

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في شركة الجبس _ COLPA _ ولاية البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد
البشرية

إشراف الأستاذ:

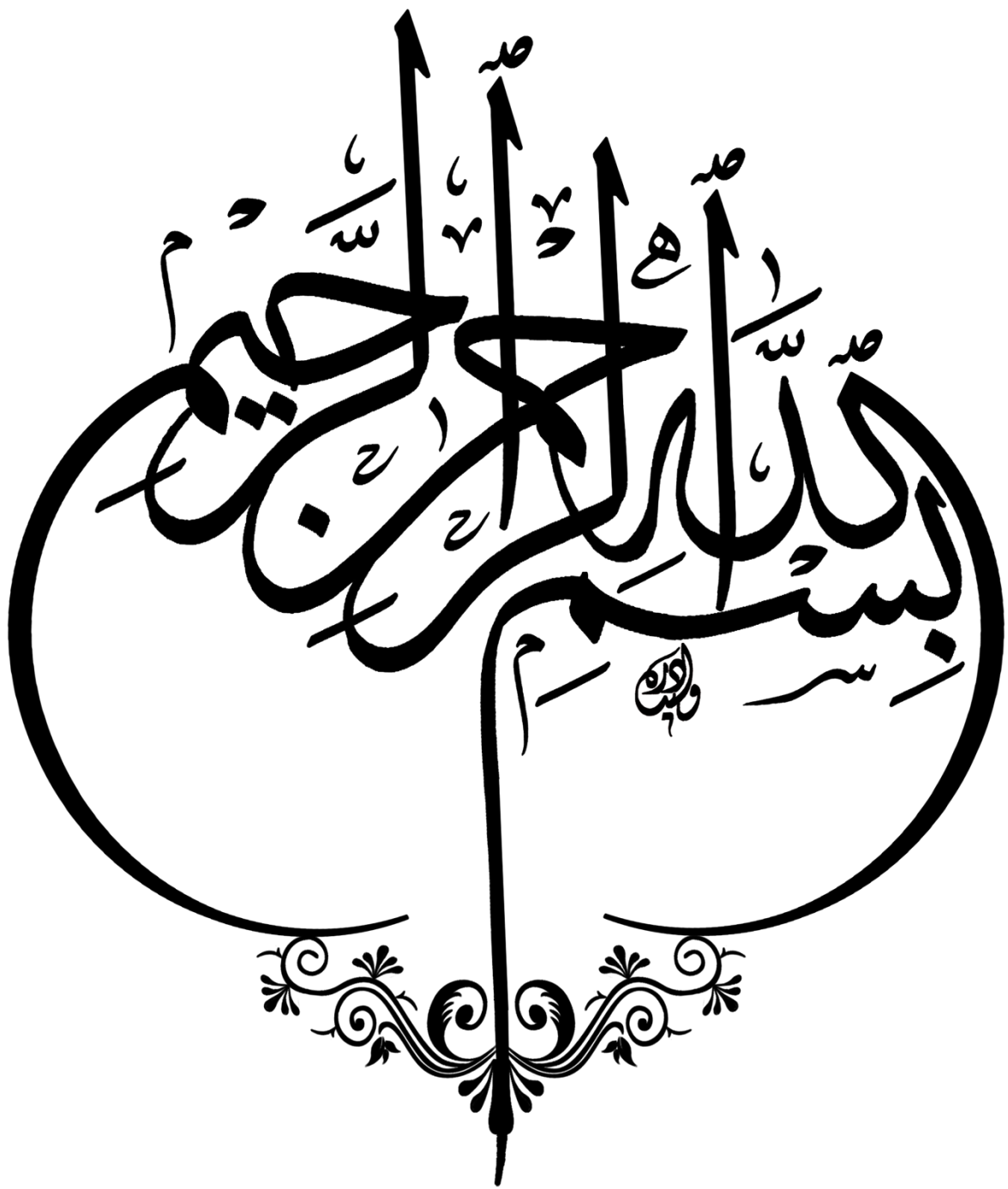
إعداد الطالبتين :

• د. بولبداوي

• سمعون نريمان

• بوطيبة سعاد

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير:

الحمد والشكر لله تبارك وتعالى أولا الذي أعاننا على إنجاز على هذا العمل.

و مصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان و الامتنان للأستاذ المشرف

د. بولبداوي الذي لم يبخل علينا بتوجيهه وإرشاداته ونصائحه كل

مرحلة من مراحل إنجاز هذه المذكرة ، فله الشكر موفورا جزيلا و ببارك الله فيه.

ولا ننسى أن نشكر جميع أساتذة وإدارة قسم علم النفس كل باسمه

نظير مجهوداتهم لإنجاح هذا العمل.

إهداء

"دائما تذكر فقط لترى أفضل أيامك عليك أن تحارب في أسوء أيامك"
(كيم نامجون) ، أهدي ثمرة تعبي هذه إلى ذلك الشخص الذي تحملني
وصبر معي وكان لي السند والمأمن والملاذ ، إلى من سهر ولم يرف له
جفن في سبيل نجاحي وارتقائي ، أهدي هذا العمل لوالدي أولا فلهما
الفضل كل الفضل لما وصلت له الآن ، وثانيا أهدي هذا العمل لنفسي
ثم لنفسي ولنفسي دائما وأبدا شكرا لك لأنك حاربتني ولم تستسلمي في
أحلك الأوقات ، شكرا لفرقتي المفضلة التي لطالما شجعتني بكلماتها
الملهمة ، وشكرا لكل من دعمني ولو بكلمة.

نريمان



إهداء

ها هو ذا اليوم حلمي يتحقق أمام مرأى عيني ، و سعادتني لا توصف
الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه ، آمنت بنفسني يوما و اليوم أصبح
حقيقة.

أهدي هذا النجاح أولا إلى أعظم شخصين و أعلى كنزين ، إلى أروع و
أجمل ما ترى عيني إلى والدتي جنتي و حبيبتي ، إلى أبي عزيزي راسم
إبتسماتي يا من أفخر بكونكما في حياتي و إلى نفسي و جهدي و
إيماني بقدراتي ، إلى أختي عزيزتي رفيقتي و منيرة عمتي ، إلى جدتي
و إخوتي ، إلى زوجي المستقبلي رفيق دربي و مساندي ، إلى قطعتي
السكر خاصتي بنات إخوتي أسينات و ماريانا.

سعاد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
أ	شكر	01
ب	إهداء 01	02
ج	إهداء 02	03
د	فهرس المحتويات	04
ز	فهرس الجداول	05
ح	فهرس الأشكال و الملاحق	06
ط	ملخص بالعربية	07
ي	ملخص بالفرنسية	08
ك	ملخص بالإنجليزية	09
01	مقدمة	10
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
06	إشكالية الدراسة	11
09	فرضيات الدراسة	12
10	أهمية الدراسة	13
10	أسباب إختيار الموضوع	14
11	أهداف الدراسة	15
11	المفاهيم الإجرائية للدراسة	16
11	الدراسات السابقة	17
17	التعقيب على الدراسات السابقة	18

	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
21	تمهيد	19
21	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	20
24	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	21
28	رواد إدارة الجودة الشاملة	22
37	أهمية إدارة الجودة الشاملة	23
39	أهداف إدارة الجودة الشاملة	24
40	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	25
42	أدوات إدارة الجودة الشاملة	26
45	وظائف إدارة الجودة الشاملة	27
47	مراحل إدارة الجودة الشاملة	28
49	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29
49	معوقات إدارة الجودة الشاملة	30
51	خلاصة	31
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
54	تمهيد	32
54	مفهوم الأداء الوظيفي	33
55	التطور التاريخي للأداء الوظيفي	34
58	أهمية الأداء الوظيفي	35
58	عناصر الأداء الوظيفي	36
60	أبعاد الأداء الوظيفي	37
61	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	38
62	محددات الأداء الوظيفي	39

62	مكونات الأداء الوظيفي	40
64	مجالات الأداء الوظيفي	41
65	أنواع الأداء الوظيفي	42
66	نظريات الاداء الوظيفي	43
69	مشكلات الأداء الوظيفي	44
69	تقييم الاداء الوظيفي	45
72	طرق تحسين الأداء الوظيفي	46
74	خلاصة	47
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي		
78	تمهيد	48
78	الدراسة الاستطلاعية	49
78	منهج الدراسة	50
79	حدود الدراسة	51
79	مجتمع الدراسة	52
79	عينة الدراسة	53
79	أدوات الدراسة	54
80	الخصائص السكيومترية	55
84	أساليب المعالجة الإحصائية	56
86	خاتمة	57
89	المراجع	58
	الملاحق	59

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
24	جدول رقم (01) الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	01
46	جدول رقم (02) وظائف إدارة الجودة الشاملة	02
80	جدول رقم (03) عبارات قبل وبعد التحكيم لمتغير إدارة الجودة الشاملة	03
81	جدول رقم (04) اتجاهات العبارات لمتغير إدارة الجودة الشاملة	04
82	جدول رقم (05) طريقة تصحيح استبيان إدارة الجودة الشاملة	05
83	جدول رقم (06) عبارات قبل وبعد التحكيم لمتغير الأداء الوظيفي	06
83	جدول رقم (07) اتجاهات العبارات لمتغير الأداء الوظيفي	07
84	جدول رقم (08) طريقة تصحيح استبيان الأداء الوظيفي	08

فهرس الأشكال

الصفحة	شكل	الرقم
27	شكل رقم (01) الفرق بين مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	01
28	شكل رقم (02) نموذج والتر شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	02
30	شكل رقم (03) مثلث ديمينج	03
32	شكل رقم (04) عجلة ديمينج	04
33	شكل رقم (05) ثلاثية جوران	05
42	شكل رقم (06) رموز تستخدم في مخططات تدفق العملية	06
44	شكل رقم (07) مخطط باريتو	07
48	شكل رقم (08) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	08
59	شكل رقم (09) التداخل بين عناصر الأداء الوظيفي	09
64	شكل رقم (10) مكونات الأداء الوظيفي	10
66	شكل رقم (11) أنواع الأداء الوظيفي	11

فهرس الملاحق

الملحق	الرقم
استمارة استبيان إدارة الجودة الشاملة	01
استمارة استبيان الأداء الوظيفي	02

ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي مؤسسة صناعة الجبس كولبا البويرة ، وكذا التعرف على العلاقة بين مبادئ ، وظائف ، ومعوقات إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي الإرتباطي ، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (40) موظف في مؤسسة كولبا ، معتمدين على المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss 24 وقد تم التوصل إلى افتراض النتائج التالية :

- لإدارة الجودة الشاملة علاقة إرتباطية قوية بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الجبس كولبا بالبويرة.
- لمبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقة إرتباطية قوية بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الجبس كولبا بالبويرة.
- لوظائف إدارة الجودة الشاملة علاقة إرتباطية متوسطة بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الجبس كولبا بالبويرة.
- لمعوقات إدارة الجودة الشاملة علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الجبس كولبا بالبويرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، الأداء الوظيفي.

