



الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سونطراك - فرع الصيانة بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

← فريد عبة

إعداد الطالب:

← سندس رمضان

لجنة المناقشة:

- | | | |
|--------------|-----------------|-----------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر أ | 1. بن عبيد فريد |
| مشرفا ومقررا | أستاذ مساعد أ | 2. فريد عبة |
| مناقشا | أستاذة محاضرة ب | 3. قصوري إنصاف |

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى حبيبي الغالية أمي

إلى معلمي ومرشدي أبي

إلى جدتي الغاليتين

حفظهم الله ورعاهم

إلى إخوتي وأصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون

أهدي هذا العمل المتواضع ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أتقدم بالشكر إلى الوالدين الكريمين على دعمهم لي

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف:

فريد عبة

الذي لم يخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة

وكذا كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين ومعرفة مدى وجود العلاقة بينهما بالمؤسسة محل الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال والإداريين بالمؤسسة، وقد قمنا باختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع (40) استبانة على العمال والإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (30) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية ومعالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v19 لاختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، تحسين أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، مؤسسة سوناطراك- فرع الصيانة بسكرة-

Abstract

This study aims to identify the perceptions of employees of the Sonatrach Corporation, Maintenance branch – Biskra- about the level of implementations of total quality management and its role in improving the performance of employees and to know the extent of the relationship between them with the institution under study. The present study population is represented in the workers and administrators of the institution .We have selected a random sample where (40) questionnaires were distributed to workers and administrators through field visits, and (30) valid questionnaires were retrieved for statistical treatment. In the statistical analysis of the data, several statistical methods we reused and treated with the Statistical Package for Social Sciences v19 program to test the hypotheses of the study that were potted.

Keyword: Qualité, total qualité management, improuvent employé performance, Employée performance évaluation, Sonagraphe Corporation - Maintenance Branch Biskra -

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	بسملة
-	إهداء
-	شكر وعرهان
-	الملخص
1-1	قائمة المحتويات
1-1	قائمة الجداول والأشكال
أ-ح	مقدمة
45-02	الفصل الأول: عموميات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد
16-03	المبحث الأول: ماهية الجودة
05-03	المطلب الأول: تعريف الجودة
07-05	المطلب الثاني: نشأة الجودة
11-07	المطلب الثالث: مراحل الجودة
14-11	المطلب الرابع: أبعاد ومداخل الجودة
16-15	المطلب الخامس: أهمية الجودة
30-17	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
19-17	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
22-19	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
27-22	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28-27	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30-29	المطلب الخامس: أهمية إدارة الجودة الشاملة

44-31	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO9000
33-31	المطلب الأول: تعريف ISO9000
35-33	المطلب الثاني: نشأة ISO9000
39-35	المطلب الثالث: مراحل ومواصفات ISO9000
41-40	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO9000
43-42	المطلب الخامس: معوقات تطبيق ISO9000
44-43	المطلب السادس: أهمية الحصول على شهادة الايزو
45	خلاصة الفصل الأول

47	الفصل الثاني: أداء العاملين بين التقييم والتحسين المستمر
47	تمهيد
58-48	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين
50-48	المطلب الأول: ماهية الأداء وأداء العاملين
54-50	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
65-54	المطلب الثالث: مشكلات أداء العاملين
58-57	المطلب الرابع: إجراءات تحسين أداء العاملين والوسائل الواجب توفرها لتحسين أدائهم
82-59	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
61-59	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين ومكوناته
64-61	المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء العاملين
69-65	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين ومسؤولية القيام به
73-70	المطلب الرابع: ايجابيات تقييم أداء العاملين
82-73	المطلب الخامس: معوقات تقييم أداء العاملين
83	المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين
97-83	المطلب الأول: حلقات الجودة
106-97	المطلب الثاني: المقارنة المرجعية
112-107	المطلب الثالث: ستة سيجما
113	خلاصة الفصل الثاني

115	الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك - فرع الصيانة بسكرة -
115	تمهيد
130-116	المبحث الأول: الإطار التعريفي للمؤسسة
117-116	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة سوناطراك الأم
123-117	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة سوناطراك بسكرة
130-123	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
135-131	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
132-131	المطلب الأول: أداء البحث
134-133	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث
135	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
136	المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وتحليل النتائج
139-136	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
150-140	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
154-151	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
155	خلاصة الفصل الثالث
159-156	خاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مداخل الجودة	01
41	نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	02
122	توزيع عدد العمال حسب التخصصات في مديرية الصيانة -بسكرة-	03
132	درجات مقياس ريكارت الخماسي	04
134	نتائج معاملات الثبات	05
138-137	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
140	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	07
144-142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الجودة الشاملة	08
149-148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تحسين أداء العاملين	09
151	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
152	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان دور إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين	11

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تقييم أداء العاملين	64
02	مسؤولين القيام بتقييم الأداء	79
03	آلية عمل حلقات الجودة	89
04	مخطط السبب والأثر (عظم السمكة)	92
05	مخطط باريتو	94
06	الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك فرع النقل بالأنايب	119
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة - بسكرة -	130

مقدمة

ما زالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، ولم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، حيث أن مفهومها أصبح أحد الركائز الرئيسية لنجاح العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، والجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمتطلبات وخصائص تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات ورغبات زبائنها وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ومن أجل تجسيد هذا المفهوم اعتمدت المنظمات الاقتصادية على تبني أساليب إدارية حديثة لعلها أكثر شيوعا وتطبيقا في العالم أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي حققت على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة في العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والأوروبية، ولقد أضحت إدارة الجودة الشاملة حاليا حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية أيضا مما يجعلها سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وأحد أهم المظاهر في قطاع الأعمال .

ويعد العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها، مما دفعها إلى زيادة الاهتمام به وبأدائه كونه المنطلق الذي يمثل الدافع الرئيسي والأساسي لاستمرار وبقاء أي منظمة، وهو القاسم المشترك في جميع مجالات العمل في هاته الأخيرة ويتوقف عليه نجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط لأنه مصدر الإبداع والابتكار والتطوير وهو القادر على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها، هذا ما أدى بالمنظمة إلى التركيز على تحسين أداء العاملين والرفع من مستوى كفاءتهم من خلال مختلف أدوات إدارة الجودة الشاملة ومن هنا يمكننا طرح الإشكال التالي:

• إشكالية البحث:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين؟

• الأسئلة الفرعية:

- ما هي مستويات تحسين الأداء على مستوى العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك-فرع الصيانة بسكرة؟
- هل المجهودات التي تبذلها الإدارة العليا كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

• فرضيات البحث

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطريقة قياس الأداء على أداء العاملين.

• أسباب اختيار موضوع البحث

ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع وهي تكمن فيما يلي:

- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- محاولة الوقوف على كل الأساليب الحديثة في الإدارة من أجل تطوير المنظمة خاصة منها الاقتصادية.
- الوقوف على الطرق الحديثة في النهوض بالموارد البشري وتحسين وتطوير قدراته وأدائه ومساهمة ذلك في تطوير المنظمة.

• أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز قدرة إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين.
- تستمد الدراسة الحالية أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة، ويعد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر في حياة المؤسسة الاقتصادية ألاً وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة.

• أهداف البحث

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على مفاهيم الجودة وأداء العاملين.
- إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.
- الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• منهج البحث

نظراً لطبيعة الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث في الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسن أداء العاملين، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها ومحاولة لاختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصلين الأوليين في الجانب النظري على منهج التحليل الوصفي، كما تم اعتماد أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً على مستوى المؤسسة.

• صعوبات البحث

نظراً للوضع الصحي العام للبلاد والعالم ككل إثر جائحة كورونا وما نتج عنه من غلق للمؤسسات، صعب علينا كثيراً الدراسة الميدانية والحصول على المعلومات اللازمة بسبب عدم استقبال الطلبة في هاته من قبل المؤسسات، ورغم ذلك حاولنا بكل الطرق لإيجاد على المعلومات الضرورية لاستكمال هذه المذكرة.

• الدراسات السابقة

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة كحقل للدراسة يتسم بالشمولية لمختلف جوانب الأداء، ولكن في دراستنا هذه سنسلط الضوء على أحد أهم الجوانب المتضمنة وهو أداء العاملين وبرامج تحسينه، ومن الدراسات السابقة حول الموضوع التي اطلعنا عليها ما يلي:

أولاً: دراسة عبد العزيز عبد العال زكي بعنوان إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.

• نتائج الدراسة:

- أن التكلفة وتخصيص المنظمات ميزانيات لقسم إدارة الجودة يعطي مجال للتطوير والنجاح.
- دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.

ثانياً: دراسة مزغيش عبد الحليم بعنوان تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 2011-2012.

• نتائج الدراسة:

استنتجنا أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على العنصر البشري أساساً لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون، وهي تتطلب تجنيداً شاملاً لكل الطاقات، بل يستلزم تحقيق الجودة صب الجهود حتى على تلك العلاقات الخارجية مع الزبائن أو الموردين، ولإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية فلا يكمن تطبيق مبدأ والتخلي عن آخر، ولعل أهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزام الإدارة العليا بهذا المنهج إذ أن له أكبر الأثر في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء .

ثالثاً: دراسة شرف الدين زديرة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016-2017.

نتائج الدراسة:

-الاهتمام المتزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وسواء كانت ربحية أو غير ربحية، ويعود السبب إلى الفوائد الكبيرة التي تعود على مؤسساتهم من خلال تطبيق هذا المنهج.

-إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تبني مجموعة من المبادئ والتي صيغت من إسهامات رواد الجودة.

-يعتبر نظام الازو جزء من مكونات منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تطبيق نظام الازو يعتبر إحدى خطوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

هيكل البحث:

للتفصيل في موضوعنا "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين " وللإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات الفرضيات، ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سوف يتم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين والفصل الثالث تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضع أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات. حيث أنه سيتم تقسيم **الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان "عموميات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة" إلى ثلاثة مباحث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الجودة، والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى إدارة الجودة الشاملة أما المبحث الثالث فسنشير فيه إلى نظام إدارة الجودة Iso 9000.

أما **الفصل الثاني**: فقد جاء تحت عنوان "أداء العاملين بين التقييم والتحسين" حيث تم تقسيمه أيضا إلى 3 مباحث، سنشير في المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي لأداء العاملين، أما المبحث الثاني فسنوضح فيه تقييم أداء العاملين أما المبحث الثالث تناولنا فيه أدوات إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن من أداء العاملين. وبالنسبة **للفصل الثالث**: فقد خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة سوناطراك - فرع الصيانة بسكرة- من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث سنبين فيه خصائص عينة البحث وتحليل النتائج.

الفصل الأول

عموميات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

أصبحت الجودة في عصرنا هذا الأساس للاتصالات التجارية بين الدول، وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث أنها وسيلة قوية لإحراز رضا المستهلك وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى زرع الجودة في كل وظيفة من وظائف المنظمة، بهدف التوصل إلى أساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز والقدرة على مواجهة المنتجات المنافسة في السوق ومن ثم البقاء والاستمرار والنمو، إلا أن مواكبة التغيرات السريعة أصبحت من الأمور الهامة لاقتحام الأسواق العالمية وهذا ما ألزم المؤسسات الراغبة في التفوق إتباع مختلف المعايير الدولية ومن أهم هذه المواصفات شهادة الأيزو 9000 التي أبرزت قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

وبغية الإلمام بهذا الموضوع أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO9000

المبحث الأول: ماهية الجودة

إن الاهتمام بالجودة يعود إلى عصور قديمة لكن في العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتماما وتطورا واسعا منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، ولقد ساعد على ذلك التطور عدة حوافز لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية، فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه للتميز من خلال الجودة ولأجل هذا الغرض سنتطرق إلى أساسيات الجودة من خلال إعطاء فكرة حول كل من تعريف الجودة ونشأتها ومراحل تطورها بالإضافة إلى كل من أبعاد ومداخل الجودة والأهمية التي تتجلى من تطبيقها.

المطلب الأول: تعريف الجودة

تم تعريف مصطلح الجودة من خلال عدة أشخاص أو منظمات، نذكر بعضها فيما يلي:

➤ الجودة في اللغة

الجودة لغة من أجاد وأتى بالجيد من قول أو عمل، وأجاد الشيء: صيره جيدا والجيد يعني نقيض

الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا. (البراوري و باشيوة، 2011، صفحة 137)

➤ الجودة اصطلاحاً

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، ويعرف قاموس أكسفورد الجودة اصطلاحاً بأنها تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، فقد أشار البعض بأنها تعني درجة الامتياز وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته. (البرازوري و باشبوة، 2011، صفحة 138)

➤ عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة". (العزاوي، 2005، صفحة 14)

➤ عرف (Juran) الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات". (العزاوي، 2005، صفحة 15)

➤ أما المهندس الياباني (Taguchi) فقد عرف الجودة بأنها "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه". (العزاوي، 2005، صفحة 15)

➤ فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها". (العزاوي، 2005، صفحة 15)

➤ الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها، وتسعى إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو تتعداها. (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 22)

➤ وبالتالي نستنتج أن الجودة هي ميزة يتحلى بها منتج دون غيره تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية وكسب ثقة العاملين من خلال تلبية رغباتهم بالشكل المطلوب والسعر الملائم.

المطلب الثاني: نشأة الجودة

يرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا في القرن السابع عشر حين بدأ الحرفيون بتنظيم اتحادات سميت

بالنقابات، وحتى بداية القرن التاسع عشر كان التصنيع في العالم الصناعي يميل إلى إتباع هذا النموذج

الحرفي، وقد بدأ نظام المصانع تركيزه على فحص الإنتاج في بريطانيا العظمى في أواسط عام 1750 وتطور

حتى تبلور في شكل الثروة الصناعية في أوائل 1800.

وفي بداية القرن العشرين بدأ أصحاب المصانع بإنشاء عملية الجودة بالمصانع وبعد أن دخلت الولايات

المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الثانية أصبحت الجودة عنصراً أساسياً في جهود الحرب، فالرصاص الذي

يصنع في إحدى الولايات مثلاً كان يجب أن يتلاءم مع البنادق التي تصنع في ولاية أخرى، وقد قامت القوات

المسلحة في البداية بفحص الإنتاج أثناء التصنيع وما بعد ذلك من أجل تبسيط وتعجيل هذه العملية دون

الإخلال بأهمية السلامة، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية تم تحويل عدد كبير من المصانع الأمريكية من

الإنتاج المدني إلى الإنتاج الحربي، مما أثر على الإنتاج المحلي وأدى إلى زيادة لوائح الانتظار لكثير من السلع

الاستهلاكية مثل الغسالات والثلاجات ...

أدى هذا التغيير إلى جعل مدراء المصانع ورجال العمال يركزون ويطالبون العمال والمهندسين بزيادة الإنتاج مهما كلف الأمر حتى لو أدى ذلك إلى تدني جودة المنتج ونوعية السلعة، وبعد سنوات طالب كلا من الدكتور ادوارد ديمينغ والمهندس جوزيف لوران الجميع بالتركيز على جودة المنتج بدلا من التركيز على الكمية وأقاموا بذلك حملة للتثقيف ولكن لم يستجيب لهما أحد.

وقد كانت اليابان في ذلك الوقت قد بدأت بجهود إعادة الإعمار والبناء الاقتصادي، فقامت بدعوة كل من الدكتور ادوارد ديمينغ والمهندس جوزيف لوران لإلقاء محاضرات على رجال الأعمال والمهندسين حول نظرية الجودة حيث أنها لاقت صدى واسع جدا في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل وأصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل جدي جدا وتم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جدا للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الإنتاج.

وقد أدى هذا التطبيق إلى كسب ثقة المستهلك عالميا والى الازدياد الملحوظ في حصة المنتجات اليابانية بالأسواق الأمريكية من 4 % إلى 20 % خلال سنوات قليلة مما أدى إلى تكديس المنتجات الأمريكية وجعل الولايات المتحدة الأمريكية تسعى لمعرفة السر وراء ذلك.

وبعد العديد من المحاولات وبعد سنوات تمكن الأمريكيان من الوصول إلى السر وبدئوا بتطبيق نظرية الجودة والنوعية وتم التوصل إلى فكرة التدخل المبكر قبل إنتاج السلعة، أي تحسين الأداء في خطوط الإنتاج ونجحت الفكرة في تخفيض التكلفة اللازمة ولكن لم تنجح في الوصول لمنتج جديد يضاهي المنتج الياباني.

ثم توصل الأمريكيان لاحقاً إلى السر الياباني وهو مبدأ جديد ومتطور اسمه (الجودة الشاملة) التي طورها اليابانيون بعد تطبيقهم لمبدأ الجودة والنوعية (التي كانت أمريكية بالأصل) وهي تركز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الإنتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه وبالتالي عدم تأثر المنتج النهائي بأي خطأ. (زكي، 2010، صفحة 29)

المطلب الثالث: مراحل الجودة

لقد مر تطور الجودة بستة مراحل أساسية نذكرها فيما يلي: (زديرة، 2017، صفحة 7)

✓ مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن 20)

خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر كان الإنتاج يعتمد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتج ككل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.

في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة للفخر وهو ما كان يشكل حافزا للعمل، كما أنه كان هناك اتصال مباشر بين الحرفي والزبون إذ يصنع المنتج بالضبط بناء على حاجات الزبائن ورغباتهم.

✓ مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900-1918)

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، وعليه لم يعد العامل مسئولاً عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءاً من عمليات صنعه، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وبالتالي أصبح رئيس العمال أو المشرف هو المسئول عن جودة المنتج. في هذه المرحلة لا نجد اتصالاً مباشراً بين الزبون والمنتج، لذا ربما يكون أداء المنتج ضعيفاً نسبياً، وتكلفة إنتاجه منخفضة نسبياً ووقت التسليم عادة ما يكون قصيراً.

✓ مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945)

شهدت الفترة ما بين 1919-1945 تطورا جديدا في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين، مما أصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عملية معينة عليها، حيث يقوم بعزل المنتجات الغير مطابقة للمعايير، وأول الشركات التي أنشأت قسما خاصا بالفحص هي شركة وسترن إلكترونيك التي كانت تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات (AT&T).

✓ مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

في هذه المرحلة تم استخدام الأساليب الإحصائية بالعينات لضبط الجودة، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت واثار الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذا بدأ انتشار ضبط الجودة باستخدام العينات. ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة فقد قدم Stewart عام 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عرفت ب (خرائط الضبط (QualityControl)) والتي لعبت دوراً أساسياً في ضبط العملية الإنتاجية ضبط الجودة مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط، وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال للجودة للمنتجات ومبدأ التلغ الصفري الذي أطلقه واستخدمه بشكل أوسع رائد الجودة Crosby هو ما تسعى إليه جميع المنظمات.

✓ مرحلة ضمان الجودة:

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها.

