البحث و لو بدعوة قريبا كن او بعيد.

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية حيث يتم قياس دورها من خلال المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من خلال (دعم الادارة العليا ، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، الاهتمام بالزبائن) وأثرها في تحسين أداء العاملين .

و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان شمل (26 فقرة) لغرض جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة و التي بلغ عددها 40 فرد ، و على ضوء ذلك قمنا بتحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام (Spss) .

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها قبول الفرضية الرئيسية و التي تنص على وجود دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ، و أن كل المتطلبات الأساسية لها اثر في تحسين أداء العاملين في مؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة TQM ، دعم الادارة العليا ، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، الاهتمام بالزبائن ، أداء العاملين .

Résumé:

Le but de cette étude est de clarifier le rôle de la Total Qualité Management dans l'amélioration de la performance des employés de l'institution économique, où son rôle est mesuré à travers les exigences de base de l'application de la Total Qualité Management dans les institutions à travers: (Soutien de la direction, participation des employés, amélioration continue, attention des clients) et leur impact sur l'amélioration des performances des employés.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé le questionnaire (26Paragraphe) afin de collecter des informations préliminaires sur l'échantillon de l'étude, qui en compte 40 Personne, et à la lumière de quoi nous avons analysé les données et tester les hypothèses en utilisant le Programme statistique(Spss)

Dans cette étude, nous avons obtenu plusieurs résultats, dont le plus important est l'acceptation de la principale hypothèse selon laquelle TQM joue un rôle dans l'amélioration de la performance des employés et que toutes les exigences de base ont un impact sur l'amélioration de la performance des travailleurs de la Fondation "Amouri "SARL SOFRAMIMEX.

Mots-clés: Total Qualité Management (TQM), Soutien de la direction, participation des employés, amélioration continue, attention des clients ,Performance des employés .

فهرس المحتويات

البسمة	
الآية	
شكر و عرفان	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	1- ز
تمهيد	02
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة	03
المطلب الاول : ماهية الجودة و اهميتها.....	03
الفرع الاول : مفهوم و مراحل تطور الجودة.....	03
الفرع الثاني : أهم إسهامات رواد الجودة	06
الفرع الثالث: أهمية الجودة	06
الفرع الرابع: أبعاد الجودة.....	07
المطلب الثاني : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة	08
الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها	09
الفرع الثاني : أهداف و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	11
الفرع الثالث : المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	14
الفرع الرابع : فوائد استخدام إدارة الجودة الشاملة و معوقات تطبيقها	16
المطلب الثالث : معايير الايزو ISO 9000.....	18
الفرع الاول : مفهوم الايزو و سلسلة المواصفات	19
الفرع الثاني : خطوات الحصول على شهادة الايزو ISO 9000 و مراحل تطبيقها.....	20
الفرع الثالث : فوائد تطبيق المقاييس الدولية الايزو ISO 9000.....	23
الفرع الرابع : العلاقة بين الايزو ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة	24
المبحث الثاني : أساسيات حول أداء العاملين	27

27	المطلب الاول : ماهية أداء العاملين
27	الفرع الاول : مفهوم الاداء العاملين و أهميته.....
28	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في أداء العاملين
30	الفرع الثالث : محددات أداء العاملين.....
31	الفرع الرابع : تطوير أداء العاملين في المؤسسة.....
33	المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين في المؤسسة
33	الفرع الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته.....
36	الفرع الثاني : أهداف و خطوات تقييم أداء العاملين.....
39	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.....
47	الفرع الرابع : إستراتيجية و أسس التقييم الفعال للأداء
49	المطلب الثالث : إدارة عملية تقييم أداء العاملين.....
49	الفرع الأول : مسؤولية و توقيت تقييم العاملين.....
52	الفرع الثاني : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
53	الفرع الثالث : فوائد تقييم الأداء
54	الفرع الرابع : أخطاء تقييم الأداء
56	المبحث الثالث : ادوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين
56	المطلب الاول : حلقات الجودة
56	الفرع الاول : تعريف حلقات الجودة.....
57	الفرع الثاني : اهداف حلقات الجودة
58	الفرع الثالث : تكوين حلقات الجودة و بيان أسلوب عملها
59	المطلب الثاني : ستة سيجما
59	الفرع الاول : مفهوم ستة سيجما.....
61	الفرع الثاني : الأساليب الداعمة لتطبيق طريقة ستة سيجما.....
62	الفرع الثالث : مرتكزات تحقيق الجودة الشاملة ضمن تقنية ستة سيجما.....
64	المطلب الثالث : المقارنة المرجعية.....
65	الفرع الاول : نشأة و مفهوم المقارنة المرجعية.....
66	الفرع الثاني : انواع و نماذج المقارنة المرجعية.....
68	المطلب الثالث : العلاقة بين المقارنة المرجعية و إدارة الجودة الشاملة.....
69	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثاني :الإطار التطبيقي للدراسة

71	تمهيد
72	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.....

72	المطلب الأول : تقديم مؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX
73	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	المطلب الثالث : منافذ التوزيع بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIME
76	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
76	المطلب الأول : مجتمع البحث و عينة الدراسة
76	المطلب الثاني : أدوات و مصادر جمع البيانات
78	المطلب الثالث : الأساليب و الطرق الإحصائية المستخدمة
79	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها
79	المطلب الأول : اختبار صدق و ثبات الدراسة
82	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
86	المطلب الثالث : عرض وتحليل إتجاهات أفراد العينة
92	المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة و تحليل نتائجها
100	خلاصة الفصل
س - ص	الخاتمة العامة
106	قائمة المراجع
110	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الادارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	10
02	الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	18
03	التقارب بين مواصفات ISO 9001:2008 وإدارة الجودة الشاملة	25
04	صورة لطريقة قوائم المراجعة : نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء	40
05	أمثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع	43
06	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و طرق التقييم الأخرى	45
07	ثبات أداة الدراسة	80
08	يوضح معامل الارتباط لكل فقرة و البعد التي تنتمي له	81
09	توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس	82
10	توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر	83
11	توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي	84
12	توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة	85
13	جدول مقياس ليكارت الخماسي	86
14	دعم الادارة العليا لإدارة الجودة الشاملة	87
15	مشاركة العاملين	88
16	التحسين المستمر	89
17	الاهتمام بالزبائن	90
18	أداء العاملين	90
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	92
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	94
21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	95
22	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	96
23	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	97

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
22	مراحل تطبيق مواصفات الايزو 9000	02
38	خطوات تقييم الأداء	03
73	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
82	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس	05
83	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر	06
85	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي	07
86	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
111	الاستبيان	01
114	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة - الاستبيان -	02

المقدمة العامة

شهد العالم و لا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة و في جميع المجالات ، خاصة الجانب الاقتصادي منها ، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها و اشتداد المنافسة بينها ، العولمة ، نقل التكنولوجيا ، انفجار ثورة الاتصالات و المعلوماتية و تزايد الصراع على الأسواق و الفوز بالأرباح و بمعدلات النمو، و كسب الميزات التنافسية ...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، بالإضافة إلى بروز منظمة المواصفات العالمية التي تؤكد على أهمية الجودة و غيرها، فأحدثت هذه التغيرات تطورا في سلوك التنظيمات و في الممارسات الإدارية بشكل عام، مما تحتم على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التحديات و من أهم التوجهات الإدارية المعاصرة التي تكفل للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة مدخل إدارة الجودة الشاملة.

فقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة و جعلها الهدف الأساسي في ظل هذا العالم المتغير الذي يسوده التنافس في تقديم الخدمات و السلع بصورة أفضل و في ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب، و بالتالي فإن نجاح تطبيقها يتطلب إلزاما كاملا من كل أفراد المؤسسة بالعمل كفريق واحد لتحسين مستوى الأداء و الجودة للسلعة و للخدمة المقدمة ، وهذا لان العميل هو سيد الموقف و سيد السوق و الجميع يسعى لإرضائه بدراسة حاجاته و رغباته الحالية و تطلعاته المستقبلية لمحاولة إشباعها بعرض سلع و خدمات بالجودة و السعر المطلوبين، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء و استمرارية المنظمات و بحثا عن التفوق التنافسي. و لمواجهة المؤسسات النظام العالمي الجديد و جب عليها تبني إدارة الجودة الشاملة و تبنيها فلسفتها الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية و دعم القدرات التنافسية و تحسين الجودة بصفة مستمرة ، و لتحقيق ذلك أدركت المنظمات أن نجاحها أو فشلها مرهون بعنصر مهم هو المورد البشري، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة و قدرها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه ، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء ، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات ، و هذا

المقدمة العامة

كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، و كل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكيفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة .

و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة ، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تحفيزهم ، تدريبهم و ترقيةهم وتطوير مساهم الوظيفي ، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة ، و يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أداءهم ، و يمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

• إشكالية الدراسة :

بناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

- ما دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في ال مؤسسة الاقتصادية ؟

و عليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية :

- هل تتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX ؟
- هل يوجد نظام لتقييم أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX ؟
- هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين عموري SARL SOFRAMIMEX ؟

• فرضيات الدراسة :

لقد تم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

❖ الفرضية الرئيسية :

لا يوجد اثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

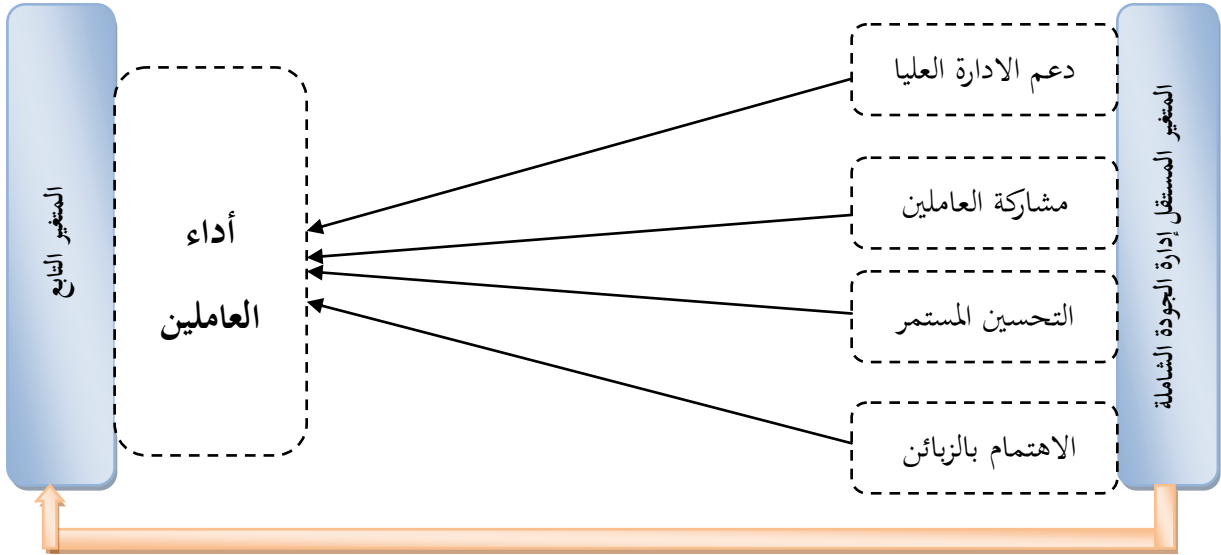
❖ الفرضيات الفرعية :

- I. لا يوجد اثر لدعم الادارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- II. لا يوجد اثر لمشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- III. لا يوجد اثر للتحسين المستمر في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- IV. لا يوجد اثر للاهتمام بالزبائن في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

• نموذج الدراسة :

على ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة بمتطلباتها الأساسية (دعم الادارة العليا ، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، الاهتمام بالزبائن) و المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وبذلك فإن التصور العام لنموذج هذه الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

• متغيرات الدراسة :

- ❖ إدارة الجودة الشاملة : هي تطوير و تحسين المهام لانجاز عملية ما ، و ذلك بالاعتماد على القدرات المشتركة لكل من الادارة و العاملين بهدف التعرف على احتياجات العميل و رضائه عن السلع و الخدمات المقدمة له "
- و تم قياس هذا المتغير من خلال المتطلبات الأساسية التالية :
- ✓ دعم الادارة العليا: و تعرف على أنها قناعة الادارة العليا و إيمانها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و ضرورة تطبيقها من اجل تحقيق جودة في السلع و الخدمات المقدمة لإيجاد مركز تنافسي جيد في السوق .
- ✓ مشاركة العاملين: أي اعتبار الفرد العامل مورد للأفكار و الإبداع و استغلال خبرات و مهارات العمال و ضمان تعاونهم و مشاركتهم في حل المشكلات و اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحسين أداء العامل و تطويره .
- ✓ التحسين المستمر : أي تقديم أداء أفضل دائما و تحسين جودة السلع و الخدمات المقدمة للعملاء .
- ✓ الاهتمام بالزبائن : أي تحقيق رغبات و احتياجات الزبائن من سلع و خدمات و الاهتمام المؤسسة بزبائنها و ميولاتهم على المدى البعيد و كسب ولائهم .
- ❖ أداء العاملين : يمكن تعرف أداء العاملين على انه "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز داخل المؤسسة من طرف العامل من خلال تحقيق إتمام مهام وظيفته و قدرته على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال كمية العمل المنجزة ، جودة العمل ، مهارات العامل و كذا مثابرتة في العمل " .

• أهداف الدراسة :

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX و ذلك من خلال دراسة ابعاد المتغيرين ، و في نفس السياق يمكن إدراج الأهداف التالية :
- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة ، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة و التعرف على محتوياتها الفلكوية و استنتاج ابرز المؤشرات المفيدة للدراسة ، من اجل بناء إطار علمي للدراسة .
- إبراز توفر مؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX على متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

- معرفة وجود برامج لتقييم أداء العاملين و إبراز مستوى العاملين في مؤسسة عموري SARL
SOFRAMIMEX .

- تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة التي تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة .

• أهمية الدراسة :

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة و يعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجزهرية في الفكر و حياة المؤسسة الاقتصادية ألا هو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد محور الاهتمام في الدراسات الحديثة ناهيك من أنه من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا.

- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة، نظراً للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية وظيفة التحسين والأداء.

- يمكن أن يسهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية مدخل التحسين والأداء وفق إدارة الجودة الشاملة كأداة جزهرية لتحقيق التفوق والتميز.

- و تتبع الأهمية أيضا إلى أن النجاح في فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون توفر متطلبات تطبيق هذه الأخيرة لأنه الوسيلة الهامة التي تمكن المنظمات من تحسين الأداء وفق التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

- معرفة إمكانية وجود دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة عموري SARL
SOFRAMIMEX

• حدود الدراسة :

الحدود البشرية : تتمثل في موظفين العاملين بمجمع عموري

الحدود المكانية : تتمثل في مجمع عموري بسكرة

الحدود الزمنية : مارس 2019

• صعوبات الدراسة :

- قلة المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو .
- عدم موافقة بعض المؤسسات على إجراء دراسة الحالة عليها .

• منهج الدراسة :

للإجابة على الاسئلة المطروحة و اختبار الفرضيات ، و نظرا لطبيعة الموضوع اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و هذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تعقبها بالتحليل و الدراسة . كما اتبعنا منهج دراسة الحالة الذي نركز من خلاله على مؤسسة اقتصادية تستوعب الموضوع محل الدراسة و نحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي ، كما سنستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات .

• الدراسات السابقة :

❖ دراسات المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة

(1) دراسة خالد و مداح عرابي الحاج ¹ دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين " 2017

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالشلف . فقد أصبح لدى هذه الأخيرة ما يكفي من الخبرة لإدراكها بأهمية الجودة لتسيير الموارد البشرية و ذلك في إطار توجيهها للحصول على شهادة الإيزو 9001 . توصلت الدراسة إلى :

- عدم وجود وعي كاف من المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- امتلاك بعض المهارات الإبداعية من طرف العاملين
- غياب التحفيز الكافي لتشجيع العاملين على الإبداع .
- الاعتماد على الطرق التقليدية لقياس الجودة .
- ضرورة وجود دعم للاستفادة من هذه المهارات في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

¹ دراسة خالد و مداح عرابي الحاج ، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي

بالشلف ، دراسة مقدمة لمجلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، العدد 51، سبتمبر 2017 .

(2) دراسة ختيم محمد العيد¹ " ادارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة " 2009

سعى الباحث من خلال دراسته إلى محاولة إبراز أهمية ادارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات العالمية الراهنة ، و التعرف على ما تحققة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية إضافة إلى اكتشاف اهم الأسباب لعدم تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية . حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- إمكانية انتهاج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية
- اكتشاف نقائص متعددة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة أهمها : ترك مهمة و مسؤولية الجودة إلى المختصين في الجودة ، نقص العمل بروح الفريق ، عدم التزام الادارة العليا بادارة الجودة الشاملة ، عدم تماشي الهيكل التنظيمي مه متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، نقص التعليم و التدريب في كيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، عدم توفر الموارد الضرورية، عدم الاهتمام بإبراز القدرات الذاتية لكل عامل (.....) .

(3) دراسة بوخلوة باديس² " اثر تطبيق ادارة اجودة الشاملة على المنتجات النفطية "

2016/2015

- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية ، و كذا تقييم مدى تبنيتها لمفهوم ادارة الجودة الشاملة و مستوى جودة المنتجات النفطية فيها ، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم ، و تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها :
- درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونطراك- قسم التكرير كانت متوسطة ، أي لاتطبق المؤسسة مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة .
 - وجود علاقة ارتباط بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة و جودة المنتجات النفطية .
 - مستوى جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سونطراك - قسم التكرير ليس عالميا .

¹ ختيم محمد العيد ، ادارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 2009 .

² بوخلوة باديس ، اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك - قسم التكري ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2016/2015 .

4) دراسة قصير بن عودة و مختار يوب¹ " ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالاداء الوظيفي " 2017

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، في المؤسسات الإنتاجيتين بولاية وهران ، بالإضافة إلى التعرف على ابعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط و الرقابة على الجودة و التحسين

المستمر حيث كانت العينة من كلا المؤسسات ، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي، وما هي العوامل المؤثرة فيه في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.و قد توصلت الدراسة الي :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين كافة ابعاد ادرة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي

- هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة و الحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي

❖ دراسات المتغير التابع : أداء العاملين

1) دراسة عمار بن عيشي² "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " 2006/2005

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز اهمية موضوعي تقييم الأداء و التدريب في المنظمات بالإضافة إلى اهمية ربط التدريب و البرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق ، إضافة إلى ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها :

- ينظر الافراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على انه مهم .
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط القوة و الضعف لدى المرؤوسين .
- تستخدم الادارة نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .
- بينت الدراسة ان التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء .

¹ قصير بن عودة و مختار يوب ، ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالاداء الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة (SNV) و (SIMAP) ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 31 ، ديسمبر 2017 .

² عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بوضياف بالمسيلة ، 2006/2005 .

- كما بينت الدراسة إلى ان أسباب ضعف الانتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى و الغياب و التأخر عن العمل بدرجة اقل .
- كما ان حوادث العمل انخفضت بعد اخضاع الافراد للتدريب أي ان التدريب حقق جزء من اهدافه .

(2) دراسة موسى محمد ابو حطب ¹ " فاعلية نظام تقييم الأداء و اثره على مستوى أداء العاملين " 2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء و اثره على مستوى أداء العاملين في جمعية اصدقاء المريض الخيرية ، و ذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق و الوسائل المستخدمة لعملية التقييم و اثرها على تحسين أداء العاملين . و من اهم نتائج الدراسة :

- هناك علاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء و كل من التحليل الوظيفي ، المعايير المستخدمة ، أساليب التقييم المستخدمة ، التغذية الراجعة ، مهنية نظام التقييم ، مستوى الأداء
- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية و غير مناسبة لطبيعة العمل .
- ان عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات تتعلق بالحوافز المادية و تعديلات الاجور و الرواتب و الحوافز المعنوية.
- انه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية معينة .

(3) دراسة عدال بن مطر الشمري ² " العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين " 2014

تهدف الدراسة إلى ابراز دور عملية تقييم الأداء في المؤسسات لما من اثر كبير في أداء العاملين و المؤسسة على حد سواء و بيان متطلبات نجاح عملية التقييم لانها من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء ، إضافة إلى التعرف على كيفية إجراء عملية التقييم و استخدام نتائج التقييم ، و التعرف على

¹ موسى محمد ابو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء و اثره على مستوى أداء العاملين - دراسة حالة جمعية اصدقاء المريض الخيرية ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في دارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2009 .

² عدال بن مطر الشمري ، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين ، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات القطاع العام في السعودية ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حلب ، 2016 .

العوامل الأكثر فاعلية في عملية تقييم الأداء ، و تم التوصل إلى النتائج التالية :

- عدم إعطاء اهمية لتدريب القائمين بعملية التقييم .
 - عدم الأخذ بالمعايير التي تتناسب مع طبيعة العمل .
 - وجود علاقة طردية بين عملية تقييم الأداء و أداء العاملين .
 - عدم إعطاء اهمية نسبية لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء تختلف حسب جوانب العمل .
- (4) دراسة العبيدي عمارة¹ " محاولة قياس أداء الموارد البشرية في ظل مقارنة ادارة الجودة الشاملة "

2015/2014

هدفت الدراسة إلى الاشارة إلى الظروف التي تحيط بالمؤسسات اليوم و ظهور أساليب حديثة في التسيير و بيان المفاهيم المتعلقة بقياس أداء الموارد البشري ، و ادارة الجودة الشاملة ، إضافة إلى بيان اهمية قياس أداء الموارد البشرية بالمؤسسة و كيف يمكن استغلال امكانيات كل فرد في اختصاصه ، فتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- حصول المؤسسة على شهادة الايزو دليل على التزامها باهمية التحسين المستمر .
- تحقيق المؤسسة لمبدأ مشاركة جميع الافراد و ذلك بفضل تنظيم مواردها و محاولة التعرف على الانحرافات و تصحيحها .
- تطبيق المؤسسة عدة مؤشرات من اجل قياس أداء مواردها البشرية من خلال رقم المبيعات و نمو الحصة السوقية و التغذية العكسية لعملائها .
- أقدمت المؤسسة على وضع برامج تدريبية داخل و خارج الوطن و هذا دليل على اهتمامها بالموارد البشرية .

¹ العبيدي عمارة ، محاولة قياس ادارة الموارد البشرية في ظل مقارنة ادارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة روائح الورود ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2015/2014 .

• هيكل الدراسة :

وللتفصيل في موضوعنا و الإجابة عن الإشكالية المطروحة و اختبار مدى صحة الفرضيات ، تم تقسيم البحث إلى :

فصلين فصل نظري و فصل تطبيقي بدءا بالمقدمة وصولا إلى خاتمة.

➤ الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

ويضم هذا الفصل ثلاثة مباحث :

✓ المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة (ماهية الجودة و أهميتها، أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة ، معايير الايزو ISO)

✓ المبحث الثاني : أساسيات حول أداء العاملين (ماهية أداء العاملين ، تقييم أداء العاملين في المؤسسة ، إدارة عملية تقييم أداء العاملين) .

✓ المبحث الثالث : أدوات إدارة الجود الشاملة في تحسين أداء العاملين (حلقات الجودة ، ستة سيجما ، المقارنة المرجعية) .

➤ الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

و يضم ثلاث مباحث :

✓ المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (تقديم مؤسسة عموري ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، منافذ التوزيع بمؤسسة عموري)

✓ المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة (مجتمع البحث و عينة الدراسة ، أدوات و مصادر جمع البيانات ، الأساليب و الطرق الإحصائية المستخدمة)

✓ المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها (اختبار صدق و ثبات الدراسة ، تحليل البيانات الشخصية والوظيفية ، عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة)

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين رغبات الأفراد العاملين فيها . من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل . و نتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة و التطور التكنولوجي بكل جوانبه ، أصبح تأقلم المؤسسة و الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات وحدة المنافسة . أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة و التي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمؤسسة و المتغيرات الخارجية لها و ذلك كي تساعد المؤسسة على التأقلم و مسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي و الخارجي حتى تحافظ على وجودها و تضمن لنفسها البقاء و الاستمرارية .

و أمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية . و لبلوغ ذلك انتهجت المؤسسات عدة سبل لتحسين أداء العاملين متبينة نظام إدارة الجودة الشاملة ، فهذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطاً ضرورياً للإتمام المعاملات كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات بصفة عامة تساهم تطورات الجودة من خلال تبني معظمها لأنظمة الجودة في تسييرها لكسب رضا الزبائن و العمال و البقاء في السوق .