Résumé:

Cette étude vise à révéler la nature de la relation entre la gestion de la qualité totale et la performance fonctionnelle chez certains employés de l'industrie du gypse COLPA (Bouira) , par laquelle on cherche à identifier la relation entre ces deux dernières , et aussi les fonctions et les contraintes de cette gestion. Pour y arriver on s'est appuyés sur le programme descriptif et corrélationnel, l'étude a été appliquée sur 40 employés de cette industrie , en enquêtant et en les interviewant pour collecter des informations. Le traitement statistique a été fait à l'aide du paquet des logiciels statistiques en sciences sociales "SPSS 24". Et voilà les résultats que nous avons eu:

- La qualité totale a une forte corrélation avec les performances fonctionnelles chez les travailleurs de COLPA.
- Les fonctions de gestion de la qualité totale ont une relation moyenne avec la performance fonctionnelle des travailleurs de cette industrie.
- Les obstacles de la gestion de la qualité générale ont une relation corrélationnelle.

Les Mots Clés : Qualité Totale , La Performance

Abstract:

This study aims to reveal the nature of the relationship between total quality management and functional performance in some employees of the COLPA gypsum industry in Bouira. It also seeks to identify the functions and constraints of this management. To achieve this goal, we relied on the descriptive and correlational program. The study was applied to 40 employees of this industry. We investigated and interviewed them to collect information. Statistical processing was done using the SPSS 24 social science statistical software package. The results such obtained are the following:

- Total quality has a strong correlation with functional performance among COLPA workers.
- Total quality management functions have an average relationship with the functional performance of workers in this industry.
- General quality management obstacles have a correlational relationship.

Keywords : Total Quality management , Performance.

مقدمة

مقدمة:

لا زالت التحولات السريعة والمتشابكة في مجال الأعمال تفرض على المؤسسات المختلفة ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة ، ولم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، سوى توجيهها نحو الجودة، والتي تعتبر أسلوب جديد لكنه ضروري وهام لكل مؤسسة مهما كان نوعها، فالحديث اليوم عن التسيير الناجح والأسباب المؤدية إليه محط انشغال المسيرين ، وذلك لانتشار الوعي التنظيمي والافتناع بفكرة أن النجاح في عالم الأعمال ليس بمحض الصدفة وهذا ما أشار إليه " دوجلاس ماكريجور " أن الغاية غير المخطط لها مجرد حلم" ، بمعنى أنه لتحقيق نجاحك عليك العمل بجد للوصول إليه ، فتبني المؤسسات الكبرى للأساليب الإدارية الحديثة يعتبر سمة هامة ومميزة لبروزها في مجال الأعمال ، ومع اشتداد المنافسة بين المؤسسات وجب الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية المتبعة، ولعل أحد أكثر هذه الأساليب انتشارا وإتباعا من طرف معظم دول العالم خاصة المتقدمة منها هو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب يتحدد على أساسه مركز المؤسسة وقوتها وتعد إدارة الجودة الشاملة أيضا احد أهم الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة وهي بذلك تؤثر على الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تنعكس على الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين مخرجاتها وتميزها.

فقد أشارت دراسة ظاهر لفا عافت النويران(2016) حول أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت ، إلى وجود وعي الإدارة العليا في شركات الأسمدة الأردنية ، لأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة ، ببرزها ويقوي أدائها في ظل المنافسة الشديدة ، وفي حالة فشلها فذلك بسبب عدم مبالاتها بمستوى الجودة. ويرتبط مفهوم الأداء بإدارة الجودة الشاملة من خلال عمليات التخطيط، التنفيذ ، التطوير، التدريب والتحسين المستمر داخل المؤسسة ، كون الأداء الوظيفي أحد أهم العناصر التي تؤدي إلى تفعيل إدارة الجودة الشاملة بكل مبادئها وأبعادها المختلفة التي تسمح بخلق بيئة تساعد على الرفع من مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية وذلك من خلال المراجعة المستمرة للخدمات أو للمنتجات التي تقدمها المؤسسات لاكتشاف أوجه القصور وعلاجها، والتركيز على العوامل المؤثرة إيجابا على تطوير الأداء ، لمنح الخدمة أو المنتج ميزة تنافسية تسهم في زيادة الطلب عليه. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كون إدارة الجودة الشاملة موضوع حديث ، مع الرغبة في

الحصول على معلومات ومعطيات أكثر حول إدارة الجودة الشاملة ، وضرورة معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، وقناعتنا بمساهمة نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج عمل لتحسين الأداء الوظيفي ، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في مؤسسة صناعة الجبس "كولبا" بولاية البويرة وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي.

يشتمل الجانب النظري ثلاثة فصول الفصل الأول: تناولنا فيه إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أهمية الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية مع ذكر أهداف الدراسة والمفاهيم الإجرائية المتعلقة بها وصولاً إلى عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني: فقد تضمن موضوع إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها ، تطورها التاريخي ، روادها ، أهميتها وأهدافها والمبادئ التي تقوم عليها مع التطرق إلى عناصرها ، وصولاً إلى أدواتها و وظائفها ، متطلبات تطبيقها مع ذكر كل من مزايا تطبيقها والمعوقات التي تواجه ذلك.

والفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى موضوع الأداء الوظيفي من خلال المفهوم ، التطور التاريخي ، الأهمية ، أنواع الأداء الوظيفي وعناصره ، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه مروراً بمحددات الأداء الوظيفي ، مكوناته ، مجالاته نظرياته ، مشكلاته ، تقييمه وطرق تحسينه.

أما الجانب التطبيقي تضمن الفصل الرابع الخاص بمنهجية الدراسة الميدانية ، بدءاً بالدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع ، التعرف على مكان إجراء الدراسة المتمثل في مؤسسة صناعة الجبس "كولبا" بولاية البويرة ووصف مجتمع الدراسة واختيار العينة وكذا أدوات جمع البيانات ، والوسائل الإحصائية المستخدمة ، إلا أنه لم يتم تطبيق الدراسة الميدانية فعلاً ، وهذا راجع للوضعية الوبائية كوفيد 19 COVID_19 .

ليتم الوصول إلى تقديم المقترحات وعرض خاتمة ثم ذكر قائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة
6. تحديد مصطلحات الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تعتبر الثورة الصناعية نقطة تحول كبرى في عالمنا المعاصر، فقد كانت كفيلة بقلب الموازين وصنع مجتمع صناعي يسعى دائما إلى التطور واللاحق بكل ما هو جديد ، ما ساهم في خلق تحديات لم تكن موجودة من قبل كاشتداد المنافسة العالمية والانفجار الهائل للتكنولوجيا والمعلوماتية وتزايد المنافسة على الأسواق وغيرها من التطورات التي طالت الممارسات الإدارية بشكل عام ، ما جعل المؤسسات الصناعية مجبرة على مواكبة هذه التغيرات التي تحدث بوتيرة سريعة لضمان بقاءها ، لذلك قامت هذه المؤسسات بإعادة النظر في منتجاتها المقدمة والطرق التي تعتمد عليها من أجل إرضاء وإشباع حاجيات العميل خصوصا أنه أصبح هو صاحب السوق وصاحب الموقف والتقييم ، كما يقول هاري غوردن سيلفردج صاحب المثل الأمريكي "الزبون دائما على حق" ، "The customer is always .right"

ما دفع المؤسسات للبحث عن طرق لتبني إدارة جديدة قادرة على الصمود ومواجهة التحديات في ظل المنافسة وتمكنها من التطور والارتقاء لمستوى أداء جيد ، ولعل دولة اليابان كانت أول من استطاع الوصول للمراتب العليا والسباق في تبني مبادئ هذه الإدارة الجديدة وتحويلها إلى أكثر مصداقية ومساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة وبفضلها اكتسحت دولة اليابان الأسواق العالمية في وقت قياسي لتصبح المسيطر الأول فقد قفزت حصة المنتجات اليابانية من (4%) إلى (20%) في سنوات قليلة جدا، حيث استطاعت مؤسسات (TOYOTA, NISSAN, HYUNDAI) على إنتاج ما يقارب (100.2) مليون سيارة وحصولها على المركز الأول في إنتاج السيارات، حيث يكمن سر الصناعة اليابانية ، في جودة السلع والخدمات التي جعلت واقع الجودة التي تقدمها غير قابلة للتقليد والمنافسة بإخضاع منتجاتها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وضم جميع العمليات والنشاطات القائمة من المورد الأول وصولا إلى المخرجات النهائية تحت قاعدة الخمس أصفار:(صفر مخزون ، صفر أخطاء ، صفر أوراق ، صفر إعطاب و صفر تأجيل) إضافة إلى إشراك العملاء والعاملين في هذه العملية تحقيقا لمبدأ "أن العاملين يعرفون العمل أكثر من المديرين ولهذا فهم الأقدر على تحسين الجودة " فكانت بذلك إدارة الجودة الشاملة أحسن الأساليب التي تم انتهاجها. فإدارة الجودة الشاملة هي عملية شاملة أساسها الالتزام الكامل من خلال التحسين المستمر في العمليات المتمثلة في مشاركة جميع أفراد المؤسسة والاهتمام بأفكارهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار بما يخدم اهتمامات الزبون... إلخ