يشير مفهوم "ضمان الجودة" إلى جميع الإجراءات المخططة والمنتجة اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤدات أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

مع مطلع السبعينات ظهر مفهوم "الضبط الشامل للجودة في عموم المنظمة" أو "الضبط الشامل للجودة في عموم الشركة" الذي يشير إلى مشاركة كل فرد في الشركة في عمليات ضبط الجودة بدءا بالعامل والمشرف في الخط الأول وانتهاء بالمدير الأعلى.

✓ مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010):

إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يرتكز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع.

تستخدم الشركات التي تعتمد هذا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته وبما يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين والمرتقبين، أما مساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة فإنه يساعد في تقليل الهدر وللضياح وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، هذا المدخل يؤكد على أهمية مشاركة المورد وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتج، تكاليف أقل، تسليم أسرع، فضلا عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة .

المطلب الرابع: أبعاد ومدخل الجودة

يمكن إيجاز أبعاد ومدخل الجودة فيما يلي:

✓ أولاً: أبعاد الجودة

من خلال ما تم عرضه من تعاريف لمفهوم الجودة فإن للجودة ثمانية أبعاد رئيسية يكمن من خلالها تحديد مدى تحقيق متطلبات المنتج أو الخدمة لتوقعات ورغبات العميل والتي نوردتها فيما يلي:(نصيرة، 2015، صفحة 16)

- القابلية للخدمة: يعكس هذا البعد خدمات ما بعد البيع وسرعة وكفاءة خدمات الصيانة للمنتج.
- المظهر الجمالي: ويخص مظهر وشكل المنتج من حيث الألوان، التغليف وغيرها من خصائص المظهر والشكل.

- الخصائص الخاصة أو المزايا الإضافية: وهي الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل أمن وسلامة العميل وسهولة الاستخدام والمحافظة على البيئة.
 - المطابقة: وهو مدى تطابق وملائمة خصائص المنتج مع المواصفات المحددة له والمستنبطة من توقعات ومتطلبات العميل.
 - الجودة المدركة: وهو بعد خاص بسمعة المؤسسة ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها، وقد نلاحظ أن العميل في كثير من الأحيان يقيم الجودة من خلال سمعة المؤسسة والمنتج.
- وهناك من يرى أن أبعاد الجودة تتمثل فيما يلي: (جباري، 2011، صفحة 11)
- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).
 - الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
 - الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق) .
 - الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).
 - الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وطريقة البائع في التعامل مع العميل.
 - السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما إذ يمكن أن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فقد يتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والسمعة مثلا في نفس الوقت.

✓ ثانياً: مداخل الجودة

يمكن دراسة الجودة من خلال ثلاثة مداخل (المنتج، المستهلك، المجتمع) إذ تبرز أهمية الجودة من خلال تأثيرها وصلتها بكل من (أنظر الجدول): (زيدان، 2010، صفحة 128)

-المستهلك وإشباع حاجاته.

-المنتج وقدرته على التميز في السوق والحصول على الموقع التنافسي.

-المجتمع وأثره على الإنتاجية، وخبرات العاملين، وبيئة العمل، وآثارها الصحية والثقافية والحضارية.

الجدول رقم (01): مداخل الجودة

المدخل	وجهة النظر	تعريف الجودة	أبعاد الجودة
	أساس المواصفات	جودة التصميم	الصور الأساسية: <ul style="list-style-type: none"> • القيم المستهدفة • السماحات
المنتج	أساس التصنيع	المطابقة	الصور الثانوية: <ul style="list-style-type: none"> • قابلية الصيانة • قابلية الخدمة • الزمن
المستهلك	أساس المستعمل	الملائمة للاستعمال	الأبعاد الذاتية: <ul style="list-style-type: none"> • الجودة المدركة
المجتمع	الأساس الاقتصادي	الخسارة للمجتمع	الأبعاد الاقتصادية <ul style="list-style-type: none"> • الكلف • منافع تحسين الجودة

المصدر: (زيدان، 2010، صفحة 129)

المطلب الخامس: أهمية الجودة

لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعاراً ومبدأً أساسياً للكثير من المنظمات العامة والخاصة التي ترغب في الاستمرار والبقاء، وهي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمات أو الزبائن أو المجتمع

فبالنسبة للمنظمات تتجلى أهمية الجودة من خلال ما يلي: (بوكميش، 2011، صفحة 56)

- ✓ تحقيق الأرباح.
- ✓ زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات.
- ✓ تحسين الجودة النهائية للمنتج.
- ✓ زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
- ✓ إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج.
- ✓ زيادة الحصة السوقية.
- ✓ تحقيق النمو في الأجل الطويل.
- ✓ تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب.
- ✓ زيادة رضا العمال.

وبالنسبة للزبائن فتتجلى أهمية الجودة في:

✓ إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم.

✓ تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا.

أما بالنسبة للمجتمع: تتجلى أهمية الجودة في التخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات

للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الفلسفة الإدارية المتميزة التي توصل إليها الباحثون في مختلف التخصصات والتي أسالت الحبر الكثير ورصدت لها الأموال لتطبيقها، وهي فلسفة كغيرها من الفلسفات جاءت نتائج للتطور التاريخي للجودة وكآخر مرحلة وكأي فلسفة هناك الكثير من الخصائص التي يمكن تمييزها كما أن هناك عوائق يمكن أن تعترض طريقها وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم فمنهم من فصل بين مكونات الجودة الشاملة حيث يرى أن: (الترتوري و جويحان، 2006، صفحة 29)

✓ الإدارة (Management) تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة.

✓ أما الجودة (Quality) فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تلافى العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

✓ وأما كلمة شاملة (Total) فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له.

ومن جهة أخرى نجد أن هناك الكثير من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة فقد

عرفها بعضهم على أنها: (الوادي، نزال، و سمحان، 2010، صفحة 21)

✓ عرفها ريلي: أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، وتتضمن تركيز طاقات المنظمة على

التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف وقيل كل شيء المراحل المختلفة للعمل حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

✓ كما عرفها ستيفن ورونالد بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة

بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو

المنتجات المقدمة. (البراوري و باشبوة، 2011، صفحة 21)

✓ ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في

المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاما مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين. (الحداد، 2009، صفحة 21)

✓ جاء تعريفها من قبل معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على

تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقا كمية لأحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة. (السامرائي م.، 2007، صفحة 33)

✓ تعرف الجودة الشاملة على أنها: أكثر من نهج، هي حالة ذهنية، طموح نظام مستقر، وهو يتكون من إتقان جميع العمليات المعمول بها في الشركة من أجل تحسين معايير أداء المنتجات أو الخدمات للتقليل من التكاليف وبالتالي إرضاء العملاء وزيادة أرباح الشركة. (Barakat, 2010, p. 07)

ومنه نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريق الذي تتبعه المنظمة ككل وفق مبادئ وأساسيات محددة من أجل تحقيق الجودة في كل وظائف المؤسسة من إنتاج وتسويق وتنظيم ... بهدف كسب رضا الزبون تحقيق ميزة تنافسية والحصول على مكانة في السوق.

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الخصائص يمكن إدراج البعض منها فيما يلي: (السامرائي م.،

2007، صفحة 53)

- ✓ أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- ✓ أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
- ✓ أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.

✓ أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية

ذلك.

- ✓ أنها تأخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو ابعدها مما يتوقعه الزبون.
- ✓ أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة.
- ✓ أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- ✓ أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال

إنتاجية عالية وعوائد مريحة

- ✓ أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- ✓ أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- ✓ تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- ✓ يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الانجاز.
- ✓ قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرغ منها من متغيرات إضافية جديدة.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ والمتمثلة أساساً: (حمادي س.،، صفحة 136)

- ✓ التركيز على الزبون: تنطلق فكرة التركيز على الزبون من مبدأ رضا كل من الزبون الخارجي والزبون الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمنظمة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضاً الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المنظمة.

✓ التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها كون الجودة رحلة لا تنتهي.

✓ التعاون الجماعي: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المنظمة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتراف به.

✓ التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.

✓ المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

✓ اتخاذ القرار بناء على الحقائق: تتميز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إنما يتوقف على فعالية نظام معلومات المنظمة، ويستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية وهيكل السمكة "لايشيكاوا" وخريطة الانتشار وغيرها ...

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد جوزيف جابلو نسكي (Josephe Jabblonski) خمس خطوات ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة

الجودة الشاملة في أي منظمة وهذه المراحل هي: (مزغيش، 2012، صفحة 73)

✓ المرحلة الصفيرية: مرحلة الإعداد Preparing

✓ المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط Planning

✓ المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير Assessment

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق Implémentaion

✓ المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل نشر الخبرات Diversification

وسنحاول من خلال ما سيأتي مناقشة -إيجاز- هذه المراحل بهدف توضيح التتابع المنطقي للحدوث

والتفاعل بينها:

أولاً: مرحلة الإعداد

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة وجماعياً وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التدريب وفي هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالشركة وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري.

ثانياً: مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص خطوات انجاز هذه المرحلة في النقاط التالية:

✓ اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة

يضم المجلس الاستشاري بالخصوص الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في المرحلة الصفرية وذلك لإعداد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولضمان دعم جيد لفريق العمل، أما فيما يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه من الخريطة التنظيمية الحالية للمنظمة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه جملة من الصفات والقدرات، كأن يكون ذا مصداقية وله سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي كما يجب أن يكون قد تلقى تدريباً خاصاً يمكنه من تأدية مهامه بنجاح.

✓ عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يناقش خلال هذا الاجتماع ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات نظام إدارة الجودة الشاملة وبرنامج الاجتماعات التقييمية الدورية، أما فيما يتعلق بمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري، بمشاركة من ممثلي العمال، ومنسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور مدير التدريب ضرورياً باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

✓ تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق واختيار إستراتيجية التطبيق

تعتبر عملية اختيار الموارد من أصعب الخطوات باعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية مهمة قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الموازنات داخل المنظمة أو الاستدانة من الخارج، والعائد المرجو من تطبيق هذا المدخل الإداري لا تظهر نتائجه إلا في الأجل المتوسط والطويل، حيث تعتبر العملية استثماراً طويلاً الأمد من جهة أخرى.

ثالثاً: مرحلة التقويم والتقييمات

إن تقدير وتقييم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، حيث أن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج من الأفراد ذوي أمزجة، أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقييم والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر.

رابعاً: مرحلة التطبيق

في هذه المرحلة تكون المنظمة مهياً لبداية التحسين المستمر وتتمثل أهم المراحل اللازمة لإنجاح هذا التحسين في:

✓ انتقاء المدربين: هم مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتعتبر مهمتهم امتداد لمهمة منسق الجودة حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة أي تدريباً مكثفاً لإكسابهم الخبرة اللازمة في مهمتهم الجديدة بعد الانتهاء من عملية التدريب للمدربين، يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يحبونها حيث يوجه البعض إلى التدريب على الأدوات التقنية مثل استخدام نموذج باريتو والبعض الآخر لعرض المبادئ والأهداف....

✓ تدريب الإدارة وقوة العمل: بعد تهيئة المدربين، يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتخلص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية:

(1) خلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة: تعتبر هذه النقطة قضية حاسمة حيث أنها تعمل على غرس فكرة أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة وأفرادها في أذهان المشاركين، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه.

(2) تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها: وهذا يتعلم كل مشارك خطة المنظمة الاستراتيجية وسبب جعل إدارة الجودة الشاملة منهاجاً للمنظمة، كما توضح للمشاركين الأهداف المرورية الواجب تحقيقها والجهود المبذولة التي يجب بذلها لذلك والجداول الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.

(3) التدريب على إكساب المهارات للأفراد: وهذا التدريب يعتبر تدريباً خاصاً حيث يخضع لحاجات أفراد المنظمة، مثل التدريب على القيادة ومهاراتها، التقديم، التنسيق، مهارات الرد على الهاتف....

من خلال المراحل السالفة الذكر نلاحظ تركيزا مكثفا على عملية التدريب، وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية، وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب التقليدية للإدارة المعتمدة أساسا على أسلوب التجربة والخطأ.

خامسا: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين - المتعاملين مع المنظمة - للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

النقاط القادمة تبين أهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (المسعود، 2014، صفحة 31)

- ✓ نقص التزام الإدارة العليا: الإدارة العليا ملزمة بتشجيع إدارة الجودة الشاملة، والعمل بوضوح على الوصول إلى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع العاملين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك.
- ✓ عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة: واحد من أهم العوائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية إلى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية، والتغيير ممكن فقط عندما يدرك الأفراد أنهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والعاملين.

- ✓ عدم ملائمة التخطيط: الأفراد عندما ينشئون مشاريع بالضرورة عليهم القيام بالتخطيط، ومما يجدر الإشارة إليه أن عملية التخطيط يجب أن تركز على الزبائن ورضاهم، كما تركز على الربح وفي حال ما إذا كان التخطيط غير ملائم فإن التطبيق بالتأكيد سيكون مآله الفشل.
- ✓ نقص التدريب والتعليم: التدريب والتعليم يجب أن يكون جزء من العملية الإدارية ويهدد التدريب مهم جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة، لهذا يجب على القيادة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية.
- ✓ عدم تناسق الهيكل التنظيمي: إذا كان هناك عدم تناسق في جل الأقسام أو المصالح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤكد أن الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الاعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة، وهذا من شأنه القضاء على الاختلافات عند التطبيق.
- ✓ ضعف أداة القياس وتحليل البيانات: القرارات يجب أن تتخذ بناء على تحليل البيانات فإذا كانت أدوات القياس غير مناسبة، فالبيانات المجمع ستقودنا إلى لبس، فكل مشكل عند تتبعه من الأصل يؤدي إلى سهولة معالجته.
- ✓ ضعف الاستماع والاهتمام بالزبائن: منظمات الجودة عليها دائما أن لا تهمل رأي الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء، وفي حال تم إهمال التركيز على الزبون فإن كل شيء قد أهمل لأن إدارة الجودة الشاملة مبنية على ذلك.
- ✓ نقص فرق العمل: من الوارد جدا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح إذ الأفراد لم يعملوا بفرق عمل، ففرق العمل بإمكانها تذليل العقبات إلى حد كبير.

المطلب الخامس: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من أنها تعتمد منهج التغيير والتحسين في أساليب العمل ونظمه وسلوكيات الأفراد وتحسين الروح المعنوية والعمل ضمن روح الفريق والإحساس العالي بالمسؤولية والالتزام بمبادئ النظام والدقة في الأداء للارتقاء بمستوى جودة المنتج أو الخدمة فهي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل المنظمة وترشدتها لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائننا الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم وتتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف الآتية : (عبد الحسين و الطون، صفحة 179)

1- انحسار شكاوى الزبائن وتعزيز سمعة المنظمة.

2- زيادة الحصة السوقية والقدرة على المنافسة.

3- تقليص التكاليف عن طريق تقليل التلف من المواد وفي المنتجات.

4- تقليل الحوادث وتقليص وقت دورة الإنتاج.

5- زيادة الكفاءة والإنتاجية والأرباح.

6- زيادة رضا المستهلك وقناعته بالمنتجات أو الخدمات.

ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالتالي:(السامرائي ب.،

2012، صفحة 94)

1- تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

2- المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

3- بناء العمل الجماعي واستثماره.

4- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.

5- تخفيض الحاجة للخدمة.

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا

تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO9000

من أجل توثيق وتسجيل أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ظهرت منظمات دولية عديدة من أبرزها منظمة المقاييس العالمية ISO حيث أنه أصبحت شهادة ISO 9000 عبارة عن جواز سفر الذي يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي إلى الأسواق العالمية، كما أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة يعتبر عامل أساسي في زيادة ثقة العملاء سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي ولهذا سنتطرق في المبحث الآتي إلى تعريف هذه المنظمة ومختلف الأسس التي تقوم عليها.

المطلب الأول: تعريف الايزو**أولاً: معنى مصطلح الايزو:**

يرمز مصطلح (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات كما يسميها البعض International

Standards Organization والتي تسمى بالفرنسية Organisation Internationale de Normalisation

أي أن الأحرف هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للتقييس International Standards

Organization.(بوكميش، 2011، صفحة 102)

هي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، وهي تقوم بتطوير المواصفات في جميع المجالات باستثناء المواصفات التقنية المتعلقة بالصناعات الكهربائية والهندسية والالكترونية والميكانيكية.(بوكميش، 2011، صفحة 103)

ثانياً: معنى مصطلح المواصفة الدولية:

تعرف المواصفة الدولية بشكل عام بأنها: " مجموعة من المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها دولياً لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها".(بوكميش، 2011، صفحة 104)

عرف (Slack et al) الايزو بأنه : "مجموعة من المواصفات القياسية التي تعتمد وتطبق متطلبات أنظمة الجودة في المؤسسات". (عبد العباس و جوان، صفحة 08)

وعرفها (Owen & Cothran) 1995 بأنها: " مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة " (الحداد، 2009، صفحة 120)

وعرفت بأنها "عائلة من المواصفات تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في الشركات".(الحداد، 2009، صفحة 120)

كما عرفت إدارة الجودة ISO9000 على أنها: سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين. (راشي، 2011، صفحة 132)

المطلب الثاني: نشأة منظمة الايزو

إن نشوء وتطور ISO9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة تعود إلى الصناعة العسكرية والذرية، فالحاجة إلى هذه المواصفة أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، مما حدا بها لأن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة Quality assurance Measures كشرط مسبق من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ الجودة ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة منتجاتها. وبشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية التي خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى ISO 9000 كما يلي: (زيدان، 2010، صفحة 265)

1- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية.

2- مرحلة المواصفات الوطنية.

3- مرحلة المواصفات العالمية.

المرحلة الأولى:

تمتد بين الخمسينات والستينات من القرن العشرين، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى تبني المواصفة العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين، بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاص بها ولكل من عملياتها ومجهزها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.

المرحلة الثانية:

بدأت مرحلة المواصفات الوطنية في أوائل السبعينات بعد انتهاء مرحلة المواصفات العسكرية بعد أن قامت مجموعة الدول الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي تفوقت منتجاته في الجودة على المنتجات الأوروبية والأمريكية، لذلك سعى العديد من هيئات المقاييس في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية، حيث كانت لهيئة المواصفات البريطانية (British Standard Institute) سبق في أداء العديد من إرشادات تأكيد الجودة في بداية ومنتصف السبعينات من القرن العشرين، وفي الفترة ما بين 1979 و 1987 تبنت بعض الدول مثل كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة، كان البعض منها مشابها أو مماثلا للمواصفات البريطانية .

المرحلة الثالثة:

هي مرحلة ظهور المواصفات العالمية (ISO) في الفترة المبتدئة من عام 1987 حيث أن دواعي ظهور

هذه المواصفة هي:

1- مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتماما بالمستهلك.

2- الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة.