و من هذا المنطلق سوف نستعرض في هذا الفصل ما يلي :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة

المبحث الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

المبحث الثالث : ادوات إدارة الجود الشاملة في تحسين أداء العاملين

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها المنظمات و الحكومات اهتماما خاصا ، و ذلك بعد إن أصبحت الجودة هي الهدف الاول لأي مؤسسة ترغب في الحصول على ميزة تنافسية ، فالجودة تلعب دور محوري في كفاءة أداء العمل الإداري و تأسيس مجتمع الكفاءة و الفعالية

المطلب الاول : ماهية الجودة و اهميتها

إن مصطلح الجودة الآن أصبح عال أساسي في تقييم المؤسسات و تحديد مستواها ، لذلك أصبح من المهم إن تقوم المؤسسات و الهيئات بتطبيق مفهوم الجودة و ذلك لكي تحافظ على أدائها و بالطبع تحسن هذا الأداء ، و في ما يلي سوف نستعرض مفاهيم عامة حول الجودة .

الفرع الاول : مفهوم و مراحل تطور الجودة

أولاً) مفهوم الجودة :

- 1) و تعني الجودة اصطلاحيا معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات ، و هي جهد مستمر و متطور بحيث لا يوجد حد معين للجودة تستطيع أن تصل إليه حتى في اصغر الأعمال لذا يمكن القول بان الجودة أسلوب للعمل نظام يحكم الاداء على جميع المستويات في أي مؤسسة أيا كانت طبيعتها¹.
- 2) و لتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف روادها و كذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها² :

(أ) فيليب كروسبي Philip Qrosby : الجودة هي مطابقة للمواصفات ؛

(ب) بجوران Juran: الجودة هي الملائمة للاستخدام أي مناسبة المنتج للغرض الذي يستخدم فيه ؛

(ت) ديمينغ Deming: الجودة هي درجة متوقعة من المطبقة و الاعتمادية بأقل تكلفة و بصورة ملائمة للسوق؛

(ث) المهندس الياباني طاجوشي Taguchi : الجودة هي التعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها و التي

قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ، و يتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبائن ، و الفشل في تلبية

خصائص الاداء ، و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع ؛

(ج) بيتر كوستانس Peter Cuttance : يرى أن الجودة هي الطريقة الملائمة لتحقيق الهدف ؛

¹ سلمان زيدان ، ادارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،، الطبعة 2 ، عمان ، الاردن ، 2010، ص 92 .

² نبيل سعد خليل ، ادارة الجودة الشاملة و الاعتماد الاكاديمي في المؤسسات التربوية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص 19- 24 .

- (ح) دان سيامبا Dun Ciampa : يعرف الجودة على أنها هي تلك التي تشبع حاجات المستهلك و توقعاته ؛
- (3) عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة : بأنها تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معرفة ضمنا، و عليه فان الجودة هي التزامات شاملة لكل العاملين في المؤسسة ابتداء من الادارة العليا و انتهاء بكل موظف أو عامل ، فهي عملية تطوير و تحسين مستمر لعمليات لا تنتهي¹ .
- (4) و يتضح مما سبق أن جميع هذه المفاهيم و أن كانت تختلف في ألفاظها و معانيها إلا أنها تحمل مفهوم و هدف واحد وهو كسب رضا العميل ، و كذلك تشترك هذه المفاهيم في التأكيد على التحسين المستمر و العمل الصحيح من أول مرة و في اقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة و العمل الجماعي ، و الاستجابة لمتطلبات العملاء و العمل على كسب رضائهم² .

ثانيا (مراحل تطور الجودة :

من خلال التطور الفكري و الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صور قفزات، و لكنها كانت من خلال تطور مستقر و ثابت ، و كان هذا التطور هذا انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن العشرين ، و هذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى المراحل التالية :

- (1) **مرحلة الفحص والتفتيش** : اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتاييلور الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش .ويمكن القول هنا أنه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ³ .
- (2) **مرحلة الضبط الإحصائي للجودة** : كانت الجودة تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي ، دار الاثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010 ، ص 15 .

² نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ، ص 25 .

³ بوخلوة باديس ، اثر تطبيق مبادئ ادرة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك ، رسالة (غير منشورة) لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 ، ص 7 .

في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر¹.

(3) **مرحلة تأكيد الجودة** : كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا وعمقا من المداخل السابقة له تاريخيا، فأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، ولأول مرة أيضا يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ، ويجب ملاحظة أن أي مرحلة تالية من المراحل لم تستبعد سابقتها بل استندت إليها ولكن بمنظور أوسع وأعمق وأشمل².

(4) **مرحلة حلقات الجودة** : تعرف حلقات الجودة على أنها عبارة عن مجموعة من الموظفين في نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. ووفق هذا المنظور تعد حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم من خلالها تطوير الجودة وذلك بمشاركة الموظفين، مما يؤثر إيجابا على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته، كما تؤدي إلى زيادة تحفيزهم على العمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة³.

(5) **مرحلة إدارة الجودة الشاملة** : هي نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن، والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى البعيد. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية و مدخل استراتيجي و وسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدي لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر. إن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التطوير والتغيير الفعال المستمر، حيث تحسين الأداء

¹ نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ، ص 17 .

² العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع ادارة اعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص 8 .

³ بوخلوة باديس ، مرجع سابق ، ص 8 .

والاهتمام بعناصر الإنتاج ومن ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، يشمل الإبداع والتغيير الفعال من أجل الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة¹.

الفرع الثاني : أهم إسهامات رواد الجودة

يبدو من المناسب قبل الدخول في تفاصيل إسهامات رواد الجودة وتعاقبهم التاريخي، أن نعرف أولاً المقصود برائد الجودة، وللتوضيح نشير بأن الرائد هو الرجل الحكيم، الجيد، المعلم وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته، وتأسيساً على ذلك يصنف رواد الجودة في ثلاث مجموعات منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين وهي²:

المجموعة الأولى: وهم الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينات من القرن الماضي وأبرزهم: د. ادوارد ديمينج و د. جوزيف جوران، ود. أرماند فيجينوم؛

المجموعة الثانية: هم اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيين وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين، ومن أبرزهم د.كاورو ايشيكاوا، د.جينينتشى تاجوشي، د.شيجيو شينجو، د.ماساكي أيماي؛

المجموعة الثالثة: وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة، ومن أبرزهم فيليب كروسي، وتوم بيترز؛

الفرع الثالث: أهمية الجودة

لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة و الدليل على ذلك أنها أصبحت شعار و مبدأ أساسي للكثير من المنظمات العامة و الخاصة التي ترغب في الاستمرار و البقاء و هي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسات أو الزبائن أو المجتمع بشكل عام و تتجلى أهمية الجودة في ما يلي³ :

- تحقيق الأرباح ؛

- زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف أداء العمليات ؛

¹ العيهار فلة ، مرجع سابق ، ص 9 .

² نزار عبد المجيد البروراري و لحسن عبد الله باشيوة ، ادارة الجودة مدخل للتميز و الريادة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 81 .

³ بوخلوة باديس ، مرجع سابق ، ص 10 .

- تحسين جودة المنتج النهائي ؛
- تحقيق التجانس في الإنتاج ؛
- تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية ؛
- زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها و انخفاض سعرها ؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين ؛
- بناء انطباع جيد عن إدارة المشروع ؛
- إتاحة فرص اكبر للتصدير إلى الخارج ؛
- زيادة الحصة التسويقية ؛
- تحقيق النمو في الأجل الطويل ؛
- تحقيق الريادة في السوق ؛
- تخفيض معدل المنتوج المعيب و التخلص من العيوب ؛
- زيادة رضا العمال ؛
- تخفيض نسبة دوران العمل ؛
- إشباع حاجات و رغبات و الاستجابة لتوقعاتهم ؛
- تحقيق رضا الزبائن و زيادة درجة هذا الرضا ؛

الفرع الرابع: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعادا أو خصائص متعددة ترتبط بالجودة ، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات . و مع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة ، إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين ابعاد جودة السلعة و ابعاد جودة الخدمة ¹ :

أولا (ابعاد جودة السلعة : تمتك ثمانية ابعاد و هي

- (1) - الاداء : الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و معالمها .
- (2) - الهيئة / المظهر : الخصائص المحسوسة للسلعة و شكلها و الإحساس بها ورونقها .
- (3) - المعولية : قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .

¹ مصطفى يوسف كافي ، ادارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 22 - 24.

- 4) - المطابقة : التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون .
- 5) - المتانة : الاستفادة الشاملة و الدائمة من السلع .
- 6) - القابلية للخدمة : إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها .
- 7) - الجمالية : الرونق و الشكل و الإحساس التي تولده .
- 8) - الجودة المدركة : التقسيم غير المباشر للجودة .

ثانيا (ابعاد جودة الخدمة :

- 1) - الوقت : كم ينتظر المستهلك
- 2) - دقة التسليم : انجاز جميع جوانبها بشكل كامل .
- 3) - الإتمام : انجاز جميع جوانبها بشكل كامل .
- 4) - التعامل : ترحيب العاملين بكل الزبائن .
- 5) - التناسق : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون .
- 6) - سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة
- 7) - الدقة : انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة .
- 8) - الاستجابة : التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة .

المطلب الثاني : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

من فترات سابقة و مع زيادة المنافسة لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة ، لأنها تتجسد في المنتج فان الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة و تحقيقها في جميع المهام و النشاطات ذات التأثير المباشر و غير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية و الخارجية في المؤسسة ، و هذا ما يسمى بالجودة الشاملة .

الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

أولاً (مفهوم و أهداف إدارة الجودة الشاملة :

1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الأركان الثلاث التي يتكون منها المصطلح كما يلي ¹ :

إدارة : و يقصد بها العملية الإدارية و ما تحويه من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير المواد اللازمة .

الجودة : تلبية متطلبات الزبون و توقعاته بحيث يكون المنتج أو الخدمة في تصميمه موثماً للاستعمال .

الشاملة : مشاركة و اندماج كافة العاملين في المنظمة و بالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة .

- وقد عرفها كروسبي Crosby و هو احد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة أنها تمثل المنهجية لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجذب المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الداء باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة عالية ² .

- عرفها ريلي (Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل ³ .

- كما عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها :تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء ⁴ .

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 29-30 .

² محمد عبد الفتاح محمد ، ادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، دار الفتح ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 173 .

³ شرف الدين زديرة ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية ، اطروحة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير ، تخصص مناخمت منظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017 ، ص 13 .

⁴ القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78 - ، عمان الأردن، أبريل 1993،

- وهناك بعض المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة للقيادة التنظيمية التي تستخدم الطريقة العملية و تجعل كل شخص يشارك في العملية الإدارية من اجل تحسين كل شيء ، و يركز هذا المفهوم على استخدام الأسلوب العلمي في القيادة و العمل الجماعي ¹ .

جدول رقم (01): الفرق بين الادارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

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

المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 31 .

¹ نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ، ص 43 .

ثانياً (أهمية إدارة الجودة الشاملة : أن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة و التميز في جودة المنظمة ككل و ليس فقط جودة المنتج أو الخدمة و يمكن توضيح أهميتها من خلال التالي ¹ :

- تقليل التكاليف و زيادة الربحية ؛
 - التحسين الكثير من جودة المنتج أو الخدمة النهائية ؛
 - الاستعمال الأفضل للموارد المتاحة ؛
 - تحقيق الكفاءة و ترشيدا الاستهلاك؛.
 - توفير مزيد من الوضوح للعاملين ، و توفير المعلومات المرتدة لهم ، و بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل ؛
 - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العاملين و العملاء ؛
 - زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تتركز على تقديم أفضل المنتجات و الخدمات بأقل تكلفة ممكنة؛
 - إحراز معدلات أعلى من التفوق و الكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات و أقسام المؤسسة ؛
 - انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي ، مما جعل الجودة الشاملة في سلم الأولويات للمؤسسة ؛
 - ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب و تقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة و المستمرة ؛
- الفرع الثاني : أهداف و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً (اهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

منذ أن انطلقت إدارة الجودة الشاملة حاول الباحثون بلورة الأهداف المراد تحقيقها من جراء تطبيق إدارة الجودة حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المنظمة إثناء تبنيهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الأهداف إثناء التطبيق ، و هذه الأهداف كما يلي ² :

- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار و زيادة معدلات الإنتاجية و الاداء الجيد و كذلك التشجيع على طرح الأفكار و الرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل ؛
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين ؛

¹فريد النجار ، ادارة الجودة الشاملة و الانتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 217 .

² محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 48-49 .

- اختصار الوقت و الروتين في انجاز الأعمال ؛
- تطوير و تبسيط إجراءات العمل ؛
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ؛
- رفع مستوى التعاون و التكامل بين أجزاء المنظمة ؛
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد ؛
- استبعاد الوسالة عديمة الفائدة و المكررة ؛
- رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين و الزبائن ؛
- إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير و التحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على المؤشرات النجاح و الفشل ؛
- خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج ؛
- تحقيق رضا و توقعات المستفيدين ؛

ثانيا) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك خمسة مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات ، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب¹ :

1 المرحلة الصفريّة : مرحلة الإعداد

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

- أ) عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد و المزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا السعي ، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع و الواضح لتطبيقه .
- ب) تشكي مجلسا للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة و يضم مسئولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة و التغلب على مقاومة التغيير .

¹ احمد بن عشاوي ، ادارة الجودة الشاملة الاسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 141-138 .

ت) تدريب مجلس الجودة و المدراء الرئيسيين على أساس إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما ي تم بواسطة مستشارين خارجيين .

ث) تحديد اهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ج) رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ح) تشكيل فرق العمل ن مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

خ) إرساء و ضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول منهجية إدارة الجودة الشاملة ، إضافة إلى قياس آراء و تطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة .

2 المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط

يتم إنشاء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية كما يتم تحديد هيكل الدعم و الموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

أ) تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة و كذا التهديدات المحتملة ، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة و الضعف .

ب) صياغة رؤية و رسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع .

ت) التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية و رسالة المؤسسة ، و كذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف .

ث) اختيار منسق للجودة و الذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة و يعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

ج) تدريب منسق الجودة و الذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين .

ح) إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق . مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها و تخصيص الموارد اللازمة لها .

3 المرحلة الثانية : مرحلة التقييم

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 :

أ) التقييم الذاتي : و الذي يهدف إلى تقييم وعي و إدراك العاملين حول اهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

(ب) تقييم آراء العملاء : و الذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا و مستقبلا.

(ت) تقييم تكاليف الجودة : و يضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف و هي تكاليف الوقاية و تكاليف التقييم ، و تكاليف الفشل الداخلي و الفشل الخارجي و التي تمت الإشارة إليها سابقا .

4 -المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا و التي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية :

(أ) تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة و الذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة ، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد .

(ب) تدريب المديرين و المرؤوسين الذي يشمل الإدراك و الوعي بأهمية تطبيق دارة الجودة الشاملة ، التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات التي تتعلق ببناء الفرق و ديناميكية الجماعة و الاتصال و حل المشاكل الخ .

(ت) تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة و جوانب التعاون و التحلي بروح الفريق .

(ث) يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة و العمليات في المؤسسة .

5 المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل و نشر الخبرات

إذا كلال تطبيق منهج الجودة الشاملة بنجاح ، فان إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق ، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكين و عاملين و عملاء و موردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق و دعوتهم للتضامن معها و التكايف أكثر نحو الاستمرار و التقدم في هذا الاتجاه ، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون و تبادل الخبرات في هذا المجال .

الفرع الثالث : المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

أن 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 يمكن حصر هذه المتطلبات في ما يلي :

(1) دعم الإدارة العليا : يعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة و الإنتاجية و هو دليل للآخرين لقيمة و اهمية تحسين الأداء في المؤسسة ، ف نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أنشطتها و عملياتها و أقسامها يتطلب التزام قيادتها العليا و إيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة من ناحية ، و إمكانية تأثيرها على العاملين و خلق الرغبة لديهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني هذا النظام من ناحية أخرى ، و هذا من خلال ¹ :

- توفير و اعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة ؛
- توفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و اعتماده ؛
- جعل التدريب و التعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزاميا للجميع ؛
- وضع رؤية و سياسة للجودة ؛
- تأسيس إدارة خاصة للجودة الشاملة و توجيه أعمالها ؛

(2) مشاركة العاملين : و ذلك بالعمل على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تلبية حاجاتهم المادية و المعنوية ن مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي و الجماعي و إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي و الانتقاد البناء و إعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم و منح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات الزبائن ² . و تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها ، حيث تساعد في زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة ، أن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها . من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر و الأقسام المختلفة و الاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة ³ .

(3) التحسين المستمر : يعد التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير المنظمة ككل عن طريق تطوير أنشطة المؤسسة و طرائق إنتاج الخدمة بشكل مستمر. تعتبر فلسفة التحسين المستمر من أهم الركائز التي تؤدي إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة والهدف منها تحسين الكفاءة والفاعلية فأى عملية التحسين التي يجري القيام بها وهنا مضامين لفلسفة التحسين المستمر تتمثل بالاتي ⁴ :

¹ حسين نور الدين عزت ، ابعاد ادارة الجودة الشاملة في المصارف ، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك ، الكلية التقنية ، 2000 ، ص 15.

² احمد بن عشاوي ، ادارة الجودة الشاملة الاسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 75 .

³ فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 225 .

⁴ فرقد فيصل جدعان و ايمان عبيد جاسم ، ادارة الجودة الشاملة و اثرها على الإيرادات الضريبية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، العدد 2 لسنة 2015 ، ص 88 .

- تفترض منهجية التحسين المستمر وجود فرص متاحة للتحسين في العمليات (أي أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات) ؛
- يستلزم من أفراد المنظمة الإيمان بالتحسين ومستعدين لتغيير سلوكهم بهذا الاتجاه ؛
- وجود منهجية التحسين والهدف من إتباع المنهجية تحسين الكفاءة والفاعلية في عملية التحسين التي يجري القيام بها ؛
- القدرة على الاتصال الفعال أي تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة و إيجاد المؤسسة الوسائل الفعالة بين العامل و الزبائن ؛
- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمات و المنتجات ؛
- (4) الاهتمام بالزبائن :** يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أساسيا إدارة الجودة الشاملة ، و التي تسعى إلى تعميق فكرة إن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية ، و يتم ذلك من خلال دراسة السوق و تحديد متطلبات الزبائن و تسخير جهود العاملين لتلبية هذه الاحتياجات ، إضافة إلى الاستفادة من اقتراحات و شكاوى الزبائن حول المنتجات و الخدمات المقدمة¹.
- الفرع الرابع : فوائد استخدام إدارة الجودة الشاملة و معوقات تطبيقها**
- أولاً) فوائد استخدام تطبيق إدارة الجودة الشاملة**
- المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة حصدت العديد من فرص للنجاح في بيئة الأعمال نتيجة لتطوير هيكلها الفني و الإداري و حصولها على موقع تنافسي جيد لذلك أن هناك العديد من الفوائد التي تنتج للتطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في² :
- التحسين في رضا العملاء و الموظفين ؛
- تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال قيام إدارة الجودة الشاملة بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للزبون و باق التكاليف؛
- إبراز العمل الجماعي بشكل واضح في المؤسسة ؛
- رفع درجة رضا الزبون (المكلفين) ؛
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء ؛

¹ حسين نور الدين عزت ، مرجع سابق ، ص 15 .

² على عبد العظيم باقر ، تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة و تأثيرها في رضا المكلفين ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد 12 ، العدد 39 ، سنة 2017 ، ص 239 .

- التحسين و التطوير المستمرين في كافة مراحل العمل ؛
- تحقيق التواصل بين الادارة العليا و جميع العاملين في الادارة الضريبية ؛
- تعزيز القناعة لدى الادارة العليا باتخاذ نتائج العمل و مخرجاته كمقياس لم دى التحسين و التطوير المتحققين ؛

ثانياً) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يرى ستيفن كوفي Stephen R.Covey احد ابرز علماء الادارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي

تعرقل الجودة في أية مؤسسة هي ¹ :

- فقدان الثقة في المدير ؛
- الاتصالات الرديئة ؛
- الموظفون غير المنضبطين ؛
- ضيق الوقت ؛
- الانفراد في الرأي ؛
- سوء نظام المكافآت و الحوافز ؛

و يمكن إضافة الأسباب التالية ² :

- عدم توفر المعلومات و التي تعد بمثابة عص ب إدارة الجودة الشاملة ، و قد يشكل ذلك عائق كبيراً للمؤسسات ؛
- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و من ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها ؛
- التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المؤسسة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه ؛
- الخلط بين مفهوم جودة المنتج (سلعة أو خدمة) و بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؛
- يعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة المدى و ذلك لتعدد مراحل و خطوات تطبيقها بالإضافة إلى التعقيدات الإدارية داخل المؤسسة ؛

¹ مدحت محمد ابو النصر ، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008 ، ص 43 .

² محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 202-204 .

- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة ، و يقصد بها القيم و الاتجاهات و السلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المؤسسة و قطاعاتها بشكل شامل ؛
- غموض اهداف و ادوار فريق العمل ؛
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة .
- تعدد من المستفيدين و اهداف المؤسسة و مسؤولياتها المالية احد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين ؛
- غياب جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الأمر الذي يشجع التردد و الخوف من دخول التجربة؛

الجدول رقم (02) : الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عناصر التمييز	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الإنتاج /الخدمة النهائية	نحو الزبون
الأولويات	الخدمة والتكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والتكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على الأخطاء	معالجة ما يحدث في العمليات	الوقاية مما سيحدث في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدريب /المشتريات	السعر	تكلفة دورة الحياة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التقويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر :محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز البحث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006 ، ص 41 .

المطلب الثالث : معايير الايزو ISO 9000

تسعى مختلف المنظمات للحصول على شهادة المواصفات القياسية ISO 9000 لإدارة الجودة لضمان تسويق منتجاتها عبر الأسواق العالمية، ولهذا سنحاول التطرق إلى شهادة ضمان جودة المنتجات، وذلك من خلال عرض جملة من النقاط حول سلسلة الإيزو 9000 .

الفرع الأول : مفهوم الإيزو و سلسلة المواصفات

أولاً) مفهوم الإيزو ISO :

- 1) هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية ((ISO)) و هي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات و مقرها جنيف International Organization for Standardization و تعني مساوي¹ .
- 2) و الإيزو هي منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية ، و هي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم ، تأسست سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، و باشرت أعمالها سنة 1947 ، و مقرها العاصمة السويسرية جنيف ، و يبلغ عدد أعضائها 150 عضواً (كل عضو يمثل دولة واحدة) ، و تقوم منظمة الإيزو بتطوير المواصفات في جميع المجالات باستثناء المواصفات التقنية المتعلقة بالصناعات الكهربائية و الهندسية و الالكترونية و الميكانيكية و التي تعد من اختصاص اللجنة الدولية للالكتروميكانيك² .

ثانياً) المواصفة الدولية : مجموعة من المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها دولياً لتشغيل عمليات الإنتاج و السلع و نماذجها و أدائها و إدارتها ، أو هي وثيقة معدة بالإجماع و معترف بها من طرف هيئة معروفة ، تقدم للاستخدامات المشتركة و المتكررة قواعد إرشادية أو خصائص النشاطات أو نتائجها لضمان مستوى امثل من النظام في مجال معين³ .

ثالثاً) أهم المواصفات الدولية التي أصدرتها منظمة الإيزو:

تتمثل فيما يلي⁴ :

- 1) الإيزو 9001 لنظم الجودة : تهدف إلى تأكيد الجودة في التصميم ، التطوير ، الإنتاج و الخدمات ، و هي المواصفات الأكثر شمولاً ، و تحتوي على 20 عنصراً ، و تقدم نموذجاً لتأكيد الجودة للمنشآت التي تتخصص في التصميم و التصنيع ، و تركيب المنتجات و الخدمات .

¹ عبد الله حسن مسلم ، ادارة الجودة الشاملة معايير الإيزو ، دار المعترز للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 149 .

² لعلى بوكميش ، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، دار الراهبة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 102 .

³ لعلى بوكميش ، المرجع السابق ، ص 104 .