والتي تستند بدورها على مبادئ محددة ومنظمة قائمة بحد ذاتها ، وقد أشار إليها رائد إدارة الجودة الشاملة وأول من نادى إليها في اليابان (كايرو ايشيكواو-Kairo Ishikawa) (1989) بقوله أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يتعلق بالمنتج فقط، لكن يمتد ليشمل جودة الإدارة والموظفين أنفسهم، حيث توصلت دراسة بوخلوة باديس(2016) حول أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك قسم التكرير- إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجود الشاملة في مؤسسة سونطراك-قسم التكرير- كانت متوسطة بنسبة (62.6%)، وتأكيد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى هذه الدراسة، قام بعض الباحثين من جامعة (INHA) بأوزباكستان بدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات Samsung و Apple لسنة (2020) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن السبب الرئيسي للنجاح والتطور الدائم لعمالقة الهواتف الذكية هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فحسب الإحصائيات السوقية لآخر اثنا عشر شهر من سنة(2020) المستخدمة في هذه الدراسة تمكنت شركة Samsung و Apple من الهيمنة على سوق الإلكترونيات بنسبة (30.83%) من إجمالي السوق العالمي، بالرغم من التحديات التي جلبتها جائحة كوفيد19 COVID_19 ، فقد اعتمدت شركة Apple على نهج إدارة الجودة الشاملة من خلال الحفاظ على التركيز على العملاء والتحسين المستمر من خدماتها ومنتجاتها وبالنسبة لشركة Samsung فقد اعتمدت على six sigma والتي تعتبر عملية أو إستراتيجية تمكن المنشآت من التحسين بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلاها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال. وسنركز في دراستنا هذه على الأبعاد المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تبني الإدارة لخطط إستراتيجية تخدم أهدافها ، وضع الإدارة العليا لرؤية واضحة وأهداف تشاركها مع موظفيها تشجيع الإدارة للعاملين عن طريق تطوير وتحسين مهاراتهم للاستفادة منهم عبر تدعيم المؤسسة لنشاطات التكوين المختلفة عن طريق مشاركة موظفيها في برامج تكوين باستمرار، وضعها لبرامج تدريب تضم موظفين من جميع المستويات ، حيث أن المؤسسة تعتبر عمليتي التدريب والتكوين مطلبين أساسيين لآبد منهما لتحديث أساليب وطرق العمل دائما ، تعمل المؤسسات دوما على جلب أحدث التقنيات والمعدات والآلات ، كما تسعى جاهدة لإبراز أهمية الزبون وترقية منتجاتها لمستوى تطلعه مما ينعكس على ردود أفعال العملاء فيما يخص تقييمهم لجودة المنتج، تحاول الإدارة دائما التقرب من موظفيها عن طريق تعزيز الاتصالات الغير الرسمية فيما بينهم

ومنحهم فرص للمشاركة بأرائهم في مشاريع المؤسسة وتفويضهم لصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم مع إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، والبعد المتعلق بوظائف إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في توفير الإدارة للشروط الأزمة لتطبيق الجودة الشاملة ، قيام إدارة المؤسسة بتنظيم وتقسيم السلطات على الموظفين وسعيها لتطوير نظم معلوماتها وفق ما يتناسب مع تغيرات بيئتها مما يضمن تحقيق الجودة، تعمل المؤسسة على توفير نظام رقابة يسمح لها بإجراء عمليات وقائية وتصحيحية مما يساعدها على إلغاء العمليات التي تثبت عدم نجاحها في تحقيق الجودة إضافة إلى تشجيعها للعمل الجماعي ، تقوم الإدارة بالتخطيط المستمر والجيد للجودة عن طريق رسم أهدافها الآنية والمستقبلية وتقييم الأعمال والصلاحيات ، كما أنها تكون مجلس كبار المسؤولين لمناقشة قضايا الجودة بشكل دوري وتسعى باستمرار لتوظيف التكنولوجيا المتطورة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يخدم الجودة الشاملة. فالأداء الوظيفي يعتبر مفهوم جوهري بالنسبة لكل مؤسسة ، وهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل ودائما ما تسعى المؤسسات لرفع مستوى أداء العاملين بها وتحسين كفاءتهم لتحقيق درجة عالية من الإنتاجية والجودة وبأقل التكاليف ، ويتم ذلك عن طريق تهيئة العمال من جميع الجوانب وتوفير الظروف المثلى لهم لإبراز ما يمتلكونه من قدرات ومهارات وبأفضل طريقة لينعكس بصورة إيجابية على أدائهم ، وفي الظروف الحالية أضحت الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والكفاية الإنتاجية للعاملين حاجة مهمة وضرورية نظرا لتنوع حاجات الإنسان واختلافها أحيانا مع حاجات المؤسسة الموجود فيها ، فالمؤسسات بدورها أصبحت تواجه العديد من التحديات الداخلية ، إذ أصبح التغيير والتطوير في فلسفة المؤسسات ورؤيتها وأهدافها وهياكلها أمرا لا بد منه لتلبية حاجيات الموارد البشرية ومنحها استقرارا نفسيا وماديا ، رغبة في الوصول إلى مستوى أعلى من الإنتاجية وكذا ضمان بقاء وولاء العاملين للمؤسسات التي ينتمون إليها ، حيث وضع عاشور (1978) أن الأداء الوظيفي يعكس ولاء الفرد لمؤسسته ، فالمؤسسات ككل تهتم بأداء أفرادها العاملين ، وأدائهم لا يعد نتيجة لقدرات كل فرد ودافعيته فقط بل هو انعكاس لأداء الأقسام فيها ومن ثم أداء المؤسسة عامة ، كما أن المؤسسات تواجه تحديات خارجية أيضا والتي تتمثل في التغيير الجذري والمستمر للبيئة الخارجية والذي شمل أساليب التفكير والتعليم والإدارة في المؤسسات ، إضافة إلى وجود منافسة شرسة في سوق العمل وعلى مستوى كافة الأصعدة (محلية، وطنية، دولية، عالمية) هذا ما جعل المؤسسات تبحث عن أفضل السبل لاستثمار مواردها المالية والبشرية رغبة منها في الوصول إلى غاياتها ، كما

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أسمى وأهم الغايات التي تسعى المؤسسة إليها ، كما عرفه مرح ظاهر شكري على أنه "ناتج جهد سواء كان عضلي أو فكري مبذول لتحقيق أهداف مسطرة سابقاً"، حيث قام الباحث شربي بشير(2021) بدراسة بعنوان الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة ، هدفت إلى الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة ، وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة كان مرتفعاً بنسبة(86%) وهذا راجع إلى ارتباط الأداء الوظيفي بمختلف المتغيرات الأخرى من كفاءة الموظفين ورضاهم الوظيفي وسعي مؤسسة الجامعة على تقديم برامج تدريبية دورية والتي هي من المتطلبات الأساسية التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي. ومنه فإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المختلفة تعد من المفاهيم الأساسية التي لها ارتباط مباشر بالأداء الوظيفي ، كما أن أحد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة هو رفع مستوى الأداء الوظيفي ، إلا أن بعض العراقيل والمعوقات تحول دون انتقال بعض المؤسسات إلى انتهاج مسلك إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة بين الإدارة والعاملين، ونقص التواصل بين العمال ، مع عدم توفر مناخ تنظيمي ملائم وتقييد الإدارة للعاملين أثناء أدائهم لأعمالهم ، وقلة برامج التكوين التي تتعكس سلباً على أداء الموظفين في ظل بقاء المؤسسات في تسييرها التقليدي ومقاومتها لكل أشكال التغيير. وقد استلزم هذا القصور إلقاء الضوء على موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من خلال طرح التساؤل العام التالي:

- هل لإدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي ؟

التساؤلات جزئية:

- هل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة كولبا؟
- هل لوظائف إدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمل شركة كولبا؟
- هل لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة كولبا؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التي تسعى الدراسة للتحقق منها وهي كالتالي:

➤ الفرضية العامة:

- لإدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي.

➤ الفرضيات الجزئية:

- لمبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة كولبا.
- لوظائف إدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة كولبا.
- لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة كولبا.

3- أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة في المقام الأول من حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- الحصول على معطيات ومعلومات حول إدارة الجودة الشاملة التي لها أثر على العامل وعلى الأداء الوظيفي بشكل خاص.
- مساهمة نتائج البحوث في تطوير برامج عمل لتحسين الأداء الوظيفي والعمل على توفير فرص للباحثين لإجراء بحوث جديدة تدعم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع المختار، إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

➤ أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية وحب الاطلاع على موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي من جميع جوانبه المختلفة.
- ميولنا لمثل هذه المواضيع كوننا طلبة في مجال علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

➤ أسباب موضوعية:

- موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي من المواضيع العلمية المثارة في تخصصنا.
- توافق الموضوع مع تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- توفر المراجع في إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- قابلية دراسة الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية.
- الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي في هذا المجال.
- حاجة المؤسسات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح والتميز.

5- أهداف الدراسة:

- بصفة عامة تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات كما تسعى أيضا إلى:
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- التركيز على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على درجة الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة.
- الإحاطة بمفهوم الأداء الوظيفي وجمع الأفكار المتعلقة به من حيث البحث عن إستراتيجيات التحسين المستمر فيه وذلك وفق مدخل الجودة الشاملة.
- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية:

- إدارة الجودة الشاملة: (هي فلسفة إدارية تمثل أحد أشكال التعاون بين إدارة مؤسسة صناعة الجبس-كولبا- بالبويرة ، مع موظفيها الإداريين والتقنيين بغية تحقيق الأهداف المنشودة من تلبية حاجيات ورغبات ومتطلبات العملاء والموظفين على حد سواء والتحسين من جودة المنتج والخدمات ، من خلال الاستغلال الأمثل لكفاءات ومهارات موظفيها ، التخطيط والتركيز على العملاء وكذا مختلف عمليات إدارة الجودة الشاملة ، ويتم قياس ذلك باستبيان معد من طرفنا والمتكون من 32 بنداً).
- الأداء الوظيفي: (هو كل جهد فكري أو عضلي يقوم بهم موظفو مؤسسة صناعة الجبس-كولبا- بالبويرة يربط مهامهم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة وفق المسؤوليات والصلاحيات المحددة من طرف إدارة المؤسسة بكل كفاءة وفعالية ويتم قياس ذلك باستبيان معد من طرفنا والمتكون من 24 بنداً).

7- الدراسات السابقة:

الدراسات حول محور إدارة الجودة الشاملة.

1. الدراسات المحلية

- ❖ دراسة بوعلاق سعدية (2021) بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر ، والتي هدفت إلى معرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر وجامعة العربي التبسي بتبسة كمثال وكذلك التعرف على أهمية جودة مخرجات التعليم العالي وتمثلت عينتها في

(840) أستاذ من مختلف الكليات و(8236) طالب (ماستر 2 و دكتوراه) من مختلف الكليات وكعينة عشوائية(275) أستاذ و(463) طالب حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم نتائجها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام جودة التعليم العالي بجامعة العربي التبسي تبسة.
- تؤثر جودة هيئة التدريس في تحسين نظام التعليم العالي بجامعة العربي التبسي تبسة.
- ❖ دراسة وارف أمال وبلغماري كريمة (2020) بعنوان مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في التعليم العالي في الجامعات الجزائرية والتي هدفت إلى توضيح العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وكذا محاولة معرفة أثر هذه المبادئ على الأداء الأكاديمي لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة كمنال، وتمثلت عينتها في طلبة من (06) كليات من الجامعة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك بتوزيع (185) إستبانة حيث تم جمع (170) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (91.82%) وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية ، وكان من أهم نتائجها:
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

2. الدراسات العربية

- ❖ دراسة محمد حسين (2020) بعنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها وتمثلت عينتها في (رئيس غرفة تجارة إربد، ونائب رئيس غرفة التجارة، وأمين السر، وأمين الصندوق، والمدير العام، رؤساء الأقسام والموظفين) إضافة إلى اللذين يمارسون مهامهم الوظيفية في غرفة التجارة البالغ عددهم (41) فردا، وتم إتباع أسلوب الحصر والمسح الشامل للتحليل وكان من أهم نتائجها:
- وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين.