في عام 1948 وبدعم من المعهد البريطاني للتفتيش (BSI) قامت منظمة الايزو (ISO) بتشكيل اللجنة الفنية

ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.

وقد ساهمت هذه المواصفة بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة حتى لا

تكون هذه المواصفات عقبة أمام التبادل التجاري بين دول العالم ولعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من

خلال تبنيها لمواصفات ISO9000 يمثل العامل الأكثر أهمية الذي ساعد على القبول المبكر والانتشار السريع

في التطبيق، من خلال اعتماده أحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.

المطلب الثالث: مراحل ومواصفات الايزو

أولاً: مراحل الحصول على الشهادة (حسونة، 2014، صفحة 85)

لكي تتمكن الشركة من الحصول على شهادة ISO9000 فان هناك ثلاث مراحل أساسية ينبغي تطبيقها:

✓ المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد

وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع في المؤسسة وتجهيزها لتتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتشتمل هذه المرحلة على بعض الخطوات وهي:

1. إقناع الإدارة العليا بالحصول على الشهادة، وتحفيز العاملين بالمؤسسة عن طريق نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية.
2. تعيين مدير للجودة مسؤول عن نظام الايزو تقع عليه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الايزو.
3. تشكيل فريق عمل يتضمن التخصصات الرئيسية، مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.
4. وضع خطة عمل وفق جدول زمني للتنفيذ.
5. الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
6. صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة.
7. توثيق الإجراءات وتعليمات العمل والخطوات التصحيحية والوقائية.
8. إعداد دليل الجودة الذي يعتبر مرجعا أساسيا.
9. إجراء التدقيق الداخلي لنظام الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، والتحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورات تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة.
10. التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل (حصول المؤسسة على الشهادة)

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بالإشراف على نظام الجودة للحصول على الشهادة، على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخصة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

1. التعاقد مع المسجل، وهي الشركة التي سوف تمنح الشهادة.
2. قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
3. التعاون مع المشرف (المسجل) وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
4. قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة Gap Analysis (إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة) وتعتبر هذه الخطوة اختيارية.

5. تقوم جهة الإشراف بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والكشف عن أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة، وفي حال وجود مخالفات جوهرية يؤجل منح الشهادة، أما إذا كانت المخالفات صغيرة، فتمنح الشهادة على أن يتم تصحيح المخالفات الصغيرة لاحقاً.

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

بعد حصول المؤسسة على شهادة ISO9000، ودخولها في سجل المؤسسات الحاصلة على الشهادة، لا يعني أنها تتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها العمل على التحسين المستمر للجودة، والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن أجل ذلك تقوم الجهة المانحة (المسجل) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

1. الزيارات الدورية المجدولة: والتي تتم عادة كل ستة (6) شهور.

2. الزيارات المفاجئة: والتي تكون في حال استلام شكاوى عن عيوب في منتجات أو خدمات المؤسسة.

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير

نظم إدارة الجودة ISO 9001

ثانياً: مواصفات المنظمة الدولية للتقييس (الطائي و قداة، 2008، صفحة 352)

تهدف المنظمة لإصدار المعايير أو المواصفات الموحدة دولياً والاختبارات والشهادات المتعلقة بها،

لغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وقد شكلت المنظمة عام 1979 اللجنة الفنية 176

(Technical Committee 176) التي حدد مجال عملها في وضع المعايير أو المواصفات في مجال إدارة

الجودة، التي تشمل نظم الجودة، وضمان الجودة، وفي مجال التكنولوجيا الداعمة، التي تشمل المعايير الإرشادية

لاختيار واستعمال المعايير الصادرة عن اللجنة.

خلال الفترة 1986-1987 أصدرت اللجنة الفنية 6 معايير أولها ISO 8402 الخاصة بتعريف

المصطلحات، ثم مجموعة المعايير ISO 9000 الخاصة بنظام الجودة وضمان الجودة، في عام 1994 تم

إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO 9000 التي كانت تضم كل من المعايير التالية:

- ISO 9000 : وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.

- ISO 9001 : تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام

بالتصميم إضافة إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، وتضمنت 20 فقرة.

- ISO 9002 : تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضمنت 18 فقرة.
- ISO 9003 : تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها، وتضمنت 12 فقرة.
- ISO 9004 : تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO 9001 أو 9002 أو 9003 في عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000-2000 والتي جرى فيها :
1. إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 والإبقاء على المعيار ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمنظمات وفق هذا المعيار الوحيد.
 2. دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكيل المعيار ISO 9000-2000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات.
 3. أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تضم المعايير التالية فقط:
 - ISO 9000-2000: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.
 - ISO 9001-2000 : متطلبات نظم إدارة الجودة.
 - ISO 9004-2000 : المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 وجود الممارسات الإدارية ونتائج الجودة، فقد بينت الدراسة الميدانية التي قام بها سوبا subba1997 على 500 شركة دولية حاصلة على شهادة الايزو، إلى أن هناك علاقة ايجابية بين تطبيق الايزو 9000 ورفع مستوى جودة العناصر الآتية: القيادة الإدارية، المعلومات والتحليل والتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وتأكيد الجودة، والعلاقة مع الموردين ثم اتجاهات العملاء وأخيرا نتائج الجودة، ويمكن تحديد أوجه الشبه بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية : (السامرائي م.، 2007، صفحة 380)

- 1- أن مواصفة الايزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون.
 - 2- أن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
 - 3- أن مواصفة الايزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.
- ومع وجود نقاط التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، إلا أن هناك العديد من أوجه الاختلاف بينهما، ويمكن إيضاحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو 9000

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	الأيزو 9000
1	موجهة بالعملاء.	ليس بالضرورة أن تكون موجهة بالعملاء.
2	تمثل المحور الأساس لإستراتيجية المنشأة.	قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية.
3	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
4	تمثل مرحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أم محاورها الأساسية.	التحسين والتطوير المستمر غير وارد في المعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة.
5	تشمل جميع الأقسام والإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية.	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.
6	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد. تحتاج إلى إحداث تغيير شامل للمفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة محددة. وقد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.

المصدر: (السامرائي ب.، 2012، صفحة 381)

المطلب الخامس: معوقات تطبيق الايزو

تتجلى عن عملية تطبيق معايير الايزو في المؤسسة العديد من الصعوبات والعراقيل المتمثلة فيما

يلي:(كورنل و كحيله، 2010، صفحة 224)

✓ ارتفاع التكاليف نسبيا وهذا نتيجة تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية لقاء

عملية نظام الجودة والحصول على الشهادة.

✓ قلة الاهتمام بحل مشاكل العمل اليومية وانخفاض التركيز على مشاريع التحسن الداخلية، بسبب انشغال

العاملين بعملية التطبيق

✓ عملية توثيق نظام الجودة وتدريب العاملين تحتاج إلى جهد كبير.

✓ مقاومة بعض العمال لبعض القرارات الموجهة إلى تلبية متطلبات المواصفة.

بالإضافة إلى وجود الصعوبات التالية: (حسونة، 2014، صفحة 86)

✓ صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات.

✓ غياب دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام الايزو.

✓ تطوير نظام الجودة يتطلب جهدا كبيرا وعلا جماعيا خصوصا في المراحل الأولى.

✓ الشعور بالإحباط نتيجة إدراك العدد الضخم من المشاكل الموجودة في النظام الحالي.

✓ ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية وكثرة النماذج المستخدمة.

✓ وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.

- ✓ وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد.
- ✓ ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام الايزو وخصوصا في الشركات الصغيرة.
- ✓ تحتاج عملية الحصول على الشهادة فترة زمنية طويلة.
- ✓ صعوبة تحديد من سيثمله تطبيق الايزو (المؤسسة ككل، أحد الأقسام أو المجالات، أحد العمليات).
- ✓ عوائق متعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

المطلب السادس: أهمية الحصول على شهادة الايزو

- في حالة التطبيق الموضوعي والحقيقي لنظام الايزو، فان هناك العديد من المميزات التي تنعكس إيجابا على مستوى أداء المؤسسة، حيث أنه من خلال تلك المواصفات: (زديرة، 2017، صفحة 41)
- يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانية المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين.
 - يحدث تميز في النظام الإداري، يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلا.
 - تمكين العاملين بالمؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة مما يزيد من مستوى التطور والتحسين المستمر في مجال العمل مما يترك أثرا نفسيا ايجابيا لدى العاملين.
 - يمكن تحقيق الترابط بين جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة ويجعل عملها متناغما بدلا من وجود نظام إداري منعزل لكل وحدة أو إدارة ويؤدي هذا إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث.

- التقليل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد والتخلص من الإجراءات المتكررة والتعارضية أحيانا وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة والمشتريات والأمن.
 - بالإضافة إلى أنه هناك فوائد تتجلى من تطبيق نظام الجودة الايزو 9000 والتي تتمثل فيما يلي:
- (عمران، 2010، صفحة 746)

- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
- التمتع بميزة التقديم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة الايزو.
- يتمكن المعمل من خلال توفير مستوى الجودة المطلوب من تخفيض شكاوى زبائنه.
- تساعد المعمل على الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر.
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تفاخرهم بالعمل لدى معمل حائز على شهادة الايزو.
- زيادة أرباح المعمل وبالتالي الجهة المالكة له من خلال زيادة رقم مبيعاتها الناتج عن زيادة كفاءتها الإنتاجية.

خلاصة الفصل الأول:

إن دراسة موضوع الجودة وإدارة الجودة الشاملة من حيث إطارها النظري، وأساسياتها ومبادئها ومنظمة التقييس العالمية مكننا من الإلمام بمختلف المفاهيم للجودة وإدارة الجودة الشاملة ومنظمة الايزو ومكننا من التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

- على إدارة الجودة أن تصبح جزءا من عمل المنظمة للتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على مكانتها في السوق.
- إن تطبيق الجودة بشكل عام وإدارة الجودة بشكل خاص يحتاج إلى تغيير ثقافة الجودة السائدة لدى المدراء والعاملين واستبدالها بثقافة جديدة مبنية على أسس مختلفة تشجع على إتقان العمل والاهتمام باحتياجات الزبون والسعي لإرضائه.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التركيز على التحسين المستمر وعدم التوقف عند حد أو مستوى معين وتحسيس الجميع بمسئوليتهم عن جودة أداء المنظمة.
- توجد الكثير من نقاط التشابه بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو، إذ يعتبر الحصول على شهادة ISO9000 خطوة مبدئية نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- يمثل الايزو القاعدة الأساسية التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني
أداء العاملين بين التقييم والتحسين المستمر

تمهيد:

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عام المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، كما يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ انه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فهذه الأخيرة تسعى دوما للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم والرفع من مستوى كفاءتهم ومعالجة الضعف لديهم وهذا يكون من خلال عدة طرق وأساليب من بينها أدوات إدارة الجودة الشاملة التي سنتطرق إليها في هذا الفصل.

ومن هنا تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين**المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين****المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين**

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين

حتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين لابد من توضيح معنى الأداء كمفهوم عام، حيث أنه يعتبر من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء وأداء العاملين

أولاً: تعريف الأداء

تم تعريف الأداء من طرف الباحثين على أنه:

- ✓ لغة: يراد بالأداء لغة إتمام، إجراء، انجاز، تحقيق أو تنفيذ القيام بعمل
- ✓ اصطلاحاً: هو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف
- ✓ الأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى. (الكرخي، 2015، صفحة 29)
- ✓ يعرف الأداء في علم الإدارة على أنه الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة ويقصد به أداء مهام على شكل أنشطة وسلوكيات آنية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح. (الكرخي، 2015، صفحة 29)

✓ يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي تتبناها الإدارات فهو يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تنفيذ الخطط الموضوعة والأهداف المرسومة لكافة أنواع المنظمات بسبب أن مخرجاته قد تكون ذات آثار سلبية ضارة للمنظمة أو قد تكون ايجابية تعزز مكانة المنظمة في بقائها وقدرتها التنافسية. (العنزي و هاتف، 2018، صفحة 46)

✓ يعرف الأداء بأنه: العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالأنشطة للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة، كما يعرف الأداء أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها". (تيمجدين، 2013-2012، صفحة 48)

ثانياً: تعريف أداء العاملين

تعددت واختلفت تعاريف أداء العاملين من طرف الباحثين وفيما يلي البعض من هذه التعاريف:

✓ هو السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (بعجي، 2007-2006، صفحة 10)

✓ هناك من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (نوار، 2017، صفحة 33)

✓ في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مسبقاً. (نوار، 2017، صفحة 34)

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: عناصر أداء العاملين

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافه، ولذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن الفرد هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات وغيرها ما هي إلا عوامل مساعدة، ولأن الفرد هو الذي يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد، كان لابد من دراسة العوامل المحددة للأداء الوظيفي للعاملين.

والجدير بالذكر أن الباحثين والعلماء قد اختلفوا في تحديد تلك العوامل، فمنهم من جعلها في عنصرين ومنهم من جعلها في ثلاثة وهكذا.

ف نجد البعض يرى ضرورة توفير عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

1- رغبة العاملين في العمل:

وتشتمل كفاءة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته وثقافته بالإضافة إلى تلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي والحضاري للإنسان، ومختلف الظروف المادية والاجتماعية الأخرى المحيطة بالعمل.

2- قدرة العاملين على العمل:

وتشتمل جوانب المعرفة لأداء العمل مثل المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية للعاملين، وعلى ذلك فإن القدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، أما المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ، أو هي مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي ذلك العمل بإتقان.

أي أن: القدرة = المعرفة x المهارة

وعادة ما تصاغ العلاقة بين عنصري الرغبة والقدرة في شكل معادلة كالتالي:

مستوى أداء العمل = الرغبة في العمل x القدرة على العمل

بمعنى أن القدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير القدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الفرد على القيام بالعمل. (قهاوجي، 2015-2014، صفحة 23)

ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالآتي:

- 1- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستعملة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- 2- **العوامل الإنسانية:** وتتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرات الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. (نوار، 2017، صفحة 34)

وهناك من قسم العوامل المؤثرة على أداء العاملين على حسب الأوامر التي تؤثر على الأداء منها: التوقعات ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله، تطبيقاً للأهداف المحددة، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المادية والمعنوية يشبع احتياجات الموظفين، ويمكن التوصل إلى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم فإنه يؤدي ذلك لتصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء الموظفين.

وفيما يلي إشارة إلى البعض من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين:

1- التوقعات (Expectation): هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟

هل تم تحديد الأهداف بشكل واضح وتعميمها على الجميع؟

2- الدوافع (Motivations): هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعه للوصول لمستوى

الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

3- الموارد (Ressources): هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

4- المهارات والمعارف (Skills and Knowledge): هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر

عملهم؟

5- التغذية الراجعة (Feedback): هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ

الإدارة باستمرار بنتائج الأداء؟

6- القدرات (Capacity): هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

7- تصميم العمل (Job Design): هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال

المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟ (عوده، 2013، صفحة 40)

المطلب الثالث: مشكلات أداء العاملين

أولاً: أنواع مشكلات الأداء

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين:

1) المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية

وتتمثل في:

- إثارة المتاعب مثل المزاح الحاد، الاعتداء، التهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.
- عدم النزاهة.

2) المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي

وتتمثل في:

- عدم الكفاءة: مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطر.
- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

ثانياً: أسباب مشكلات الأداء

يمكن تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:

1) الأسباب الداخلية:

والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير على النفس بصورة جيدة.
- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط.
- انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء أقل اهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.
- عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.

- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

(2) الأسباب الخارجية:

والتي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة والمتمثلة في: (قهاوجي، 2015-2014، الصفحات 25-26)

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف.

- عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة.

- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتردة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.

- الأزمات العائلية حيث أن المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة المرض الطلاق وفاة أحد أفراد العائلة.

- الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية.

المطلب الرابع: إجراءات تحسين أداء العاملين والوسائل الواجب توفرها لتحسين أداءهم

أولاً: إجراءات تحسين أداء العاملين

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر أداء العاملين التالية:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: ما يدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكون من رغبة ومهارات فنية وقدرة على تنفيذ الأعمال المناطة بهم دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز ومقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والإنجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين

على توزيع العمل على نحو منظم فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم

معرفة المطلوب منهم أدائه. (نوار، 2017، صفحة 35)

ثانياً: الوسائل الواجب توفرها لتحسين أداء العاملين

لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل من أهمها:

➤ الوسيلة الأولى:

في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل من خلال إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها.

➤ الوسيلة الثانية:

يتم هنا تحسين أداء العاملين من خلال العمل على ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين الحرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

➤ الوسيلة الثالثة:

يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق

التحسن في أداء العامل. (نوار، 2017، صفحة 35)

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية الارتقاء بمستويات أداء العاملين في المؤسسة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين، حيث أنه تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، لما له من أهمية من أهمية كبيرة، حيث أن عملية تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى فريق العمل.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين ومكوناته

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

يورد علماء الإدارة والاقتصاديون التعاريف التالية لأداء العاملين نلخصها بالآتي:

- تعرف عملية تقييم أداء العاملين بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين أداء العاملين. (جاد، 2009، صفحة 50)
- وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة. (جاد، 2009، صفحة 51)
- قياس مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تسند لهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة. (موسي، 2004، صفحة 04)

➤ يعرف على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (قهواجي، 2014-2015، صفحة 29)

➤ ومنه نستنتج أن تقييم أداء العاملين هو الطريقة التي يتم بها تقييم أداء الفرد العامل وليس تقييم الفرد العامل والتي تعني قياس مستوى أداء الأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم لإجراء التحسينات اللازمة على أدائهم وكذلك معرفة مدى قدرتهم على تنفيذ الأعمال الموجهة لهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة.

ثانياً: مكونات تقييم أداء العاملين

لضمان القيام بعملية تقييم أداء العاملين بشكل صحيح والاستفادة منها يجب الاهتمام بالعناصر التالية: (مناصرية، 2018، صفحة 03)

- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين.
- تحديد معايير تقييم أداء العاملين الكمية والنوعية.
- تحديد الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين.
- تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين.
- تدريب الرؤساء على التقييم بما يضمن فعالية وعدالة تقييم أداء العاملين.

- تقييم وتقويم الطريقة أو الطرق المستخدمة في التقييم.

إن جميع العناصر السابقة تعتبر غاية في الأهمية لنجاح هذه العملية التي لا تعتبر هدفا في حد ذاتها وإنما وسيلة للارتقاء بأداء جميع العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، ومناقشة تقييم الأداء مع العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومنتناول هذه الخطوات كما يلي:

1) وضع معايير الأداء

تبدأ عملية تقييم أداء العاملين بوضع معايير الأداء Performance standards ومعايير الأداء هي مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها، وتختلف عناصر معايير الأداء في الأعمال المهنية عنها في أعمال الإشراف التي تقوم بها طبقة الإدارة وذلك على النحو التالي:

أ- المعايير التي تستخدم في تقييم أداء العاملين في الأعمال المهنية:

- كمية الإنتاج.
- جودة الإنتاج.
- تقليل الفاقد.
- التعاون مع الزملاء.
- طاعة الأوامر.
- المواظبة.