⁴ عبد الله حسن المسلم ، مرجع سابق ، ص 162 .

- (2) الإيزو 9002 لنظم الجودة : هي عبارة عن نموذج في تأكيد الجودة للمنتج و التركيب ، و تحتوي على 18 عنصرا للمنظمات التي تختص في التصنيع أو إنتاج المنتجات أو الخدمات فقط و النموذج المطلوب عادة ما يحدده المستهلك .
- (3) الإيزو 9003 لنظم الجودة : هي عبارة عن نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي و الاختيار ، و يحتوي على 12 عنصرا للمنظمات التي تختص في التوزيع و التفتيش و اختبار المنتجات المصنعة و خدماتها فقط ، دون أية أنشطة أخرى تتعلق بأي إنتاج أو تركيبات ، فهي تقدم نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي و الاختبار .
- (4) الإيزو 9004 لتأكيد جودة الإدارة و عناصر نظم الجودة : هي عبارة عن خطوط إرشادية تعطي المورد الخطوط الإرشادية للمنهج لاستخدامها في تطوير و تنفيذ نظام الجودة ، و تحديد إلى أي مدى ينطبق كل عنصر من عناصر نظام الجودة .

الفرع الثاني : خطوات الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000 و مراحل تطبيقها

أولاً) خطوات الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000

- أن منهجية الحصول على شهادة ISO 9000/2008 ممثلة في الشهادة الوحيدة المخصصة و هي ISO 9000/2008 يتطلب إتباع خطوات معينة لتحقيق ذلك و التي من بين أهمها ما يلي¹ :
- (1) مرحلة الاستعداد للتسجيل : و هي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع الداخلية للمؤسسة ، لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة و تتضمن هذه المرحلة أساسا ما يلي :
- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة و تحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة نحو تحقيق ذلك ؛
 - تعيين مديرا للجودة مسئول عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة ؛
 - تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف و التنسيق و الإعداد ؛
 - البدء بوضع خطة عمل و جدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد بت ؛
 - صياغة سياسة للجودة و أهدافها في المؤسسة ؛
 - كتابة و توثيق إجراءات المؤسسة و تعليمات العمل و الإجراءات التصحيحية و الوقائية ؛
 - إعداد دليل الجودة و الذي يعتبر مرجعا رئيسيا لكل ما يتعلق بقضايا الجودة بالمؤسسة ؛

¹ احمد بن عيشاوي ، ادارة الجودة الشاملة الاسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 110-112 .

- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام . و من الضروري التأكد من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة و حصلوا على شهادة تثبت ذلك ؛

(2) مرحلة الحصول على الشهادة : و التي تشمل على ما يلي :

- التعاقد مع المسجل أي الجهة المرخصة التي يمكنها أن تمنح الشهادة ؛
- قيام المسجل بدراسة و مراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة ؛
- التعاون مع المسجل و إجراء كافة التعديلات التي يطلبها ؛
- قيام المسجل بإجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة؛
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة و الذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة ؛

- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي . أما إذا كانت هناك مخالفات جوهرية فيتحتم على المؤسسة تصحيح هذه المخالفات و طلب إعادة التسجيل ؛

(3) مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة : بعد حصول المؤسسة على الشهادة المطلوبة ، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققه عند حصولها على هذه الشهادة . و من أجل ذلك يقوم المسجل بفحص نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال نوعين من الزيارات :

- الزيارات الدورية المجدولة : و التي تتم عادة كل ستة أشهر ؛
- الزيارات المفاجئة : و التي تكون في حالة استلام شكاوي عن 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 ISO 9000/2008 ؛

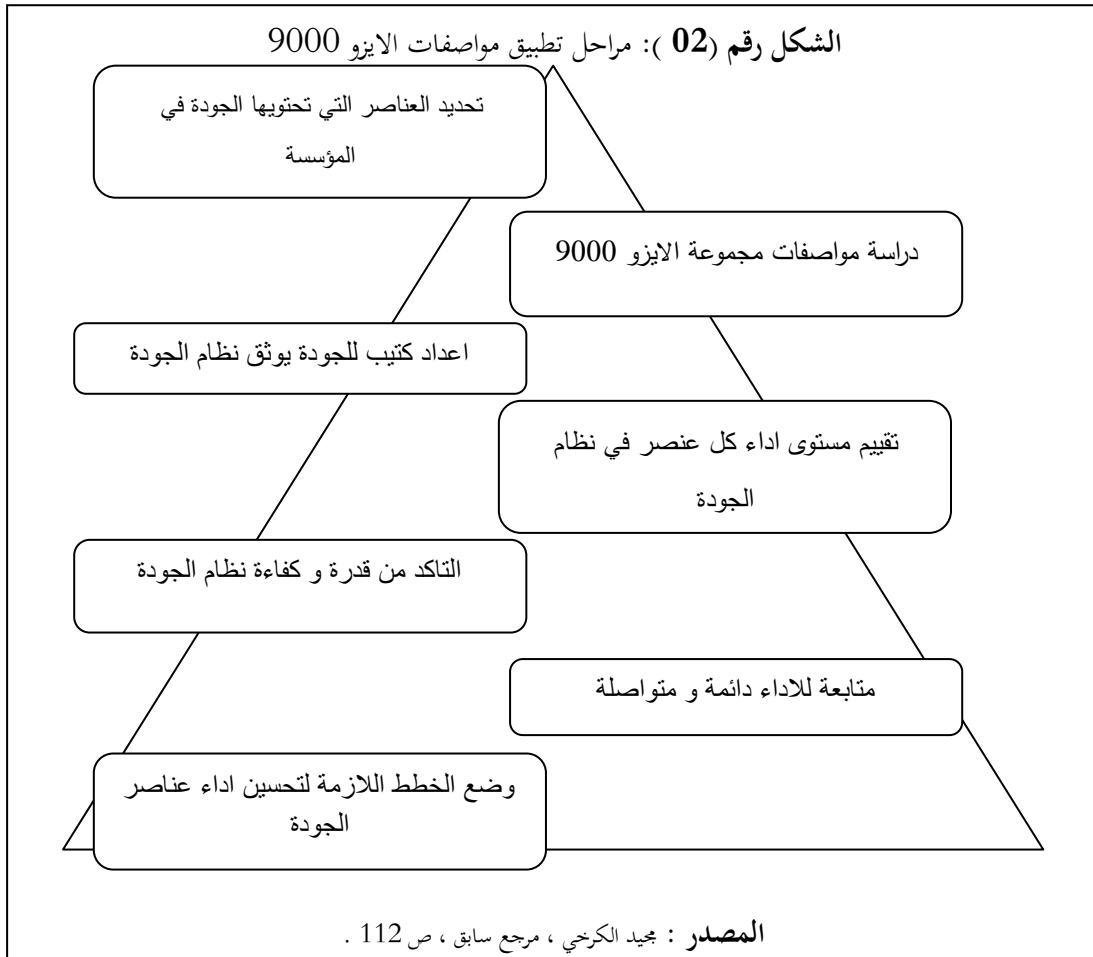
ثانياً) مراحل تطبيق مواصفات الإيزو ISO 9000 :

يتعين على كل مؤسسة أن تعد ما يلزم لجميع مراحل تطبيق مواصفات الإيزو 9000 وفق الخطوات التالية¹ :

- (1) دراسة مواصفات مجموعة الإيزو 9000 بعناية تامة ابتداء من المواصفة التي تريد الانضمام إليها . (مواصفة 9004-1) للمؤسسة الصناعية و (مواصفة 9004-2) للمؤسسات الخدمية .

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 110-111 .

- (2) تحديد العناصر التي تحتويها الجودة في المؤسسة مع الإشارة إلى إمكانية إضافة عناصر غير واردة في الموصفتين إذا تطلبت طبيعة الحاجة إلى ذلك .
- (3) تقييم مستوى أداء كل عنصر في نظام الجودة في المؤسسة التي وردت في الخطوتين أعلاه .
- (4) إعداد كتيب للجودة يوثق نظام الجودة .
- (5) وضع الخطط اللازمة لتحسين أداء عناصر الجودة و التي تشمل ما يلي :
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
 - تحديد الموارد البشرية و المادية المطلوبة لتنفيذ الخطط أعلاه .
 - تحديد الأشخاص الذي تقع على مسؤوليتهم الخطط المذكورة .
 - وضع جدول زمني دقيق لتنفيذ هذه الخطط .
 - وضع خطة لمتابعة تطبيق الخطط الموضوعه للجودة .
- (6) التأكد من قدرة و كفاءة نظام الجودة بعد هذه الخطوات حيث أن الإدارة لديها ما يمكنها من سعيها إلى الحصول على شهادة مطابقة لنظام الدورة من إحدى الهيئات المعتمدة دوليا .
- (7) قيام الإدارة العليا في المؤسسة بمتابعة للأداء دائمة و متواصلة من اجل التأكد من نظام الجودة يعمل بالكفاءة المطلوبة التي من شأنها أن تؤدي إلى منتج وفق الجودة المرغوبة .



الفرع الثالث : فوائد تطبيق المقاييس الدولية الأيزو ISO 9000

تلجأ المؤسسات إلى تبني مواصفات ايزو 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية محليا و دوليا ، و هو ما يؤدي إلى تعظيم ربحيتها ، و يمكننا تصنيف فوائد و مميزات تطبيق الأيزو 9000 إلى ثلاث فئات و هي كما يلي ¹ :

أولا) المؤسسات : يترتب على تطبيق مواصفات ايزو 9000 من قبل المؤسسة تحقيق فوائد عديدة منها : -
تجانس جودة الوحدات المنتجة من خلال تحسين الجودة .

- تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفوضات ، و من أعمال التفتيش و الاختبار ، و من إصلاح الوحدات المعيبة أي نتيجة الحد من هدر الوقت و المواد ؛

- تحسين حجم المبيعات للمؤسسة ؛

- التركيز على متطلبات الزبائن و تسليمهم المنتجات في الوقت المحدد نتيجة تحسين الإنتاجية و زيادة فاعلية الأنشطة التي يتم تنفيذها فيها ؛

- التقرب من الزبائن و المحافظة عليهم و ذلك لتلبية حاجاتهم بشكل مستمر ؛

- استخدام شهادة المطابقة المتحصل عليها من جراء تطبيق مواصفات الأيزو 9000 في الحصول على زبائن جدد إضافة إلى ولوج أسواق جديدة ؛

- خلق جو من التفاهم بين أفراد المؤسسة و هو ما يخلق جو عمل أفضل و يعزز التواصل بين أقسام المؤسسة ؛

ثانيا) العاملون في المؤسسة :

- يزود العاملون بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح و من المرة الأولى ؛

- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة و تحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة ؛

- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة مهيكلة ، و هذا يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين و بالتالي تحسين أدائهم ؛

- يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات و خدمات المنظمة ، و أن عملياتها هي تحت ضبط المقيمين و الزبائن أو من يمثلهم ؛

¹ عبد الله حسن مسلم ، مرجع سابق ، ص 153-156 .

- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى .
- المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات ؛
- يوفر وضوحا و شفافية للواجبات و المسؤوليات ؛

ثالثا) الزبائن :

- حصولهم على مستوى الجودة الذي يريدونه بشكل دائم و مستمر ، و بالتالي زيادة ثقة الزبائن في منتجات و خدمات المؤسسة ؛

- وسيلة للاختبار بين المؤسسة و المؤسسات المنافسة لها عند دراسة العروض ؛

- وسيلة لتحديد مقدرة نظام الجودة في المؤسسة على التصنيع منتجات تفي بالمتطلبات ؛

الفرع الرابع : العلاقة بين الإيزو ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة

يسهم نظام الإيزو (ISO9000) في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلق بالإنتاج ، أو تقديم الخدمة سواء في التخطيط ، أم الإنتاج ، أو التسويق ، أو ضبط الجودة ، أو التدريب و غير ذلك ، و بالتالي منح الثقة للعميل و إدارة المؤسسة على حد سواء يقدره نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد و ثابت من الجودة باستمرار ، و ذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة . و يعد الإيزو ISO9000 هيكلا أساسيا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة و لا تحتوي مواصفات الإيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة ، و بالتالي فان الإيزو يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة . و إدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح و عمل الأشياء الصحيحة . كما أن الإيزو قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة ، و لكن يعد الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز . كما انه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة . و تشير إدارة الجودة الشاملة إلى الالتزام الكلي بالجودة و يتضمن ذلك مدخلا كليا لجميع نواحي الجودة بحيث تشمل جميع الأفراد و البرامج و المعدات و جميع التنظيمات و يتطلب ذلك الإسهامات الكلية لكل فرد ، إذ أن الاداء العالي المستوى من الجودة يجب أن يكون مطلوبا من جميع الأفراد و في كل وقت ¹ .

¹سوسن شاكر مجيدو محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 153-154 .

والعلاقة التي تربط ISO 9001 بإدارة الجودة الشاملة استند أغلب الباحثين في بناء تحليلهم وإعطاء جوهر العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين على اللجنة الفنية ISO/TC/176 المكلفة بإصدار مواصفة إدارة الجودة ISO 9001 في المنظمة الدولية للتقييس، والتي قامت بتحليل معمق ومتكامل لأساليب ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لاختيار أفضل الممارسة الإدارية الواجب تنفيذها، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة هي الأساسيات والمرتكزات المعتمدة عند إجراء التعديلات والتغييرات في سلسلة مواصفات إدارة الجودة ISO 9001 وتفصح عن التقارب النسبي مع متطلبات الإصدارين الأخيرين 2000 و 2008¹.

والجدول التالي يوضح التقارب بين مواصفات ISO 9001:2008 وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (03) : التقارب بين مواصفات ISO 9001 - 2008 وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9001 إصدار 2008
التركيز المطلق على الزبون	يبدأ بمتطلبات الزبون و ينتهي بتحقيق الرضا له .
التركيز على التحسين المستمر و تعميق مفهوم الجودة الكلية و هي عملية لا تنتهي .	تؤكد على تحسين فعالية نظام الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة و أهدافها و نتائج التدقيق و تحليل المعطيات و الأفعال التصحيحية و الوقائية و مراجعة الإدارة .
استخدام الأساليب الإحصائية و العلمية في إدارة تحسين الجودة .	التأكد من تحديد إجراءات المراقبة و القياس التي سيتم تنفيذها و تحديد الأجهزة اللازمة لذلك .
يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل الجودة .	حددت متطلبات التوثيق و أعدت دليل خاص بالجودة .
يتطلب تحسين سياسة الجودة و الالتزام بها من قبل الإدارة و العاملين المنظمة .	تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة و الالتزام بها ، و وضع إطار لمراجعتها و التأكد من تنفيذها .

¹ شامية بن عباس ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر، رسالة (غير منشورة) مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2014 . ص 159 .

<p>تحديد الأفراد الذي يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات و الخبرة و المهارة ، مدركين اهمية نشاطهم في انجاز أهداف الجودة .</p>	<p>تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع و كبير .</p>
<p>التأكد من مراقبة و قياس خصائص المنتج لنتيبت من انه قد تمت تلبية متطلبات المنتج و المحافظة على المطابقة لمعايير القبول .</p>	<p>الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع و الخدمات لتحقيق رضا الزبون</p>

المصدر : شرف الدين زديرة ، مرجع سابق ، ص 43

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

تطورت فكرة الأداء وزاد اهتمام المؤسسات بها، وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي؛ كون أن أداء المؤسسة مؤشر على تفوقها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص دقيق لأداء المؤسسة أولاً قبل الولوج إلى أداء العاملين.

المطلب الأول : ماهية أداء العاملين

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة

الفرع الأول : مفهوم الاداء العاملين و أهميته

أولاً) مفهوم الاداء :

(1) لغة : إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها¹.

(2) اصطلاحاً : تعددت تعريف الأداء و في مايلي يمكن عرض مجموعة من التعاريف :

أ) يمكن تعريف الاداء على انه فعل أو رد فعل يقوم بت عضو في جماعة تنظيمية و يمثل هذا في نفس الوقت تحركا لكل الكيان التنظيمي².

ب) و يعرف الأداء على انه :انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها³.

ت) و يعرف أداء المؤسسة بأنه : يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية⁴.

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 86 .

² محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 44 .

³ عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة : المؤسسة الوطنية سوناطراك- مديرية الصيانة بسكرة -مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/ 2009 ص 38 .

⁴ خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- من هج معاصر -دار اليازوري، عمان- الأردن 2007 -، ص 383 .

ث) كما يمكن تعريف الاداء على انه قدرة الفرد على القيام بتحقيق التوقعات الوظيفية في مجالات عديدة (كمية الإنتاج ،جودة الإنتاج ، التخطيط ، التعاون ، الاعتمادية و الجهد ، العناية في العمل ، و الابتكار و الإبداع)¹.

ثانياً مفهوم أداء العاملين :

(1) يعرف أداء العاملين هو : القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة و المرتقبة من طرف المؤسسة².

(2) و يعرف أداء العاملين أيضا بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم إنشاء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها ، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج و إجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة³.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الاداء ، تتمثل هذه العوامل في :

أولاً) العوامل الشخصية: على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل ، إلا انه من الصعب تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية⁴:

(1) غموض العبارات التي تصف الشخصية ، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم .

(2) ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد .

(3) تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه بنجاح .

ثانياً) عوامل النتائج : النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء ، كما أنها في الغالب الهدف الاول للتقييم و من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج و قد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو

¹ محمد الرئيس العامري ، مرجع سابق ، ص 44 .

² خالد محمد بني حمدان ، مرجع سابق ، ص 383 .

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بقالمة- الجزائر 2004 -، ص123

⁴ زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001 ، ص87

المبيعات الإجمالية ن أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات و ليس إنتاجا سلعيًا ، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج ، و التي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية ¹ :

- (1) **الكمية** : ما هو حجم ما تم انجازه ، بالمقارنة مع ما كان متوقعا ، و هل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابيا أو سلبيا ؛
- (2) **الجودة** : ما هي جودة النتائج ؟ و ما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية و الكمية ؟
- (3) **التكلفة** : ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام ، الآلات و المعدات و الخدمات ، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية ؟
- (4) **الوقت المحدد للانجاز** : هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد ؟ و إذا لم ينجز لماذا ؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط و الإدارة ؟

ثالثا) عوامل السلوك : بالرغم انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج ، إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها و بالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ، و يساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل ، و يشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الاداء في عمل الفرد الحالي و التخطيط للتقدم المستقبلي للعمل . و فيما يلي تعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها ² :

- (1) **التخطيط** : هي القدرة على النظر إلى الأمام ، و وضع برنامج عمل ناجح ؛
- (2) **تحديد الأولويات** : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها ، و هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؛
- (3) **التنظيم** : الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي ، و هل يوافق العامل بين العمل المطلوب و الموارد المتاحة بأسلوب فعال ؛
- (4) **التفويض** : الاهتمام برغبة العامل و قدرته على تحديد و توزيع العمل على الأفراد المؤهلين ، و تفويضهم الصلاحية المطلوبة لانجاز العمل بنجاح ؛
- (5) **الاتصالات الشفوية** : هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين ، و هل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته ؛

¹ المرجع السابق ، ص 87 .

² زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 87 .

6) الاتصالات الكتابية : و هي الرغبة و المقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح و بفعالية ؛

الفرع الثالث : محددات أداء العاملين

يمكن تلخيص أهم محددات الاداء في ما يلي :

أولاً) العوامل الذاتية :

و تتمثل في ثلاث عوامل أساسية¹ : هي الدافعية ، القدرات و الإدراك .

1) الدافعية : تعبر الدافعية عن حالة نفسية ، تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك و درجة الإصرار عليه و بالتالي

فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك و موجهة له . و بالتالي فالدافعية تعنى بدرجة الحماس و الرغبة في انجاز العمل و هو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها تدفع الفرد للعمل . إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد و تنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة ، فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف بت لا يمكن أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة و لن يصل إلى النتائج المرغوبة من طرف المؤسسة ، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فان له قوة تدفعه إلى الانجاز أكثر . فالدافعية لها دور كبير في رفع أداء العامل لهذا على الادارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد بحيث تدفعه إلى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى ، و يتحقق ذلك من خلال إدخال معلومات و ابعاد و مجالات جديدة على تصورات العاملين .

2) القدرات : و تتمثل في قدرة العامل على انجاز العمل و يمكن تقسيمها إلى :

- قدرات مكتسبة : و تكتسب عن طريق التعلم ، التدريب ... فهذه القدرات تؤهل العامل لانجاز عمله على أكمل وجه ؛

- قدرات فطرية : و هي قدرات عقلية و جسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب ؛

فهذه القدرات تمكن العامل من انجاز عمله ببسر و سهولة ليس هذا فقط بل انه يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسبها معرفة أو مهارة جديدة ؛

3) الإدراك : و يشير إلى فهم و استيعاب الدور و المهام التي يقوم بها العامل انطلاقا من تأثره بدوافع ، خبراته

السابقة و بطبيعة و خصائص المعلومات التي يمتلكها . إذن فالإدراك يعد من العوامل المهمة أيضا في انجاز العمل فالعامل الذي لا يعي ما هو مطلوب منه فلن يستطيع توظيف المخزون المعرفي الذي عنده .

¹ ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ، ص 64 .

ثانياً) **العوامل الخارجية** : إن العوامل الذاتية لها دور كبير في تحديد أداء العاملين وتحسينه؛ لكن إذا لم توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإدماج هذا الفرد في المحيط الذي يعمل فيه فإنه لن يستطيع إتمام عمله بالشكل الذي يرضي المؤسسة ، و من هنا يمكن القول أن هناك بعض العوامل في الإطار نذكر منها¹ :

(1) **ظروف العمل المادية** : وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة؛ كالحرارة، الضوضاء، النظافة، الوجبات الغذائية المقدمة...وهي ذات تأثير على صحة الفرد على الصعيد البدني والنفسي للفرد العامل، إذ أنها تؤثر على جو العمل في المؤسسة، لذلك فإن تأثيرها على أدائه واضح. فالعامل إذا لم يجد الجو المناسب ليقوم بعمله، فإنه لن يستطيع أن يوظف كل معارفه، لأنه في هذه الحالة يصبح منشغلاً بما حوله من ضوضاء أو حرارة أو ما شابه.

(2) **العوامل الفنية** : وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المكلف بت، فبعض الأعمال تحتاج إلى نوعية خاصة من التكنولوجيا، فإذا لم يتوافر عليها العمل فإن العامل لا يمكنه إنجازها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب. فالمؤسسة إذا لم تواكب التطورات المتجددة فإنها لن تستطيع الالتحاق بالركب؛ فكل صناعة لها تكنولوجيتها المتخصصة وكل منتج له تكنولوجيته التي تجعل المؤسسة تبقى في محيط متغير يتميز بعدم الإفادة وظهور القوى التنافسية الجديدة.

(3) **العوامل الاجتماعية** : وتتمثل في ظروف العمل الاجتماعية؛ كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل، التشارك، العمل ضمن فريق... كلها تؤثر على أداء العامل في المؤسسة. فالمؤسسة إذا لم تنتشر ثقافة العمل ضمن فريق كثقافة التشارك بالمعرفة مثلاً؛ فإن العاملين لن يستفيدوا من خبرات زملائهم ويصبح كل عامل يكتفي بما عنده من رصيد معرفي ولن يطور بالشكل الذي يؤدي بت إلى تحسين أداءه.