- ❖ دراسة معاذ محمد عدنان (2019) بعنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية والتي هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين وكذا في المستشفيات الحكومية الأردنية، وتمثلت عينتها في (948) موظف من موظفي هذه المستشفيات الحكومية وتم اختيار (517) كعينة صالحة للتحليل حسب أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:
- وجود درجة عالية بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقدر ب (3.89%) بالمستشفيات الحكومية الأردنية.
- وجود درجة عالية بمستوى أداء العاملين تقدر ب (3.89%) بالمستشفيات الحكومية الأردنية.

3. الدراسات الأجنبية:

- ❖ دراسة suhendar and brigita (2021) بعنوان:

“TQM, entrepreneurial orientation, innovation, and organizational performance in Indonesian Palm-Oil Industry”

والتي هدفت إلى توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي نحو الأداء التنظيمي مع التأثير الوسيط للابتكار بين الشركات المنتجة لزيت النخيل الخام (CPO) في منطقتين شرق باريتو وويست كوتوا رينجين، جزيرة كاليمانتان، اندونيسيا، وتمثلت عينتها في اختيار (8) شركات منتجة لزيت النخيل، وتم استخدام تقنية معالجة البيانات بواسطة برنامج Smart PLS الإصدار الثالث وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها:

- أن إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.
- إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الابتكار.
- لإدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بواسطة الابتكار والتوجه الريادي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

- ❖ دراسة Tabassum & all (2021) بعنوان:

“Total quality management and performance: a comparative study of public and private banks of Pakistan”

والتي هدت إلى إجراء تحليل تجريبي مقارن لتأثير أربع ممارسات في إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك العامة والخاصة في باكستان ، وتمثلت عينتها في (188) موظف في البنوك الخاصة و (138)

موظف في البنوك العامة وتم إتباع تقنية الانحدار المتعدد وفق المنهج الكمي واعتمادا لاستبيان كأداة للدراسة ومن أهم نتائجها:

- إدارة العمليات في البنوك العامة تأثر بشكل كبير على الأداء.
- الالتزام الإداري ليس له أثر على الأداء.
- لتركيز العملاء في البنوك الخاصة أثر كبير على الأداء والتزام الإدارة ومشاركة الموظفين ليس لهما أثر على الأداء.

الدراسات حول محور الأداء الوظيفي

4. الدراسات المحلية

❖ دراسة مانع فطيمة وبهراوة زورة (2021) بعنوان السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي والتي هدفت إلى قياس أثر السعادة الوظيفية على الأداء الوظيفي ، وتمثلت عينتها في (70) موظف من موظفين إداريين من جامعة شلف تم اختيارهم كعينة عشوائية وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الاستنباطي وكان من أهم نتائجها:

- وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل أبعاد السعادة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- وجود أثر معنوي لبعد الفخر عن الأداء الوظيفي بنسبة أقل من (50%).

❖ دراسة الهاني عاشور (2018) بعنوان أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية والتي هدفت إلى التعرف على واقع سياسات وبرامج التشغيل في المؤسسات الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء العاملين ، مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB _ كدراسة ميدانية، وتمثلت عينتها في (319) عامل رسمي و(102) عامل في إطار العقود المؤقتة مقسمة على(05) مديريات ، وتم استخدام الملاحظة ، الاستمارة ، المقابلة ، الوثائق والإحصاءات كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن ، وكان من أهم نتائجها:

- توصلت إلى أن سياسات التشغيل المتمثلة في عقود الإدماج المدعمة تستقطب حاملي الشهادات بصورة عامة.
- توصلت الدراسة إلى أن طريقة الالتحاق بمنصب العمل في إطار العقود الإدماج المدعمة تكون عن طريق الوساطة والمحبة.

- توصلت إلى أن هذا البرنامج لم يوفق في توفير مناصب عمل تتوافق مع التخصصات أو الشهادات التي يحملها طالب العمل.
- توصلت أيضا أنه رغم عدم توافق المؤهلات العلمية والمهنية من المناصب التي يشغلونها إلى أنه تم تسجيل تقديم أداء جيد في العمل.

5. الدراسات العربية

❖ دراسة نجلاء مرزوق (2021) بعنوان الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس بفروع جامعة نجران بشرورة والتي هدفت إلى معرفة مستوى الاحتراق النفسي وواقع الأداء الوظيفي والعلاقة الارتباطية بينهما تبعا لمتغيرات (الجنس ، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة) لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشرورة ، وتمثلت عينتها في (107) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بفروع الجامعة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم نتائجها:

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة منخفض جدا ومستوى الأداء الوظيفي عالي جدا.
- وجود علاقة إرتباطية سالبة ودلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى العينة المدروسة.

❖ دراسة عمار حسن علوش(2019) بعنوان أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة

الشركة السورية للاتصالات(فرع طرطوس) والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس وتمثلت عينتها في(2200) عامل تقريبا وتم استخدام الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم نتائجها:

- وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين لدى عمال الشركة السورية للاتصالات.

6. الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة (2021) Greta Mazzetti, and Dina Guglielm بعنوان:

“Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational justice.”

والتي هدفت على معرفة العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي ، وتمثلت عينتها في (370) موظفا في جمعية تعاونية اجتماعية إيطالية متعددة الخدمات ، وتم استخدام استبيان التقرير الذاتي كأداة لجمع البيانات عقب تفشي فيروس كوفيد حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه:

- يوجد علاقة بين انعدام الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين.

❖ دراسة (2021) Shu Ya Yang, and others بعنوان:

“Employee Stress, Job Satisfaction and Job Performance: A Comparison between High technology and Traditional Industry in Taiwan.”

والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في الصناعتين التقليدية والمتطورة ، تمثلت عينتها في (80) موظف من كلتا الصناعتين التقليدية والمتطورة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم معالجة النتائج بالبرنامج الإحصائي Spss وكان من أهم نتائجها:

- بعض المتغيرات الديموغرافية في الصناعات التقليدية وذات التقنية العالية، لها فروق ذات دالة إحصائية في ضغوط العمل والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

7. الدراسات التي تناولت كلا المحورين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

❖ دراسة بن عودة ومختار (2017) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتي هدفت

إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسستين الإنتاجيتين (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNV ، والمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية SIMAP) بولاية وهران ، وتمثلت عينتها في (65) موظف من موظفي كلتا المؤسستين وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- وجود اهتمام كبير من قبل كلتا المؤسستين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والسعي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

❖ دراسة العابد هوارى (2015) بعنوان إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية والتي هدفت إلى معرفة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية أدرار وتمثلت عينتها في (160) موظف حيث تم اختيار عشوائية قدرها (75) عامل موزعة على مختلف المستويات وتم استخدام الملاحظة ، المقابلة ، الوثائق ، السجلات والاستمارة كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة إرتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري.
- أن أغلب الموظفين لديهم إلمام شبه كبير بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي سبق التطرق إليها يتضح واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الخدمائية ، الإنتاجية ، العلمية والأكاديمية والتي تتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي وبعد مراجعة الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها كمراجع لتدعيم الدراسة وجب التعقيب عليها كالتالي:

➤ أوجه الاتفاق:

- تناولت معظم الدراسات هدف مشترك إلا وهو توضيح اثر وواقع إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- اعتماد اغلب الدراسات على أداة الاستبيان وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي.
- تطرق كل الدراسات لأحد متغيري الدراسة أو كلاهما بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت كلا المحورين أو المتغيرين.

➤ أوجه الاختلاف:

- توصل كل من الدراسات السابقة الذكر إلى نتيجة مختلفة عن نتائج بقية الدراسات
- اختلاف الأماكن التي أقيمت فيها الدراسات
- اعتماد بعض الدراسات على أدوات أخرى غير الاستبيان كالحصر والمسح الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة والوثائق والإحصاءات ، السجلات ووفق مناهج غير المنهج الوصفي التحليلي كالمناهج المقارن المنهج الشامل للتحليل والمنهج الاستنباطي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من استخدام كل من دراسة طارق أسامة التوبة حول أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وشربي بشير حول الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة في دعم إشكالية الدراسة وإبراز أهميتها.
- تم استخدام كل من دراسة بن عودة مختار حول إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ودراسة العابد الهواري بعنوان إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية كمرجع دعم يتناول كلا متغيري الدراسة الحالية.
- تم استخدام كل من دراسة بن عودة مختار حول إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ودراسة العابد الهواري بعنوان إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية كمرجع دعم يتناول كلا متغيري الدراسة الحالية.
- تم الاعتماد على الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات في الدراسات المحلية المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة: دراسة بوعلاق سعدية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، وارف آمال وبلغماري كريمة بعنوان مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في التعليم العالي بالجامعات الجزائرية
- ما في ما يتعلق بالدراسات الأجنبية لنفس المتغير: دراسة Tabassum and all بعنوان (total quality management and performance:a comparative study of publicand private Banks of Pakistan) وتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك العامة والخاصة بباكستان ومن جهة أخرى وفي ما يتعلق بالدراسات المحلية لمتغير الأداء الوظيفي تم الأخذ بعين الاعتبار دراسة كل من: مانع فطيمة و بوهراوة زورة بعنوان السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي ودراسة نجلاء مرزوق بعنوان الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي ودراسة عمار حسن علوش حول أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين هذا بالنسبة للدراسات العربية أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية لهذا المتغير: دراسة Greta mazzetiand Dina Guglielmi بعنوان (job insecurity and job performance:a serial mediated relationship and the buffering effect of organizational justice) العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي.
- استفيد من الدراسات السابقة ككل باستخدامها كمرجع ومصدر لتدعيم الدراسة.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
2. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
3. رواد إدارة الجودة الشاملة
4. أهمية إدارة الجودة الشاملة
5. أهداف إدارة الجودة الشاملة
6. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
7. أدوات إدارة الجودة الشاملة
8. وظائف إدارة الجودة الشاملة
9. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
10. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
11. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