ب- المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية:

- القدرة على التنظيم.
- المعلومات الفنية.
- القيادة.
- القدرة على التوجيه.
- القدرة على التدريب.
- المبادرة.

(2) قياس الأداء الفعلي:

توجد طرق عديدة بقياس الأداء الفعلي للعاملين مثل:

- الملاحظة الشخصية.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

(3) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

في هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل (كمية الإنتاج التي أنتجها خلال فترة زمنية محددة، عدد ساعات العمل التي قضاه في العمل، مقدار التعاون مع زملائه) بالمعايير التي وضعتها المنظمة في هذا الشأن، وبطبيعة الحال قد يكون هناك انحراف أو فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

4 مناقشة تقييم الأداء مع العاملين:

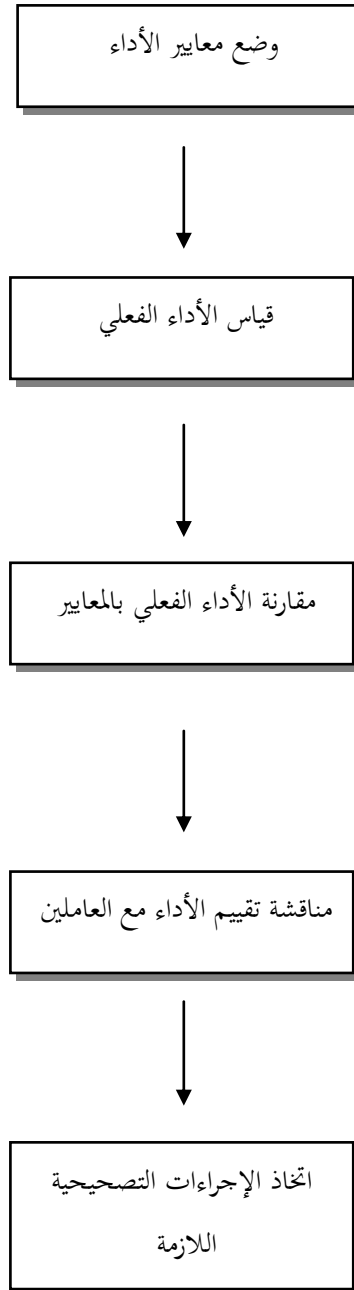
يقوم المدير بمناقشة العاملين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليها، وقد يواجه المدير رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة في عملية التقييم، ومن المهم في هذه المرحلة أن يقوم المدير بإقناع العاملين بأن ما حصلوا عليه من تقديرات قد تم وفق أسس موضوعية لا يوجد بها أي نوع من أنواع التحيز ضدهم

5 اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:

المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية. (المؤسسة، 1429، صفحة 91)

وفيما يلي شكل يوضح باختصار مراحل تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (01): مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على الشرح الموضح أعلاه)

المطلب الثالث: ايجابيات تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

ترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد والذي أحسن اختياره- وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى ومن أهم هذه العوامل:

1) التغييرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في:

- إضافة واجبات جديدة.

- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.

- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.

- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

2) التغييرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة كاستخدام الحاسبات الآلية

أو استخدام نظم ولوائح جديدة.

3) التغييرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغييرات في تركيب قوة العمل ونوعية

العملاء.

4) التغييرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.

5) يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

(6) يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال وكفاء لتقييم الأداء.

(الصيرفي، 2008، صفحة 34)

ثانياً: فوائد تقييم أداء العاملين

يفيد تقييم الأداء كلا من المنظمة والعاملين فيها من نواح عديدة أهمها ما يلي:

(1) تطوير الأداء

تفيد عملية تقييم الأداء في المساهمة في تطوير أداء العاملين وذلك عن طريق توفير بيانات ومعلومات تتعلق بمستويات الأداء لكافة العاملين في المنظمة، حيث تقوم الإدارة باستخدام هذه البيانات والمعلومات في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية ومستويات الأداء الفعلية وبالتالي تحديد سبل هذه الفجوة أي تطوير الأداء الحالي للعاملين في المنظمة.

(2) الترقية والنقل

يفيد تقييم أداء العاملين عند اتخاذ المنظمة قرارات ترقية ونقل العاملين، ذلك أن المنظمة تقوم بمراجعة سجلات تقييم أداء العاملين لمعرفة درجات التقييم في الأعوام السابقة قبل اتخاذ قرارات الترقية والنقل، فترقية العامل إلى مستوى إداري أعلى يتطلب أن تكون درجات تقييم أدائه في الأعوام السابقة درجات مرتفعة كما أنه قد يتم نقل العامل نقلاً تاديبياً أو عقابياً بسبب تدني درجات تقييم أدائه لعدة مرات متتالية.

(3) التحفيز

يفيد تقييم أداء العاملين في توفير الأساس السليم والموضوعي لتحفيز العاملين في المنظمة، حيث يفيد تقييم أداء العاملين في تحديد قيمة العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية التي يحصلون عليها.

(4) تحديد الاحتياجات التدريبية

كما سبق أن ذكرنا فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المعيارية والفعلية حيث يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لملء هذه الفجوة، بمعنى أنه يساعد في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أداء العاملين والوصول بها إلى المستويات المعيارية.

(5) اختبارات التوظيف

يفيد تقييم أداء العاملين في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت في إتمام هذه الاختبارات، فقد يكشف نظام تقييم الأداء عن وجود ضعف في نظام اختبارات التوظيف التي تتبعها الشركة في اختيار وتعيين العاملين وذلك إذا ما كشف تقييم الأداء عن وجود ضعف عام في العاملين الذين تم اختيارهم وتعيينهم في ظل نظام الاختبار والتعيين الحالي. (المؤسسة، 1429، الصفحات 88-89)

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية قياس أداء العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المديرين، المرؤوسون.

1) أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام، ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين، أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض، لاعتبارات شخصية، وليس لاعتبارات علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2) أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى المديرين

لضمان نجاح عملية تقييم المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء مرؤوسيه، لابد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3) أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين

- من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق لأهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.
 - تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.(الشعبان و الابعج، 2014، الصفحات 273-

المطلب الرابع: معوقات تقييم أداء العاملين

أولاً: مشكلات تقييم أداء العاملين

تواجه عملية تقييم أداء العاملين في الواقع العملي العديد من المشكلات والأخطاء ويجب العمل على معالجة وتلافي هذه المشكلات والأخطاء إذا ما أريد لنظام تقييم الأداء أن يكون نظاماً فعالاً يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه المشكلات والأخطاء ما يلي:

➤ خطأ الهالة

يقصد بخطأ الهالة تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات (الخصائص) التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم، فمثلاً قد يتصف العامل الطي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية غير أن إنتاجيته متدنية وقدرته على التطوير ضعيفة، لكن القائم بعملية التقييم يتأثر بما يتصف به هذا العامل من أخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه (الإنتاجية والتطوير) فيعطي تقديراً عالياً للعامل، أو العكس فقد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بجانب واحد يمثل نقطة ضعف لدى العامل ويتغاضى عن جوانب القوة في هذا العامل فيعطيها تقديراً ضعيفاً .

➤ الميل ناحية الوسط

من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم أداء العاملين هو أن يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو أغلب العاملين، وقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى هذا النهج بسبب عدم وجود معلومات كافية لديه تساعده على التقييم السليم أو لتفادي المشكلات مع المرؤوسين.

➤ التساهل أو التشدد

يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم، فقد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.

➤ التحيز

قد تتسم عملية تقييم الأداء بالتحيز الناجم عن تحيز القائم بالتقييم مع أو ضد العامل الذي يقوم بتقييم أدائه، فقد يتحيز المدير فيعطي تقديرات أداء عالية مبالغ فيها بسبب قرابته أو صداقته للعامل أو لأنه لا يريد كشف الكفاءة الحقيقية الضعيفة للعامل لكونه يعمل تحت إشرافه وقد يتحيز المدير فيعطي تقديرات متدنية يبخر بها حق الموظف بسبب الجنس أو الموطن أو الديانة.

➤ التأثير بتقييم الأداء في الماضي

قد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بآخر تقدير للأداء حصل عليه العامل، حيث يتجه القائم بالتقييم في هذه الحالة إلى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقدير أو التقديرات التي حصل عليها العامل في العام أو الأعوام السابقة.

➤ أغراض التقييم

من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية ومبالغ فيها عندما يكون تقييم الأداء لأغراض منح الحوافز والعلاوات أو الترقية وإعطاء تقديرات منخفضة عندما يكون تقييم الأداء لأغراض التدريب ورفع مستوى الأداء وربما الترفيه والإجازات. (المؤسسة، 1429، الصفحات 90-91)

ثانياً: أسباب فشل برامج تقييم أداء العاملين

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم أداء العاملين أن هناك أسباب تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفيما يلي بعضاً من هذه الأسباب: (جاد، 2009، صفحة 58)

- 1- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- 2- عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.
- 3- المآخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين.
- 4- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- 5- الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم.
- 6- افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
- 7- القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار "التقييم المتتالي والمستمر".

- 8- عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز .
- 9- عدم كفاءة المناقشات التي تتم بهدف تطوير الموظفين .
- 10- استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء .

المطلب الخامس: طرق تقييم أداء العاملين ومسئولية القيام به

أولاً: طرق تقييم أداء العاملين

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين حيث أنه يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة نذكرها بإيجاز على النحو التالي:

✓ طرق التقييم التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن هذه الطرق نورد ما يأتي:

1) طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة الأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل العاملين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.

2) طريقة المقارنة المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل عامل بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3) طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء الغير مرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

4) طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج التالي: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز.

ثم يتم تصنيف جدول يبين الصفات موضع التقييم للعاملين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تصميم درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلاً، حيث أن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه.

(5) طريقة قوائم المراجعة:

إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، على المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم إما بنعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

(6) طريقة الاختيار الإيجابي:

يمثل الهدف من استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم.

✓ طرق التقييم الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأسباب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين أبرز تلك الطرق نذكر ما يلي:

(1) طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميزا أو جيدا أو ضعيفا مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

(2) طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عنها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، وبعدها يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

(3) طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة مقياس السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين موضع التقييم ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم يجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من أبعاد العمل.

(4) طريقة النتائج والأهداف:

حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء، عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة قادمة (مستقبلية) ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن يتم قبولها من قبلهم وأن تكون قابلة للقياس.

ولذلك لابد من تدخل المديرين من توضيح هذه الجوانب للأفراد العاملين ومساعدتهم على تحديد الأهداف وفقا للواقع الفعلي للعمل والمنظمة وقدراتهم أيضا، وفي الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما يتم تحقيقه من قبلهم، إن تقييم الأداء وفقا لهذه الطريقة لا يعتمد على الفعاليات والسلوكيات التي يؤديها الأفراد في الوصول إلى النتائج وما يمتلك هؤلاء من صفات كالتعاون والإبداع وإنما على أساس النتائج

المتحققة فعلا . (قهواجي، 2015-2014، الصفحات 36-38)

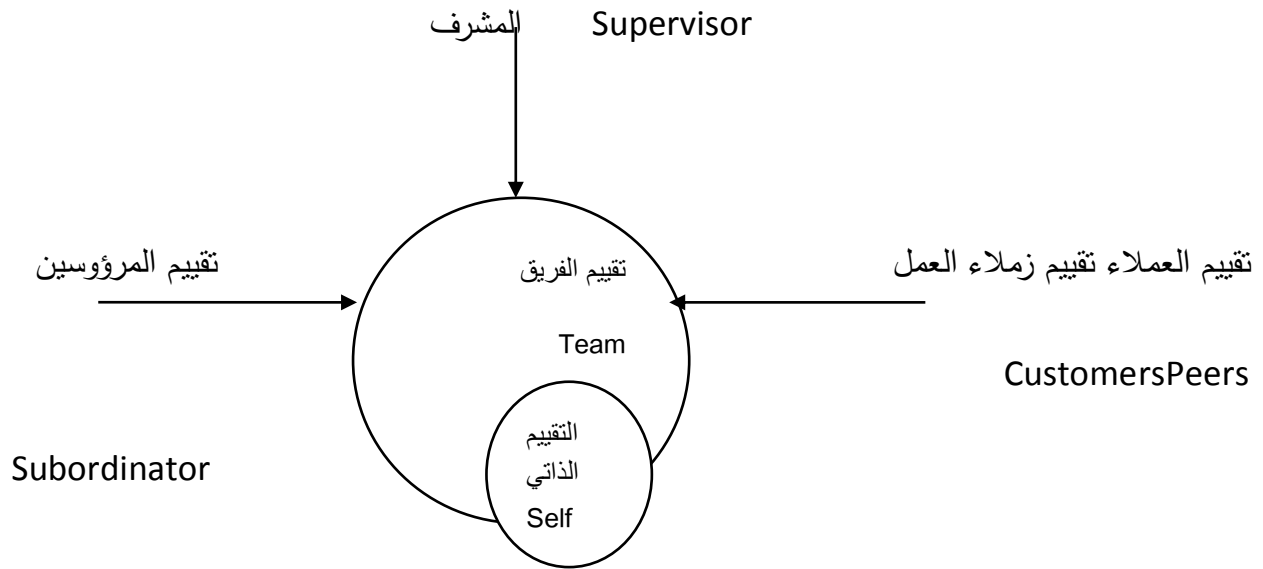
ثانيا: مسؤولية القيام بتقييم أداء العاملين

يوجد العديد من المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، كما يوجد عدد كبير من المرشحين للقيام بهذه المهمة، لأن من غير المعقول أن يقوم شخص واحد بكل عملية التقييم، ففي بعض الشركات الأمريكية مثل والت ديزني، ويستنج هاوس تقوم باستخدام عدد متنوع من مقيمين الأداء multiple-rater ممثل:

- المشرفين
- زملاء العمل المتميزين
- أعضاء فريق العمل
- تقييم المرؤوسين
- تقييم العملاء
- التقييم الذاتي

ويوضح الشكل رقم 04 المصادر البديلة لمعلومات تقييم الأداء

الشكل رقم (02): مسؤولين القيام بتقييم الأداء



المصدر: (جاد، 2009، صفحة 63)

وفيما يلي توضيحا لكل طرف من هذه الأطراف:

1) تقييم الأداء عن طريق المشرفين: Appraisal Supervisors

من الطرق التقليدية الشائعة الاستخدام أن يقوم المدير أو المشرف بتقييم أداء المرؤوسين لأنهم يرون مباشرة أداء الأفراد أثناء تأدية المهام والوظائف، إلا أن اعتماد المديرين على نتائج الأداء المسجلة وملاحظات الآخرين التقديرية قد تقلل من كفاءة عملية التقييم.

2) التقييم الذاتي: Self-Appraisal

حيث يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي، ويكون هذا التقييم نافعا ومفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد وزيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء، ويفيد التقييم الذاتي في معرفة جوانب القوة والضعف ومحاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها وبما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا.

والنقد الذي يوجه للتقييم الذاتي هو أن الشخص الذي يقيم أداءه يتساهل ويكون لنا عن تقدير المدير لأداء المرؤوسين، وأيضا يتجه نحو تقييم نفسه بمعدلات عالية وممتازة ولهذا السبب فإن التقييم الذاتي قد يفضل في تحقيق الأغراض التطويرية للموظفين عن الأغراض الإدارية.

(3) تقييم الزملاء Peersappraisal

يقوم كل شخص بتقييم زملائه العاملين معه، وهذا يوفر معلومات مختلفة عن تلك التي يقدمها المشرف أو المدير لأن الزملاء قد يرون جوانب وأبعاد أخرى للأداء لا يراها المشرفون، كما أن زملاء العمل قد تكون لديهم القدرة والمهارات القيادية والشخصية للتعرف على نقاط القوة والضعف لزملائهم، فقد يكلف الملاحظ أحد العاملين بمراقبة وملاحظة كيف يتصرف زملائه مع العملاء، وتكون لدى هذا الملاحظ الفرصة لمراقبة هذه التصرفات أكثر من المشرفين، ولذا فإن مزايا تقييم النظراء أو الزملاء أنها تعطي معلومات أكثر دقة ومصداقية عن تلك التي يقدمها المشرفون أو المديرون، حيث يرى الزملاء الصورة الحقيقية والطبيعية والمستمرة والمباشرة لأداء نظرائهم وهو مالا يتوفر للمشرفين وهناك أسباب تقلل من الاعتماد على تقييم النظراء أنه يثير النزاعات والصراعات العامة في المنظمة وكذلك الأفراد الذي يحصلون على تقديرات ضعيفة يتأثرون وينتقمون لأنفسهم بعد ذلك عندما يقومون بتقييم أداء زملائهم الذين قاموا بتقييمهم من قبل.

(4) تقييم الفريق Team Appraisal

إن تقييم أداء الفريق يعتمد على درجة تماسك وتعاون أعضاء الفريق معاً، ويعتمد نظام تقييم الأداء هنا على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تدعم وتقوي الاتجاه نحو أن انجاز فريق الفريق يفوق الانجاز الفردي لكل عضو، وتقوم شركات عديدة مثل General Food، Cadillac، General Motors باستخدام تقييم الأداء من خلال فرص العمل والمعتمد على مبادئ ومناهج من حيث توفير فرص التحسين المستمر للأداء، وحل المشكلات من خلال فرق الجودة، وأيضاً دمج معدلات الأداء في إطار خدمة ورضا العملاء وغيرها، وهذا يساهم في تقييم فريق العمل في تخفيض المعوقات والقيود بين المجهودات الفردية والمجهودات الجماعية للفريق ككل.

5) تقييم العملاء Customers Appraisal

في إطار التوسع في استخدام مناهج إدارة الجودة الشاملة فقد اتجهت منظمات عديدة لتقييم أداء العاملين بها من خلال تقييم العملاء، والذي يوفر معلومات جيدة في المنظمة في اتخاذ قرارات فعالة في مجالات عديدة، وتقييم العملاء ينقسم إلى نوعين:

أ- تقييم العملاء الخارجيين:

أي الذين يحصلون على خدمات ومنتجات المنظمة، ففي شركات مثل Ford، Honda يشمل تقييم العملاء ثلاثة أقسام هي رجال البيع، خدمات العملاء، قسم الأجزاء وقطع الغيار، ويتم على أساس هذا التقييم تقسيم وتوزيع المكافآت للعاملين في هذه الأقسام.