الفرع الرابع : تطوير أداء العاملين في المؤسسة

الإدارة اليوم تسعى لتحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء العاملين و تحقيق رضاهم الوظيفي من أجل تحقيق هدف المؤسسة و بالتالي يجب على المؤسسة إتباع أساليب و خطوات مناسبة لتطوير الاداء سنعرضها فيما يلي:

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2008 -، ص126

أولاً) الشروط الواجب توفرها لتطوير الاداء :

يمكن تلخيص هذه الشروط كما يلي¹:

- 1) يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومة جديدة تطراً على المؤسسة حتى و أن كانت في أقسام أخرى ؛
- 2) يجب أن يكون العاملون على دراي بالمهام التي يقومون بتنفيذها ؛
- 3) العمل على تشجيع العاملين و خاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار و التجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت و الإجازات و الترفيات ؛
- 4) خلق نوع من التعاون و الحب بين الأفراد و ذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات ؛
- 5) إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الاداء و تحمل الم سؤولية و التطوير في مجال العمل ؛
- 6) إشراك العاملين و الاتصال معهم يسهل من عملية التطوير و إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة ؛
- 7) تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خيلتهم في الارتقاء بمستوى العمل ؛
- 8) العمل من خلال فرق عمل ذاتية الادارة ؛
- 9) إعادة تصميم عمليات الاداء أو إعادة صياغتها و التفكير فيها من زاوية جديدة و ذلك لتطوير مقاييس الاداء الأساسية و إضافة تقنيات جديدة ؛

ثانياً) خطوات تطوير أداء العاملين² :

- 1) تحديد القدرات الأساسية و المهام الوظيفية الرئيسية و الأهداف المحددة و المطلوب من الموظف انجازها حسب خطة العمل في إطار الأهداف الإستراتيجية للتنظيم الإداري ؛
- 2) تطوير معايير الاداء و مناقشة مستوى الاداء المتوقع للموظف و متابعة الاداء الوظيفي حسب الأهداف المحددة للانجاز وفق الخطة السنوية المقررة ، و يجب أن يستند على عدة معايير مثل كمية و نوعية العمل المطلوب انجازه و الأسلوب المحدد لتأدية الواجبات و الفترة الزمنية المقررة لا نجاز العمل و المواظبة و الحضور ؛
- 3) تحديد جوانب تطوير الاداء و وضع خطة لهذا التطوير إلى جانب تحديد أوجه الدعم الايجابي الذي يتعين تقديمه للموظف للارتقاء بمستوى أدائه في إطار برنامج زمني محدد ؛

¹ محمد الرئيس العامري ، مرجع سابق ، ص 58 .

² احمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، المعادي الجديدة ، القاهرة ، 2004 . ص 329 .

(4) متابعة التقدم في الاداء بعقد جلسات عمل دورية مع الموظف ليكون على إلمام تام بمسار أدائه و توقعات رئيسته المباشر ؛

(5) إجراء التقييم السنوي للأداء حيث يقوم الرئيس المباشر بمناقشة نتائج التقييم مع الموظف و ما تم بشأن الدعم الايجابي المقدم ؛

ثالثاً) استراتيجيات إحداث تطوير الاداء :

تتجلى الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها كما يلي¹ :

(1) التحسين الموجه : يتضمن هذا المدخل التحسينات المتراكمة فوق بعضها و يوفر حوالي 50% من

التكاليف أو الوقت و يطبق خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (أشهر) ؛

(2) إعادة الهيكلة : و هذا يتطلب دمج أو إضافة عناصر جديدة لخطوات أداء الأعمال أو حذف بعض

الخطوات أو التعاقد مع أطراف خارجية بهدف تطوير العمل ؛

(3) التحسين المستمر : و يتضمن تحقيق تغييرات متراكمة و متعاقبة تجري على العملية بصورتها الحالية و

تحقيق النتائج يستغرق فترة زمنية طويلة و يوفر هذا المدخل حوالي 10% من التكاليف و الوقت ؛

(4) إعادة هندسة العمليات : العمل على تصميم طرق جديدة للعمل تكون لها القدرة على تحقيق وفورات أكبر ؛

المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين في المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الاداء جزءاً من إدارة الاداء و يعتبر استعداد و التزام المدراء بتحسين الاداء سواء على

مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مجموعات العمل

الفرع الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته

أولاً) مفهوم التقييم² :

(1) هو عملية المقارنة بين ما هو كائن ، بما يجب أن يكون و وضع حكم على الفرق الموجودة بين ما يجب

أن يكون و ما هو كائن في أي ميدان كان .

¹ محمد الرئيس العامري ، مرجع سابق ، ص 60 .

² عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم اداء الافراد العاملين ، دار الاسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2012 ، ص 14 .

(2) كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى المعايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم ، صالحا أو فاسدا ، ناجحا أو فاشلا و ذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه ، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل .

ثانيا) تقييم أداء العاملين : هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين ، نذكر منها :

(1) يرى البعض أن تقييم الاداء هو : عملية تقارن أداء العاملين الفعلي بعدة معايير موضوعية و ذلك لقياس الاداء بطريقة عادلة و اتخاذ نتائج التقييم لمكافأة العاملين و الهدف من وراء عملية التقييم هو خلق جو من الترابط بين المؤسسة و العاملين ، و ذلك من خلال تحقيق مصالح مشتركة لكل منها فهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و كذلك يحقق اهداف العاملين و ذلك من خلال تشجيعهم و تحفيزهم للوصول للأداء المتميز و كذلك تطوير قدراتهم¹ .

(2) كما تعرف عملية تقييم أداء العاملين بأنها 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 الأجور² .

(3) و يرى البعض تقسيم التعريفات المتعلقة بتقييم أداء العاملين إلى ثلاثة محاور ، و يمكن تناولها على النحو التالي³ :

(أ) **محور يركز على الاداء الحالي للعاملين :** و ذلك من خلال تعريفه بأنه عملية رسمية تقوم المؤسسة من خلالها بتقدير العامل و معرفة مستوى أدائه ؛

(ب) **محور يركز على مقارنة أداء العاملين بالمعايير الموضوعية للأداء :** و ذلك من خلال تعريف التقييم بأنه مقارنة أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة مع حجم و مستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية ؛

(ت) **محور يركز على اعتبار تقييم الاداء كوسيلة لتطوير أداء العاملين :** وذلك من خلال تعريفه بأنه وسيلة لتقييم مدى نجاح و كفاءة العاملين في القيام بالمهام الحالية الموكولة إليهم ، و ذلك لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير و ترقية العاملين ؛

¹ سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص 93-94 .

² عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 15 .

³ سلوى عمر عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 94 .

ثالثاً) أهمية تقييم الأداء : تستمد عملية متابعة و تقييم أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المؤسسة و الذي يتمثل في التأكيد على توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي تسند إليه مسؤوليات تنفيذ و أداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته ، و انه قد استطاع أن يستثمرها بطواعية لكي يحقق انجازاً فردياً و جماعياً يسهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المؤسسة .

و من هنا يمكن إيجاز أهم الجوانب المعبرة عن أهمية تقييم أداء الأفراد العاملين على مستوى المؤسسة فيما يأتي¹ :

- 1) توافر نظام متكامل لتقييم الأداء السليم يتحقق من خلاله وجود معايير موضوعية عادلة يشعر من خلالها الأفراد العاملين بان تقييم أدائهم و أداء زملائهم في العمل يجري على قدم المساواة ، و يبتعد عن عناصر التحفيز و المحاباة و العلاقات الشخصية ؛
- 2) تعد عملية تقييم أداء المرؤوسين داخل المؤسسة إحدى الوسائل التي تكشف عن درجة و مستوى التوافق و التوائم بين الوظائف بما لها من صلاحيات و واجبات و عليها من مسؤوليات و أعباء . بيد انه يمكن أن تؤدي نتائج هذا التقييم إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد داخل المؤسسة ؛
- 3) أن تقييم أداء الأفراد و متابعتهم تقييماً مناظراً لحظة التدريب المنفذة و الموجهة لمختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة و مدى نجاحها أو فشلها في صقل مهارات و تنمية قدرات الأفراد . بمعنى آخر أن تقييم الأداء و المتابعة يعد احد الأدوات التي تكشف عن حجم و نوعية الاحتياجات التدريبية ؛
- 4) تخطيط و تطبيق نظم الحوافز بالأداء : فاعتبار تقييم أداء الفرد العامل الفيصل الرئيس لمقدار ما يحصل عليه من أجور و حوافز الأمر الذي يؤكد على موضوعية القرار المتخذ من جانب المشرف أو الرئيس المباشر له من ناحية ، و يمنع من حدة الصراعات و الخلافات التي قد تنشأ بين زملاء العمل من ناحية أخرى ؛

¹ وليد حميد رشيد الاميري ، تقييم و تطوير نظام تقييم أداء العاملين ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 72-74 .

الفرع الثاني : أهداف و خطوات تقييم أداء العاملين

أولاً) أهداف تقييم أداء العاملين :

و تتطوي عملية تقييم الأداء على أهداف لكل من المؤسسة و العاملين¹ :

(1) من ناحية أهداف المؤسسة : تستخدم المؤسسات تقييم الأداء كأداة للتأثير في الأداء . و من ضمن

أهداف تقييم الأداء هو تحديد مكافآت الجدارة ، تحديد المتطلبات التدريبية ، تقديم أسس إعطاء تغذية عكسية عن أداء العاملين . و من هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تحقيق هدفين أساسيين عن طريق تقييم الأداء :

(أ) الهدف الأول : و هو تطوير الأداء حيث تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد نواحي القصور في أداء العاملين و كيفية معالجتها.

(ب) الهدف الثاني : فيمكن في تحقيق هدف تحفيزي و ذلك من خلال ربط نتائج تقييم الأداء بإعطاء المكافآت و اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات . و يساعد ذلك على خلق ترابط بين الأداء و بين المزايا و المكافآت .

(2) أهداف العاملين : تتمركز أهداف العاملين من عملية تقييم الاداء في تلقي تغذية عكسية عن أدائهم مما يساعدهم على تقييم أدائهم و معرفة مستوى التطور الذي يطرأ على أدائهم .وتساعد عملية التقييم على تحقيق أمور في غاية الأهمية بالنسبة للعاملين وتتمثل في :

(أ) شعور الموظف بالعدالة ، و ذلك من خلال شعوره بالمساواة بينه و بين أقرانه و ذلك من خلال الموضوعية في استخدام معايير و مقاييس واضحة ؛

(ب) تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم ، و ذلك من خلال ارتباط تقييم الأداء بفرص الترقية و إعطاء المكافآت .

(ت) تحسين و تطوير أداء العاملين و ذلك من خلال توضيح القصور في أداء العاملين و سبل تحسين ذلك القصور؛

(ث) استعراض الانجاز الماضي للمرؤوسين و النتائج المحققة من ذلك ؛

(ج) اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء لتدعيم الأولي و علاج الثانية ؛

(ح) البحث في كيفية تحسين أداء المستقبل ؛

(خ) الاستماع لوجهة نظر المرؤوسين و شعوره تجاه العمل الذي يؤديه تجاه زملائه و رؤسائه في العمل و ظروف العمل و سياسات الادارة بوجه عام ؛

¹ سلوى عمر عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 99- 101 .

(د) توفير جو من الصراحة و التشجيع و جعل المرؤوس يشعر بان المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات ؛

ثانيا) خطوات تقييم أداء العاملين :

تبدأ عملية تقييم الاداء بتحديد معايير الاداء و من ثم مناقشة التوقعات في الاداء مع الأفراد العاملين ، و بعد ذلك قياس الاداء الفعلي و مقارنة بالمعايير الموضوعية و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أن لزم الأمر لذلك¹ :

(1) **تحديد معايير الاداء** : يقصد بمعايير تقييم الاداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ، فإنها تمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أو لا ، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها ، و ذلك ضمن فترة زمنية محددة ؛

(2) **نقل توقعات الاداء للأفراد العاملين** : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين ، لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا ، و ماذا يتوقع منهم ، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين ، و مناقشتها معهم و التأكد من فهمها ، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم ؛

(3) **قياس الأداء** : و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين ؛
- التقارير الإحصائية ؛
- التقارير الشفوية ؛
- التقارير المكتوبة ؛

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء ؛

(4) **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري** : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن

¹ عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 33-35 .

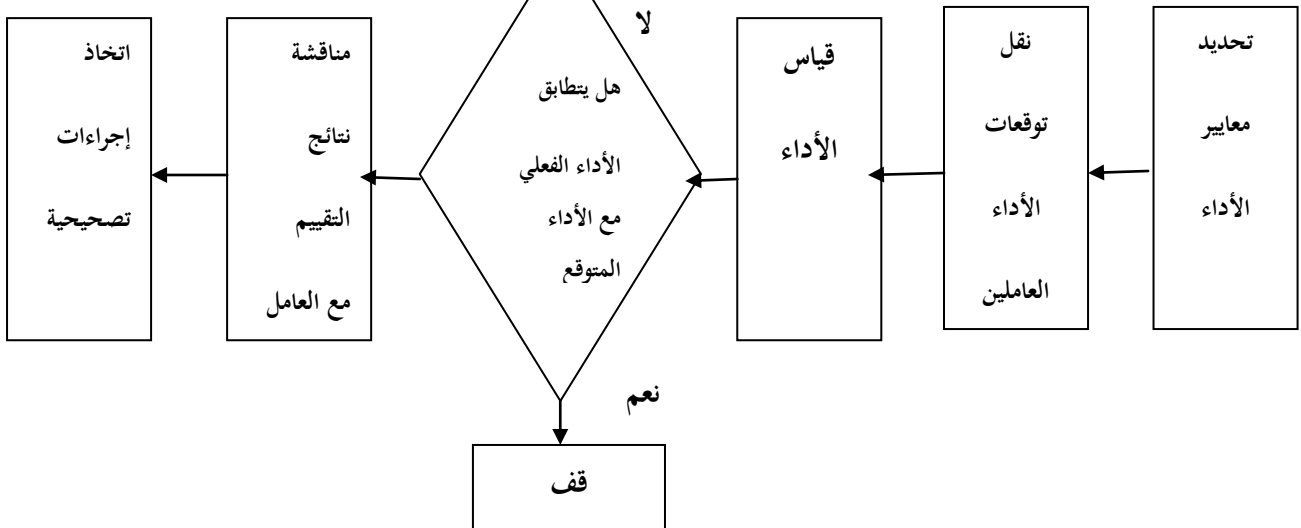
نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي ، و ذلك لابد أن يتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية و الخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين ؛

(5) مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما و أن المناقشة تخفف من حدة ت أثر النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أكثرهم مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر ؛

(6) الإجراءات التصحيحية : أن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :

(أ) النوع الاول مباشر و سريع : إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي ؛
 (ب) النوع الثاني إجراء التصحيح الأساسي : أي الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد ، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات ، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الاول ، كما و أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل ؛

الشكل رقم(03): خطوات تقييم الأداء



المصدر : عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 36 .

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

يوجد عدة طرق تساعد المدراء على تقييم أداء الأفراد منها ما يتعلق بالأهداف و وظائف تقييم الأداء و منها ما يتعلق بالفترة الزمنية لتنفيذ تقييم الأداء ، و تعد طرق التقييم الأداة 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 على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين طرق تقليدية و طرق حديثة :

أولاً) الطرق التقليدية : و تضم عدة طرق أهمها :

أ) طريقة التدرج البياني : تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعاً ، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد ... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة ، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة¹.

- و رغم بساطة هذه الطريق و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها².

ب) طريقة الترتيب : 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 نوعان³ :

¹ بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) تخصص ادارة الاعمال ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007/2006 ص 26
² نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2010 ، ص 373 .
³ بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 27 .

- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ، تنازليا وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة (الأول) ، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.
- طريقة المقارنة الثنائية: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، و العامل الذي يحصل على تفضيل أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2} \text{ حيث } n \text{ هي عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.}$$

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترقية و النقل ، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء ، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب .

- (ت) طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف ، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقييم (وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال) ¹.
- الجدول رقم(04)** يوضح صورة لطريقة قوائم المراجعة : نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح(V) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف..... : القسم.....:		
اسم القائم بالتقييم.....: التاريخ...../...../..... :		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1-يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	
()	2-يخطط لعمله مسبقا.	

¹ وليد حميد رشيد الاميري ، مرجع سابق ، ص 94 - 95 .

	3-لديه القدرة على المبادأة الابتكار.	()
	4-يتبع القواعد و التعليمات الإدارية	()
	5-حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل.	()
	6-يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	()
	مجموع الدرجة المعطاة	()

المصدر : وليد حميد رشيد الأميري ، مرجع سابق ، ص 95 .

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويلها لتتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا ، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل ، و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.

إذن كانت الطرق الثلاثة السابقة أهم طرق التقييم التقليدية ، و لقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء ، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية ، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا و هي الطرق الحديثة.

ثانيا) الطرق الحديثة : أهم هذه الطرق ما يلي:

أ) طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ، و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10% ، 20% ، 40%¹.

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، مرجع سابق ، ص 377-378 .

و رغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها ، إلا أنها تقتضى أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف ، مقبول وهذا افتراض غير صحيح ، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين ، فقد نجد مثلاً أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعلمهم ، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطراً لتصنيفهم و توزيعهم إلى : جيد ، ضعيف و ممتاز ، و هذا ليس من العدل، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة و المنافسة بينهم¹ .

(ب) طريقة الاختيار الإجباري: 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 تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ، و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه . لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدرى على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع عبارة : (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة² .

مثال : اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4) :

1-يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.

2-يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل.

3-لا يحدد أولويات لأهداف العمل.

4- لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه.

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لان المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد ، من العبارات السلبية و بالتالي نقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها

¹ وليد حميد رشيد الاميري ، مرجع سابق ، ص 93 .

² بويرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012/2011 ، ص 31

، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء ، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها¹.

(ت) **طريقة الأحداث الحرجة:** تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، و بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، و من ثم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال . و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين ، و بالتالي تلافي هذا القصور و العمل على تحسين الأداء مستقبلا ، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس ، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايمهم ، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة. و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه ، وهذا يسبب المضايقة لهم ، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة ،حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد. و في ما يلي أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع :

الجدول رقم (05) : أمثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع

الواجبات الدائمة	الأهداف	الأحداث الهامة
جدولة الإنتاج	-الاستفادة الكاملة من الأفراد و الآلات في المصنع -تسليم الطلبات في موعدها	-إنشاء نظم جدولية إنتاجية جديدة. *خفض الطلبات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي. *زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي.

¹ بوبرطخ عبد الكريم ، المرجع سابق ، ص 32 .

<p>* ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12 % عن الشهر السابق.</p> <p>* هناك طلب زائد على الأجزاء (أ) و(ب) بنسبة 7% و 8% على التوالي و تخفيض الطلب على الجزء(ج) بنسبة 20 %</p>	<p>تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية</p>	<p>الإشراف على مشتريات الخامات والرقابة على المخزون</p>
<p>إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية.</p>	<p>لا أعطال نتيجة آلات ومعدات متوقفة عن العمل</p>	<p>الإشراف على صيانة المعدات و الآلات</p>

المصدر : بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 31 .

(ث) **طريقة التقرير المكتوب :** و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها ، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا ، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف. و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها ، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير و مكوناته ، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، و يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير¹.

(ج) **طريقة قوائم المراجعة :** تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة ، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات و الواجبات التي تكونها) ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال ، و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و مسؤوليتها ، و من ثم إعطاء تقدير (ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته ، في إنجاز المسؤولية المقررة ، و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة ، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا

¹ بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 31-32 .

بالوظيفة. تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة ، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة ، و بالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز ، ضعيف ، مقبول، ...)، إلا أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة. كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى¹.

ح) طريقة الإدارة بالأهداف: طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية² :

- 1-تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- 2-اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف.
- 3-وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- 4-تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

إن وفقاً لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (06) : مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و طرق التقييم الأخرى

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد.	تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد .	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف.	خاصة بحقل أو وظيفة معينة.	المعايير المستخدمة

¹ بوبرطخ عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 38

² نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، مرجع سابق ، ص 381-382 .

درجة رضا الفرد عنها	عالية.	منخفضة.
دور الرئيس	المساعدة و النصح و الإرشاد.	إصدار الحكم و التقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم.	تبرير السلوك و الدفاع عن النفس.
معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم	يعرفها مسبقا.	نادرا ما يعرفها فهي سرية.
مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس	عالية	منخفضة.
التماسك بين الرئيس و المرؤوس	قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر.	ضعيف

المصدر : بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 33 .

خ) طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها ¹ :

- تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم بت طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية ؛
- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها ؛
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي ؛
- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ؛

¹ بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 34-35 .

و رغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها ¹ :

-تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة الإبداع و غيرها ، و هي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل و مهيكّل في صورة فريق عمل واحد؛

-صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات ، و الأطراف المختلفة ، و تحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات و الأطراف ؛

الفرع الرابع : إستراتيجية و أسس التقييم الفعال للأداء

أولاً) إستراتيجية تقييم أداء العاملين :

تواجه المؤسسة عدة مسائل تتعلق بتقييم أداء الأفراد ، و لكي لا تبقى هذه المسائل مفككة و مبعثرة ، لابد من وضعها ضمن خيارات إستراتيجية بحيث تتضمن الأمور التالية ² :

1) من ابرز وظائف تقييم الأداء الوظائف الثلاث التالية : تطوير أداء الأفراد المستقبلي ، إدارة الأفراد ، ربط الأداء بالعمل الجماعي؛

2) بالعودة إلى عملية تقييم الأداء و خاصة ما يتعلق بأهداف الأداء لابد من التذكير بان توضيح و شرح اهداف الأداء للمدراء يساعد المدراء على تجنب المشاكل التي تنتج ج راء سوء أداء الأفراد للنشاطات و الأعمال ، و يشجع بالتالي المدراء على ربط دوافع و حوافز العمل بالأداء ؛

3) تقسم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء إلى نوعين : هما الأسلوب الرسمي و الأسلوب غير الرسمي . يعتمد المدراء الأسلوب الرسمي في مراجعتهم لأداء الأفراد عندما ا يعدون مراجعة تقييم مركبة تمكنهم من الحكم على أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة . كما أن باستطاعة المدراء مراجعة تقييم أداء الأفراد بشكل غير رسمي و ذلك من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد و مساعدتهم على إزالة حواجز و مشاكل الأداء و من خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعد الأفراد على تحسين الأداء بصورة مستمرة ؛

4) تقسم نماذج تقييم الأداء بدورها إلى نوعين: هما النموذج الموضوعي و النموذج الذاتي (غير الموضوعي)؛

¹ بويرطخ عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 38 .

² حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 368-369 .

- (5) بالنسبة للجهة المخولة بتقييم أداء الأفراد فتختلف باختلاف نظرة المؤسسات إلى المقيمين . بعض المؤسسات يفضل أن يقوم الرؤساء المباشرين بتقييم أداء المرؤوسين . أما البعض الآخر من المؤسسات فيفضل إشراك الأفراد و فرق العمل بعملية تقييم الأداء ؛
- (6) من المتعارف عليه بالنسبة للفترة حدوث التقييم بان المدة الزمنية لقياس أداء الأفراد هي سنة كاملة . إلا أن تقييم أداء الأفراد قد يحدث شهريا أو يوميا أو حتى ساعة بساعة و خاصة في الحالات التي تفرض على المدراء مراقبة دائمة لأداء عمل الأفراد ؛
- من المعلوم أن إستراتيجية تقييم الأداء تختلف ، ليس فقط ، بين مؤسسة و أخرى و إنما من دولة لأخرى . و يوجد علاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء و استراتيجيات المؤسسة الأخرى المتبعة ، فإستراتيجية التفوق التي تصدر في عصرنا الحالي قائمة الاستراتيجيات تتغذى من مدخرات و رأسمال إستراتيجية التقييم كي تنمي و تفعل عناصرها المتعددة أضف إلى ذلك أن مبدأ الأداء هو جزء لا يتجزأ من مبدأ التعويض ، و خير دليل على ذلك ما نشعر بت و نعرفه جميعا و هو الأشياء التي ندفع تعويضات مقابل انجازها تتجز فوراً و أن سرعة الانجاز و أن كانت مكلفة و لكنها ممكنة و ممكنة جدا تحت تأثير التعويض .

ثانيا (أسس التقييم الفعال للأداء :

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي ¹ :

- (1) تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق ؛
- (2) يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان ؛
- (3) التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها ؛
- (4) تدريب القائمين التقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجه ؛
- (5) يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم ؛
- (6) إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء ، فان وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم ؛
- (7) يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد ، و أن يتم كل تقييم بشكل مستقل ؛
- (8) يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم و مستوى هذا الأداء ؛

¹ عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 25 .