خلاصة

تمهيد:

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع إثارة وأهمية في وقتنا الحالي وهذا راجع إلى أهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسات ، وقد صفت بأنها " الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب" ، حيث أصبحت الهدف والوظيفة الأولى التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها على اختلاف طابعها صناعية كانت أم خدماتي.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1.1 تعريف الجودة:

لغة:

- إن لفظ الجودة ممكن أن يستخدم مع صفة مثل جودة رديئة، جودة جيدة ، جودة ممتازة وكلمة ذاتية وهي عكس كلمة موضوعية ، وتعني أنه موجود في الشيء كخاصية دائمة وهي درجة أو مستوى لتحقيق مجموعة من الخواص الذاتية.(عرفة،2012، ص.188)
- كلمة جودة مشتقة من جاد وجودة أي بمعنى صار جيدا، الفعل الجيد. وهي تعني أيضا صفة الجيد أو الحصافة ، الحسن، الفاخر، الممتاز.(إبن المنصور، د.س،ص.245)

اصطلاحا:

- يعرفها بلاك(Black): "بأنها مجموعة من الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة".
- تعريف منظمة الإيزو (1994): "عبارة عن المجموع الكلي لخصائص وصفات الوحدة التي تظهر قدرتها على إرضاء الاحتياجات الظاهرية والضمنية".(بهجت والعربي،2016،ص.19)
- عرفها هيكسون (Hixon 1992): "أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء". (بهجت والعربي،2016، ص.20)
- عرفها (Feigenboum, 1991): على "أنها المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلقى توقعات الزبون".(بهجت والعربي،2016، ص.18)
- عبارة عن مجموعة من القواعد المنطق عليها بين المنتجين بهدف تخصيص وتسهيل وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة.(huberac ,1998,p83)

2.1 تعريف الشمولية:

لغة: جاء من الفعل شمل يشمل، شملا وشمولا فهو شامل والمفعول مشمول/ شمل الأمر القوم: أي عمهم.

مصدر صناعي من شمول: عالمية، "شمولية مذهب، حكم، معارف". اسم مؤنث منسوب إلى شمول "أنظر إلى الموضوع نظرة شمولية". (عمر، 2008، ص. 1236-1237)

اصطلاحا: "تعني أنها تشكل جميع عناصر الإنتاج من مدخلات وعمليات ومخرجات إذ ينبغي أن تهم الجودة كل مكونات المؤسسة الإنتاجية أو الخدماتية وعناصرها وعملياتها ومخرجاتها وأن يشارك فيها جميع العاملين في المؤسسة". (عطية، 2009، ص. 66)

3.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد هناك تعريف واحد شامل ومتفق عليه لدى الباحثين والمفكرين ، إلى أن هناك بعض التعاريف التي حاولت وضع تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية (**British Quality Organization**) على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا". (رضوان، 2012، ص. 23)
- يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسن المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم. (بهجت والعربي، 2015، ص. 25)
- عرفت على "أنها طريقة لإدارة المؤسسة تهدف إلى التعاون والمشاركة الفعالة من كل العاملين في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها حتى تحقق رضا العملاء وأهداف المؤسسة لمصلحة الجميع بما يتفق مع متطلبات المجتمع". (عطية، 2009، ص. 66)
- تعرف إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية "أنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب ، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في

توصليها ، الأمر الذي يؤدي حتما إلى تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا وزيادة نصيبها في سوق العمل". (صادق،2014، ص.48)

1. حسب Joblenski,1999 "هي شكل من أشكال التعاون الذي يعتمد على القدرات المشتركة بين إدارة المؤسسة والعاملين لأداء الأعمال بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل". (محمد،2012،ص.30)

2. حسب "Royal Mail" تعرف الجودة على "أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

3. حسب "Tonex" "هي اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته".

4. حسب "Cool" إدارة الجودة الشاملة هي "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير". (رضوان،2012،ص.24)

حسب التعريفات السابقة يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يستند على مبادئ منظمة ومحددة، يتضمن جميع مجالات النشاط في المؤسسة كالفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات الإدارية المستخدمة ، تسعى جميعها إلى تحقيق هدف واحد وهو رفع مستوى رضا العملاء والموظفين على حد سواء. "تعريف شخصي"

- جدول (01): الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة-

المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الرئيسي	أرباح على المدى القصير	كسب رضا العملاء
الموظفين	مورد " يد عاملة"	أصل إستراتيجي
الجودة	تعتبر الجودة على أنها تكلفة	تعتبر الجودة ربح
هدف الإدارة	الحصيلة النهائية "النتائج"	الأداء وتحسينه + النتائج
الأسلوب	منتج بأقل تكلفة	تحسين الجودة وكسب رضا الزبائن وزيادة عددهم
الرؤية المستقبلية	فردية	عمل جماعي

(من إعداد الطالبتين)

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد ، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة. إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف. وخلال مسيرة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري، أو في صورة طفرات، وإنما كانت من خلال تطور مستقر وثابت. (الصرن، 2016، ص.22).

وقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ، ثم باقي دول العالم ، وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى قرن مضى ، حيث تم تقسيمها إلى أربع مراحل متميزة للجودة وهي كالتالي:

1.2 المرحلة الأولى: الفحص والاختبار (Inspection&Test)

بدأت إدارة الجودة بنظام بسيط مبني على أساس قيام العمال بفحص المنتج النهائي للتأكد من انسجامه مع المواصفات والمعايير القياسية لذلك المنتج ، وأي منتج معيب يتم العثور عليه يتم التخلص منه أو يعاد للتصنيع أو يتم بيعه بسعر منخفض. وعليه يكمن الهدف الأساسي من عملية الفحص والتفتيش في منع وصول المنتج المعيب إلى الزبون وتحسين العمليات وتخفيض تكلفتها. (الحراشة، 2011، ص.21)

- تحدد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات.
- قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها تقي باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون ، أي ليس بالضرورة أن ما يراه المستهلكون أنفسهم يشبع احتياجاتهم بالفعل.
- استدعت هذه المرحلة إلى الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفتيش وبدخول مرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة. (علوان، 2005، ص.28)

2.2 المرحلة الثانية: ضبط الجودة Quality Control

كانت عملية الفحص والاختبار على جميع المنتجات في حال الإنتاج الكبير مكلفة جدا ، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها ، لذلك بدأ العمل خلال الفترة من (1930_1950) لإحلال التقنيات والأساليب الإحصائية للحد من ارتفاع التكلفة في عمليات فحص الجودة. تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات في المنتجات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس ومواصفات الجودة. (الحراشة، 2011، ص.22)

وقد اتسمت هذه المرحلة بالآتي:

- اتسمت هذه المرحلة باستخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة.
- تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها وهذا يساهم في تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعه، إضافة إلى مراجعة مواصفات المواد الأولية أو الأجزاء المشتري بما يساهم في تحسين الجودة. (علوان، 2005، ص.28)

3.2 المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة Quality Assurance

بدأت هذه المرحلة خلال الفترة من (1950 إلى 1970) ، بشكل لم تستبعد سابقتها من المراحل ولكنها استندت إليها ولكن بمنظور أوسع وأعمق وأشمل. ويشمل مدخل تأكيد الجودة على مجموعة من الأنشطة والممارسات والوسائل التي صممت لتسهيل إدارة الجودة وتحسينها ، مثل سياسة الجودة والإجراءات وتعليمات العمل ، والإجراءات التصحيحية ، أي مراجعة وتعديل إجراءات العمل. والغاية الأساسية لهذه التسهيلات هو تقديم المعرفة والمعلومات للعاملين في المنظمة بجميع الأقسام والدوائر سواء الإنتاجية وغيرها ، ليكونوا على علم وإطلاع بالمعاملات أو المسائل والشؤون المرتبطة بالعمل وليكونوا واثقين من سير العمل ككل بشكل صحيح. وعليه ساهم هذا المدخل في تطوير المفاهيم والممارسات ذات العلاقة بمفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة من جهة ، والسعي نحو تفعيل مشاركة كافة المستويات في تخطيط ومراقبة الجودة ، وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ.

ويمكن تحديد الملاح الرئيسية لهذه المرحلة كالآتي:

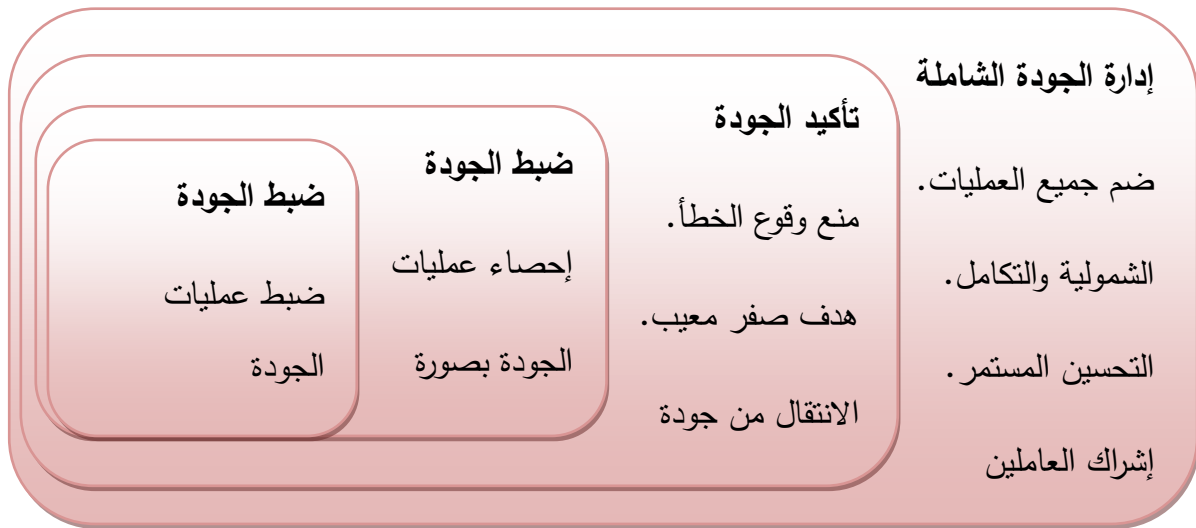
- التركيز على دراسة تكلفة الجودة لغرض تحديد مستوى الجودة.
 - الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية (Reliability) للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.
 - التركيز على تحقيق هدف تقليل نسبة المعيب لحد نقطة الصفر (Zero Defect) (الحراشة، 2010، ص23-24)
- وقد تميزت هذه المرحلة ب:
- إن الجودة تبنى في مرحلة التصميم والتي تشمل على تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية وهي ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة.
 - امتلاك العاملين بقسم الجودة دراية كافية بموارد الشركة من عاملين ، مكائن وآلات، مواد أولية ، وأساليب عمل وغيرها.
 - تؤكد هذه المرحلة على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج والعمليات وتحسين عمليات ضبط العمليات والإنتاج وتحفيز الأفراد العاملين وغيرها.
 - اتسمت هذه المرحلة من تطور الجودة بعدد من المفاهيم منها: ضبط الجودة الشاملة، وتقليل كلفة الجودة ، والعلومة إضافة إلى مفهوم العيوب الصفرية Zero Defect.(علوان،2005،ص.29)