ب- تقييم العملاء الداخليين:

والمقصود بالعمل الداخلي أي موظف يستخدم مخرجات موظف آخر كأساس لأداء وظيفته داخل المنظمة، فمثلا المديرين الذين يستخدمون قسم الموارد البشرية في مجالات الاختيار والتدريب في إدارتهم، يعتبرون من العملاء الداخليين لتقييم أداء قسم الموارد البشرية في المنظمة، وهذا التقييم الداخلي يمكن استخدامه كتغذية عكسية مرتدة تعكس القيمة المضافة لفرق العمل أو للموظفين داخل المنظمة، ويستخدم التقييم الداخلي من قبل العاملين في شركة فورد موتورز في إعادة هندسة عمليات التصنيع من أجل التحسين المستمر للأداء. (جاد،

2009، الصفحات 63-64)

المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

تقوم إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة ومنه أداء العاملين عن طريق العديد من الأدوات التي سيتم التطرق إلى البعض منها في المبحث التالي بغية معرفة الأساليب التي يتم بها تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: حلقات الجودة

أولاً: مفهوم حلقات الجودة

1) نشأة حلقات الجودة:

يعد كاروايشيكاوا أول من ابتكر منهج حلقات الجودة في اليابان وتشكلت أول حلقة للجودة سنة 1962 وبلغ عدد حلقات الجودة في العالم سنة 1978 مليون حلقة ضمت 10 ملايين عامل، أما اليوم في اليابان وجدها يوجد أكثر من 2 مليون حلقة تضم أكثر من 20 مليون عامل.

وحلقات الجودة هي أحد أدوات نظام تويوتا، وهي من الطرق اليابانية التي اشتهر استعمالها في المؤسسات لتحسين الجودة وهي وسيلة سهلة وفعالة في حل المشكلات حيث لا تحتاج لاستثمارات كبيرة ولا تتطلب مجهودات جبارة، وقد تم تسجيل أول حلقة للجودة في شركة هاتف والتلغراف باليابان في ماي 1962، وعقد أول مؤتمر لتشجيع استخدام حلقات الجودة في ماي 1963 بمدينة سندي باليابان، وحضرته أكثر من 149 مؤسسة وتم عرض أكثر من 22 مداخلة حول الموضوع، وكان ذلك من تنظيم إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، والذي أصدر بدوره مجلة متخصصة بعنوان "ضبط الجودة لرؤساء المؤسسات" بهدف توعية المشرفين بأهمية ضبط جودة وقد خصص أول عدد لها لموضوع حلقات الجودة .

وانتقلت حلقات الجودة سنة 1970 إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ولاقت انتشارا واسعا في العالم كله، وطبقتها الكثير من الشركات في مختلف بلدان العالم، حيث لم تقتصر على الشركات الصناعية بل تعدتها إلى المؤسسات المالية والجهات الحكومية، والأجهزة التعليمية وشركات التأمين. (حمادي م.، 2019، صفحة 270)

2) تعريف حلقات الجودة:

➤ تعرف حلقات الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 عاملا يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق. (جمعة، 2011، صفحة

(123)

➤ هي مجموعة صغيرة من العاملين من نفس مجال العمل الذين يجتمعون على أساس طوعي ومنتظم لأداء أنشطة السيطرة على الجودة وعدد أعضاء الحلقة يكون أقل من 12 عامل والذين يجتمعون لتحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالعمل. (الطويل و السبعاوي، 2012، صفحة 52)

➤ هي عبارة عن فرق أو مجموعة من العاملين ومشرفهم في نفس القسم (حلقات الجودة) يتم تدريبها على حل المشكلات وضبط العمليات إحصائياً، تقوم هذه المجموعة بالعمل على تحليل المشكلات المتعلقة بالإنتاج ودراساتها وإيجاد الحلول المناسبة لها. (المعموري و العامري، 2019، صفحة 142)

➤ حلقات الجودة هي مجموعات عمل صغيرة من 3 إلى 10 أشخاص ينتمون إلى نفس وحدة العمل (ورشة، مكتب، قسم) يجتمعون طوعاً وبشكل منتظم لتحديد وحل المشكلات المتعلقة بعملهم. (kélada & monteil, p. 01)

ثانياً: أهداف ومبادئ حلقات الجودة

1) أهداف حلقات الجودة

قام أحد الباحثين بتحديد أهداف حلقات الجودة على النحو التالي: (أبو الراغب و شاويش، 2019)

- تغيير موقف العاملين وجعلهم أكثر اهتماماً بمشاكل الجودة والاعتماد على أنفسهم في حلها أو اقتراح الحلول المناسبة لها.

- مشاركة أفراد من مختلف المستويات الإدارية.

- تحسين مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.
- خلق القدرة لدى العاملين على حل المشكلات.
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- تعزيز الصفقات القيادية للمشاركين.
- تعزيز التطور الذاتي.
- التقليل من حدوث الأخطاء.
- الارتقاء بمستوى الجودة.
- تشجيع خفض التكاليف.
- تحسين الإنتاجية.
- تشجيع المزيد من العمل الجماعي الفعال.
- زيادة دافع العمل لدى العاملين.
- بناء موقف إيجابي إزاء الوقاية من المشاكل.

(2) مبادئ حلقات الجودة

هناك العديد من المبادئ يجب احترامها ضمن فلسفة حلقات الجودة وهي: (حمادي م.، 2019، صفحة 273)

- **المشاركة الطوعية:** يعتبر من أهم مبادئ حلقات الجودة فلا يمكن في أي حال من الأحوال إجبار العمال على المشاركة فيها بناء على أوامر وتعليمات، بل من الأفضل ترك الحرية للعامل ليستطيع إبداع أفكار تساعد المؤسسة على تطوير أدائها.

- **الاستمرارية:** أن يكون نشاط حلقات الجودة مستمر لأنه يختص بالتطوير والتغلب على المشكلات التي تظهر دوماً مع الممارسات اليومية للعمال.
- **تقدير العامل:** يجب أن تحترم هذه الحلقات إنسانية العامل وتحقق له مناخ العمل الجيد وتعطي له مجال الحرية في التفكير والإبداع واقتراح الحلول اللازمة لحل مشاكل العمل.
- **فلسفة الحلقات:** تتمثل فلسفة حلقات الجودة في مبدأ التنافس الجماعي التعاوني بين أفراد الحلقة لتوليد أحسن الأفكار المساهمة في إنجاح المؤسسة.

ثالثاً: آلية عمل حلقات الجودة

تتبع فرق حلقات الجودة في عملية حل المشكلات الخطوات التالية:

- **تحديد المشكلة:** كشف المشكلة أو تشخيصها، إذ ينبغي على الفريق معرفة موقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيراتها وأسباب حدوثها، ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع أهداف لحل المشكلة عن طريق هذه الأهداف يتم تقييم البدائل التي تمكن الفريق من مواجهة المشكلة والتغلب عليها.
- فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب العلمية من قبل الفريق لتحديد المشكلة ومنها أسلوب عصف الدماغ حيث يسهم هذا الأسلوب في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها، فضلاً عن تنمية إمكانيات أعضاء الفريق وخبراتهم.

➤ **جمع البيانات وتحليلها:** على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة إلى تحسين وتطوير، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، واقتراح الحلول لمعالجة المشكلة باستخدام مجموعة من الوسائل مثل: مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر ...

➤ **تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة:** وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى معالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها وبلوغ هدف محدد ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.

➤ **اختيار البديل الأفضل:**

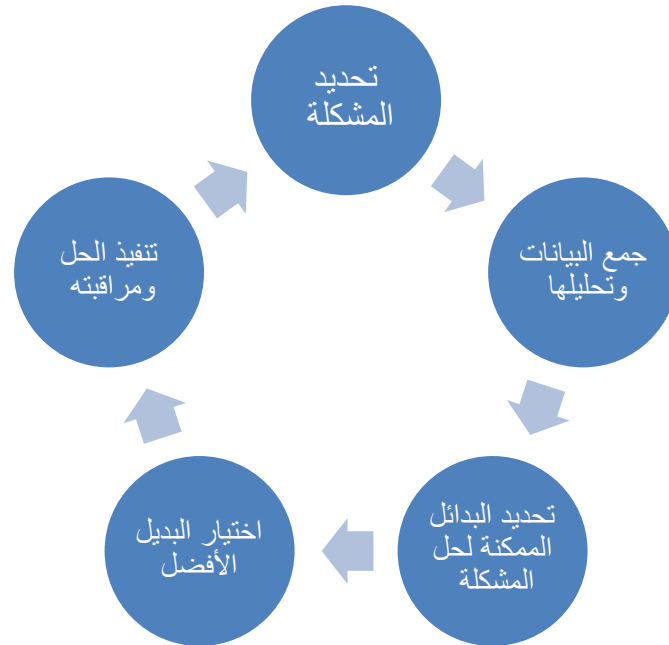
وهذا يعني اختبار الحل الأمثل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من أعضاء الفريق والمفاضلة بين هذه الاقتراحات لتحديد الحل الأنسب لمعالجة المشكلة والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يسهل عملية تحديد البديل الأفضل.

➤ **تنفيذ الحل ومراقبته:**

بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبة نتائج تطبيقه من قبل الفريق، ويتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الأهداف المطلوب تحققها بحل المشكلة، وفي حالة عدم تطابقها مع الأهداف ينبغي قيام الفريق بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة وفيما يلي مخطط يوضح آلية

تشغيل حلقات الجودة: (حاوي و السعد، 2005، الصفحات 06-07)

الشكل رقم(04): آلية عمل حلقات الجودة



المصدر: (حاوي و السعد، 2005، صفحة 07)

رابعاً: مكونات برنامج حلقات الجودة

يختلف الهيكل التنظيمي لبرنامج حلقة الجودة من مؤسسة لأخرى لكننا نوضح الهيكل التنظيمي الأمثل لتسييرها كالتالي:

➤ **أعضاء الحلقة:** يتراوح عددهم بين 2 إلى 12 عضو يتم اختيارهم طواعية ويتقابلون لمدة ساعة كل أسبوع أو أكثر لحل مشكلات المؤسسة.

➤ **قائد الحلقة:** مهمته تدريب أعضاء الحلقة وتدوين المشاكل المعالجة والحلول المقترحة ويعمل بتوجيه مسهل الحلقات.

➤ **المسهل:** يقوم بتدريب القادة الجدد وعقد ندوات عن طريق عمل حلقات الجودة، وأحياناً يحضر اجتماعات حلقات الجودة لمعرفة والتأكد من أن القادة يعملون بالطريقة الصحيحة.

➤ **لجنة التوجيه:** تشمل أفراد من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، وتعتبر المنظم لبرنامج حلقات الجودة حيث تقوم بوضع السياسات والخطط لتطوير البرنامج، وأيضاً تقوم بتحديد وتطوير الطرق التدريبية لكل أعضاء حلقات الجودة في المؤسسة. (حمادي م.، 2019، صفحة 273)

خامساً: الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- أسلوب العصف الذهني:

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد، وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة، وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني:

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة C (Cesser la censure)

- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة Q (Qualité et Quantité des idées)

- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق F (Ferfelu)

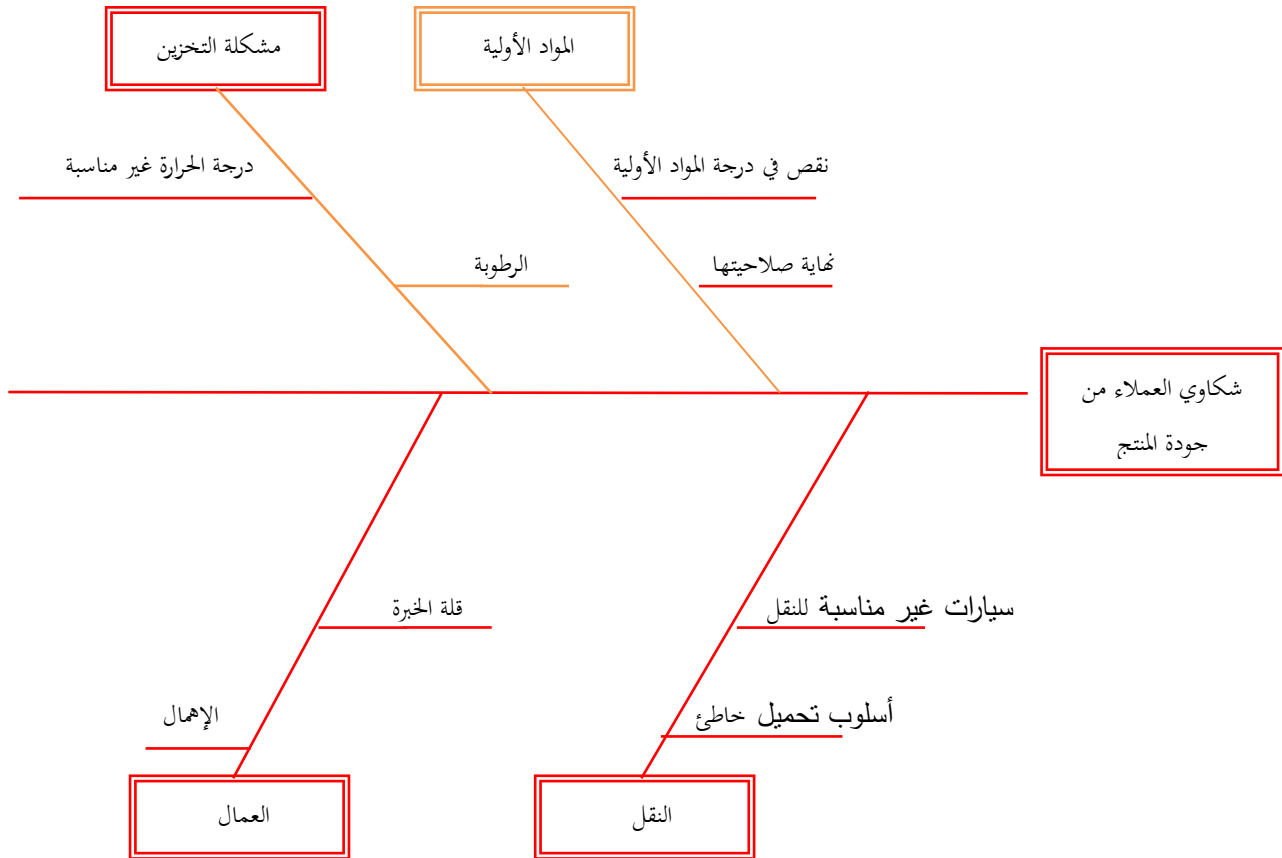
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارا جديدة D (Démultiplication)

- أسلوب مخطط السبب والأثر (عظم السمكة)

ويعرف باسم آخر وهو تخطيط ايشيكاوا، لأنه أول من وضع هذا التخطيط، تجدر الإشارة إلى أن إعداد المخطط يتطلب تفجير الأفكار الإبتكارية والإبداعية لدى فريق العمل، وأن يساهم كل عضو فيه بعدد من الأفكار دون أن يتعرض أحد للنقد بسبب فكرة معينة.

ويمكن أن يساعد هذا التخطيط في مدى تأثير المشاكل المختلفة على بعضها البعض، واستخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، كما يمكن أن تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة، ولقد استخدم المسيرون تخطيط عظم السمكة كبداية لمناقشة مشاكل الجودة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(05): مخطط السبب والأثر (عظم السمكة)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق ذكره

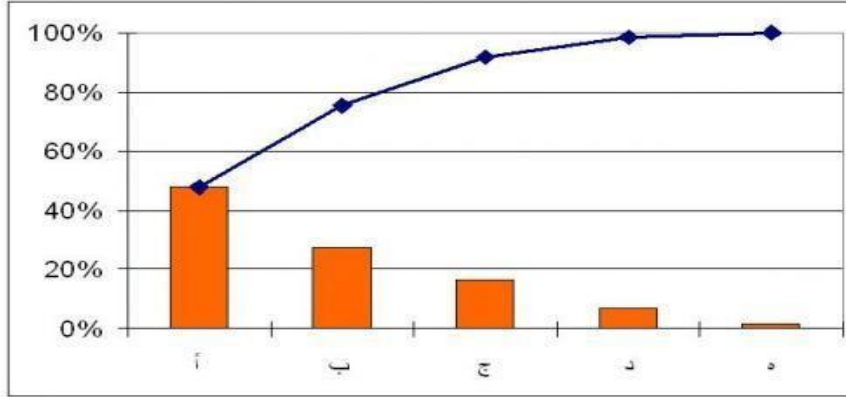
فمخطط عظم السمكة هو أسلوب سهل جدا ومفيد جدا في نفس الوقت، يتميز هذا المخطط بأنه يساعد على تذكر كل الأسباب المحتملة للمشكلة، شكل المخطط كما هو مبين في الشكل أعلاه يشبه عظام السمكة، في رأس السمكة يتم كتابة المشكلة محل الدراسة، أما في رؤوس العظام (الخطوط المائلة) فيتم كتابة الأشياء الرئيسية التي لها علاقة بالموضوع، أما على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الأشياء الرئيسية التي لها علاقة بالموضوع، أما على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الأسباب الفرعية لكل من المؤثرات الرئيسية.

- تخطيط باريتو:

يعتبر منحنى باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في مجال وضع أولويات للحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة ما، هل نبدأ بالتخلص من هذا السبب أم ذلك. ويعتبر منحنى باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في هذا المجال، منحنى باريتو يبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب وبالتالي يكون واضحا أن علينا أن نتغلب على السبب الأكثر تأثيرا ثم الذي يليه. لرسم هذا المنحنى فإن علينا تحديد نسبة تأثير كل سبب (أو عدد مرات تأثير كل سبب) ثم ترتيب الأسباب حسب هذه النسبة (أو حسب عدد مرات التأثير)

بهذا نعرف أي الأسباب لها تأثير كبير وأيها لها تأثير ضعيف، وبالتالي يكون قرارنا بالبداية بالسبب أ قرارا مبنيا على حقيقة أنه يتسبب في أكبر نسبة من الأخطاء والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(06): مخطط باريتو



المصدر: (جمعة، 2011، صفحة 129)

نلاحظ من خلال الشكل السابق السبب أ و ب وحدهما يتسببان في حوالي 80% من المشكلة أو من الأخطاء، بدون هذا التحليل البسيط قد ننساق وراء رأي شخص ما بأن السبب د أو هـ هو أهم سبب وهو السبب الرئيسي، فهذا المخطط هو وسيلة بسيطة ولكنها ذات تأثير مهم.

هذا التحليل أو المنحنى قد يكون الخطوة التالية بعد رسم مخطط عظم السمكة لتحديد تأثير الأسباب التي توصلنا إليها من مخطط عظم السمكة.