- (9) يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية ؛
- (10) استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس و التقييم ؛
- (11) تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريح لشخص الفرد و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه ؛
- (12) إدراك و اعتبار كل من الإيجابيات و السلبيات ، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى ؛
- (13) استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه أو رئيسه المباشر ؛

المطلب الثالث : إدارة عملية تقييم أداء العاملين

الفرع الأول : مسؤولية و توقيت تقييم أداء العاملين

يوجد عدد من الأفراد الذين بإمكانهم تقييم أداء الموارد البشرية العاملة إلا أن التقييم لا يمكن أن ينجح إذا لم يتابع المقيم أداء الفرد عن قرب أو إذا لم يتسن له فرصة كافية لمراقبة أداء من يجب تقييمه من الأفراد . أضف إلى ذلك أن فترة المتابعة و المراقبة ، يجب أن تكون كافية لكي يتمكن المقيم من إتمام مهمته على أساس معرفته و اختباره لسلوكيات و أداء المقيم إذا السؤالان المطروحان للبحث و التحليل هما : من يقوم بتقييم العاملين؟؟ و متى يتم التقييم؟؟

أولاً) من يتولى تقييم الأداء

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد العاملين و التي من أهمها :

- (1) الرؤساء المباشرين : و هو المشرف على نشاط و أداء هذا الفرد و هو الأكثر تأهيلاً لتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية و عادلة و ذلك من مدخل أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط ، و من أجل هذه الغاية يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي قام بها كل عامل و هذه السجلات تزوده بأمتثلة محدودة يستفاد منها عندما يحين موعد التقييم ، و كذلك تخدم في تقوية الذاكرة إلا أن هذا الأسلوب رغم انه الأكثر إتباعاً تعثره بعض السلبيات أهمها¹ :

¹ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 391 .

- احتمال التحفيز و التحكم في التقييم ؛
- إمكانية دخول عوامل غير موضوعية كالعلاقات الشخصية و المجاملات و المحاباة ل تؤثر بالتالي على نتائج التقييم ؛
- (2) **التقييم الذاتي** : المقصود بالتقييم الذاتي أن يتولى الموظف بنفسه عملية تتم فعالياته من خلال جمع المعلومات عن أدائه و محاولة الإفادة منها في تطوير نفسه إذ تصمم نماذج موجهة للفق يام بذلك تتضمن النقاط و العناصر التي توضع في الحسابان عند إجراء عملية التقييم الذاتي ، و أن هذا النوع من التقييم يستخدم لغايات التعلم و تطوير الذات و ليس لغايات الترقية أو زيادة الراتب أو غيرها من شؤون التوظيف¹. و من ايجابيات هذا الأسلوب :
- أن ضعف التقييم الذاتي النزعة الدفاعية لدى الموظف كما يخفف من ميوله التبريرية ؛
- انه يقوي الشعور بالمسؤولية و القدرة على الرقابة الداخلية ؛
- يعمل على تحسين أداء العامل الذي يكون مستوى أدائه متدنيا ؛
- و من عيوب هذا التقييم أنها تميل إلى التساهل أكثر من التقييم الذي يجري من جهات أخرى .
- (3) **تقييمات الأقران**: يقوم بموجب هذا التقييم كل فرد بتقييم كل من أعضاء و جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري و يتخذ هذا التقييم ثلاث أشكال هي² :
- طريقة الترتيب ، و تتمثل بالترتيب من أفضل موظف إلى أسوأ موظف ؛
- طريقة التقديرات ، و فيها يجري إعطاء درجات على سلم تقدير ؛
- طريقة الترشيحات ، تتمثل بإجراءاتها في أن يقوم كل عضو في جماعة العمل بانتخاب عدد محدد من أعضاء الجماعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب أداء معين أو خاصية معينة ؛
- أن هذا النوع من التقييم مفيدا في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء جماعة العمل معلومات فريدة عن أداء بعضهم البعض و التي يكونون فيها قادر على تقييم ذلك الأداء بشكل دقيق ، و تيرر فائدته أكثر باستخدامه لأغراض تطويرية أكثر منها أغراض إدارية .

¹ وليد حميد رشيد الاميري ، مرجع سابق ، ص 88.

² حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 391 .

و من عيوبها قد تكون ظرف مضادة من قبل الزملاء ، و منها عدم توافر الثقة بين الأشخاص في جماعة العمل ، و وجود نظام مكافآت تنافسي شبيه بلعبة المجموع الصفري ، و هذه الطريقة تلحق الضرر بالعلاقات بين أعضاء الجماعة .

(4) التقييم المتعدد : تشكل بموجب هذا التقييم لجنة من مجموعة من الأشخاص الذين يكونون على اتصال بالعمل و لهم إلمام بتفاصيله ، و أن اللجنة ستضمن العناية الكافية لعملية تقييم الأداء و توفر وجهات نظر متعددة للحكم على مستوى أداء العاملين ، و بذلك يمكن لمعلومات مفيدة أن تتوفر ، و بذلك تستطيع المؤسسة أن تؤشر و بصورة أفضل العاملين المهائمين للترقية أو التخصيصات المستقبلية للعمل¹.

(5) المقيمون الخارجيون : يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المؤسسة (خبراء) يجري استدعائهم للقيام بالتقييم إمكانية شخص لغرض ترفيته في مؤسسة معينة ، و لكن هناك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المؤسسة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة².

(6) التقييم من طرف الزبائن و الحواسيب : في عالم العصرية و الحداثة برز مصدران جديان لتقييم أداء الأفراد العاملين بحيث أن الزبائن تعتبر مصدر شائع في المؤسسات الخدمائية و الحواسيب من مصادر المعلوماتية الرقابية الشائعة في العديد من المؤسسات كونه يوفر لمدراء الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد بالطرق الالكترونية . إلا أن استخدام الحاسوب أداة رقابية لتقييم الأفراد يتعارض بعض الخصوصيات التي هي ملك للأفراد دون سواهم ، و هو إذا عرضه للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين الذين بدؤوا تحضير و سن القوانين و التشريعات التي تحد من استعماله³.

ثانياً) توقيت تقييم الأداء :

أن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام و يجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم ، و أن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات على الأقل مرة أو مرتين في السنة فان البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي ينجزها الأفراد . و قد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بان تقييم

¹ عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 63 .

² وليد حميد رشيد الاميري ، مرجع سابق ، ص 88 .

³ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 392 .

أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافيا خاصة في حال أنت نتائج التقييم غير ايجابية و لأسباب خارجة عن إرادة الأفراد ، بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم و الهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل و طرق الأداء¹ .

الفرع الثاني : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

أن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ، لخير برهان و إثبات على مدى جدوى و اهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين و الرؤساء و المرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته و عدم إمكانية الاستغناء عنه ، فنتائج تقييم الأداء تستخدم في عدة المجالات أهمها :

أولاً) التعيين و الترقية و النقل :

إذ أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الادارة على التعيين من الداخل لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المؤسسة التي تتلاءم مع كفاءة و قدرات العامل ، و تقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية و وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى² .

ثانياً) التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي :

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدراتها و كفاءتها و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل ، وذلك فان نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية³ .

ثالثاً) تحديد الاحتياجات التدريبية :

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها و هذه الخطوة هي أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي⁴ .

¹ عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 64-65 .

² عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 22 .

³ وليد حميد رشيد الاميري ، مرجع سابق ، ص 70 .

⁴ عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 22 .

رابعاً) تطوير الأفراد :

تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين و تساعد الادارة على اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التطويرية المناسبة للسيطرة على نقاط الضعف¹.

خامساً) بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية :

تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية إذ أن هناك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء ، و لذلك فان نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم و التي تصمم نظام حوافز عادل².

سادساً) الانضباط و المعاقبة :

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه و مراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها و تعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك ، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي³.

الفرع الثالث : فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية ، التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان و بعيدة عن التحيز و المحسوبية . و فيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها⁴ :

- 1) رفع الروح المعنوية للعاملين_ : إن جو من التفاهم والعلاقات الجيدة سوف يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة ؛
- 2) إشعار العاملين بمسئولياتهم: إذ عندما يشعر العامل أن أدائه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه وعمله معا ؛

¹ بويرطخ عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 21 .

² وليد حمي رشيد الاميري ، مرجع سابق ، ص 71 .

³ عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 23 .

⁴ زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، الأردن، دار مجدلاوي للنشر ، 1998، ص 240

- (3) وسيلة لضمان عدالة المعاملة : تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا في تقييم الأداء، بحيث ينال العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة، لئلا تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين؛
- (4) تقييم سياسات الاختيار والتدريب : حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ؛
- (5) استمرار الرقابة و الإشراف : إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العامل يتطلب وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار وبكل موضوعية ؛

الفرع الرابع: أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء للأداء مرؤوسهم نذكر منها ¹ :

أولا) أخطاء التحيز الشخصي : يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس ، مما يؤدي إلى تقييم يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ، و نستطيع أن نقلل من هذا التحيز بان نشرك الآخرين في عملية التقييم ، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل ؛

ثانيا) أخطاء الهالة : يتمتع كل شخص بهالة و سمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق بت ، و غالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع ، و قد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه ، و عن حسن أدائه في مجال معين دون غيره ، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره ، دون الاه تمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة ؛

ثالثا) أخطاء تقدير الوسط : مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس ، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط و تشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة و الموضوعية و الأسس السليمة ، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم و يتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف و أسوء موظف و تنتهي قيمة و غرض تقييم الأداء ؛

رابعا) أخطاء الانطباعات المسبقة : يجب أن لا تؤثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، مرجع سابق ، ص 379-382 .

المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ، و لا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي ؛

خامسا) التأثير بأخر تقييم : قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ، و لا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيههم طبقا لآخر ، تقرير عنهم ، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتازة فيعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان و إذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا ، فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق ؛

سادسا) أخطاء الانطباعات المسبقة : يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية و لا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي ؛

سابعا) أخطاء النسيان : فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة و عادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة . و يميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس . و هذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل ؛

ثامنا) المبالغة في التقييم : يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم ، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي من البعض الآخر منخفضا و هذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة ؛

المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

تعتبر ادوات إدارة الجودة الشاملة أساليب و مناهج علمية و عملية تطبق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها و تتنوع ادوات إدارة الجودة الشاملة على حسب طبيعة الأنشطة و المهام ، و على حسب الأهداف المرجوة من الجودة ، و من أهمها و أشهرها :

المطلب الاول : حلقات الجودة

تمثل حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة و تفسح هذه الحلقات مجالا واسعا لمشاركة الجميع و العمل بروح جماعية بدلا من الاداء ال فردي مما يجعلها مصدرا حيويا في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين جميع جوانب العمل بما فيها تحسين الجودة .

الفرع الاول : تعريف حلقات الجودة

لقد وردت تعريفات عديدة لحلقات الجودة و التي تتفق من حيث المضمون و لكن اختلفت في بعض الجوانب الشكلية ، و سنتناول بعض المفاهيم¹ :

أولاً- حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملا متشابها و يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد مشكلات الجودة و الإنتاج و تحليلها و إيجاد الحلول المناسبة لها و العمل على تحسين أدائهم.

ثانياً- حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين التي تقوم باستخدام تقنيات حل المشكلات التي تعترضهم في مكان عملهم .

ثالثاً- بان حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة تتكون من (6-12) من العاملين من نفس مجال العمل و تكون مقابلتهم طوعية ، و عادة يكون اجتماعهم بصورة دورية مثلا و لمدة ساعة أسبوعية لتحديد و تحليل مشكلات العمل .

رابعاً- حلقات الجودة بأنها مجموعة صغيرة من العاملين الذين ينتمون طوعيا لأداء أنشطة السيطرة على الجودة ، و هي الآلية التي تدمج أفكار المدراء و العاملين في انجاز أفضل النتائج المحتملة .

¹ أكرم احمد رضا الطويل و اسراء وعد الله قاسم حمدي ، المناخ التنظيمي و حلقات الجودة ، دار الخامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2015 ، ص 69-72 .

خامساً- و تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثون أن المفهوم الإجرائي لحلقات الجودة هو مجموعة صغيرة من العاملين من نفس القسم أو الخط الإنتاجي الذين ينتمون لهذه الحلقات بشكل طوعي و يلتقون بشكل دوري و لمدة ساعة أو ساعتين أسبوعياً خارج أوقات العمل الرسمي ، و يعملون على حل المشكلات التي تواجههم إثناء أدائهم أعمالهم و بالتالي إيجاد حلول مقترحة لها تقديمها إلى الإدارة من اجل مراجعتها و معرفة مدى إمكانية تطبيقها بالواقع العملي و تحتاج هذه المجموعة الصغيرة إلى قائد يشرف على أداء عملها و متابعتها و توجيهها نحو الهدف المطلوب منها ، و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة في مجالات تحسين جودة المنتجات و زيادة الإنتاجية و خفض التكاليف.

الفرع الثاني : اهداف حلقات الجودة

نذكر منها ما يلي¹:

أولاً- بالنسبة للمؤسسة :

- 1) تحسين الجودة :أي تحسين جودة المنتج و جعله يتوافق مع حاجات و رغبات الزبائن و ذلك عبر دراسة العوامل و الأسباب التي تؤثر على الجودة و قيام الحلقات بتقديم و اقتراح حلول .
- 2) زيادة الإنتاجية : و هنا يتضح الدور الحيوي لحلقات الجودة في زيادة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تأثيرها على سلوك و اتجاهات الأفراد العاملين و على دوافعهم للعمل و بالتالي العمل على تقبلهم لأهداف و سياسات و خطط الإدارة .
- 3) تحسين الاتصالات : و هذا بتبادل المعلومات و البيانات و تحسين الاتصال في المؤسسة .

ثانياً- بالنسبة للعاملين :

- 1) تطوير صلة العاملين بالعمل و اهتمامهم بالدورات و المواد و طريقة العمل المستخدمة .
- 2) تعزيز و تطوير اهتمام العامل بالعمل و تقلل من انقطاع عنه .
- 3) إسهام جميع العاملين من جهة و بين العاملين و الإدارة من جهة أخرى .
- 4) إكساب العاملين مهارة عالية و الكشف عن المشكلات و كيفية حلها و بالتالي زيادة الجودة و الإنتاجية .
- 5) تعطي راحة نفسية للعاملين بانجازاتهم و مسؤولياتهم في المؤسسة .

¹ اكرم احمد رضا الطويل و اسراء وعد الله قاسم حمدي ، المناخ التنظيمي و حلقات الجودة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2015 ، ص 73-76 .

الفرع الثالث : تكوين حلقات الجودة و بيان أسلوب عملها

أولاً- أعضاء حلقات الجودة :

أن حلقات الجودة تقوم أساسا على وجود كل من الأعضاء و المشرف و الميسر و المنسق و لجنة التيسير و الاختصاصيين و دعم الادارة ، فيما يلي إيضاح للدور المنوط بكل جهة¹ :

(1) الأعضاء : يكونون من العاملين الذين يؤدون نفس النوع من النشاط و يكونون مسئولين عن تحديد و معالجة المشكلات المتعلقة بوحدة عملهم .

(2) المشرف : و هو الذي يقوم بالإشراف على وحدة العمل التي يتبعها الأعضاء ، و هو المسئول عن محتوى ما يدور في اجتماعات أعضاء الحلقة ، و ذلك من حيث الموضوعات التي تناقش و أسلوب المناقشة مع ضرورة اعتماد على مشاركة الأعضاء و مناقشة كل ما يدور في جدول أعمال الحلقة .

(3) الميسر (المسهل) : يتسم عمل الميسر بشيء من الأهمية و الخطورة بالنسبة لنجاح برنامج حلقة الجودة و يتلخص عمله في النقاط التالية : ترويج و تعميم فكرة دائرة الجودة ، و الحصول على المتطوعين للعمل في برنامج حلقات الجودة ، و تدريب مشرفي الحلقات ، مساعدة أعضاء الدوائر في حل المشكلات المطروحة دون أن يتدخل بشكل مباشر ، و اطلاع مديري الأقسام بما يدور في الدوائر ، تنفيذ و متابعة تقويم السياسات المؤسسة بخصوص برنامج حلقات الجودة ، و تقديم المشورة الفنية كلما دعت الضرورة إلى ذلك .

(4) لجنة التيسير (التوجيه) : و تتكون من مديري الإدارات العليا ، و تعمل بمثابة مجلس الادارة لبرنامج تطبيق إدارة الجود الشاملة في المؤسسة ، و تعد مسؤولة عن وضع الإرشادات التشغيلية لعمل حلقات الجودة .

(5) المنسق : و يكون مسؤولا عن تطبيق هذه الإرشادات عند التنفيذ الفعلي لبرنامج الجودة و المحافظة على استمرارية البرنامج ، و التزامه بالأهداف المحددة .

ثانياً- أسلوب عمل حلقات الجودة : و تلعب الادارة و الجهات و الوحدات الأخرى بالمؤسسة دورا مؤثرا في عمل حلقات الجودة إذ تعد من العناصر المساندة التي تتفاعل مع الحلقة و تؤثر عليها .

¹ صلاح الدين حسن السبسي ، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2011 ، ص 31-33

و يتمثل أسلوب عمل حلقات الجودة في الخطوات التالية¹ :

- 1) يحدد أعضاء الحلقة أو الإدارة العليا أو المدير العام مجالات العمل أو إحدى المشكلات التي يجب دراستها و تحليلها ؛
- 2) يقوم الأعضاء بمعاونة المشرف في اختيار احد مجالات العمل أو إحدى المشكلات مع تحديد هدف تسعى الحلقة إلى تحقيقه ؛
- 3) تبدأ الحلقة في وضع خطة عامة لكيفية الوصول إلى حل لهذه المشكلة ، باستخدام احد أساليب التحليل المناسبة ، سواء كانت إحصائية أو غير إحصائية ، و من هذه الأساليب التحفيز الذهني ، و تحليل السبب و النتيجة ، و أساليب جمع و تحليل البيانات و الرسوم البيانية و غيرها ؛
- 4) تحليل المشكلة مع الاستعانة أحيانا ببعض الفنيين أو اللجان الاستشارية و الوصول إلى الحلول المقترحة و عرضها على المسؤولين؛
- 5) تقوم الإدارة بمراجعة المقترحات و في حال الموافقة يتم تطبيق الحلول المقترحة ، و متابعتها بدقة و تقويم الاداء في كل خطوة من الخطوات المتعلقة بالتنفيذ ؛

المطلب الثاني : ستة سيجما

تمثل تقنية ستة سيجما امتداد لتطور علم الادارة و ممارساته في الغرب وفي اليابان منذ عقدي سبعينيات و ثمانينات القرن العشرين حيث ظهرت الجودة الشاملة التي أدت إلى تطور الأدوات العملية و الإحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات و العمل على إزالتها بهدف تحسين الاداء .

الفرع الاول : مفهوم ستة سيجما

أولاً- تعريف ستة سيجما : تعدد تعاريف ستة سيجما يتطلب رصد مختلف زوايا النظر التي تطرقت للمفهوم مع التركيز على جانب التحسين على مستوى العمليات وفي ما يلي سن تطرق إلى المفاهيم المختلفة لستة سيجما :

- 1) هو مقياس إحصائي إلا انه لا يتطلب مهارة كبيرة في علم الإحصاء ، حيث انه نظام إداري من اجل تحقيق قيادة إدارية دائمة و أداء ذو مستوى مرتفع جدا و عالمي و هو في غايته يهتم بمستوى

¹ قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 256 - 257 .

أداء العملية و الوصول بالمنتج إلى درجة الكمال ، أو ما يسمى في إدارة العمليات و الإنتاج بالتلف الصفري¹ .

(2) أن سيجما 6 هو حرف اليونانية و يطلق عليه في علم الإحصاء بالانحراف المعياري ، و من المعلوم لدينا أن الانحراف المعياري هو أسلوب إحصائي لوصف مقدار الانحراف المعياري أو التباعد في مجموعة البيانات ، و الوصول إلى الكمال من خلال فلسفة " الحيايد السداسي SIX Sigma " هو الوصول إلى نسبة قد تصل إلى 99.99966 %² .

(3) تعنى هذه التقنية في المؤسسات بقياس الجودة التي تدور قرب درجة الكمال ، فهي منهجية لاستبعاد العيوب من خلال تحقيق ستة انحرافات معيارية بين الوسط الحسابي و اقرب حد مقبول للمواصفة ولكل عملية و ابتداء من التصنيع إلى التسليم للزبائن ، و يشمل ذلك السلع و الخدمات و المبيعات ، و تصميم المنتج ، و يعرف المعيب في ظل هذا التقنية بأنها أي شيء خارج مواصفات الزبائن لا يقتصر تطبيق هذه التقنية على المؤسسات الصناعية و التجارية ، فهي إستراتيجية تمكن المؤسسات من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص العمليات الأساسية و هيكلها من خلال تصميم و مراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد و استهلاك المصادر و في نفس الوقت تلبية احتياجات العميل تحقيق القناعة لديه ، و يدل مبدأ 6 سيجما على أن المؤسسة تقدم خدمات أو سلع خالية من العيوب تقريبا لان نسبة العيوب في 6 سيجما 3.4 عيب لكل مليون فرصة ، أي أن نسبة كفاءة و فعالية العمليات 99.99 %³ .

ثانياً) - علاقة ستة سيجما بالجودة : قد يضيع المرء بين المسميات مختلفة مثل إدارة الجودة الشاملة ، إدارة الاداء ، العمل كفريق واحد ، حلقات الجودة ، الإيزو 9000 ، و أيضا ستة سيجما ، فما هي هذه التسمية ستة سيجما ؟ و لماذا تزداد المسميات ؟ تحتوي هذه المنهجيات على مفاهيم مشتركة تجمعها بحيث لا تكاد تعرف الفرق بينها ، و من ناحية أخرى ، فان كل منهجية لها خصوصية و تطبيق معين في مجال معين و لكن كل هذه المنهجيات أصبحت لديها أسماء لأنها تعطي آلية محددة ، و هذه الآلية لها بداية و لها نهاية ، و له

¹ مصطفى كمال السيد طايل ، معايير الجودة الشاملة (الإدارة ، الإحصاء ، الاقتصاد) ، دار الاسامة للنشر و التوزيع ، 2013 ، ط1 ، ص 309 .

² مصطفى كمال السيد طايل ، المرجع السابق ، ص 309 .

³ نزار عبد المجدي البروراي و لحسن عبد الله باشوية ، المرجع السابق ، ص 359-360 .

تفاصيل و إجراءات تختلف قليلا عن بعضها البعض ، و لكنها تصل إلى النتيجة نفسها ، شريطة أن يتم تطبيقها كمنهج واحد متكامل . و يمكن تلخيص علاقة ستة سيجما بالجودة في النقاط الآتية ¹ :

(1) ركزت برامج الجودة في الماضي على تلبية احتياجات العميل و بأي تكلفة و استطاعت المؤسسات إنتاج منتجات ذات جودة عالية على الرغم من قلة كفاءة العمليات الداخلية فيها و كانت المؤسسات تدفع لتحقيق الجودة (تكلفة الجودة) . لذا ساد الاعتقاد لدى المؤسسات أن الجودة تكلف الكثير من الجهد و المال و الوقت ؛

(2) تعد ستة سيجما امتداد طبيعي لجهود الجودة لذلك فهي مبادرة لتطوير الجودة ، حيث تعمل على الربط بين أعلى جودة و أقل تكاليف للإنتاج ؛

(3) ستة سيجما عبارة عن هدف للأداء يتم تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة و ليس على المنتج بمجمله ؛

(4) لا يمكن أن تعمل ستة سيجما بمعزل عن الجودة حيث توفر إدارة الجودة لهذه التقنية الأدوات و التقنيات اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية و تطور العمليات داخل الإدارة و تعد الخطوة الأولى في حساب ستة سيجما تحديد و توقعات و متطلبات العملاء و هي ما تعرف بالخصائص الحرجة للجودة ؛

(5) أن ستة سيجما ليست م وضوح يدور حول الجودة ذاتها و إنما تدور حول تقديم قيمة أفضل للعملاء و الموظفين و المستثمرين ؛

(6) و لغرض تحديد مستوى ستة سيجما في أي مؤسسة فإن الأمر يتطلب إتباع مجموعة من المقاييس المرتبطة مع بعضها و التي تستخدم لتحديد فرص ظهور العيوب لكل مليون فرصة في المنتجات و العمليات الإنتاجية ؛

الفرع الثاني : الأساليب الداعمة لتطبيق طريقة ستة سيجما :

لقد أتت طريقة ستة سيجما بفلسفة جديدة في علم الإدارة(التسيير) تركز حول جملة من الأساليب والطرق الداعمة والمساعدة على إنجاح تطبيقها تتمثل في إضفاء الطابع المهني على وظائف إدارة الجودة مأخوذة من الفنون القتالية لدعم البناء التنظيمي بالاستناد إلى التدريب اللازم لإتقان هذه المضامين باعتبار أن مؤسسات الأعمال اليوم تتصارع فيما بينها من أجل البقاء والنمو و التطور في السوق ومفاتيح كل ذلك تركز على الجودة والسعر المتناسب مع هذه الجودة، حيث تتمثل هذه الأساليب أساسا بالاعتماد على ممارسة " الكراتي " المتمثلة في

¹ نزار عبد المجيد البروراي و لحسن عبد الله باشوية ، المرجع السابق ، ص 365-364.