4.2 المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

كان أول ظهور لهذا المفهوم بداية الثمانينات من القرن الماضي ، وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة عام (1985) في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بسبب شدة المنافسة بين الصناعات اليابانية والأمريكية وتفوق الصناعات اليابانية عليها واكتساحها للأسواق. وفي هذه المرحلة أصبح لإدارة الجودة سمات استراتيجية حيث شملت في عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي تنفذه الإدارة العليا. وفي هذا السياق فإن إدارة الجودة الشاملة أكثر تعمقا وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية. (الحراشة، 2011، ص.2).

وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك. (علوان، 2005، ص.29)

الشكل رقم (01): يوضح الفرق بين مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



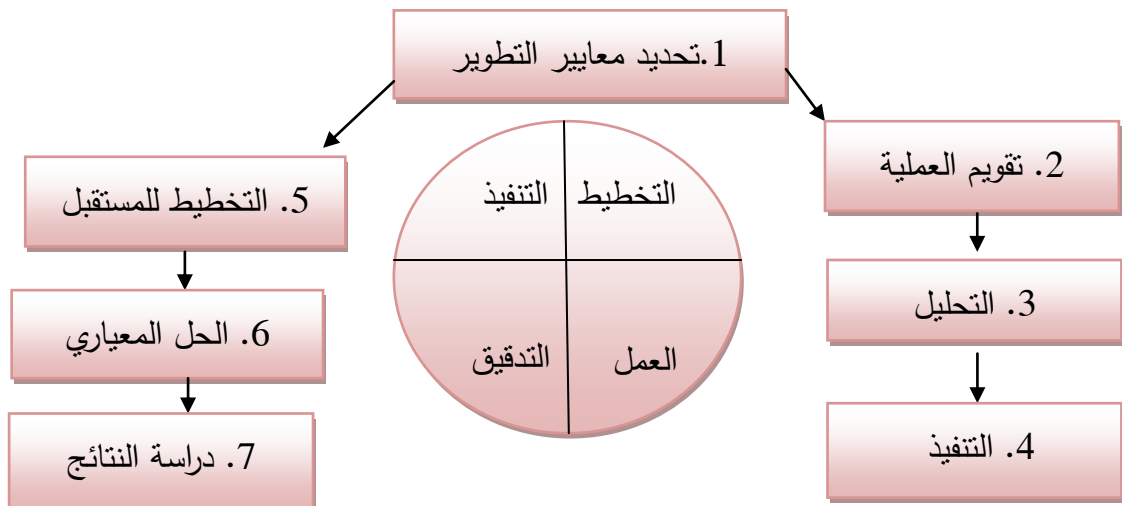
(من إعداد الطالبتين)

3- رواد إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الرواد الأوائل الذين ساهموا في تطور إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى يومنا هذا وأهمهم:

1.3 والتر شيوارت (Walter Shewart): يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة الإحصائية على الجودة، وله كتاب نشره عام (1931) بعنوان " الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة" وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة التي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية ويرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة " الخطة ، العمل ، المراجعة ، التنفيذ" وهي كالتالي:

- الخطة **Plan**: يتم فيها اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد استعراض الوضع القائم.
- العمل **Do** : ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.
- التدقيق **Check**: وفيه يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.
- التنفيذ **Act**: وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.



الشكل رقم(2): يوضح نموذج والتر شيوارت لإدارة الجودة الشاملة (قادة،2012، ص.29-30)

2.3 إدوارد ديمينج (Edward Deming): يعد إدوارد من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، حيث قدم العديد من الإسهامات الهادفة إلى تطوير الجودة في كل من أمريكا واليابان من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية ، ويعود الفضل إليه في إرساء قواعد الجودة في اليابان خاصة في فترة السبعينات ، ولذلك فإن اليابانيين يعدونه ، من أهم الرواد في مجال الجودة في بلدهم وأنشأت اليابان جائزة سنوية باسمه تمنح لأفضل برنامج لتحسين الجودة في المنظمات اليابانية. كما أطلقت عليه محطة NBC التلفزيونية الأمريكية في برنامج لها عام (1980) الأب الروحي للمرحلة الثالثة في الثورة الصناعية. من إسهاماته:

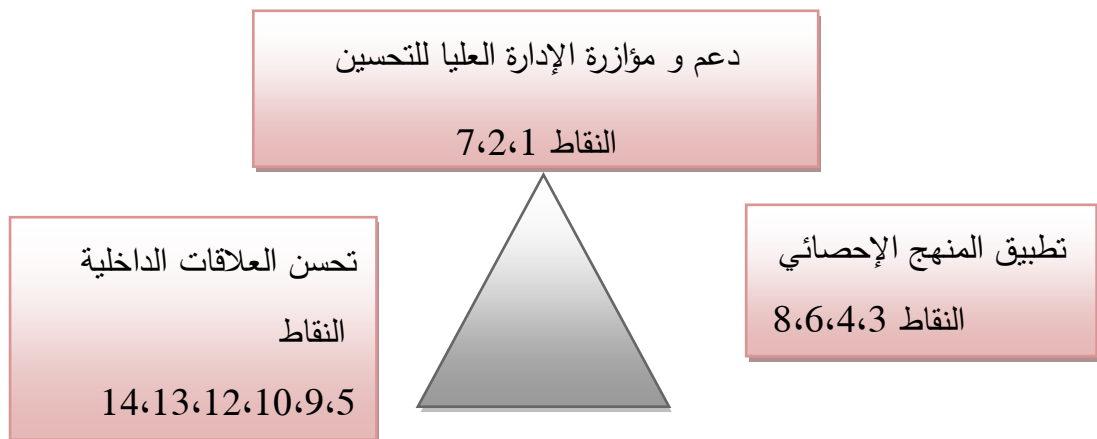
أ. **النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة الشاملة:** قدم ديمينج برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربع عشر نقطة ، حيث يرى أن هذا البرنامج يعد أساسا لأية منظمة تريد أن تحول نظامها وتغير ثقافتها لكي تضع إدارة الجودة الشاملة قيد التنفيذ ، وقد قسم ديمينج هذه النقاط مناصفة بين نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب التخلي عنها وتتمثل هذه النقاط في التالي:

❖ **الأمر التي يجب إتباعها:**

1. إيجاد الاستقرار الهادف إلى تطوير المنتجات من خلال الإبداع والبحث والتنظيم والتعلم من أجل البقاء والمنافسة في مجال الأعمال.
2. تبني فلسفة التطور المستمر وقيادة المنظمة نحو التغيير لمواجهة التحديات.
3. التدريب المستمر على الوظيفة مع الاعتماد على مدربين مشهود لهم بالكفاءة واستخدام الطرق الحديثة في التدريب.
4. إقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواكبة التقدم والتكنولوجيا ، مع التركيز على تقديم معارف ومهارات جديدة والنظر إلى التدريب على أنه استثمار في البشر وأنه ضروري من أجل التخطيط طويل الأجل.
5. التركيز على دور القيادة في عملية التطوير، وتعميم الممارسات الحديثة.
6. التحسين المستمر لنظام الإنتاج وكل الأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة ، أن يكون فريق العمل عنصرا رئيسا في العملية الإنتاجية مع قيام الإدارة بالتوجيه والإرشاد.
7. جعل جميع الأفراد بالمنظمة يعملون من خلال فريق واحد، وذلك لتحقيق التحول إلى إدارة الجودة الشاملة وإتباع منظومة شيوارت "التخطيط ، التنفيذ، المراجعة ، التصحيح".

❖ الأمور التي يجب التخلي عنها:

8. التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص كونها أساليب مكلفة وغير فعالة ، إضافة إلى أن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش وإنما من خلال التطوير في العملية.
 9. وقف إسناد الأعمال على أساس السعر ، فقط السعر ليس له معنى دون توفر معيار الجودة.
 10. إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعمليين فيما يخص الخوف من التغيير أو التعبير عن الأفكار أو تطور الإدارة ، بهدف بناء الثقة وتوفير بيئة ملائمة لكي يعمل الجميع بكفاءة.
 11. إزالة العوائق والحواجز القائمة بين الأقسام والإدارات وضرورة عمل الأفراد كفريق عمل واختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام التي تؤدي إلى تدمير الهدف العام.
 12. استبعاد الشعارات الغير العملية والتحذيرات بين الأقسام لأنها لا تساعد على إيجاد عمل جيد لكنها تولد الإحباط.
 13. استبعاد معايير العمل التي تستخدم نظام الحصص العددية ، وإيجاد نظام إشراف مشجع لمساعدة الآخرين وتحسين طريقتهم في الأداء.
 14. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الاعتزاز والتفاخر بالعمل بهدف تعزيز قيمة العمالة ، وذلك من خلال زيادة مشاركة العاملين وزيادة الاتصال
- لقد لخص ديمينج نقاطه السابقة في ثلاثة مبادئ لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، وقد مثل هذه المبادئ على شكل مثلث أطلق عليه اسم مثلث ديمينج حسب الشكل التالي:



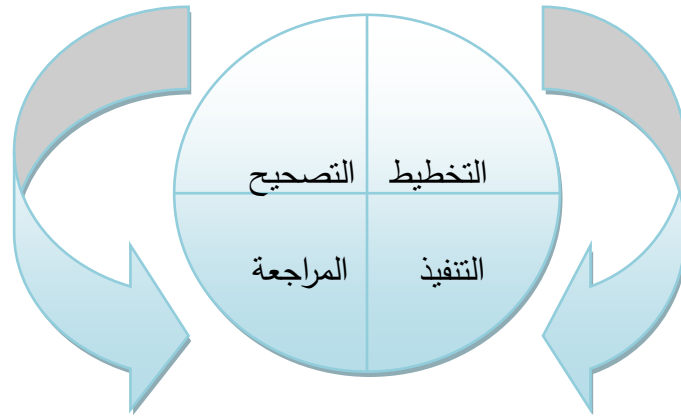
الشكل رقم (03): مثلث ديمينج

ب. الأمراض السبعة القاتلة: أشار ديمينج إلى أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي في مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة والتي تقف في طريق إحداث التحول إلى الجودة وهي كالتالي:

- عدم وجود استقرار في الهدف اتجاه التحسين.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب والأسس التي يستند إليها في تحديد الجودة.
- التغيير المستمر في الإدارة.
- إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة ، يعني اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهود التحليل وجمع البيانات التي تعزز صدقها.
- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات والناجئة عن التكاليف الصحية والاستشارات القانونية.