➤ أسلوب حفظ المعلومات

في هذه الثقافة يتم حفظ المعلومات وجعلها متاحة وقت الحاجة إليها بل إن عملية نقل الخبرات من جيل لآخر تتم بشكل جيد فالخبرات يتم تدوينها في صورة تعليمات عمل مطابقة لأحدث ما تم التوصل إليه وفي شكل كتيبات تحتفظ بها المؤسسة، لذلك فإنه عند وقوع مشكلة يكون لدينا سلاحان:

- **الخبرات السابقة:** التي تم الاحتفاظ بها ونقلها من جيل لآخر، وعند المقارنة بين هذه الثقافة وبين ثقافة أن يبدأ كل شخص من حيث بدأ من سبقه لا من حيث انتهى، نلاحظ أن خبرات العمل ليست بالأمر الهين ولا بالشيء الذي يسهل تعويضه، فخبرات العمل هي خبرات عملية لا توجد في الكتب العلمية، بل هي خبرات عملية مرتبطة بنفس المؤسسة ونفس المعدات ونفس بيئة العمل، فحفظ الخبرات والمحاولات يقينا من إعادة تجربة نفس الأفكار التي ثبت فشلها من قبل ويجعلنا نستفيد من الأفكار الناجحة
- **المعلومات:** هذه المعلومات تشمل أشياء مهمة مثل تاريخ المشكلة، بيانات الإنتاج، بيانات الصيانة، الرسومات الفنية، تعليمات التشغيل، بيانات الجودة، اتاحية المعلومات تكون ميسورة وقريبة بمعنى أنها متوفرة في موقع العمل نفسه وفي صورة يسهل التعامل معها، فالموقع يكون موقعا مرئيا بمعنى أن المعلومات تكون معروضة في الموقع وليست مقصورة على مستخدمي الحاسوب.(جمعة، 2011، الصفحات 127-129)

سادسا: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة

(1) عوامل نجاح حلقات الجودة: وتتمثل في

- اختيار أوقات ملائمة لاجتماع حلقات الجودة.
 - تماس حلقات بأعلى مستوى داخل الشركة.
 - دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة.
 - وجود نظام اتصالات فعال داخل المنظمة.
 - تدريب أعضاء حلقات الجودة على تقنيات تشخيص المشكلة وحلها.
 - التنفيذ الفعلي للمقترحات التي تم عرضها على أعضاء الحلقة.
- ويشير داود لنجاح حلقات الجودة يتطلب توفر عدد من المتطلبات الأساسية والتي أهمها:
- الموافقة والمساندة منذ البداية على أنشطة حلقات الجودة لأنه بمثابة الضوء الأخضر للعاملين بالبدء في البرنامج والاستمرار فيه.
 - إعطاء الثقة لأعضاء حلقات الجودة لأن الإدارة ستستمر في الدعم للبرنامج.

(2) عوامل فشل حلقات الجودة

بعض العوامل التي أدت إلى فشل بعض حلقات الجودة في تحقيق أهدافها: (علوان، 2011، الصفحات 13-15)

- عدم الاهتمام بحلقات الجودة.
- عدم دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة.
- معارضة الإدارة الوسطى لحلقات الجودة.
- عدم وجود تدريب مسبق لأعضاء حلقات الجودة.
- انعدام الحوافز.
- عدم وجود مشاركة للعاملين في حلقات الجودة.

المطلب الثاني: المقارنة المرجعية

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الإدارية، مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسة والتحليل، وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم أداة ويدعوه آخرون طريقة وفريق ثالث يعتبره أسلوب وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية على أنها طريقة وعلى الرغم من هذه الفروقات اللفظية إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود وعلى الفائدة المحققة من التطبيق.

أولاً: مفهوم المقارنة المرجعية

1) نشأة المقارنة المرجعية

تعود الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الانجليزي FRANCIS Lowell بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية، للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، كانت اليابان أول البلدان التي طبقت مفهوم المقارنة المرجعية benchmarking وذلك عندما بدأ اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية خمسينات من القرن الماضي، اذا استطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وموائمتهم مع ظروفهم، وبعد تلك العملية بدأت اليابان في أواخر الستينات بتطوير مبتكراتها الخاصة الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة حتى يقفوا على مدى التطور لدى البلدان الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطوراً ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص .

وترجع أول الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام 1938 عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية.

وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة xerox هي الرائدة في

هذا المجال في عام 1979 استجابة إلى الأزمة التنافسية.

وفي منتصف السبعينات أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن icma مجلدين حول هذا الموضوع الأول في عام 1974 والثاني في عام 1977، وفي الثمانينات اتسع مفهوم مقاييس الأداء ليشمل أفكار ومبادئ الجودة ورضا العميل والإدارة بالأهداف ولكن في أوائل التسعينات من القرن الماضي تجدد الاهتمام بقياس أداء الحكومة من خلال الاستفادة من نتائج تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع الخاص.

(محمد، 2012)

2) تعريف المقارنة المرجعية

تباين الكتاب والباحثين في تعريف المقارنة المرجعية وفيما يلي تطرقنا إلى البعض منها:

➤ وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أداءها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما، وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة. (الترتوي و جويحان، 2006، صفحة 42)

➤ عرفها weiss بأنها: أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء منظماتنا مقارنة بأداء وممارسات أكثر المنظمات نجاحا والتي تعمل في أو خارج مجال الصناعة الذي نعمل فيه. (باشيوة و البراوري، 2011، صفحة 303)

➤ هي القواعد والإجراءات التي يتم تنظيمها بشكل منهجي من أجل قياس أداء المنظمة (منتجات، خدمات، عمليات) ومقارنته بشكل مرجعي مع المنظمات ذات الأداء المتميز في السوق. (المعموري و العامري، 2019، صفحة 142)

ثانياً: أنواع المقارنة المرجعية

تتقسم المقارنة المرجعية إلى العديد من الأنواع وفيما يلي سيتم التطرق إلى ثلاثة أنواع منها:

➤ المقارنة المرجعية الخارجية

وتتضمن المقارنة المرجعية الأفضل من المنافسين وغير المنافسين في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر وتشمل:

- المقارنة المرجعية التنافسية وتقوم على أسس المقارنة المباشرة مع المتنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل، وعليه تسمى بالمقارنة المرجعية في الأداء.
- المقارنة المرجعية الوظيفية وتقوم على أسس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات المتميزة (الرائدة) مثل مجالات الإدارة، خدمة الزبائن، عمليات البيع.

➤ المقارنة المرجعية الداخلية

وتتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس للمقارنة مع أداء الوحدات الأخرى وفي هذا الخصوص يتم التعرف بأفضل التطبيقات للوظائف المتماثلة الأخرى ولا يشترط أن تكون في نفس الصناعة مثال ذلك استقبال المرضى في المستشفيات بخدمات الضيافة الرائدة في الفنادق المتميزة والاختيار أي من المجالات المشار إليها لا بد من مراعاة أسس للمقارنة المرجعية من أبرزها الآتي:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية حسب أولوياتها بالنسبة للمنظمة الراغبة بإجراء هذه المقارنة.
- تكلفة إجراء المقارنة المرجعية ارتباطا بالمنافع المتحققة منها.
- الفجوة من حيث الحجم والنوع بين المنظمة والمنظمة المرغوب المقارنة المرجعية معها.
- الوقت المستغرق واللازم للدراسة والمقارنة.
- اعتبار التعليم مبدأ لدى المنظمة وجعلها تؤمن بأن لدى الآخرين المتميزين ما نتعلمه منهم.

➤ المقارنة المرجعية الإستراتيجية

تستهدف كيف أن المنظمات تتنافس، والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. (غسان و قاسم، 2012، صفحة 56)

ثالثاً: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية

تتم عملية المقارنة المرجعية عبر عدة خطوات تم تقسيمها من طرف الكتاب والباحثين بالشكل التالي:

➤ المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم التعرف على العمليات والإجراءات التي يراد تحسينها فيتم دراستها بشكل تفصيلي بدءا بمدخلات العملية وانتهاء بالمخرجات، فالدراسة التفصيلية تساعد على التعرف على أماكن الخلل والضعف في أي عملية إنتاجية للحصول على منتج أو تقديم خدمة.

وتتضمن هذه المرحلة أربعة أنشطة رئيسية تقوم بها المؤسسة وهي:

- تحديد العملية المطلوب مقارنتها مرجعيا.
- تكوين فريق العمل المسؤول عن عملية المقارنة المرجعية.
- فهم وتوثيق العملية المطلوب مقارنتها مرجعيا.
- تحديد مقاييس ومعايير أداء العملية.

➤ المرحلة الثانية: البحث وتحديد شريك المقارنة

ترتكز هذه المرحلة على:

- تحديد المؤسسات التي يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها.
- المقارنة بين المؤسسات واختيار واحدة أو أكثر من بينهم.
- التواصل مع المؤسسة المختارة والعمل على كسب موافقتها على المقارنة المرجعية معها.
- ويجب أن تتم موافقة الشريك ورضاه عن إجراء المقارنة ومعرفته بالإجراءات وتتابع عملية المقارنة المرجعية.

➤ المرحلة الثالثة: جمع البيانات

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الآتي:

- البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.
 - تحديد الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات.
- وفي هذه المرحلة يتم التركيز على النقاط والنواحي المهمة في عملية المقارنة وتحديد الأنشطة والمنتجات والأساليب والعمليات المطلوب مقارنتها، ويتم جمع المعلومات من داخل الوحدة المطلوب مقارنتها ومن مواقع أخرى للوحدة فضلا عن جمع المعلومات عن المنافسين خارج حدود الوحدة.
- وعملية جمع البيانات تتطلب أن يكون لدى المؤسسة التي تسعى للمقارنة المرجعية علاقات قوية وطيبة مع المؤسسة التي تريد أن تقارن نفسها بها، وأن تقنعها أن عملية المقارنة بهدف التعليم وتطوير الأداء، وأنها سوف تحافظ على أسرار الشركة، وأن المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض المقارنة فقط.

➤ المرحلة الرابعة: تحليل البيانات

وتشمل مرحلة تحليل البيانات الخطوات التالية:

- فرز وتصنيف البيانات التي تم جمعها.
- تحديد فجوة الأداء في المؤسسة مقارنة بالمؤسسة الأخرى.
- تحديد أسباب هذه الفجوات والقصور في الأداء.

بعد جمع البيانات تقوم الوحدة التي قررت إجراء المقارنة المرجعية بتحديد الفجوات في الأداء والتي تحتاج اهتمام أكبر لتحسينها ورفع مستوى أداء النشاط الذي وجد فيه تراجع في مؤشرات أدائه، وقد تتضمن قرارات تخص العاملين وحل مشاكلهم عن طريق زيادة التحفيز وإرضاء العاملين وتحسين المشاركة والقيادة.

➤ المرحلة الخامسة: التكيف

وتشمل هذه المرحلة:

- تحديد الأهداف المطلوبة من تحسين الأداء.
 - وضع خطة لتطبيق المقارنة ومراقبة التقدم في تنفيذها.
 - كتابة التقرير النهائي حول دراسة المقارنة المرجعية.
- وهذه المرحلة الأخيرة التي تبدأ فيها الوحدة المتبينة لمشروع المقارنة المرجعية بإجراء التغيير على أساس نتائج المقارنة، وتعود الوحدة بعد تنفيذ التغييرات إلى المقارنة مرة أخرى، وربما بأداء أفضل من المرة السابقة لضمان استمرارية التحسين أو التطور المستمر للأداء.

وهذه هي أهم مرحلة لنجاح عملية المقارنة المرجعية. (محمد، 2012)

رابعاً: العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي وفلسفة متكاملة وشمولية للتحسين... فهي تهدف إلى إعداد منظمة يكون فيها التحسين ذاتياً... حيث يكون التركيز على جودة الأداء في جميع التخصصات ولجميع مراحل العمل وليس فقط على المخرجات.

وجدير بالذكر أن مفهوم المستهلك أو الزبون في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد المستهلك أو الزبون الذي يشتري السلعة (الزبون الخارجي) بل إن التركيز يكون أيضاً على الزبون الداخلي، فعند تسلم أحد أقسام الإنتاج الأجزاء المنتهية من القسم السابق، فإن القسم اللاحق يعتبر زبوناً للقسم السابق ينبغي التعرف على المواصفات التي يطلبها، ثم يجري العمل على إرضاءه بنفس مفهوم إرضاء الزبون الخارجي للسلعة أو الخدمة المقدمة.

إن العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة أنهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المنظمة بغية معالجتها... كما أنهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتبار أساسية تشمل المدخل التنظيمي، وتشجيع التغيير والإبداع، والانفتاح على الأفكار الجديدة أما الاختلافات بينهما فإن إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخل استراتيجي وفلسفة متكاملة وشمولية للتحسين في حين أن المقارنة المرجعية هي أسلوب ضمن عدة أساليب tqm أي ان tqm اشمل من المقارنة المرجعية. (باشيو و البراوري، 2011، صفحة

(310)

خامسا: منافع أو مزايا المقارنة المرجعية

يمكن إجمال المنافع التي تحققها المنظمات من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بما يلي: (باشيوة و البراوري،

2011، صفحة 307)

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمات الرائدة.
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير.
- تسهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
- تساعد على تطوير نظم تدريب وتعليم العاملين.
- تؤثر ايجابيا على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المتسند إلى الانجاز المتميز.
- تساعد على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.
- تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفاء من المرة الأولى.
- تساعد المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة مع المنظمات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.

المطلب الثالث: ستة سيجما

أولاً: تعريف ستة سيجما

إن من أهم الابتكارات التي ظهرت من خلال إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم ال six sigma الذي أوجده شركة motorola في منتصف الثمانينات، الهدف من ال six sigma هو تحسين أداء العمليات لدرجة يصل فيها عدد القطع المعيبة إلى 3.4 قطعة أو أقل لكل مليون قطعة منتجة، ولقد تم ابتكار هذا المفهوم ليتم استخدامه في الأوضاع التي تكون فيها عمليات الإنتاج ضخمة، ولذلك فإن هذا المنهج يستخدم بشكل أكبر في مجال التصنيع أكثر مما هو عليه في مجال الخدمات

إن جوهر ال six sigma يتألف من بروتوكول يشمل 6 خطوات لتحسين عمليات الإنتاج: (حمود و روان، 2010، الصفحات 41-42)

- التعرف على مواصفات البضائع التي يريدها الزبائن.
- تصنيف هذه المواصفات بناء على أهميتها.
- تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات مصنفة حسب القطعة أو العملية.
- تحديد الحد الأعلى والأدنى للرقابة على الأخطاء لكل واحدة من المواصفات المصنفة.
- تحديد مدى انحراف العمليات لكل واحدة من المواصفات المصنفة.
- تغيير تصميم المنتج، أو عملية الإنتاج أو كليهما من أجل تحقيق عملية six sigma.

باعتبار أن six sigma من أهم المصطلحات التي ظهرت مؤخرًا في مجال الجودة الإنتاجية في المنظمات كافة، فقد قام كثير من الكتاب والعلماء الإداريين والإحصائيين بتقديم التعاريف التي تتناسب مع أفكارهم وتوجهاتهم، فتباينت في بعض الجوانب آرائهم واختلفت في جوانب أخرى، وسنقدم بعض هذه التعاريف كما يلي:

- Six sigma: هي منهجية لحل المشكلات الإنتاجية، تقوم بتقليل تكلفة العمل، وتقوم بزيادة رضا العميل من خلال تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات المقدمة.
- Six sigma: هي واحدة من أبرز المسائل في تطوير العمل التي استخدمتها المنظمات من أجل التأكد من قدراتها على مواجهة التحديات المتواصلة في مجال رضا العملاء، وهي طريقة ذكية لإدارة العمل حيث تقوم على وضع العملاء أولاً وتستخدم الحقائق و البيانات والموارد المتاحة من أجل التوصل إلى أفضل الحلول لتلبية رغباتهم وتحقيق رضاهم .
- Six sigma: هي إستراتيجية من أجل تحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل الأكثر أهمية والحصيلة النهائية للعميل .
- Six sigma: هي مقياس إحصائي يعبر عن وجود 3.4 خطأ لكل مليون فرصة، حيث تهدف من خلال ذلك الوصول إلى درجة قريبة من الكمال بمعنى آخر هي مقياس إحصائي يمثل العمليات الخالية من العيوب والأخطاء .(ايبش، 2014، صفحة 22)

➤ تعرف ستة سيجما في عديد من المنظمات على أنها مقياس للجودة يجاهد من أجل الوصول إلى حد الكمال، ذلك أنها منهج منظم للحصول على البيانات واشتقاق تلك البيانات يهدف إلى تجنب العيوب في أي عملية من التصنيع إلى النقل ومن المنتج إلى الخدمة. (رفاعي، 2016، صفحة 46)

ثانياً: مراحل تطبيق إستراتيجية ستة سيجما

يتم تطبيق منهج ستة سيجما من خلال خمس مراحل مجتمعة في ما يسمى بنموذج DMAIC وهي اختصار للكلمات الأساسية في عملية حل المشكلات باستخدام هذا النموذج تم التوصل إلى تطبيق منهج ستة سيجما وهذه المراحل هي كالتالي:

➤ مرحلة تحديد المشكلة Define:

هي الخطوة الأولى لمنهج ستة سيجما حيث أنه في هذه المرحلة يتم التعرف على المشكلة والسبب الرئيسي المسبب لها وتحديد أهميتها بالنسبة إلى تطبيق معيار الجودة العالي أي ستة سيجما، وعند التعرف على المشكلة وتحديدها يجب على الإدارة العليا اختيار أعضاء فريق ستة سيجما الذي سوف يقوم بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وذلك من خلال المقابلات أو الاستلانة، وبعد جمع البيانات الخاصة بالجودة وتحليلها يتم وضع رسم توضيحي للعملية التي سوف يعمل عليها أعضاء فريق ستة سيجما.

➤ مرحلة القياس measure:

هذه المرحلة تعتبر خطوة مهمة جداً في تطبيق منهج ستة سيجما وذلك لأنها تتطلب جمع البيانات والمعلومات لغرض فهم أسباب المشكلة والبحث عن الأسباب الجذرية المسببة لهذه المشكلة، وتحديد أفضل المقاييس التي يمكن أن تستخدم لتحديد طبيعة المشكلة.

في هذه المرحلة يقوم أعضاء فريق ستة سيجما بتحديد العمليات الداخلية التي تؤثر على توقعات ومتطلبات العملاء والتي تعرف بالخصائص الحرجة للجودة ويتم قياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات الداخلية ودراسة المكونات الأساسية للنظام.

➤ مرحلة التحليل analyze:

في هذه المرحلة يتم التعرف على أسباب المشكلة ومن ثم استخدام الأدوات الملائمة لغرض الكشف عن العلاقات والمسببات لهذه المشكلة وذلك لتحديد الطرق الإحصائية التي تساعد في تحليل مسببات المشكلة. ويدخل أعضاء فريق ستة سيجما في هذه المرحلة إلى عمق المشكلة ودراسة أبعادها بشكل أكثر تفصيلاً وذلك باستخدام أدوات علمية ومن أكثر الأدوات شيوعاً والمستخدم في هذه التحليل هي السبب والنتيجة.

➤ مرحلة التحسين improve:

وهي المرحلة التي تتضمن معالجة الأخطاء وتحسين الأداء بعد تشخيص الأخطاء ومعرفة أسبابها. وتعتبر هذه المرحلة الحل والفعل ويجب على أعضاء فريق ستة سيجما التعرف على مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى المنشأة وذلك من خلال استخدام أدوات علمية لإيجاد وتحديد الحلول الممكنة بعد تحديد المتغيرات الأساسية وتأثيرها على الخصائص الحرجة للجودة، ومن ثم مساعدة الإدارة على تغيير طريقة التفكير واستخراج أفكار جديدة.