مختلف الأحزمة الملونة التي تشير إلى مستويات مختلفة من السيطرة والتمكن من تحقيق الجودة، حيث تتألف هذه الوظيفة من عناصر هي¹ :

- (1) القيادة التنفيذية، الأبطال وهم مدراء المستويات التنفيذية المسؤولين عن جهود إدارة وتوجيه مشروع ستة سيجما و تنفيذه على الوجه الصحيح والذين يديرون بدورهم حملة الأحزمة السوداء؛
- (2) حملة الأحزمة السوداء الممتازة وهم الأفراد الذين حصلوا على تدريباً متقدماً على تقنيات أكثر تطوراً لحل المشاكل وسبق وأن قادوا فرق مشاريع التحسين ولهم سجل مشهود في تحقيق النتائج، حيث تسند لهم مهام رصد تقدم الفرق وتقديم المساعدة اللازمة لإنجاح هذا المشروع لاسيما فيما يتعلق بالتدريب؛
- (3) حملة الأحزمة السوداء وهم العاملين الذين تلقوا الحد الأدنى من 4 إلى 5 أسابيع من التدريب على القيادة وحل مشاكل العمل ضمن مشروع Six sigma؛
- (4) إضافة إلى مدربي وحدات الأعمال، مدراء خطوط الإنتاج، حاملي الأحزمة الخضراء والصفراء والبيضاء الذين يمثلون المستويات التنفيذية لمشروع Six sigma ؛

الفرع الثالث : مرتكزات تحقيق الجودة الشاملة ضمن تقنية ستة سيجما

التي تمثل في مجملها هيكل متكامل Six sigma الذي يشمل عديد النظريات والأفكار والأساليب الإحصائية التي كانت مطبقة في دوائر الجودة الهندسية منذ عقود ليتم إدماجها وتناسقها ضمن مبادئ محددة تشكل دعائم هذه الطريقة المتقدمة، التي أثبتت نجاحات متميزة لمعظم المؤسسات التي عملت على تطبيقها بنجاح، فإنا نرى ما هي مرتكزات تحقيق الجودة الشاملة ضمن هذه الطريقة، وتحديدًا كيف يمكن الوصول إلى تحقيق ذلك؟ وهذا ما سوف نحاول الإجابة عليه من خلال التحليل الموالي، و من أجل الوصول إلى تجسيد هذا المسعى تستخدم هذه الطريقة أسلوباً محدداً لتحقيق التحسينات في المنتج باستمرار يعرف اختصاراً وهي (DMAIC) أ (Define, Measure, Analyse , Improve , Control) وهي (عرف ، قس ، حل ، حسن ، راقب) و هي خطوات عملية منظمة أساسها البيانات والمعلومات والمعالجة الإحصائية السليمة وفق أدوات Six sigma لحل مشاكل العمل والتوصل للتحسينات باستمرار، إذ نحاول

¹ أحمد بن عشاوي ، طريقة six sigma كإداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 5 ، ورقلة ، 2014 ، ص 125 .

عرض هذه العناصر من خلال ما يلي¹ :

(1) **عرف Define** : الذي يعني تحديد مشروع التحسين، التحديد الدقيق لمشاكل التحسين (بيان المشكلة) ، ثم تحديد الهدف من ذلك (بيان الهدف) وعموما يتم بموجب هذه الخطوة تحديد ما يجب تحسينه وتطويره من أعمال ونشاطات بالمؤسسة من خلال التحديد الدقيق للمشاكل التي تعرقل هذا التحسين، حيث يجب أن يتضمن بيان المشكلة عموما مستوى هذه المشكلة، مكان حدوثها والأثر المالي لها، أما تحديد الهدف من خلاله) بيانه (الذي يجب أن يتضمن أساسا مستوى التحسين المرغوب أو المتوقع، أي مقدار التحسين المستهدف من هذا المشروع، الذي يجب أن يكون محددًا وقابلًا للقياس، وتعتمد الخطوة الأولى هذه أي (عرف) من نموذج (DMAIC) على تقنية (Sipoc) التي تعني ما يلي :

✚ الموردون Suppliers وهم كل الأشخاص الذين يوردون للمؤسسة الشيء ما مثل (المعلومات ، المواد ، النماذج...) .

✚ بالمدخلات Inputs وهي معلومات و مواد أو غيرها .

✚ العمليات process: الخطوات المتعددة لانجاز الأنشطة .

✚ المخرجات Outputs: منتجات المؤسسة من سلع و خدمات .

✚ العميل Customer : الذي يتلقى منتجات المؤسسة .

(2) **إجراء القياس Measure** :

فبعد تحديد مشروع التحسين والتعرف على المشاكل التي تعيق هذا التحسين إلى غيره من الأمور التي تمت بموجب المرحلة السابقة عرف (Define) فإن هذه المرحلة المخصصة للقياس تركز أساسا على تخطيط وتنفيذ قياس الأداء مقابل متطلبات وتطلعات العملاء ، استنادا إلى مجموعة من المعايير لقياس المعيب من خلال استعمال الضبط الإحصائي للعديد من الأدوات العلمية والإحصائية وأساس التحكم في السيطرة على العيوب التي سبق التطرق لها ، حيث تمثل مرتكز وجوه تقنيات six Sigma و أساس التحكم في السيطرة على العيوب الذي لا يتعد 3.4 لكل مليون عملية وبذلك تحقيق أقصى ما يمكن من فرص التحسين.

(3) **حل Analyse**:

الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو السعي لاستغلال جميع المعلومات والبيانات التي تم التحصل عليها بموجب مرحلة القياس السابقة من خلال العمل على تحليل هذه البيانات قصد التوصل إلى معرفة وتحديد

¹ناصرى سمية ، اهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعات ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث علوم التسيير تخصص ادارة اعمال المؤسسات ، جامعة محمد بوضياف ، مسرلة ، 2017 ، ص 64-67 .

الأسباب الجذرية تحمل مشاكل ومعوقات التحسين، عن طريق تحليل مسار مسببات الفشل، ثم ترتيبها من حيث التأثير، تبويبها، ثم السيطرة عليها والتحكم فيها.

(4) التحسين Improve :

تعد هذه المرحلة حاسمة وتتويجا لنتائج المراحل السابقة، حيث أن هدفها الأساسي هو أحداث تغييرات في العمليات تضمن التخلص من عيوب المنتج والتكاليف الزائدة والنفايات... الخ تأكيدا على التحديد الدقيق لحاجات وتطلعات العملاء بموجب تلك المراحل الأنفة الذكر، وذلك من خلال تحاليل ودراسة أسباب الفشل وإيجاد حلول لها والسيطرة عليها، ثم اختبار هذه الحلول على عينة من المنتجات وتحديد نتائجها وأجراء التصحيحات اللازمة، ثم تعميمها فيما بعد لتشمل مجمل عمليات الإنتاج.

(5) المراقبة Control :

من أجل العمل بمبدأ التحسين المستمر وفق ما تقتضيه مبادئ الجودة، فإن هذه العملية لا يجب أن تتوقف بل دوما هناك مجالات في حاجة إلى تحسين، ولهذا الأساس وبموجب هذه المرحلة التي تركز على مراقبة مجمل هذه العمليات قصد تحقيق هذا الغرض، فإن يجب أن تراعى أساسا ما يلي:

- معايير قياس الأداء باستمرار .

- إجراء عمليات القياس .

- تصحيح الانحرافات أن وجدت في وقتها المحدد.

وكل تلك المراحل ضمن طريقة (DMAIC) تتم بتعاون وتأزر وتنسيق عال رفيع المستوى بين جميع المسؤولين والفرق المشار إليها بموجب تقنية six sigma بمختلف وظائفها وأدوارها، حيث تعمل هذه الأطراف مجتمعة دوما على تحقيق النجاح والتميز .

المطلب الثالث : المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الطرق الفعالة لقياس و تقييم أداء المؤسسات نسبة إلى المنافسين العاملين في نفس المجال ، الأمر الذي يساهم في توسيع الحصة السوقية و زيادة مستوى تقديم الخدمات لما له من اثر فعال في رضا الزبائن . كذلك تعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات العلمية التي تمكن المؤسسات من تحسين مؤشرات أدائها استنادا إلى معرفة ما إذا كانت أهدافها متوافقة مع احتياجات السوق و مقارنة ذلك مع المؤسسات المنافسة .

الفرع الاول : نشأة و مفهوم المقارنة المرجعية

أولاً) نشأة المقارنة المرجعية

تاريخياً، تعود أول إشارة للمقارنة المرجعية إلى القرن الرابع قبل الميلاد من خلال كلمات مؤلف كتاب (فن الحرب) عندما قال (حين تعرف عدوك وتعرف نفسك فان انتصارك سيكون محسوما) ، ويعود أصل كلمة المقارنة المرجعية إلى علم المساحة، إذ اشتقت من عبارة (علامة الصفة) التي تمثل نقطة مرجعية أو دلالة على طريق أو شجرة أو حائط . وكاصطلاح لغوي عربي، اختلفت التسميات لهذا المفهوم بعضهم أطلق عليه (المقارنة المرجعية) و البعض الآخر أسموه (القياس إلى نمط) وفريق ثالث أطلق عليه (إقامة فريق أعلى) وآخرون أسموه (المعايير القياسية المقارنة)وسميت أيضا (المقارنة بمنافس نموذجي) وأطلق عليها كذلك (قواعد المقارنة) لكن التسمية الأكثر شيوعا هي (المقارنة المرجعية)أو(القياس المقارن بالفضل) . وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على المعرصة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم¹.

ثانياً) مفهوم المقارنة المرجعية :

تعددت و تباينت مفاهيم المقارنة المرجعية إلا أنها إحدى أدوات مهمة لتطوير مؤشرات الاداء و في ما يلي أهم المفاهيم للمقارنة المرجعية:

- 1) اشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة فهم يستخدمون علامة و نقاط مرجعية لاماكن محددة مسبقا كمرجع يستند إليه ، و هي عملية تتم بواسطتها دراسة و مقارنة أداء المؤسسة مع نظيراتها الأخرى من ذوات الاداء المتميز².
- 2) و عرفت المقارنة المرجعية بأنها أداة إدارية فعالة في تعزز من قدرة المؤسسة لإدارة أدائها بشكل استراتيجي

¹ نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشوية ، مرجع سابق ، ص 301- 302 .

² عبير عبد الغفار و اخرون ، تحسين مستويات الجودة و رفع كفاءة الاداء باستخدام اساليب المقارنة المرجعية ، جامعة طرابلس ، ليبيا ، 2000

إذا ما تبني المدراء منظور التعلم من الاداء الأفضل ، كما عرفت بأنها عملية دراسة و تكيف أفضل التطبيقات في المؤسسات الأخرى من اجل تحسين أداء الوحدة و تكوين معيار يتم الرجوع إليه عند الحكم على الاداء¹.

(3) كما عرفت بأنها بحث مستمر عن أكثر الطرق كفاءة في انجاز المهمة من خلال مقارنة الطرق و مستويات الانجاز مع مؤسسات أخرى أو ضمن المؤسسة نفسها ما بين الوحدات الفرعية ، و عرفت بأنها عملية مستمرة لقياس إنتاج الفرد أو خدمته أو نشاطه مقابل أقصى مستوى من الاداء².

(4) و عرفت المقارنة المرجعية أيضا بأنها عملية مخططة مستمرة لقياس و مقارنة السلع و الخدمات و الممارسات الإدارية في منظمة معينة بنظيراتها في منظمة أخرى رائدة في النشاط الذي ينتمي إليه أو تكون خارج ذلك النشاط....فهي رؤية شاملة لما يفعله المنافسون³.

الفرع الثاني : أنواع و نماذج المقارنة المرجعية

(أولاً) - أنواع المقارنة المرجعية : يمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين هما⁴:

(1) المقارنة المرجعية الداخلية : هي نقطة البداية للعديد من الوحدات الاقتصادية المقارنات الداخلية بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل الواقعة ضمن نفس الوحدة الاقتصادية التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة و هذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل و اقل تكلفة ، و يدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها عدة فروع ... فيتم مقارنة أداء احد الفروع مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع ؛

(2) المقارنة المرجعية الخارجية : و تتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع أفضل المنافسين و عبر المنافسين أي مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر و من مميزاتها ، أنها تحقق الانفتاح على تجارب و نجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات ال تي تمارس نفس نشاط أو تبيع السلعة ؛

¹ يوسف دولاب يوسف و حميد على صالح ، دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الاداء و التحسين المستمر ،مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الاسراء الجامعة ،قسم المحاسبة ،العدد 2 ، 2016 ، ص 26 .

² مجبل دواي اسماعيل ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء و امكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، المعهد التقني ، العمارة ، 2007 .

³ نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشوية ، مرجع سابق ، ص 303 .

⁴ هاشم فوزي دباس العبادي ، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، العدد 16 ، 2000 ، ص 147-148 .

(أ) - المقارنة المرجعية التنافسية : و تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق منافسين أفضل في الاداء ..لذلك تسمى أيضا بالمقارنة المرجعية في الاداء ، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ، الخدمات ، التكنولوجيا ، الأفراد ، التسعير ، الجودة و بقية المجالات التي تنعكس على الاداء ؛

(ب) - المقارنة المرجعية الوظيفية : و تسمى أيضا المقارنة المرجعية العملية ، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة مثل التسويق ، الموارد البشرية ..أو عملية معينة تدريب العاملين ، أساليب التخزين ... بمثيلاتها في المنظمات الأخرى ، و قد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى ؛

(ت) - المقارنة المرجعية الإستراتيجية : و هي عملية مراجعة و فحص كيفية التنافس مع المؤسسات و البحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق و تحقيق ميزة تنافسية ، و للمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت و التكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة و تحسين كفاءة العمليات الحالية وقد طبقت هذه الإستراتيجية من قبل العديد من المؤسسات الرائدة و تعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة من بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره و تطويعه ليتلاءم مع ظروفنا و بيئتنا ؛

ثانيا) نماذج المقارنة المرجعية

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية، المراحل الواجب اتباعها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة و هناك خمس خطوات رئيسة متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح و هي ¹ :

(1) التخطيط : تمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة ، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها .وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه .ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة ؛

(2) التحليل: وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية؛

¹ صلاح بلاسكة و نور الدين مزيان ، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم اداء المؤسسات ، مجلة المؤسسة الجزائرية ، العدد 4 ، 2013 ، ص 58 .

(3) التكامل: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد الحالات التي تستوجب التغيير والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل؛

(4) التنفيذ: ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق؛

(5) النضوج: ويتحقق هذا حينما تتصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل؛

المطلب الثالث: العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجي و فلسفة متكاملة و شمولية للتحسين ... فهي تهدف إلى إعداد منظمة يكون فيها التحسين ذاتيا ... حيث يكون التركيز على جودة الاداء في جميع التخصصات و لجميع مراحل العمل و ليس فقط على المخرجات . و جدير بالذكر أن مفهوم المستهلك أو الزبون في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد المستهلك أو الزبون الذي يشتري السلعة (الزبون الخارجي) بل أن التركيز يكون أيضا على الزبون الداخلي ، فعند تسلّم احد أقسام الإنتاج الأجزاء المنتهية من القسم السابق ، فإن القسم اللاحق يعتبر زبونا للقسم السابق ينبغي التعرف على المواصفات التي يطلبها ،ثم يجري العمل على إرضائه بنفس مفهوم إرضاء الزبون الخارجي للسلعة أو الخدمة . إذن فالعلاقة بين المقارنة المرجعية و إدارة الجودة الشاملة إنهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور و الضعف في المنظمة بغية معالجتها كما إنهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتباريات أساسية تشمل المدخل النظمي ، و تشجيع التغيير و الإبداع ، و الانفتاح على الأفكار الجديدة . أما الاختلافات و شمولية للتحسين ، في حين أن المقارنة المرجعية هي أسلوب ضمن عدة أساليب إدارة الجودة الشاملة أي أنها اشمل من المقارنة المرجعية¹.

¹نزار عبد المجيد البروروي و لحسن عبد الله باشيوة ، المرجع السابق ، ص 310-311 .

خلاصة الفصل :

على ضوء ما قدمناه سابقا ، فإن الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمتطلبات و خصائص تكون قادرة على الوفاء باحتياجات و رغبات زبائننا بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا لديهم ، بينما إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا العميل الداخلي و الخارجي بحيث تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية الإنتاجية و في القرارات المتخذة ، كما تعتمد على آليات العمل الجماعي و التحسين المستمر للعمليات المختلفة في المؤسسة ، إذ يلعب العنصر البشري دور مهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء العام للمؤسسة .

لقد تمت الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة و الدراسات السابقة في تحديد مبادئ الجودة و أبعادها و دورها في تحسين أداء العاملين ، حيث تم الاعتماد على المتطلبات التالية : دعم الإدارة العليا ، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، الاهتمام بالزبائن .

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

بعدما تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة والمتمثلان في "ادارة الجودة الشاملة و أداء العاملين"، وبعد عرض المضامين النظرية لكل بعد ومفهومه وكذا العلاقة بينهما فيما يتعلق ادوات ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال الفصل الاول ، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري ومحاولة معالجته ميدانيا من خلال الوقوف على مدى إعتقاد المؤسسة محل الدراسة على تبني مختلف ادارة الجودة الشاملة والتي من شأنها أن تؤثر على اداء العاملين ، وقد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة "عموري SARL SOFRAMIMEX".

و من هذا المنطلق سوف نستعرض في هذا الفصل ما يلي :

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تقديم مؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX

و هي شركة ذات مسؤولية محدودة و تنشط في مجال التجارة حيث تقوم باستيراد كل المعدات للاشغال العمومية و البناء بما في ذلك قطع الغيار و الواح ، استيراد المعدات ، ماكينات رفع الاثقال و التفريغ ثم بيعها داخل الوطن ، تتفرع عبر 25 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن من بينها الوحدة الام في بسكرة . انطلقت مؤسسة عموري في 01 / 10 / 2010 و تقع هذه الوحدة ببسكرة في شارع الزعاطشة ، تقدر المساحة الإجمالية ب 960 م² منها المغطاة 600 م² ، رأسمال يقدر ب 50.000.000.00 دج ، أما بالنسبة للموظفين فتشغل المؤسسة 70 موظفا حاليا

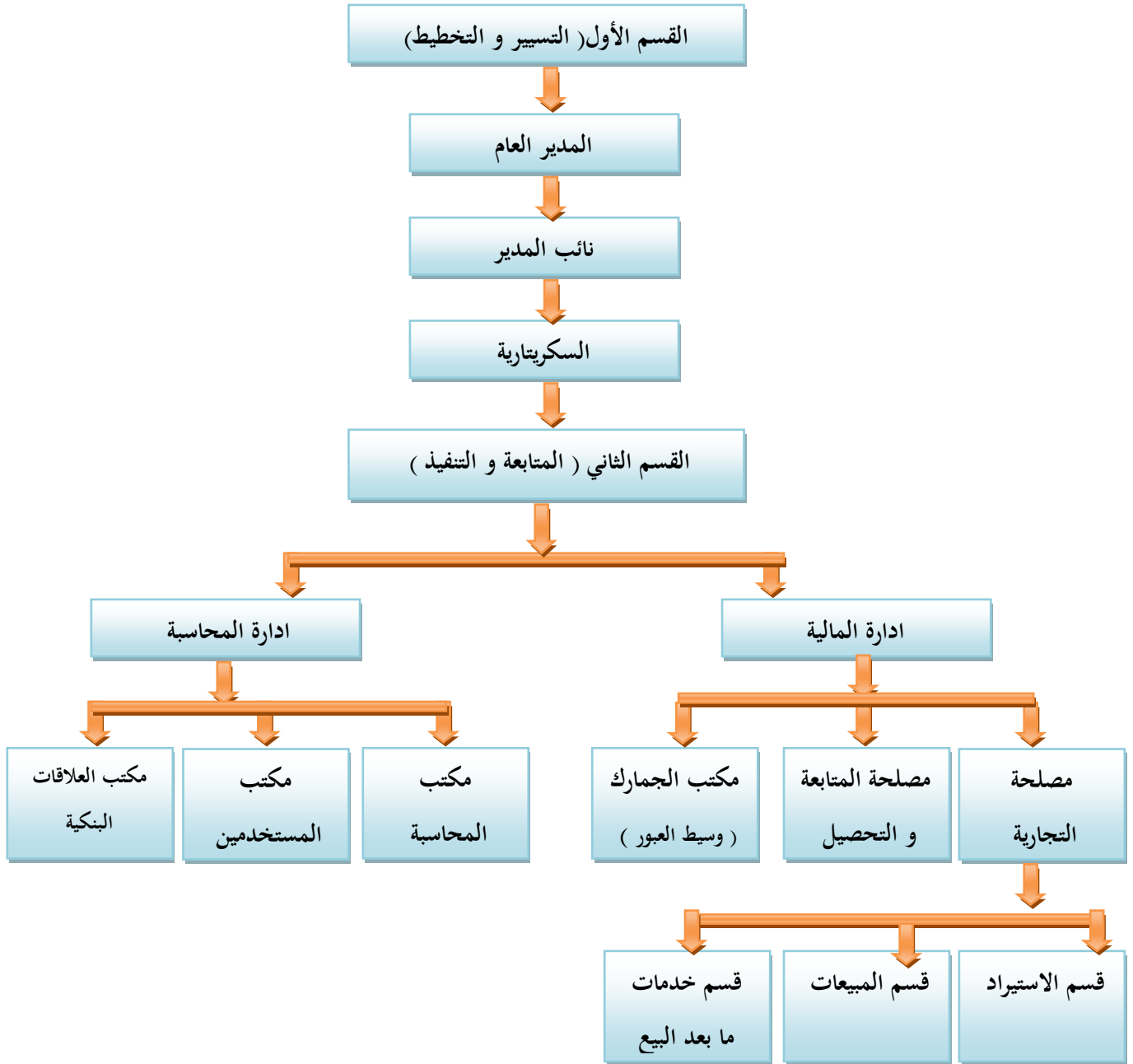
أهداف المؤسسة :

- ✓ توسيع نطاق توزيعها في معظم مناطق الوطن .
- ✓ التحكم في منافذ التوزيع و المراقبة .
- ✓ الزيادة في حجم المبيعات .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمجمع عموري بسكرة

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مصلحة الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة

القسم الأول - التسيير والتخطيط : ويضم ما يلي:

- 1 -المدير العام : هو المسئول الأول في المجمعاً يقوم بالاشراف على تسييره و حسن سير نشاطه و اصدار القرارات المناسبة ، و يقوم بمساعدته عدد من المصالح .
- 2 -المسكرتارية : التي تقوم بالعديد من المهام منها : استقبال الاتصالات ، تنظيم المواعيد ، تسجيل مختلف المراسلات ، و حفظ نسخ منها .
- 3 -خائب المدير : يقوم تقريبا بنفس عمل المدير العام ينوب عنه في حالة غيابه ، كما يستطيع النيابة عنه في العمل خارج المجمع .

القسم الثاني - المتابعة و التنفيذ : و يضم جزئين كما يلي :

- 1 إدارة مالية : و تقوم بمتابعة الحركات المالية الداخلة و الخارجة (ادارة التدفقات النقدية) . و تتكون من ما يلي :

- 1 1 -مصلحة التجارة : تقوم بتزويد المجمع باحتياجاته من المواد الاولية و الحرص على تلبيتها لاحسن سعر و أفضل جودة و في الاجال المحددة و بالكميات المطلوبة ، و تقوم بتصريف و تسويق منتجات المجمع ، و تقسم إلى ثلاث مصالح :

- 1 1 1 -قسم الاستيراد : مهمتها تموين المجمع بكل ما يتطلبه نشاطه : مواد اولية ، اغلفة ، قطع غيار الخ

- 1 1 2 -قسم المبيعات : هي نقطة التعامل المباشر مع العملاء تقوم بابرام صفقات البيع و متابعة الزبائن و البحث عن هم و فوترة المبيعات ، و تقوم بفتح نقاط بيع جديدة و تنظيم حملات اشهارية لمنتجات المجمع .

- 1 1 3 -قسم خدمات مابعد البيع : أي متابعة منتجات المجمع بعد خروجها ، بالاضافة إلى تقديم عروض كتوصيل المنتجات و ارجاعها في حالة حدوث مشكل ما .

- 1 2 -مصلحة المتابعة و التحصيل : مهمتها متابعة تحصيل الديون ما بعد البيع .