ت. **عجلة ديمينج**: لقد اقترح ديمينج استراتيجية للتحسين المستمر على شكل عجلة أطلق عليها عجلة ديمينج أو دورة PDCA للتحسين، تشمل أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل متتابع ودوري دون أي توقف بهدف الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك في حدود موارد المنظمة المتاحة وهذه الأنشطة هي:

- خطط **Plan** للتحسين أو معالجة المشكلة.
- نفذ **Do** الخطة على نقاط ضيق التجربة.
- راجع **Check** فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
- صحح **Act** العمل والخطة في ضوء نتائج التطبيق.

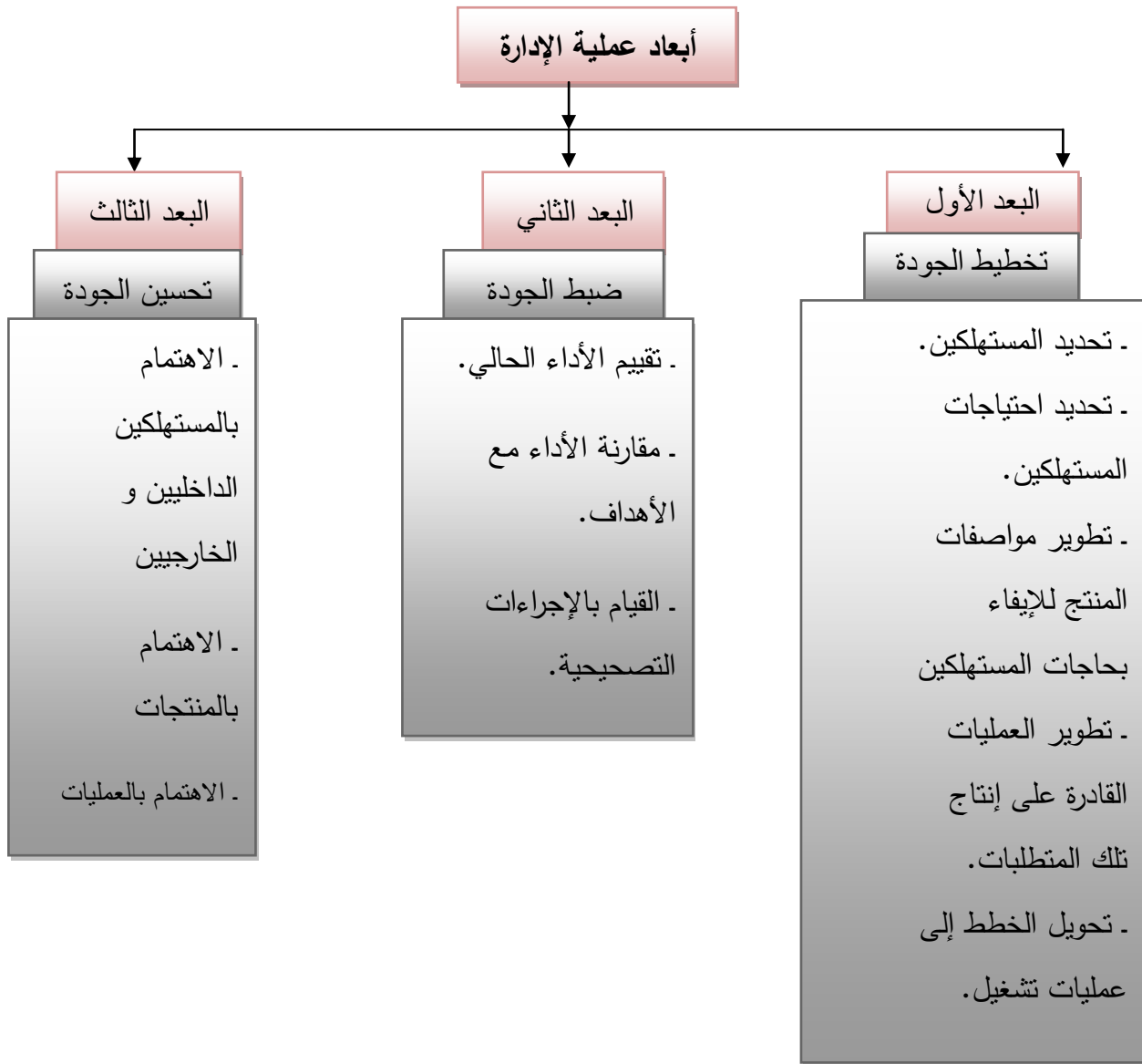


الشكل رقم (4): يوضح عجلة ديمينج (عايض، 2012، ص119-124)

4.3 جوزيف جوران (Joseph Juran): هو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالمصادفة ، بل يجب أن يكون مخططا لها ، وكما هو الحال بالنسبة لـ(ديمنج) فإن جوزيف جوران قد أسهم بفعالية في إطار ثور الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان. فلقد وجهت إليه الدعوة لزيارة اليابان من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين في بداية الخمسينات. ولقد تقلد وساما اعترافا بفضلته في التوزيع الإحصائي للجودة الذي استطاع التوصل إليه.(الصرن،2016، ص.76)

كان اهتمام جوران حول إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى الإدارة العليا بشكل بسيط ويساعد في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة. وقد ترجم جوران هذه الأفكار على في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة العليا لجوران وهي تخطيط الجودة ، ضبط الجودة ، تحسين الجودة ويمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة هذه في الشكل التالي مع ملخص لكل بعد من هذه الأبعاد.

(علوان،2005، ص.87)



الشكل رقم (05): يوضح ثلاثية جوردان (علوان، 2005، ص. 87)

4.4 فيليب كروسبي (Philip Crosby): أكد الباحث كروسبي أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة وهو يعتقد أيضا بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن العناصر التي أدت إلى ذلك ، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة ، ولقد حدد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة مع المستهلكين. لقد أوضح كروسبي أن مفهوم التلّف الصفري الذي دعا إلى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي مفهوم التلّف المسموح به أو نسب التلّف المقبولة ، وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية وأن تبني الجودة على أساس التحسين المستمر وإن متطلبات التحسين المستمر تتمثل في:

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.
- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلّف الصفري.
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.(علوان،2005،ص.88)
- و من إسهاماته ما يلي:

أ. المسلمات الأربعة للجودة لدي كروسبي:

- تعريف الجودة: هي المطابقة للمواصفات.
- نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل.
- معيار الأداء: هو المعيب الصفري.
- مقياس الجودة: يساعد على قياس الكلف المتعلقة بالجودة.(الطائي وقدادة،2008،ص.63)

ب. خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة:

- أن يكون هناك التزاما واضحا في الإدارة نحو تحسين الجودة.
- إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلي من كل قسم داخل المؤسسة.
- مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
- زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
- اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي توجد في الخطوات السابقة.
- تشكيل لجنة لبرنامج " خلو المنتج من العيوب".

- تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
- تخصيص يوم " خلو المنتج من العيوب" لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وأن هناك تغييرا قد حدث في المؤسسة.
- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.
- تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
- تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبدا. (الترتوري وجويحان، دس، ص.46)

5.3 كايروا ايشيكاوا (Kaoru Ishikawa): يعد أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان حيث تشكلت الحلقة الأولى عام (1962) وبلغ عددها مليون حلقة تضم (10) ملايين عامل عام (1978) ، ويوجد حاليا ما يزيد على مليوني حلقة تضم أكثر من (20) مليون عضو فيها. ويطلق على إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتبار أنه صاحب السبق في المناداة بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين (4_8) عامل ، وأن يكون انضمامهم إلى حلقات الجودة تطوعيا ، مهمتها التعرف على المشكلات التي يواجهونها عند مزاولتهم لأعمالهم واقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها مستهدفا من وراء ذلك تطوير الأداء وتحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية. تتجلى إسهامات إيشيكاوا في الأدوات السبع الأساسية للرقابة على الجودة وهي:

- خريطة باريتو.
- خرائط الرقابة.
- خرائط التدفق.
- خريطة السبب والأثر.
- قوائم المراجعة.
- أشكال الانتشار.
- المدرجات التكرارية.

أكد إيشيكاوا على ضرورة تدريب العاملين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم ، لاسيما تدريبهم على الأدوات السبع الأساسية لتحليل وحل المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

يمكن استخلاص أبرز مبادئ إيشيكاوا في مجال الجودة الشاملة في ست نقاط وهي:

- التركيز على التحسين المستمر للجودة.
- التركيز على إنشاء حلقات الجودة.
- التركيز على إشراك جميع العاملين في المنظمة في طرح المشكلات ومعالجتها.
- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم.
- التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
- التركيز على الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع.

(عايض، 2012، ص.129-130)

6.3 جينيكي تاجوكي (Genichi Taguchi): تاجوكي مهندس ياباني أكد على الجانب الهندسي

للجودة من خلال عمله في شركة نيبون للهاتف والتلغراف (Nippon Telephone and Telegraph) حيث أدخل تصميم التجارب كوسيلة للسيطرة الإحصائية على المنتج. مما جعله يحصل على جائزة ديمنج للجودة عام (1960) ، وحاز عليها ثلاث مرات في فترات متتالية.