➤ مرحلة الرقابة والتحكم control:

وتبدأ هذه المرحلة الأخيرة من خلال التأكد من أن التحسينات سوف تستمر لفترة طويلة من الزمن، ويقوم أعضاء فريق ستة سيجما بتطوير بعض الأدوات العلمية للمساعدة في السيطرة على العملية حيث يتم في مرحلة الرقابة متابعة العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء وأيضا يتم فيها تزويد معلومات للإدارة العليا عن مخرجات المشروع. (حسين، 2012، الصفحات 19-21)

ثالثا: أهداف ومتطلبات نجاح إستراتيجية ستة سيجما

1) أهداف تطبيق إستراتيجية ستة سيجما

تختلف أهداف المنظمات من تطبيق منهجية ستة سيجما وفيما يلي سيتم التطرق إلى البعض من هذه الأهداف:

- تحسين مستويات رضا العملاء ومن ثم مستوى الربحية.
- تعليم العاملين وزيادة إنتاجيتها.
- تنمية مهارات العاملين في حل مشكلات العمل.
- قياس الجودة وتقليل وقت أداء العمليات.
- تحقيق الأهداف الأساسية والبدلية أي الجمع بين تحقيق الأهداف المتعارضة فيمكن تحقيق السرعة في الأداء وتقليل الأخطاء في الوقت نفسه.
- إحكام الرقابة وتوفير مناخ ابتكاري داخل المنظمة.

2) المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجية ستة سيجما

إن نجاح تطبيق استراتيجية ستة سيجما يرتكز على المتطلبات التالية: (ببهجت، غنام، و الحفاوى، 2015،

صفحة 157)

- مساندة الإدارة العليا لأسلوب ستة سيجما.
- التركيز على تحقيق حاجات وطلبات العملاء.
- التدريب المكثف للعاملين.
- الاعتماد على البيانات الدقيقة وليس الانطباعات.
- استخدام أساليب متقدمة لحل المشكلات.
- الدفع بالتحسينات المستمرة في العمليات والمنتجات من خلال التوظيف الأمثل للموارد.
- بالإضافة إلى المتطلبات التالية والتي تمثل تحدياً للإدارة العليا.
- اختلاف الأولويات وحدائتها.
- الحاجة إلى العمل كفريق.
- ضغط الوقت بسبب كثرة الاجتماعات والتخطيط والتدريب وغيرها.
- التغيير في الخطط حيث يمكن أن تتغير أكثر من مرة.

خلاصة الفصل الثاني

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم وظائف الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين لكنها أيضا وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين والتحسين من أدائهم، لذا فان المؤسسات الاقتصادية تحرص على الالتزام بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة كما تحرص في إطار تطبيق مبادئ الجودة التركيز على أداء العامل ومعادلة الرفع من مستوى أدائه ما أمكن من خلال برامج التحسين المستمر في إطار تبني تطبيق الجودة الشاملة .

الفصل الثالث:

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة

سونطراك - فرع الصيانة بسكرة-

تمهيد:

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين وسنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة واقع مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والدور الذي ألقته، حيث أخذنا مؤسسة سوناطراك لولاية بسكرة كميدان لإجراء هذه الدراسة.

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار التعريفي للمؤسسة.**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة****المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وتحليل النتائج**

المبحث الأول: الإطار التعريفي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة سوناطراك مؤسسة وطنية لبحث، إنتاج، نقل، تحويل، وتسويق المحروقات، وهي من أهم الشركات النفطية والغازية في الجزائر وإفريقيا وتعمل على تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن مؤسسة سوناطراك الأم ثم التعريف بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة سوناطراك الأم

أولاً: التعريف بالمؤسسة

تأسست شركة سوناطراك الأم في 1963/12/31 بموجب مرسوم رقم 491/63، كشركة لنقل وتسويق المحروقات فقط، ثم سرعان ما تطورت وأصبحت تلم بجميع نشاطات قطاع المحروقات من المنبع إلى المصب أي ما قبل عملية الإنتاج إلى ما بعدها، فتغير نظامها الأساسي إلى شركة وطنية لبحث، إنتاج، نقل، تحويل، وتسويق المحروقات.

شركة سوناطراك تلعب دورا هاما في تلبية الطلب المحلي للطاقة وهي أيضا مورد رئيسي للطاقة في العالم، فهي أول شركة محروقات في القارة الإفريقية، والحادية عشرة بين شركات النفط العالمية.

ثانياً: مهام مؤسسة سوناطراك الأم

إن المهمة الأساسية التي أسندت إلى سوناطراك عند تأسيسها تمثلت في التكفل بنقل وتسويق المحروقات، وإيمان من القائمين عليها ضرورة تطوير هذا المسعى، اتسعت مهامها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث والإنتاج والتكرير كما وضعت سوناطراك لنفسها المهام الإستراتيجية التالية:

- ✓ تمويل البلاد بالمحروقات بصفة دائمة.
- ✓ دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات.
- ✓ تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن واستغلال تلك الشبكات وتسييرها.
- ✓ البحث والتتقيب والاستغلال.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك بسكرة**أولاً: لمحة عامة عن مؤسسة سوناطراك قسم الصيانة**

تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سوناطراك وعلى الخصوص وحدة الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي.

تعمل مؤسسة سوناطراك في مجال المحروقات وتنقسم إلى عدة أنشطة:

✓ نشاط الإنتاج

✓ نشاط التوزيع

✓ نشاط النقل بالأنابيب

ويضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كلم

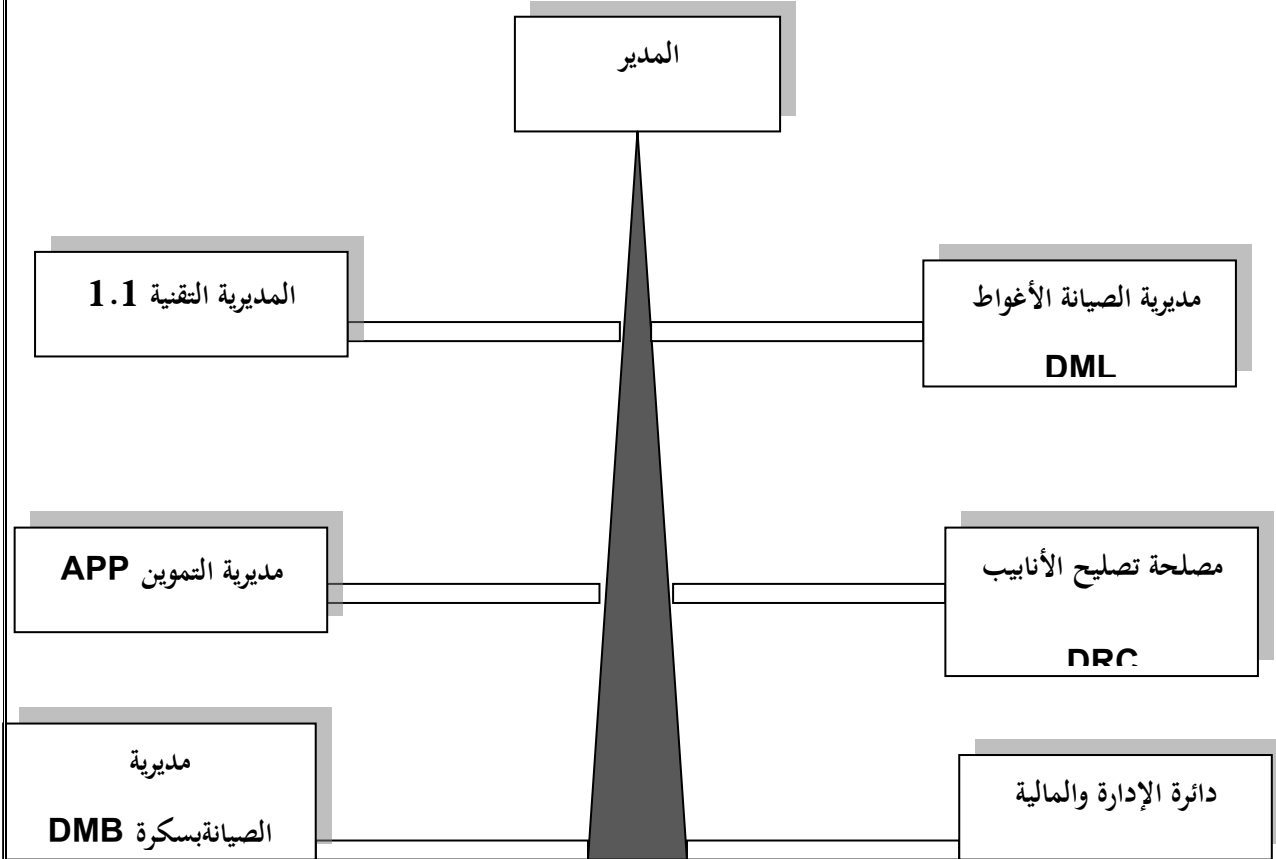
وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه

الشبكة بدون أخطار، ومكلف بها حالياً قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال

للعمليات العادية والبسيطة.

وينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك فرع النقل بالأنابيب



المصدر وثائق الوحدة: Rapport D'effectif Globale De L'entreprise Arrête Au 10/11/2016

يلاحظ من الشكل السابق إن إحدى المديريات التابعة لقسم الصيانة هي مديرية الصيانة بسكرة، وتقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة، وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:

✓ أنشئت سنة 1977: حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980 وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.

✓ من 1979 - 1989: تم إنشاء قسم بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.

✓ سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الاغواط (DMN) التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي: قاعدة الاغواط و قاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.

✓ من 1990 - 2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.

✓ جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB) Direction Maintenance Biskra، حيث

أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الاغواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع A- 589 المؤرخ في: 2002/06/12.

وتقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م²، في شكل مباني موزعة كما يلي:

- ورشات تقنية.
- مخزن.
- مبنى إداري.
- مبنى إداري تقني.
- مبنى للحماية.
- مستودع.

وقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في: 15 ماي 2004، وتحصلت عليها في جويلية 2005، وأصبحت تتحصل عليها كل سنة.

وتعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير، من أجل تسيير أكثر عقلانية.

ويقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة بـ 208 عامل دائم، منهم تقنيين وإداريين، بالإضافة إلى عامل مؤقت، وهم موزعين على النحو التالي:

الجدول رقم (03): توزيع عدد العمال حسب التخصصات في مديرية الصيانة - بسكرة -

البيان	العدد	النسبة
الإطارات العليا	11	05.29%
الإطارات	99	47.60%
أعوان التحكم	59	28.36%
أعوان التنفيذ	13	06.25%
المتعاقدين	26	12.50%
المجموع	208	100%

المصدر وثائق الوحدة: Rapport D'effectif Globale De L'entreprise Arrête Au 10/11/2016

ونلاحظ من الجدول إن الإطارات وأعوان التحكم هم الأغلبية، وهذا لكون المهندسين والتقنيين هم أساس

نشاط الوحدة، ما يفسر كون الوحدة وحدة صيانة قاعدتها الأساسية هي اليد العاملة.

ثانياً: النشاط الاقتصادي لوحدة الصيانة بسكرة

إن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة هي صيانة الهياكل التالية:

✓ GK1 /GK2/40 : حاسي الرمل / سكيكدة.

✓ OK1/34 : حوض الحمراء / سكيكدة.

✓ GO1/GO2/48 : حاسي الرمل / واد الصفصاف/ تبسة نحو ايطاليا.

وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية،

تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالي:

✓ نشاط النقل بالأنابيب.

✓ أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع).

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

✓ تشخيص وصيانة قطع الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.

✓ صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.

✓ المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

✓ إعداد ووضع حيز التنفيذ، نظام إجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية

الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الوحدة، وتتبع مديرية

الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:

1. مدير الصيانة:

هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة، والمسؤول على:

- ✓ إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.
- ✓ توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.
- ✓ وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة، تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2. الأمانة:

تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة على مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3. دائرة التموين والنقل:

وهي المسؤولة عن:

- ✓ تموين المؤسسة بالموارد الأولية، قطع الغيار، الآلات، والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.
- ✓ تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.
- ✓ تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات.
- ✓ خدمات النقل الضرورية لمختلف هيكل المؤسسة.
- ✓ ضمان تحسين عمليات التموين.

4. دائرة الإدارة والاتصال:

هي المسؤولة عن:

- ✓ تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.
- ✓ تسيير ملفات العمال في المؤسسة وحساب أجورهم وكل ما يتعلق بها.
- ✓ تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي....
- ✓ تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بـ: الفندق، الإطعام، صيانة التجهيزات....
- ✓ تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة (هاتف، فاكس، تلكس....).
- ✓ التكلف بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.
- ✓ تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.
- ✓ تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ✓ تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

5. دائرة المالية والشؤون القانونية:

هي المسؤولة عن:

- ✓ التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار الموازنات المعتمدة واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ.

✓ إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.

✓ تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين.

✓ إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة.

✓ إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.

✓ تسيير تأمينات المؤسسة والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.

✓ إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال بالإدارة القانونية المركزية.

✓ تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.

✓ متابعة الاحترام القانوني لكل العقود الممكنة على مستوى المؤسسة.

6. دائرة الكهرباء والآلية:

هي المسؤولة عن:

✓ القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.

✓ الإشراف على عمليات الصيانة للألات.

✓ المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.

✓ القيام بأعمال حول نظام الحماية.

✓ القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والالكترونية.

✓ المشاركة في إعداد دقاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.

✓ تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

7. دائرة المنهجية والاعتماد:

هي المسؤولة عن:

✓ إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات.

✓ استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هيكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.

✓ تسيير وتحديث برامج وإجراءات الصيانة.

✓ تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.

✓ إعداد وتحليل نسب الصيانة.

✓ تحليل وتحديث تكاليف الصيانة.

✓ إجراء دراسات خاصة على الصيانة.

✓ تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.

✓ تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.

✓ قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

8. دائرة الميكانيك الصناعي:

وهي المسؤولة عن:

- ✓ القيام والإشراف على عمليات الآلات الواردة.
- ✓ الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة...).
- ✓ المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
- ✓ صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- ✓ تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- ✓ مراقبة مطابقة القطع المصنعة.
- ✓ القيام بالتشخيص، تحليل، قياس وخبرة القطع الثمينة (Pièces nobles).
- ✓ تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.

9. مركز الإعلام الآلي:

هو المسؤول عن:

- ✓ تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
- ✓ الصيانة القبلية والبعديّة لأنظمة الإعلام الآلي.
- ✓ تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.
- ✓ تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.

- ✓ تسيير وإدارة واستغلال شبكة الإعلام الآلي.
- ✓ مساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي.
- ✓ الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.
- ✓ تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

10. مصلحة الحماية والمحيط:

وهي المسؤولة عن:

- ✓ تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجمع سوناطراك.
- ✓ توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.
- ✓ حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقاية.
- ✓ الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية، وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية.

- ✓ مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط.

إن ما نلاحظه من الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة هو تعدد المستويات التنظيمية، حيث يضم 3 مستويات، وبالتالي هناك درجة عالية من التعقيد، ورغم إن مديريةية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيريهها ومديرها على الخصوص، إلا أنها تبقى خاضعة للمستويات الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة والمتعلقة بالاستثمار واعتماد الميزانيات المالية والموازنات السنوية والتعيينات...

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة - بسكرة.



(المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المقدمة أعلاه)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تعتبر أداة البحث ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، لهذا سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

المطلب الأول: أداة البحث

بغرض تقييم مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة، وبعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأستاذة والخبراء في هذا المجال، قمنا بإجراء استبيان الهدف منه معرفة مستويات تقييم موظفي المؤسسة لمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم الوقوف على مدى مساهمة هذه المتطلبات المتوفرة في تحسين أدائهم

✓ تعريف الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المعدة والمصاغة لمتغيرات الموضوع أو معطيات الحالة وفقا لفروض موضوعية، وقد تطرح الأسئلة على المبحوث أثناء إجراء مقابلات مهنية معه أو توزع مباشرة في استمارة من الباحث على المبحوثين أو عن طريق فريقا من المساعدين أو عن طريق وسائل الاتصال المتعددة، وهو يمكن الباحث من استقراء حالة الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو العينة واستيضاحهم عما يلهمون به من معرفة عن الموضوع المتعلق بهم. (عقيل، صفحة 203)

حيث أنه تم تقسيم الاستبيان في هذه الدراسة إلى:

➤ القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، الشهادة المتحصل عليها، وسنوات العمل في المؤسسة الحالية.

➤ القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة وهو يشمل محورين:

المحور الأول خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في إدارة الجودة الشاملة ويتضمن 19 عبارة موزعة كالتالي:

- أولاً: نظام الجودة: وتقيسه العبارات من (1-6)

- ثانياً: التحسن والوقاية من الأخطاء: وتقيسه العبارات من (7-14)

- ثالثاً: التعاون والمشاركة الجماعية: وتقيسه العبارات من (15-19)

أما المحور الثاني فخصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في تحسين أداء العاملين ويتضمن 7 عبارات.

وقد استخدم مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارث الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتد على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليبتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: ثبات أداة البحث

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.954	19	المحور الأول: تحقيق الجودة الشاملة
0.934	07	المحور الثاني: تحسين أداء العاملين في المؤسسة
0.965	26	الاستبانة ككل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج v19spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.965) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية كما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب

متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداماً، تم استخدامه من أجل

المقارنة بين الظواهر المختلفة ولتبيان إجابات أفراد العينة واتجاهاتهم.

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم لقياس التغيرات التي تطرأ على المتغيرين، ومعرفة العلاقة بينهما.

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس مدى ثبات أداة

البحث من عدمه.

✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من

عدمها.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث وتحليل النتائج

يعتبر المجتمع أو عينة منه أهم عنصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذا تحليل النتائج.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سوناطراك - فرع الصيانة بسكرة- وبعد اختيار العينة العشوائية والتحصيـل على الاستبيانات الصالحة للتحليل سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	%90
	أنثى	03	%10
	المجموع	30	%100
العمر	أقل من 25 سنة	01	%3.3
	من 25 إلى 35 سنة	12	%40
	من 35 إلى 45 سنة	10	%33.3
	45 سنة فأكثر	07	%23.3
	المجموع	30	%100
الشهادة عليها المتحصل	جامعي	28	%93.3
	دراسات عليا	01	%3.3
	تكوين مهني	01	%3.3
	المجموع	30	%100

من 2 إلى 5 سنوات	08	26.7%
من 5 إلى 10 سنوات	06	20%
من 10 إلى 20 سنة	12	40%
من 20 إلى 30 سنة	04	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v19

يتضح من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

- **من حيث الجنس:** من خلال الجدول رقم تبين أن أغلبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة (90%) حيث بلغت نسبة الإناث (10%) من مجموع أفراد عينة البحث، وذلك يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة.
- **من حيث العمر:** نجد أن (3.3%) من العمال تقل أعمارهم عن 25 سنة، وأن (40%) منهم تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة وهي تمثل أكبر نسبة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئات الشابة، وأن (33%) تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة، أما الأفراد الذين يفوق سنهم الـ 45 سنة فقد بلغت نسبتهم (23.3%) وتبدو هذه الأخيرة منخفضة نوعا ما لأن العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب إلى سن التقاعد، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خروج الكثير من العاملين إلى التقاعد وذلك عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة.