- 1 3 -مكتب الجمارك (وسيط العبور) :بما ان المجمع يقوم بالاستيراد المواد الاولية من الخارج فيقوم هذا القسم بتسهيل العملية ، و أيضا في حالة ما اذا وقع مشكل مع الجمارك يتكفل هذا المكتب بحلها .

- 2 - إدارة المحاسبية : و يضم ثلاث أقسام كما يلي :
- 2 1 - مكتب المحاسبية : تقوم بتسجيل جميع العمليات و معالجة البيانات المحاسبية لايرادات و النفقات و كل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمجمع .
- 2 2 - مكتب المستخدمين : تعمل على تلبية حاجة المجمع للعنصر البشري و تقوم بتكوين العمال عن طريق إجراء ملتقيات قصيرة و نادرا ما تلجا لعمليات تكوين مطواة نظرا لتكاليفها الباهضة ، و يتمثل الجزء الأهم من نشاطها في حساب الاجور و تطبيق القوانين المنصوص عليها في قانون العمل ، و لذل فهي تضم ثلاث خلايا: خلية الاجور ، خلية الوسائل العامة ، خلية المنازعات .
- 2 3 - مكتب العلاقات البنكية : و تختص بجميع عمليات المقاربة البنكية و التسويات .

المطلب الثالث : منافذ التوزيع بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها علة نوعين من المنافذ ، منافذ التوزيع مباشرة و منافذ التوزيع غير مباشرة ، فهي تعتمد على سياسة التوزيع الشامل لتحقيق أكبر درجة من التغطية ، فهي تعتمد على مجموعة من الاعتبارات لاختيار منافذ التوزيع ، و هذه الاعتبارات كالتالي :

- ✓ اعتبارات متعلقة بالسوق
- ✓ اعتبارات متعلقة بالوسطاء
- ✓ اعتبارات متعلقة بالمنافسين

• قائمة أهم منافذ التوزيع للمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX :

- ✓ الاغواط
- ✓ الشلف
- ✓ مستغانم
- ✓ تيارت
- ✓ تقرت
- ✓ بشار
- ✓ غرداية
- ✓ واد سوف
- ✓ عنابة

✓ أم البواقي

✓ بسكرة (سيدي غزال ، الحاجب)

✓ باتنة

✓ قسنطينة

✓ جيجل

✓ بجاية

✓ مسيلة

✓ بومرداس

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان والذي يشمل (26) عبارة تخص موضوع الدراسة و ذلك باعتماد على تحليل النتائج الدراسة على Spss من اجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و استنتاج العلاقة بين المتغيرين .

المطلب الأول : مجتمع البحث و عينة الدراسة

نظرا لأهمية موضوع البحث ومن اجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

أولاً) مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من الموظفين و الإداريين في مجمع عموري SARL SOFRAMIMEX .

ثانياً) عينة الدراسة :

تم توزيع (50) استمارة على الموظفين و الإداريين بهذه المؤسسة واسترجعنا (40) استمارة استطعنا أن نعتمد عليها لأنها كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات و مصادر جمع البيانات.

ان نتائج الدراسة تتوقف على كيفية جمع البيانات و الادوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض ، حيث ان ادوات جمع البيانات من الوسائل الاساسية للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة ، و لكي نتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لأبد من اختيار الادوات التي تتناسب و طبيعة الموضوع و تتوافق

معها ، و في موضوعنا تم استخدام أداة الاستبيان، وهذه الأخيرة عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف الحقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعا بوقت محدود وبتكاليف معقولة ، حيث انه تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

- إعداد استبانة أولية مقارنة مع الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة .
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات .
- عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة بغرض تحكيمها .
- اعادة صياغة و تعديل الاستبيان .
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لغرض جمع البيانات اللازمة .

وبعد جمع المعلومات يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها و استخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث ، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول : خاص بالبيانات الشخصية المتمثلة في الجنس و العمر و بيانات تتعلق بالوظيفة وتمثل في المؤهل العملي و سنوات الخبرة

القسم الثاني : خاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة و قد تم تقسيمه إلى :

المحور الأول : عبارات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في 14 عبارة ، تعبر عن التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (3 عبارات) ، و مشاركة العاملين في مختلف القرارات و حل المشكلات التي تواجههم (4 عبارات)، والتحسين المستمر (4 عبارات)، و الاهتمام بتلبية رغبات الزبائن (3 عبارات) .

المحور الثاني : عبارات تتعلق بإداء العاملين المتمثلة في 12 عبارة ، تعبر عن الأبعاد التالية : (كمية العمل ، جودة العمل ، مهارات العاملين و المثابرة في العمل) .

كما اعتمدنا على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو أنشطة معينة وقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كمايلي¹ :

1. موافق بشدة (5درجات).

¹ مركز الإحصاء ابو ظبي ، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي ،-أداة المنهجية و الجودة ، ص 26 .

2. موافق (4 درجات).

3. محايد (3 درجات).

4. غير موافق (2 درجات).

5. غير موافق بشدة (1 درجة).

المطلب الثالث : الأساليب و الطرق الإحصائية المستخدمة

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم في ما يلي :

أولاً) أساليب العرض الإحصائي

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (for Package statistical Sciences Social) الإصدار (19) في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

✓ معامل الثبات : حيث تم اعتماد معامل ألفا كرومباخ.

✓ التوزيع التكراري والنسب المئوية : لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها لتقديم بعض المقترحات.

✓ حساب المدى : تحديد طول المدى الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية¹: (المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى)، ويتم حساب المدى لدراستنا هذه لتعطي لنا النتيجة التالية: (5-1) = 4 .

ولتحديد طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس الخمسة، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل مجال حيث نجد الطول الفعلي للمجال يساوي (0.80) ونظراً لأن المقياس يبدأ من القيمة (01) فان بداية المجال تكون بالقيمة واحد وتنتهي عند (1.79) أي أن المجالات تكون كمايلي :

- المجال الأول: (1 - 1.79) وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (1) و (1.79)، وبالتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق بشدة).

- المجال الثاني: (1.80 - 2.59) وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (1.80) و (2.59)، وبالتالي يصنف في الخلية الثانية (غير موافق).

¹ مركز الإحصاء ابو ظبي ، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي ،-أداة المنهجية و الجودة ، ص 27 .

- المجال الثالث: (2.60- 3.39) وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (2.60) و (3.39)، وبالتالي يصنف في الخلية الثالثة (محايد).
- المجال الرابع: (3.40-4.19) وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (3.40) و (4.19)، وبالتالي يصنف في الخلية الرابعة (موافق).
- المجال الخامس: (4.20-5.00) وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (4.20) و (5.00)، وبالتالي يصنف في الخلية الخامسة (موافق وبشدة).

ثانياً طرق الاختبار الإحصائي

- ✓ المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة عن عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له..
- ✓ الانحراف المعياري: ولقد استخدم في الدراسة لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- ✓ إختبار تحليل تباين خط الانحدار (F): وهذا لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

سنعرض في هذا المبحث إلى نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي، و بتحليل و تفسير كل ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية قصد عرض النتائج و الاجابة عن تساؤلات البحث التي تم طرحها و اختبار صحة فرضياتها من خلال تحليل معامل الصدق و ثبات عبارات الاستبيان ثم التحليل الإحصائي لم تغيرات الدراسة بغرض التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين .

المطلب الاول : اختبار صدق و ثبات الدراسة

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس .

اولاً) ثبات أداة الدراسة ويقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها¹

¹ طويطي مصطفى و وعيل ميلود ، مطبوعة أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور احصائي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة اكلي محند البوييرة ، 2014/2013 ، ص 58 .

وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Coefficient Cronbachs هو رقم او مقياس يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح ، تعتبر قيمة الفا كرونباخ التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان كلما زادت قيمة معامل الفا كرونباخ كلما زادت درجة الثبات و الصديق من عبارات الاستبيان .

جدول رقم (07) : ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
دعم الادارة العليا	3	0.613
مشاركة العاملين	4	0.639
التحسين المستمر	4	0.617
الاهتمام بالزبائن	3	0.701
ادارة الجودة الشاملة	14	0.865
أداء العاملين	12	0.797
الاستبيان ككل	26	0.902

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات Alpha de cronbach بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.902) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لعبارات متغير ادارة الجودة الشاملة (0.865)، وفي المقابل ما قيمته لهتغير أداء العاملين (0.797).

ثنيا (صدق أداة الدراسة : ويقصد بصدق أداة الدراسة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ¹، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على حساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و المحور الذي تنتمي اليه عند مستوى دلالة 0.01 .

¹ طويطي مصطفى و وعيل ميلود ، المرجع السابق ، ص 58 .

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط لكل فقرة و البعد التي تنتمي له

المتغيرات	رقم الفقرة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	1	0.644 **	0.000
	2	0.805 **	0.000
	3	0.799 **	0.000
إدارة الجودة الشاملة			
مشاركة العاملين	4	0.808 **	0.000
	5	0.641 **	0.000
	6	0.798 **	0.000
	7	0.519 **	0.001
إدارة الجودة الشاملة			
التحسين المستمر	8	0.515 **	0.001
	9	0.681 **	0.000
	10	0.789 **	0.000
	11	0.761 **	0.000
إدارة الجودة الشاملة			
الاهتمام بالزبائن	12	0.842 **	0.000
	13	0.804 **	0.000
	14	0.751 **	0.000
إدارة الجودة الشاملة			
أداء العاملين			
		0.783 **	0.000
		0.711 **	0.000

** دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال ما تبينه الجدول السابق لمعامل الارتباط Pearson لكل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد التي تنتمي اليه ان جميع قيم معامل الارتباط موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ومنه فان معامل

الصدق المتحصل عليه يدل عن قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و القدرة على تحقيق أغراض البحث.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سنتناول في هذا المطلب خصائص عينة الدراسة : من حيث الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة

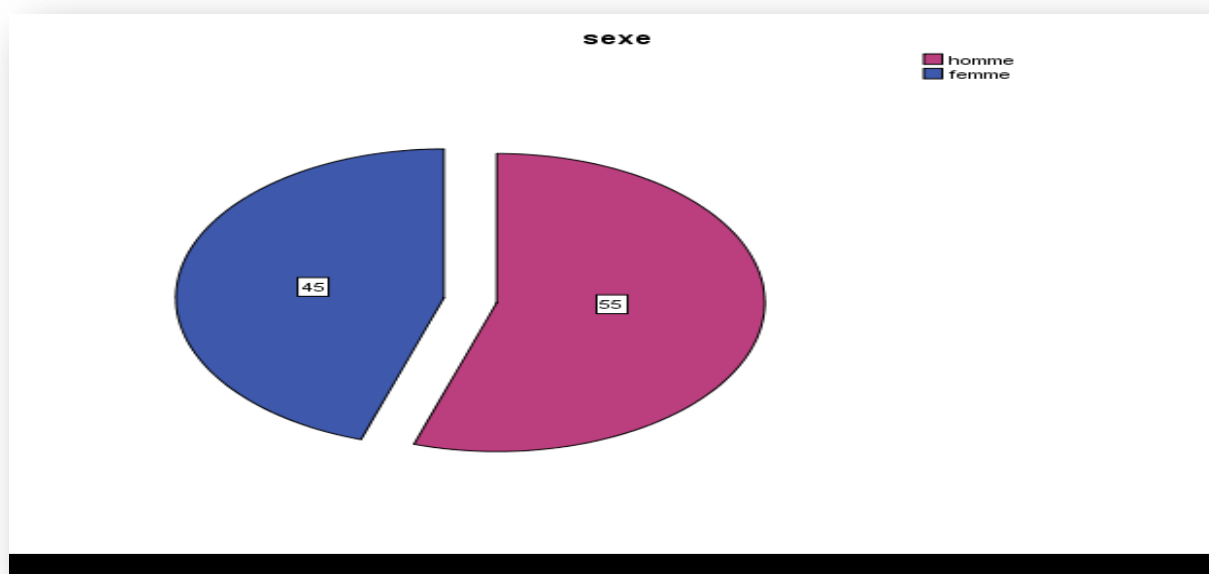
1 توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس :

الجدول رقم (09) :يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	% 55
أنثى	18	% 45
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج.SPSS

نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (09) أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى و تقدر ب 55 % من عينة الدراسة ، أما نسبة الإناث فنسبتها 45 % وهذا يعكس أن أغلب المناصب في المؤسسة ذكور .
الشكل رقم(05): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج.SPSS

2 توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر :

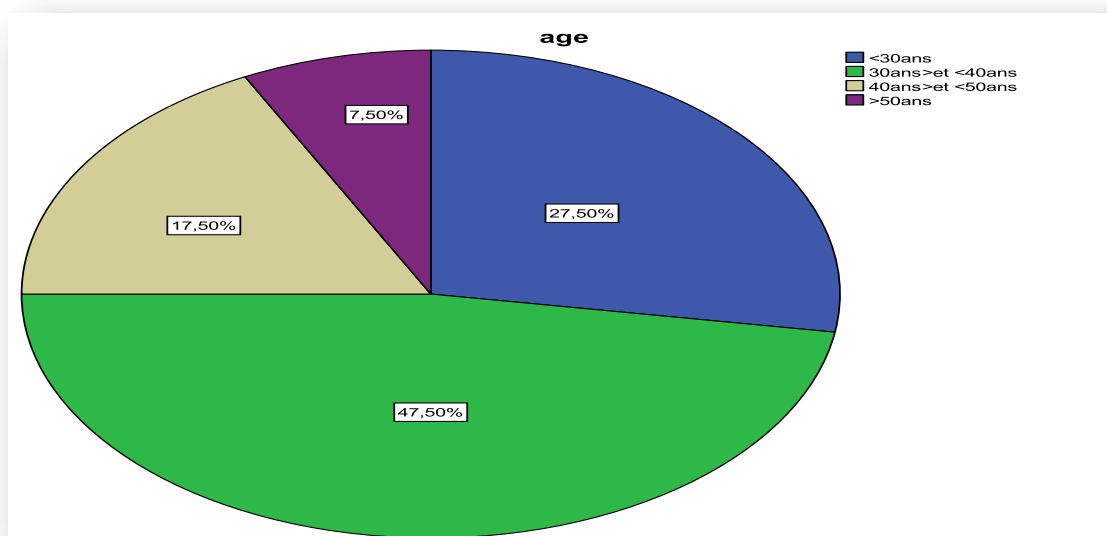
الجدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	11	%27.5
30 إلى اقل من 40 سنة	19	%47.5
من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	7	%17.5
من 50 سنة فأكثر	3	% 7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفئات العمرية : نجد ان 47.5% من افراد العينة اعمارهم من الفئة العمرية (30 إلى اقل من 40 سنة) ثم تليها بعد ذلك نسبة 27.5 % من أفراد العينة اعمارهم (اقل من 30 سنة) ، و بعدها نسبة 17.5 % للفئة العمرية (من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة) ، و اخر نسبة كانت 3 % من أفراد العينة و التي تزيد اعمارهم عن (50 سنة) . و منه يمكن القول ان اغلبية عمال المؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لانجاز العمل .

الشكل رقم (06): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

3 توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي :

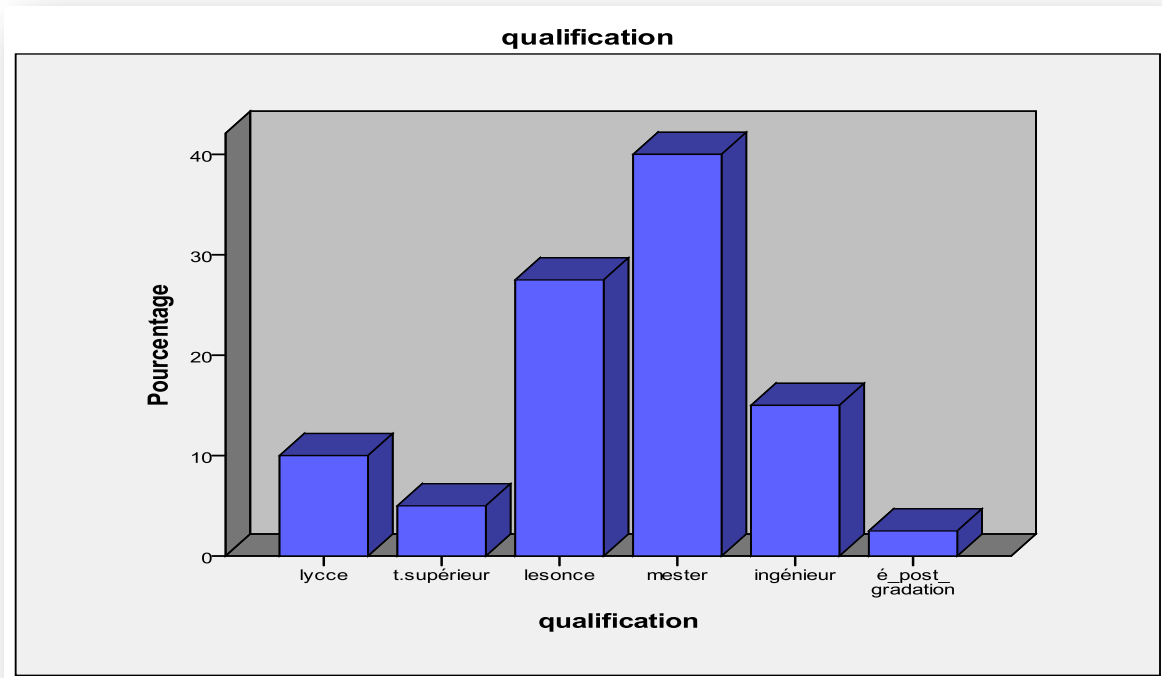
الجدول رقم (11) :يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	4	10 %
تقني سامي	2	5 %
ليسانس	11	27.5 %
ماستر	16	40 %
مهندس	6	15 %
دراسات ما بعد التدرج	1	2.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(11) ان نسبة 40 % من افراد العينة هم من حاملي شهادة ماستر و يمثلون النسبة الاعلى من عينة الدراسة ، بينما نسبة 27.5 % هم من حاملي شهادة ليسانس ، ثم تليها نسبة 15 % تمثل نسبة المهندسين من افراد العينة ، تليها نسبة 10 % للافراد الذين لديهم مستوى ثانوي ، بعدها نسبة 5 % للافراد حاملي شهادة تقني سامي ، و اخر نسبة 2.5 % للدراسات ما بعد التدرج ، و منه يمكن القول ان المؤسسة تختار المؤهلين و حاملي الشهادات في عملية التوظيف خاصة الشهادات الجامعية (الماستر ، ليسانس) .

الشكل رقم (07) : تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

4 توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة :

الجدول رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة

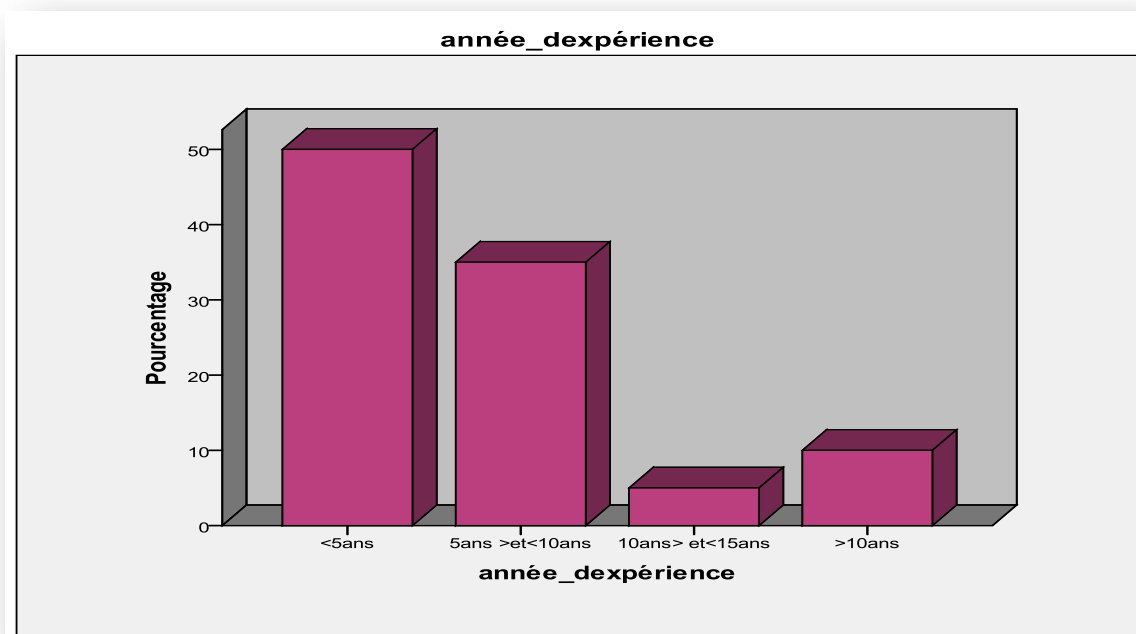
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	50 %
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	35 %
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	2	5 %
من 15 سنة فأكثر	4	10 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه رقم (12) أن 50% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و نسبة 35 % من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، أما نسبة 10 % من افراد العينة تفوق خبرتهم 15 سنة ، و 5 % من افراد العينة ممن لديهم خبرة 10 سنوات إلى أقل من 15

سنة ، و عليه فيمكن القول ان المؤسسة لديها نسبة مقبولة للعمال ذوي الخبرة خاصة من فئة 5سنوات إلى اقل من 10 سنوات .

الشكل رقم (08) : تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفق معيار سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكارت والذي يتضمن خمسة مستويات وأدائها (1) وأعلىها (5) وفقا لمايلي:

الجدول رقم(13) : جدول مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: طويطي مصطفى و وعيل ميلود ، المرجع السابق ، ص 52

أولاً (المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX :

لمعرفة توفر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من عدمها و إلى أي حد توجد يجب تحليل عبارات ابعاد إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك من خلال حساب بعض المقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات و التي تعكس بدورها الاتجاه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات من جهة نظر العاملين في المؤسسة .

الجدول رقم (14) : دعم الادارة العليا لإدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	لدى الإدارة قناعة بان الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	4.18	0.636	4	موافق
2	تقوم الادارة بخلق بيئة مناسبة للعمل الجيد	3.95	0.783	4	موافق
3	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة	4.15	0.662	4	موافق
	المتوسط العام للعبارات	4.09	0.522	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه رقم (14) ان دعم الادارة العليا لادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة قد حققت وسط حسابي عام قدره (4.09) بانحراف معياري (0.522) و عليه نلاحظ ان درجة الموافقة على هذه العبارات كانت (موافق) ، مما يعني ان المؤسسة و ادارتها العليا لديها قناعة بضرورة جودة منتجاتها ، و تعمل على خلق بيئة عمل مناسبة كما تقوم بتخصيص موارد مالية للدعم مجهودات الجودة .

الجدول رقم (15) : مشاركة العاملين

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء	البعد
4	يتم تكليف العاملين بالاعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم	4.13	0.853	4	موافق	مشاركة العاملين
5	هناك نظام للمعلومات يتيح لجميع العاملين للاطلاع عليها و الاستفادة منها في تطوير الأداء	4.15	0.700	4	موافق	
6	جميع العاملون يسعون لتطوير منتجات و خدمات المؤسسة	3.80	0.853	4	موافق	
7	تحقيق رغبات العاملين بشكل يمكنهم من الابتكار و الابداع في العمل	4.03	0.832	4	موافق	
	المتوسط العام للعبارات	4.02	0.562	4	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه رقم (15) ان الوسط الحسابي العام لمشاركة العاملين في مختلف القرارات هو (4.02) و انحراف معياري (0.562) ، و نلاحظ ان درجة الموافقة هي (موافق) ، و عليه فان هناك موافقة بدرجة كبيرة من طرف افراد عينة الدراسة و منه فان المؤسسة توظف العمال حسب اختصاصاتهم بمتوسط حسابي (4.15) ، اضافة الى ذلك ان معظم العمال من افراد عينة الدراسة يساهمون في تطوير منتجات و خدمات المؤسسة ، و كذلك نلاحظ ان المؤسسة توفر نظام معلومات لتسهيل العمل و تطوير اداء العاملين و تحقيقها لرغباتهم لتشجيع العمال على الابتكار و الابداع .