• من حيث الشهادة المتحصل عليها:

أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأكبر لأفراد عينة البحث (93.3%) هم حاملو شهادات جامعية، وبالنسبة لحاملو شهادة كل من الدراسات العليا والتكوين المهني فقد بلغت نسبة كل منهم (3.3%) ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية .

• من حيث سنوات العمل:

عند ملاحظة سنوات العمل لدى المبحوثين نجد أن (26.7%) تتراوح بين 2 و5 سنوات، و(20%) من أفراد عينة البحث سنوات عملهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين نجد (40%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح ما بين 10 إلى 20 سنة، أما المبحوثين الذين تتراوح سنوات عملهم من 20 إلى 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (13.3%) من خلال هذه النتائج هناك دلالة على تنوع الخبرات بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يتماشى أيضا مع متغيرات السن.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاث لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (07): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين

مستويات القبول	الفئات
منخفض	من (1 أقل من 2.5)
متوسط	من (2.5 أقل من 3.5)
مرتفع	من (3.5-5)

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين:

أولاً: تحليل فقرات محور إدارة الجودة الشاملة

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
نظام الجودة					
		2,7833	0,99631	1	متوسط
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها .	3,1000	1,26899	2	متوسط
02	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة.	3,1333	1,25212	1	متوسط
03	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة.	2,7333	1,20153	3	متوسط
04	يتم تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسستكم	2,5667	1,10433	5	متوسط
05	تشارك الإدارة العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.	2,7000	1,14921	4	متوسط
06	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين (مادية ومعنوية) لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية.	2,4667	1,22428	6	منخفض

متوسط	2	0,86794	2,7292	التحسن والوقاية من الأخطاء	
متوسط	2	1,20344	3,0000	07	تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء وتجنب تكرارها.
مرتفع	1	0,84418	3,6667	08	قلة أخطاء العاملين يساهم في تحسين جودة المنتجات المقدمة.
متوسط	3	1,16658	2,8667	09	توفر مؤسستكم التدريب اللازم وبالشكل المرغوب.
متوسط	8	1,22990	2,0667	10	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير.
منخفض	7	1,29943	2,3667	11	تعتبر مؤسستكم عملية البحث والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
متوسط	6	1,10641	2,5000	12	تقوم مؤسستكم بإجراء دورات تدريبية حول الجودة.
متوسط	5	1,16264	2,6000	13	تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.
متوسط	4	1,33089	2,7667	14	تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها.

متوسط	3	0,85328	2,6133	التعاون والمشاركة الجماعية	
منخفض	4	1,02217	2,3000	15	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
متوسط	2	1,10589	2,8667	16	هناك تعاون بين مختلف الأقسام بمؤسستكم.
متوسط	3	1,21721	2,6333	17	في حال وقوع مشاكل تقوم المؤسسة بإشراك جميع العاملين في حل المشاكل.
متوسط	5	1,02217	2,3000	18	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة.
متوسط	1	1,15917	2,9667	19	شهادة الأيزو 9000 ساهمت بتطوير نظام العمل بالمؤسسة.
متوسط	-	0,86168	2,7158	إدارة الجودة الشاملة إجمالاً	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v19

من خلال الجدول (08) رقم نستخلص ما يلي:

✓ **نظام الجودة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "نظام الجودة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,7833) بانحراف معياري (0,99631) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين كانت بعضها محايدة وبعضها الآخر موافقة، أي أنهم غير متفقين كليا حول هذا البعد، حيث أنهم يختلفون في رأيهم حول وجود نظام للجودة في المؤسسة، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,13) و (2,46) حيث جاءت أغلبها في الموافقة والمحايدة، وهذا يفسر على أن المؤسسة تمتلك نظام جودة فعال نوعا ما ولا تقدم خدمات ذات جودة عالية والتي تعود عليها بالإيجاب.

✓ **التحسن والوقاية من الأخطاء:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التحسن والوقاية من الأخطاء" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,7292) بانحراف معياري (0,86794) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين كانت بعضها محايدة وبعضها الآخر موافقة، أي أنهم غير متفقين كليا حول هذا البعد، حيث أنهم يختلفون في رأيهم حول التحسن والوقاية من الأخطاء وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3,66) و (2,06) حيث جاءت أغلبها في الموافقة والمحايدة، وهذا يفسر على أن المؤسسة تحرص بشكل منخفض نوعا ما على معالجة أخطاء العاملين وتجنب تكرارها ولا تقوم بدورات تدريبية بالشكل المطلوب لتحسين أداء العاملين .

✓ **التعاون والمشاركة الجماعية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التعاون والمشاركة الجماعية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,6133) بانحراف معياري (0,85328) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين كانت مختلفة، أي أنهم غير متفقين كليا حول هذا البعد، حيث أنهم يختلفون في رأيهم حول التعاون والمشاركة الجماعية وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2,96) و(2,30) حيث جاءت أغلبها في غير الموافقة والمحايدة، وهذا يفسر على أن المؤسسة لا تقوم بعمليات التعاون والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار أو تقوم بها بشكل نسبي فقط.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سوناطراك-فرع الصيانة بسكرة- جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة إجمالا (2,7158) بانحراف معياري قدره (0,86168)، وهذا يفسر أن آراء أفراد العينة مختلفة من ناحية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

ثانياً: تحليل فقرات محور تحسين أداء العاملين

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هي مستويات تحسين الأداء على مستوى العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	تحسين أداء العاملين في المؤسسة	2,5762	0,92391	1	متوسط
01	تعمل مؤسستكم على تقوية فهم العاملين للجودة وزيادة وعيهم بأهمية التحسين المستمر.	2,7000	1,17884	2	متوسط
02	تبذل الإدارة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة.	2,5667	0,97143	3	متوسط
03	تعمل مؤسستكم على الكشف عن نقاط القوة والضعف وبالتالي التحسين المستمر.	2,5000	1,00858	5	متوسط
04	تعمل مؤسستكم على التقييم والأخذ بأساليب التحسين المستمر.	2,7333	1,20153	1	متوسط

متوسط	6	1,07479	2,5000	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة.	05
متوسط	7	1,04221	2,5000	توفير البيانات اللازمة للتخطيط وحل مشكلات فرق العمل .	06
متوسط	4	0,86168	2,5333	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة.	07
متوسط	-	0,92391	2,5762	تحسين أداء العاملين إجمالاً	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v19

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

✓ **تحسين أداء العاملين في المؤسسة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تحسين أداء العاملين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,5762) بانحراف معياري (0,92391) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين كانت بعضها محايدة وبعضها الآخر موافقة، أي أنهم غير متفقين كليا حول هذا البعد، حيث أنهم يختلفون في رأيهم حول تحسين أداء العاملين في المؤسسة وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2,73) و (2,50) حيث جاءت أغلبها في الموافقة والمحايدة، وهذا يفسر على أن المؤسسة تحرص بشكل منخفض نوعا ما على تحسين أداء العاملين في المؤسسة والتطوير من قدراتهم.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك- فرع الصيانة بسكرة- جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة حيث أنه حسب النتائج يمكن القول أو المؤسسة لا تركز بالشكل الكافي على تحسين أداء عاملها والتطوير من مهاراتهم وقدراتهم كما أنها لا تحرص على استعمال أدوات إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب لمناقشة مسائل العمل المختلفة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05) ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15,567	3	5,189	14,685	0.000*
الخطأ	9,187	26	0,353		
المجموع الكلي	24,754	29			

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS v19

$$\text{معامل التحديد } R^2 = 0,629$$

$$\text{معامل الارتباط } R = 0,793$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة (14,685) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك

على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان دور إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
نظام الجودة	0,721	0,110	0,777	6,534	0,000
التحسن والوقاية من الأخطاء	0.780	0.137	0,733	5,697	0,000
التعاون والمشاركة الجماعية	0,779	0,142	0,720	5,486	0,000
تحقيق الجودة الشاملة	0,839	0,126	0,782	6,640	0,000

الصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v19

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

✓ من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة - بسكرة- هذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (6,640) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (79,3%) حيث أن متغير إدارة الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (62,9%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار Beta بلغت قيمته (0,782)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها .

عند بحث دور كل بعد من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة على نحو مستقل في

مستوى تحسين أداء العاملين يتبين ما يلي:

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد لنظام الجودة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة - بسكرة- هذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (6,534) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (79,3%) حيث أن متغير إدارة الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (62,9%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار Beta بلغت قيمته (0,777)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين" ونقبل بديلتها .

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التحسن والوقاية من الأخطاء في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة - بسكرة- هذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (5,697) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (79,3%) حيث أن متغير إدارة الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (62,9%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار Beta بلغت قيمته (0,733)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر" ونقبل بديلتها .

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التعاون والمشاركة الجماعية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة - بسكرة- هذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (6,640) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (79,3%) حيث أن متغير إدارة الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (62,9%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار Beta بلغت قيمته (0,720) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطريقة قياس الأداء على أداء العاملين" ونقبل بديلتها .

خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة من خلال التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، وتم أيضا دراسة دور غدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال إعداد وتوزيع استبانات على العاملين في المؤسسة، حيث أنه تمت معالجة بيانات الاستبانة بالاعتماد على برنامج spss v19 وتم من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه هناك تباين في آراء العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

خاتمة

أدت التغييرات الهائلة لمحيط المؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعات أعمالها إلى سعي القائمين عليها إلى تبني جملة من الأساليب العلمية التي من شأنها أن تساهم في خلق فرص للتميز والنجاح، ولعل المؤسسات الاقتصادية والعمومية ليست ببعيدة عن هذه التغييرات نظرا للدور السيادي الذي تلعبه في إطار تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، لقد صاحب هذا التغيير إعادة النظر في مجالات التركيز في مختلف الأنشطة فقد تحول الاهتمام من المساعي الرامية إلى السيطرة عن طريق التكلفة والسعر إلى السيطرة عن طريق الجودة، هذه الأخيرة تختلف مداخلها حسب طبيعة النشاط، فعمل خصوصية النشاط الخدماتي يستدعي التركيز على العنصر البشري بما أنه الأساس في تقديم الخدمات، لذا فإن المؤسسات الاقتصادية ملتزمة في إطار تطبيق مبادئ الجودة التركيز على أداء هذا العنصر ومعادلة الرفع من مستوى أدائه ما أمكن من خلال برامج التحسين المستمر في إطار تبني تطبيق الجودة الشاملة .

ولقد حاولنا من خلال هذا البحث توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وقد كأخذنا دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-فرع الصيانة بسكرة- وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية وتقديم بعض الاقتراحات لمعالجة جوانب النقص، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج أما الجانب الثاني فهو مخصص للاقتراحات.

أولاً: النتائج

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سنحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى نظرية وميدانية.

1- النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري البحث، استنتجت الطالبة ما يلي:

- ✓ لنظام إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والعاملين فهي تعتبر فلسفة حديثة تعود بالإيجاب على المؤسسة التي تتبناها وتحسن من معنويات العاملين فيها وتزيد رضاهم عن وظائفهم.
- ✓ تحقق المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أرباحا إضافية، وزيادة الإنتاجية والحصة السوقية.
- ✓ رغم التكلفة المرتفعة لشهادة الأيزو 9000 إلا أنها تحدث تغيير كبير في نمط العمل بالمؤسسة وتساهم في التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانية المؤسسة وتمكن العاملين من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة.
- ✓ لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه.
- ✓ يتم تحسين أداء العاملين عن طريق أدوات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في حلقات الجودة، المقارنة المرجعية وستة سيجما.

2- النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك-فرع الصيانة بسكرة-إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تصورات المبحوثين لمستوى نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك-فرع الصيانة بسكرة-كانت متوسطة في الأبعاد الثلاثة (نظام الجودة، التحسن والوقاية من الأخطاء، التعاون والمشاركة الجماعية) وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (2,7158) بانحراف معياري قدره (0,86168) الأمر الذي يشير إلى اختلاف آراء المبحوثين حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سوناطراك-فرع الصيانة بسكرة-
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك -فرع الصيانة بسكرة -
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين بعد نظام الجودة وتحسين أداء العاملين.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين بعد التحسن والوقاية من الأخطاء وتحسين أداء العاملين.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين التعاون والمشاركة الجماعية.

ثانيا: المقترحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الوصول إليها، يمكن أن تورد جملة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تسهيل تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ ضرورة تحسيس العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية الجودة حتى يتسنى لهم إدراكها كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ✓ على الإدارة العليا للمؤسسة أن تدرك أهمية آراء العاملين التي من شأنها أن تنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل في منصبه.
- ✓ التنسيق الجيد بين الإدارات العليا وإدارة الموارد البشرية لينعكس على الأداء، كما أن على الإدارة العليا الدعم والمساندة حتى تطبق الأبعاد المختلفة للشركة سعياً منها لتحسين الأداء.
- ✓ ضرورة ربط عملية قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز لدى الموظفين.
- ✓ محاولة الإدارة العليا تطبيق حلقات الجودة.

أولاً: قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1- خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- خيضر كاظم حمود، و الشيخ منير روان. (2010). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 3- الرواحنه عبد الله عوده. (2013). أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين . جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- 4- سلمان زيدان. (2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل . عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 5- العامة للتدريب التقني والمهني المؤسسة. (1429). إدارة الموارد البشرية. ادارة مكتبية.
- 6- عبد الله رعد الطائي، و عيسى قداة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 7- عواطف ابراهيم الحداد. (2009). إدارة الجودة الشاملة . عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 8- فريد كورنل، و آمال كحيلة. (2010). الجودة وأنظمة الايزو. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 9- لحسن عبد الله باشيوة، و نزار عبد المجيد البراوري. (2011). ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 10- لعلى بوكميش. (2011). إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 . أدرار، الجزائر: دار الراية للنشر والتوزيع .

- 11- مجيد الكرخي. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 12- محمد الصيرفي. (2008). قياس وتقويم أداء العاملين . مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
- 13- محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الابعج. (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 14- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). إدترة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 15- محمد عوض الترتوري، و أغادير عرفات جويحان. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 16- محمد عوض الترتوي، و عرفات اغادير جويحان. (2006). ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17- محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم نزال، و حسين محمد سمحان. (2010). ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 18- ممدوح عبد العزيز رفاعي. (2016). منهجية ستة سيجما . القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية .
- 19- مهدي السامرائي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعية الإنتاجي والخدمي. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 20- نزار عبد المجيد البراوري، و لحسن عبد الله باشيوه. (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

2. المذكرات:

- 1- أمينة قهواجي. (2015-2014). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة (مذكرة). بومرداس ، جامعة أمحمد بوقرة ، الجزائر .
- 2- ايمان عسكر حاوي، و مسلم علاوي السعد. (18, 04, 2005). بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة. كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، صفحة 15.
- 3- برهان الدين حسين السامرائي. (2012). دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (مذكرة ماجستير). بريطانيا: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- 4- حسام محمد سعيد حسونة. (2014). معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية (مذكرة ماجستير). غزة، كلية التجارة ، فلسطين : الجامعة الاسلامية .
- 5- داني الكبير نصيرة. (2015). متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة جيلالي اليابس .
- 6- راسم بوزان ايبش. (2014). العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات. اطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال. حلب، كلية الاقتصاد قسم ادارة الأعمال، سوريا.
- 7- ربيع المسعود. (2014). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة محمد خيضر .

- 8- سعاد بعجي. (2006-2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة). المسيلة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 9- شرف الدين زديرة. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 10- طارق راشي. (2011). الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة (مذكرة ماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- 11- عبد الحليم مزغيش. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة (مذكرة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 12- عبد العزيز عبد العال زكي. (ماي، 2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بريطانيا: الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.
- 13- عمر تيمجدين. (2012-2013). دور استراتيجيات التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (مذكرة). بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 14- فادية جباري. (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل (مذكرة ماجستير) . تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة ابو بكر بلقايد.
- 15- محمد سيد جاد. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (مذكرة). مصر: كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس.
- 16- هبه محمود عبد الله حسين. (2012). مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير. غزة، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.

3. المجلات:

- 1- أحمد السعيد محمد ببهجت، غريب جبر غنام، و نبيل نصر الحفناوى. (2015). اطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والسة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي للمصارف . معهد الدراسات والبحوث البيئية ، صفحة 169.
- 2- أكرم أحمد الطويل، و إسراء وعد الله السبعاون. (2012). علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة. مجلة تنمية الرافدين، صفحة 64.
- 3- جاسم نصيف أحمد نوار. (2017). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين. مجلة تكرير للعلوم الادارية والاقتصادية ، صفحة 47.
- 4- حسن جبر علوان. (2011). دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي . مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، صفحة 47.
- 5- خير الدين جمعة. (06, 2011). حلقات تحسين الجودة في المؤسسة . مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية ، صفحة 139.
- 6- رشيد مناصرية. (18, 01, 2018). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية . مجلة الباحث، صفحة 11.
- 7- ساجد مهدي عمران. (2010). بناء نظام لتقويم تطبيق ادارة الجودة الشاملة لمشاريع الأبنية المدرسية . مجلة الهندسة والتكنولوجيا، 28(14).
- 8- سعد فرج حمادي. (بلا تاريخ). إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق. مجلة العلوم الانسانية ، الصفحات 133-156.

الكويت: جامعة الكويت، 2019. تقييم ادارة الجودة الشاملة. مجلة
العلوم الإدارية والاقتصادية، صفحة

II- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Barakat, R. (2010, aout). les limites de la qualité totale dans l'enseignement supérieur privé au liban (mémoire de la maitrise) . Montréal, faculté de sociologie , france : université de québec .

III- مواقع إلكترونية:

1- joseph kélada، و bernard monteil . (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 07 08 ,2020، من
<http://coproweb.free.fr/gbearemi/qualite/cerclesq.htm#:~:text=Les%20cercles%20de%20qualit%C3%A9%20sont,probl%C3%A8mes%20relatifs%20%C3%A0%20leur%20travail>

2- عبد الرحيم محمد . (07 12 ,2012). الموقع الرسمي للدكتور عبد الرحيم محمد . تاريخ الاسترداد
<http://dr-ama.com/?p=1831> من 08 08 ,2020

3- محمد عدنان أبو الراغب، و مها رشيد شاويش . (08 ,2019). موسوعة مقالات مهارات النجاح.
تاريخ الاسترداد 08 08 ,2020، من
<https://sst5.com/Article/1969/25/%D8%AD%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9>