الجدول رقم (16) : التحسين المستمر

البعء	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
التحسين المستمر	8	هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها	4.08	0.859	4	موافق
	9	يشجع الرؤساء الابتكار و العمل و طرح الأفكار الجديدة	3.90	0.928	4	موافق
	10	تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء العاملين باستمرار	4.03	0.800		موافق
	11	مناقشة العمال في الأخطاء التي وقعوا فيها لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى	4.03	0.800	4	موافق
			المتوسط العام للعبارات	4.00	0.578	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

و يتضح من الجدول رقم (16) ان الوسط الحسابي العام للتحسين المستمر (4.00) و انحراف معياري (0.578) ، حيث نلاحظ ان درجة الموافقة هي (موافق) ، و هي تعتبر نتيجة مرضية تدل على ان المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما لتحسين مستوى و مهارات العاملين ، حيث تهتم المؤسسة باداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات المقدمة للعملاء ، و استقبال الرؤساء للأفكار الجديدة و تشجيعهم على الابتكار في العمل اضافة الى ذلك مناقشة العمال في الأخطاء التي وقعوا فيها لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى .

الجدول رقم (17) : الاهتمام بالزبائن

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
12	يتم تسجيل شكاوى و اقتراحات العملاء	3.98	0.698	4	موافق
13	تعمل المؤسسة ع لى تلبية احتياجات عملائها و كسب ولائهم	4.05	0.714	4	موافق
14	تحدد المؤسسة الأخطاء و الانحرافات و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	4.03	1.025	4	موافق
	المتوسط العام للعبارات	4.01	0.653	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

و يتضح من الجدول السابق رقم (17) ان الاهتمام بالزبائن قد اشار الى وسط حسابي عام قدره (4.01) لانحراف معياري (0.653) و عليه نلاحظ ان درجة الموافقة لهذه العبارات كانت (موافق) و ذلك راجع على ان المؤسسة محل الدراسة تهتم برضا زبائنهم و تحاول كسب ولاءهم و تسجيل شكاوى و اقتراح العملاء مع محاولة اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الاخطاء و الانحرافات .

ثانيا (أداء العاملين في مؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX :

لدراسة أداء العاملين في المؤسسة لابد من حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة على حدى و التي تعكس بدورها الاتجاه العام للإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العام للعاملين في المؤسسة .

الجدول رقم (18) : أداء العاملين

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
15	يلتزم العامل بتسليم عمله بالكمية المطلوبة	4.30	0.758	5	موافق بشدة
16	يلتزم العامل بانجاز عمله بالسرعة المناسبة	4.25	0.588	5	موافق بشدة
17	تعمل المؤسسة بطرق حديثة لتعظيم كمية الانتاج	4.15	0.580	4	موافق

18	تتوافق منتوجات المؤسسة مع احتياجات العملاء	4.40	0.545	5	موافق بشدة
19	يحرص العامل على تجنب الوقوع في أخطاء	4.45	0.504	5	موافق بشدة
20	يحرص العامل على توعية عمله بدقة و إتقان	4.47	0.716	5	موافق بشدة
21	تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أدائهم و اكتساب مهارات جديدة	4.08	0.917	4	موافق
22	توفير الادارة المناخ المناسب لنمو علاقات طيبة بين العاملين يمكنهم من اكتساب مهارات تساعدهم في العمل	3.95	0.932	4	موافق
23	تعمل المؤسسة على استعمال نتائج تقييم أداء العامل من اجل تحديد لانحرافات و تصحيحها و إدراك الاحتياجات التدريبية	3.63	0.925	4	موافق
24	يتحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية انجاز عمله كاملا	4.25	0.588	5	موافق بشدة
25	يلتزم العامل بعمله بجدية و تسليمه في الوقت المحدد	4.20	0.464	5	موافق بشدة
26	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة	4.13	0.563	4	موافق
المتوسط العام للعبارات		4.18	0.385	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

و يتضح من الجدول السابق رقم (18) ان الوسط الحسابي العام لاداء العاملين يقدر ب (4.18) و انحراف معياري (0.385) و هذا يدل على درجة موافقة (موافق) ، و عليه نلاحظ ان العامل يلتزم بانجاز عمله و تسليمه بالكمية و السرعة المطلوبة ، كما يحرص العامل على توعية عمله بدقة و إتقان مع تجنب الوقوع في اخطاء لتحسين جودة العمل مع الحرص على تقديم منتوجات تلبي احتياجات العملاء . اضافة الى ان

المؤسسة تعمل على استحداث طرق لتعظيم كمية الانتاج ، و تحرص على تدريب العمال لتحسين ادائهم و اكتساب مهارات جديدة اضافة الى انها توفر المناخ المناسب لنمو العلاقات الطيبة و احتكاك العامل بزملائه يساعده على اكتساب مهارات جديدة في العمل ، و ان المؤسسه تستعمل نتائج تقييم الاداء من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية و زيادة مهارات العامل .

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

يتناول هذا المبحث إختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

أولاً: إختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، و اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد توصلنا إلى النتائج التالي :

1) اختبار الفرضية الرئيسية :

الجدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

الإحصائيات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	2.930	1	2.930	38.943	0.000 ^a	
البواقي	2.859	38	0.075	-		
الإجمالي	5.788	39	-	-		

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	رفض الفرضية الرئيسية
الثابت	1.900	0.369	5.147	0.000	
إدارة الجودة الشاملة	0.567	0.091	6.240	0.000	
معامل الارتباط	(R)	معامل التحديد المعدل			المتغير التابع: أداء العاملين
	$0.711^a =$	$0.506 = (R^2)$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أعلاه، تبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (38.943) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة و تعزيز المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين . ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.711). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.506) وهذا يعني أن (50%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والباقي (49 %) ويرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.147) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX " ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول :

○ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري

SARL SOFRAMIMEX عند مستوى الدلالة (0.05).

(2) اختبار الفرضيات الفرعية :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الإحصائيات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.485	1	1.485	13.111	0.001 ^a	رفض الفرضية الفرعية الأولى
البواقي	4.303	38	0.113	-		
الإجمالي	5.788	39	-	-		
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	2.661	0.425	6.261	0.000		
دعم الإدارة العليا	0.373	0.103	3.621	0.001		
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل		المتغير التابع: أداء العاملين			
=0.506 ^a	0.257=(R ²)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.111)

وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويتضح كذلك من الجدول

أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.506) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما

نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.257) وهذا يعني أن (25.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع

أداء العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (دعم الإدارة العليا) والباقي (23.7%) لعوامل

أخرى .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ع ند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد

المستقل والمتمثل في دعم الإدارة العليا والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ

بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.621) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005) وعليه

فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة

في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX " ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الادارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX عند مستوى الدلالة (0.05).
 - ب. إختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط
- الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الإحصائيات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	3.465	1	3.465	56.678	0.000 ^a	رفض الفرضية الفرعية الثانية
البواقي	2.323	38	0.061	-		
الإجمالي	5.788	39	-	-		
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة	
الثابت	2.055	0.286	7.190	0.000	رفض الفرضية الفرعية الثانية	
مشاركة العاملين	0.530	0.070	7.529	0.000		
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (R ²)	المتغير التابع: أداء العاملين				
=0.0774 ^a	=0.599					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (56.678) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05). ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.0774). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.599) وهذا يعني أن (59.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (تحسين أداء العاملين) والباقي (40.1%) لعوامل أخرى .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في تحسين أداء العاملين والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.529) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX " ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول:

○ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX عند مستوى الدلالة (0.05) . .

ت. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الإحصائيات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	2.123	1	2.123	22.009	0.000 ^a	رفض الفرضية الفرعية الثالثة
البواقي	3.665	38	0.096	-		
الإجمالي	5.788	39	-	-		
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الثابت	2.572	0.348	7.397	0.000	0.000	التحسين المستمر
التحسين المستمر	0.403	0.086	4.691	0.000		
معامل الارتباط	(R)	معامل التحديد المعدل (R^2)	المتغير التابع: أداء العاملين			
	^a 0.606=	0.367				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (22.009) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.606) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.367) وهذا يعني أن (60.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير

التابع أداء العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التحسين المستمر) والباقي (35%) لعوامل أخرى .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التحسين المستمر والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.691) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX " ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول :

○ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX عند مستوى الدلالة (0.05).

ث. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الإحصائيات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.149	1	1.149	9.414	0.004 ^a	رفض الفرضية الفرعية الرابعة
البواقي	4.639	38	0.122	-		
الإجمالي	5.788	39	-	-		
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الدلالة (Sig)	الفرضية الفرعية الرابعة
الثابت	3.132	0.343	8.994	0.000		
الاهتمام بالزبائن	0.263	0.086	3.068	0.004		
معامل الارتباط (R) = 0.446 ^a		معامل التحديد المعدل (R ²) = 0.199		المتغير التابع: أداء العاملين		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.414) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.446) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.199) وهذا يعني أن (44.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (الاهتمام بالزبائن) والباقي (53.4%) لعوامل أخرى .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في الاهتمام بالزبائن والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.068) بمستوى دلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبائن في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX " ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول :

○ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبائن في تحسين أداء العاملين بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً (تفسير نتائج الفرضيات :

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو دلالة معنوية لادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، والذي فسر بوجود دور معنوي لتطبيق المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين . وحسب الفرضيات الفرعية :

1 دور دعم الادارة العليا في تحسين أداء العاملين :

من خلال الجدول نلاحظ ان دور دعم الادارة العليا جاء بالترتيب الأول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (4.09) بانحراف معياري قدره (0.522) ، و وفق لمقياس الدراسة فان دعم الادارة العليا فان يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق و هذا ما يؤكد ارتفاع الوعي لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة و ان لديها دعم واضح لتطبيق المتطلبات الاساسية لادارة الجودة الشاملة و هذا ما يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، عن طريق تخصيص موارد مالية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة و خلق بيئة مناسبة للعمل الجيد .

2 دور مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين :

من خلال الجدول نلاحظ ان دور مشاركة العاملين جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (4.02) بانحراف معياري قدره (0.562) ، و وفق لمقياس الدراسة فان يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق و هذا يدل على ان المؤسسة حريصة على مشاركة العاملين في مختلف القرارات لتحسين أدائهم و تطويره ، و تسعى المؤسسة دائما إلى تطوير الأداء عن طريق خلق شبكة للمعلومات بين العاملين للاطلاع عليها و الاستفادة منها في العمل فيؤدي هذا إلى رفع الأداء من حيث كمية العمل و جودة العمل و مهارات العاملين و المثابرة في العمل ، إضافة إلى حرص المؤسسة لتقدير مجهودات العاملين و وجود نظام حوافز لتحسين الأداء .

3 دور التحسين المستمر في تحسين أداء العاملين :

من خلال الجدول نلاحظ ان دور التحسين المستمر جاء بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (4.00) بانحراف معياري قدره (0.578) ، و وفق لمقياس الدراسة فان التحسين المستمر يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق ، كما نلاحظ من خلال متوسط اجابات الافراد ان المؤسسة محل الدراسة تمنح اهتمام كبير للتحسين المستمر و ذلك من خلال توفير برامج تدريب دورية لتحسين مستوى أداء العاملين ، و محاولة توفير بيئة تساعد العامل على الإبداع في تقديم الافكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح .

4 دور الاهتمام بالزيائن في تحسين أداء العاملين :

من خلال الجدول نلاحظ ان دور الاهتمام بالزيائن جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات (4.01) بانحراف معياري قدره (0.653) ، و وفق لمقياس الدراسة فان الاهتمام بالزيائن يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق ، و هذا يدل على ان المؤسسة تعمل على تلبية احتياجات عملائها و كسب ولائهم و يسعى العاملين في المؤسسة محل الدراسة إلى تقديم صورة جيدة عن مؤسستهم و السعي لخدمة زبائنهم و تسجيل شكاوى و اقتراحات العملاء التي من الممكن ان تكون سبب في تحسين جودة المنتجات و من ثم تحسين أداء العاملين .

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور المؤسسة مجمع عموري SARL SORAMIMEX ، وكذا الهيكل الإداري التي تدير وفقه، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريق الاستبانة التي وزعناها على إطارات العاملين و الإداريين في المؤسسة ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية عديدة ، كالنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الفا كرونباخ ، الانحدار ، معامل الثبات و الصدق ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و تفسير النتائج.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، يتضح لنا جليا ان إدارة الجودة الشاملة لها علاقة قوية بالأداء العاملين ، كون إدارة الجودة الشاملة بكامل متطلبات تطبيقها أصبحت في العصر الحديث هي المعيار الأساسي للنجاح المؤسسات والمعيار المحدد أيضاً للأداء، وأصبح يُنظر إليها على أنها القاطرة العظيمة للتغيير نحو لأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات .



الخاتمة العامة

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم المبادئ الإدارية في الوقت الحاضر و قد بلغ التنافس و الانتاج في العالم ذروته و أصبح الاهتمام برضا المستهلك هدفا يتسابق إلى تحقيقه المتنافسون فنجد مفهوم الجودة الشاملة ظهر كشعار ينادي بت المختصون و الممارسون و تعتمد عليه المؤسسات في اجتذاب الزبائن

إن إدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يركز على الجودة في جميع العناصر و مراحل العملية الإنتاجية جوهره الاهتمام بالعمل ، كما يعتبر أن العمل الجماعي هو أفضل الطرق لتحسين الأداء ، و أهم سبل التميز هي التطوير و الابتكار المستمرين ، و إدارة الجودة الشاملة اهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين و أداء المؤسسة ككل ، كما تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بهم .

تحتل إدارة الجودة الشاملة مكانة هامة في المؤسسة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها ، و نفس الشيء بالنسبة لوظيفة تقييم أداء العاملين و التي تعتبر أهم وظائف المؤسسة كونها المسؤولة عن تقييم أهم مورد في المؤسسة و هو العنصر البشري ، هذا المورد الذي باستطاعته أن يرقى بالمؤسسة إلى أعلى المستويات و ذلك من خلال مساهمته بإبداعاته و أفكاره و أيضا بالتزامه و مواظبته على العمل .

• نتائج الدراسة :

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية المطروحة و فيما يلي النتائج الرئيسية المتوصل إليها :

- وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين .
- اهتمام المؤسسة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة و عمليات التحسين المستمر ادى إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين الذي يعد العصب الرئيسي لتحقيق الجودة الشاملة و من ثم أهداف المؤسسة .
- تعتبر المؤسسة أداء العاملين من ضمن الاهتمامات الرئيسية لارتباطه بكفاءة و فعالية المؤسسة .
- تعمل المؤسسة على استمرار عملية التحسين مما ادى إلى دفع العمال إلى تحملهم مسؤولية عملهم و السير نحو الأفضل .
- توفير المؤسسة الجو المناسب للعمل ادى إلى اكتساب رضا العمال و تحسين أدائهم و تنمية روح العمل الجماعي .
- حرص المؤسسة على تلبية احتياجات و رغبات زبائننا جعلها تكتسب ولائهم و تسعى إلى اكتساب عملاء جدد .

➤ اهتمام المؤسسة بتحفيز العاملون على تحسين أدائهم ادى إلى تطوير منتجات و خدمات المؤسسة .

• مقترحات الدراسة :

على ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ، نقترح ما يلي :

➤ العمل للحصول على شهادة الإيزو ، لأنها ستمكنها من تحسين الأداء الفعال للمؤسسة و الكفاءة في العمل و الاستفادة من الأسواق العالمية .

➤ نشر الوعي في وسط العمال و ترسيخ اهمية التطبيق الصحيح لمتطلبات الجودة الشاملة .

➤ الاهتمام أكثر بتدريب العاملين و تحسين أدائهم من خلال التاكيد على الثقافة التنظيمية للجودة ذلك بتعميق فعاليات التعليم و التدريب المستمر لجميع العاملين من اجل توسيع وعيهم و الاهتمام بمبادئ و عناصر و متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة و تعميم وعيهم بان نتائج الجودة المذكورة ستعم فوائدها عليهم أيضا .

➤ تحفيز العاملين على تنمية و تطوير مهاراتهم من خلال الحوافز المادية و المعنوية التي من شأنها دفعهم بصورة مستمرة الى رفع قدراتهم و امكانياتهم نحو التحسين المستمر.

➤ الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين و المؤسسات المتخصصة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تدعيم خبرة المؤسسة و مساعدتها في حل المشاكل التي تواجهها .

➤ تشكيل فرق العمل حيث ان هذه الفرق ستقوم بالتحسين والتطوير و تقديم المقترحات .

➤ تشجيع العمال على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار .

➤ الاهتمام أكثر بالزيائن و الاطلاع الدائم بحجاتهم و رغباتهم و العم ل على تلبيتها ، و فتح المجال أمام شكاوى و اقتراحات الزبائن مع اخذها بعين الاعتبار .

• آفاق الدراسة :

➤ الاحتياجات التدريبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

➤ اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية .

➤ الحصول على شهادة الإيزو 9000 و اثره على أداء المؤسسة الاقتصادية .

➤ اثر نظام الحوافز على أداء العاملين .

➤ تقييم أداء الموارد البشرية واثره في تحسين الأداء .

قائمة المراجع

• الكتب :

1. احمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، المعادي الجديدة ، القاهرة ، 2004 .
2. احمد بن عشاوي ، ادارة الجودة الشاملة الاسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
3. اسماعيل ابراهيم القزاز و اخرون ، **Six sigma** و اساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
4. اكرم احمد رضا الطويل و اسراء وعد الله قاسم حمدي ، المناخ التنظيمي و حلقات الجودة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2015 .
5. حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بقالمة- الجزائر 2004 .
7. حمزة محمود الزبيدي، " التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
8. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- من هج معاصر -دار اليازوري، عمان -الأردن، 2007 .
9. زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001 .
10. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر، 1998،
11. سلمان زيدان ، ادارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 2 ، 2010 .
12. سلوى عمر عبد الرحمن ، الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2015
13. سوسن شاکر مجيد و محمد عواد الزيادات ، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم ، ط 2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
14. صلاح الدين حسن السيسي ، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2011 .

15. عبد الله حسن مسلم ، ادارة الجودة الشاملة معايير الايزو ، دار المعترف للنشر و التوزيع ،عمان ، 2015 .
16. عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم اداء الافراد العاملين ، دار الاسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2012 .
- فريد النجار ، ادارة الجودة الشاملة و الانتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2007 .
17. قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
18. لعلى بوكميش ، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، دار الياية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2011 .
19. مجبل دواي اسماعيل ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء و امكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، المعهد التقني ، العمارة ، 2007 .
20. مجيد الكرخي ، ادارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و ابعادها التطبيقية في مجال الخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
21. محمد عبد الوهاب العزاوي ، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي ، دار الاثراء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 .
22. محمد الرئيس العامري ، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين ، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015 .
23. محمد حسن محمد حمادات، السلوك والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2008.
24. محمد عبد الفتاح محمد ، ادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، دار الفتح ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 .
25. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز البحث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006
26. محمود حسين الوادي و اخرون ، ادرة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية و التطبيق ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 .

27. محمود عبد الفتاح رضوان ، ادارة الجودة الشاملة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2013 .
28. مدحت محمد ابو النصر ، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008 .
29. مصطفى كمال السيد طايل ، معايير الجودة الشاملة (الادارة ، الاحصاء ، الاقتصاد) ، دار الاسامة للنشر و التوزيع ، 2013 .
30. مصطفى يوسف كافي ، ادارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 .
31. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
32. نبيل سعد خليل ، ادارة الجودة الشاملة و الاعتماد الاكاديمي في المؤسسات التربوية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
33. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2010 .
34. نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيوه ، ادارة الجودة مدخل للتميز و الريادة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2011 .
35. وليد حميد رشيد الاميري ، تقييم و تطوير نظام تقييم اداء العاملين ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .

• الأطروحات و المذكرات :

36. بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) تخصص ادارة الاعمال ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007/2006 .
37. بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم

- التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012/2011 .
38. بوخلوة باديس ، اثر تطبيق مبادئ ادره الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 .
39. شرف الدين زديرة ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير ، تخصص مناجمت منظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2017 .
40. عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة :المؤسسة الوطنية سوناطراك- مديرية الصيانة بسكرة -مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009 /2008 .
41. العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع ادارة اعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 .
42. ناصري سمية ، اهمية تطبيق ستة سيجمما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعات ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث علوم التسيير تخصص ادارة اعمال المؤسسات ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2017 .
- **المقالات و المطبوعات :**
43. احمد بن عيشاوي ، طريقة six sigma كاداة لتحسين ادارة الجودة الشاملة ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 5 ، ورقلة ، 2014 .
44. انتصار كاظم الجيلاوي و انفال ناضل محمد ، تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في ادارة المخاطر ، مجلة الهندسة ، العدد 6 ، 2016 .
45. حسين نور الدين عزت ، ابعاد ادارة الجودة الشاملة في المصارف ، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك ، الكلية التقنية ، 2000.
46. صلاح بلاسكة و نور الدين مزيان ، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم اداء المؤسسات ، مجلة المؤسسة الجزائرية ، العدد 4 ، 2013 ،

47. طويطي مصطفى و وعيل ميلود ، مطبوعة أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور احصائي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة اكلي محند البويرة ، 2014/2013.
48. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 ، جامعة بسكرة، 2001 ،
49. القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78 ، عمان الأردن، أبريل 1993 .
50. هاشم فوزي دباس العبادي ، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، العدد 16 ، 2000 .
51. يوسف دولاب يوسف و حميد على صالح ، دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الاداء و التحسين المستمر ،مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الاسراء الجامعة ،قسم المحاسبة ،العدد 2 ، 2016 ،

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قسم العلوم الاقتصادية
ثانية ماستر اقتصاد و تسيير مؤسسات



جامعة محمد خيضر بسكرة
لكلية العلوم الاقتصادية و التجاري
و علوم التسيير

استبيان الدراسة

سيدي ، سيدي

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية " تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات " ، بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة - و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة، و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. و نحيطكم علماً إن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط . و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام .

الطالبة :

قاسمي لمياء

الأستاذة المشرفة :

السبتي وسيلة

السنة الجامعية : 2019 / 2018

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفة

- (1) - الجنس : ذكر أنثى
- (2) - العمر : اقل من 30 سنة 30 إلى اقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- (3) - المؤهل العلمي : ثانوي تقني سامي ليسانس
مستر مهندس دراسات ما بعد التدرج
- (4) - سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات
من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

الجزء الأول : إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة ، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
دعم الادارة العليا						
1	لدى الإدارة قناعة بان الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة					
2	تقوم الادارة بخلق بيئة مناسبة للعمل الجيد					
3	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة					
مشاركة العاملين						
4	يتم تكليف العاملين بالاعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم					
5	هناك نظام للمعلومات يتيح لجميع العاملين للاطلاع عليها و الاستفادة منها في تطوير الأداء					
6	تهتم المؤسسة بتحفيز العاملون لتطوير المنتجات و الخدمات					
7	تحقيق رغبات العاملين بشكل يمكنهم من الابتكار و الابداع في العمل .					
التحسين المستمر						
8	هناك اهتمام باداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها					
9	يشجع الرؤساء الابتكار و العمل و طرح الافكار الجديدة					
10	تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء العاملين باستمرار					
11	مناقشة العمال في الأخطاء التي وقعوا فيها لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى					

الاهتمام بالزبائن					
					12 يتم تسجيل شكاوى و اقتراحات العملاء
					13 تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات عملائها و كسب ولائهم
					14 تحدد المؤسسة الأخطاء و الانحرافات و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

الجزء الثاني : أداء العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
15	يلتزم العامل بتسليم عمله بالكمية المطلوبة					
16	يلتزم العامل بانجاز عمله بالسرعة المناسبة					
17	تعمل المؤسسة بطرق حديثة لتعظيم كمية الانتاج					
18	تتوافق منتوجات المؤسسة مع احتياجات العملاء					
19	يحرص العامل على تجنب الوقوع في أخطاء					
20	يحرص العامل على تؤديه عمله بدقة و اتقان					
21	تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أدائهم و اكتساب مهارات جديدة					
22	توفير الادارة المناخ المناسب لنمو علاقات طيبة بين العاملين يمكنهم من اكتساب مهارات تساعدهم في العمل					
23	تعمل المؤسسة على استعمال نتائج تقييم أداء العامل من اجل تحديد لانحرافات و تصحيحها و إدراك الاحتياجات التدريبية					
24	يتحمل العامل بالمؤسسة مسؤولية انجاز عمله كاملا					
25	يلتزم العامل بعمله بجدية و تسليمه في الوقت المحدد					
26	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة - الاستبيان -

الجامعة	الأستاذ المحكم
جامعة محمد خيضر - بسكرة	ا.د بن فرحات عبد المنعم
جامعة محمد خيضر - بسكرة	ا.د بوزاهر نسرين
جامعة محمد خيضر - بسكرة	ا.د خير الدين جمعة