وكان ينظر تاجوكي للجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، وقد نظر للجودة بنفس منظار كروسبي على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة بالرغم أن مدخل تاجوكي في الجودة يعتبر أكثر المداخل تعقيدا إلا أنه قد أثبت إنه ذو فعالية وقوة كبيرتين في تقييم تصميم المنتج الجديد والعمليات الجديدة للمنظمة. ويركز تاجوكي على تصميم الجودة خلال ثلاثة جوانب أساسية للتصميم وهي:

- أ. **تصميم النظام:** وهو التصميم الفني لوظائف المنظمة بحيث يتطابق مع متطلبات الزبون.
- ب. **تصميم المؤشرات:** وهي الأدوات التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة ، واستخدام لذلك تصميم التجارب الإحصائية لغرض تحديد هذه المؤشرات أي المعلومات عن العملية.
- ت. **تصميم التفاوت المسموح به:** وهي الوسائل التي تخفض التغيير بدون رفع تكاليف الجودة ، إن الهدف من ذلك هو تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا ومن ثم حصر هذا التفاوت للأجزاء الداخلة في المنتج. (علوان، 2006، ص.131-132)

7.3 آرموند فيغنباوم (Armond Feigenbaum): يعد فيغنباوم أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة عام (1986) ، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك واستخدم نظاما شاملا للرقابة على الجودة من أجل تحقيق واستمرار الجودة لدى جميع العاملين في الشركة. يرى فيغنباوم أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج أما الأنشطة الأخرى كمرقابة الجودة فمسئوليتها ثانوية ، وإن الهدف الأساسي لإدارة الجودة يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسية قبل اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها كما يرى أن قياس الجودة يبدأ من معرفة متطلبات تلقي الخدمة ، وينتهي عند إيصال الخدمة إليهم للمحافظة على رضاهم. و ترتكز فلسفته على عشر نقاط وهي:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق.
- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا.
- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
- توفر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل تجاه الجودة.
- اعتبار الجودة أسلوبًا لإدارة.
- التكامل في الجودة والإبداع.
- اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
- التطوير المستمر للجودة.
- السعي لتخفيض التكلفة قدر المستطاع وزيادة الفعالية في التكلفة ومراعاة الزمن في الإنتاجية.
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعميل والمورد معا. (عايض، 2012، ص.128-129)

4-أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- أ. بالنسبة للمنظمة:
- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
 - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
 - زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
 - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل أشياء صحيحة من أول مرة.

ب. بالنسبة للعملاء:

إن مستوى الجودة في مستوى المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيد تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم ، إذ أصبح المستفيد في الوقت الحاضر يؤكد على ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذ قرار الشراء ، فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية رغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها.

وتتمثل أهميتها في:

- عامل الرضا ، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ذات جودة تلبي رغبات العميل واحتياجاته ، وبالتالي تحقق رضاهم.

عامل الولاء ، حيث أن احتفاظ المنظمة بعميل مسبقا وضمان ولائه لمنتجاتها وخدماتها يمكن أن يكلفها خمس مرات أقل من اكتساب عميل جديد. (إبراهيم، 2012، ص.128)

ت. بالنسبة للعاملين:

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية ، وعلى طرح الأفكار والرؤية التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.

- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

- اختصار الوقت في إنجاز الأعمال.

- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.

- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.

- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء. (بلية، 2019، ص.112-115)

5- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام على خلق ثقافة متميزة في الأداء لتحسين الإنتاجية من خلال المراجعة المستمرة للمنتجات التي تقدمها المنظمة لاكتشاف أوجه القصور وعلاجها أول بأول ، واستبعاد الخطوات الزائدة لتقليل تكلفة الإنتاج ، وفي الوقت نفسه منح الخدمة أو المنتج ميزة تنافسية تسهم في زيادة الطلب عليه. ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- تحسين الإنتاجية من النواحي الكيفية والكمية والتكلفة ، وذلك بإنتاج النوعية الجيدة بكميات وفيرة تفي باحتياجات السوق للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يقوم على أساس أنه كلما زاد عدد الوحدات المنتجة انخفضت تكلفة الإنتاج.
- خلق بيئة دعم وتحافظ على التطور المستمر.
- مشاركة جميع العاملين في عمليات التطوير.
- اختصار المهام والنشاطات الآزمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على احتياجات المستفيدين.
- تحسين نوعية المخرجات.
- الحرص على زيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتجزئتها إلى أجزاء أصغر ليسهل السيطرة عليها وحلها.
- تعلم صنع واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات المتوفرة.
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة ومنع تكرارها.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكواهم.
- تحسين الثقة بين الإدارة والعاملين. (النمر وآخرون، دس، ص.497-498)

6- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها غدارة الجودة الشاملة ، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت فيما يأتي:

1.6 التخطيط الاستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الاستراتيجية ، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

2.6 الإسناد والدعم: تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد الآزمة ، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3.6 التركيز على الزبون: الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة ، وهنا لا تقتصر الكلمة على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج ، بل تمتد الكلمة إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل ، لكونهم الأطراف الذين يقومون بالإنتاج المنتجات ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة. ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة ، لأن عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

4.6 التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة. إن التحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون ، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق التالي:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تقليل الأخطاء ، الوحدات المعيبة ، الضياع.
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل ، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

5.6 التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل ، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم. والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الأفراد يتفوقون في أداء وظائفهم فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

6.6 المشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية ، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة. أما تفويض الصلاحية ، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

7.6 اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات الآزمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يملكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة. تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة ، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذ طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة. (العزاوي، 2005، ص.37-40)

8.6 المقارنة الرجعية: عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين والمميزين ، وهي تتطلب معايير وأدوات ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير وتفتقر بنظام للمعلومات وتوفير التغذية العكسية في المنظمة.

9.6 المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها: وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل. (الطائي وقداة، 2008، ص.81)

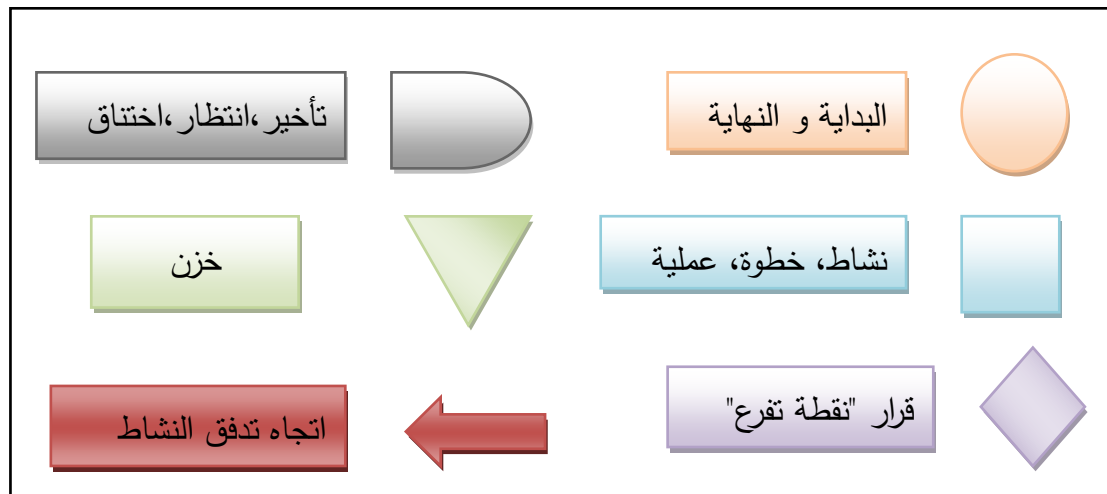
7- أدوات إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب الوصول على تحديد وتلبية رغبات العملاء إلى الدقة العالية في جمع البيانات ، وعليه فلا بد من استخدام وسائل مساعدة على ذلك ، حيث تستخدم المنظمات الناجحة سبعة أنواع من أدوات إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:

1.7 خريطة المسار (Flow Charts): عبارة عن وصف إنسيابي للعلاقات القائمة فيما بين الأنشطة والمهام المختلفة للعملية ، أي تحديد المسار الفعلي والمسار الأمثل لأي منتج أو خدمة ، ومن شأن خريطة المسار أن تكشف مواقع التحسين الممكنة أو التباينات غير الضرورية ، كما أنها تمثل توثيقا جيدا للعملية وكيفية ارتباط المراحل المختلفة ببعضها البعض وتعتبر ضروري وإحدى المهارات التي تقوم بها الجودة الشاملة. مع التأكيد على ضرورة استخدام رموز سهلة وواضحة لأداء العملية.

(البلداوي ونديم، 2007، ص.92)

كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): رموز تستخدم في مخططات تدفق العملية (محسن والنجار، 2012، ص.588)

2.7 قائمة المراجعة (Check List): تستخدم هذه الأداء لجمع البيانات المأخوذة من مراقبة العينة تمهيدا لرصد أنماط الأداء وتكراراتها. إذ تعتبر نماذج لتسجيل الإجابات على السؤال من النوع التالي: كم مرة تكرر حدوث أمر ما؟ مع الأخذ بنظر الاعتبار اتفاق القائمين على إدارة الجودة حول الأمر الذي يودون مراجعته. وتحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات من عينة الزبائن بواسطة النموذج أو الاستمارة المعدة لهذا الغرض ، أو لغرض إعداد قائمة المراجعة لابد من إتباع الخطوات التالية:

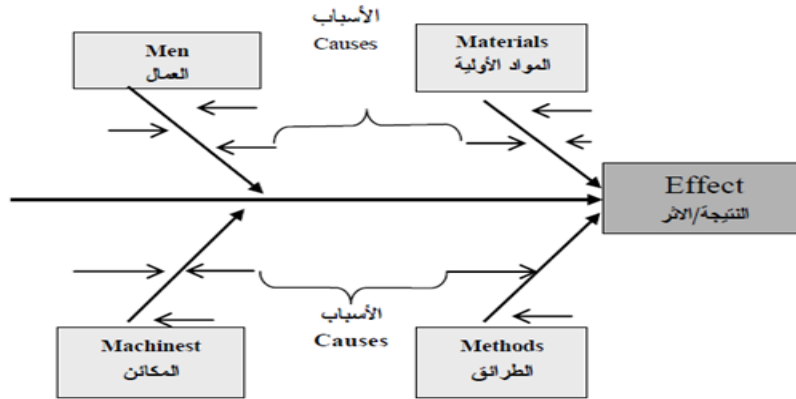
- تحديد العملية المراد مراجعتها كعدد المراجعين أو الزبائن مثلا.
- تحديد المدة الزمنية الملائمة لجمع البيانات.
- جمع المعلومات بمصداقية وأمانة مع التأكد من تخصيص الوقت الكاف لمهمة جمع البيانات.
- تصميم نموذج واضح وسهل الاستخدام مع التأكد بأن هناك عنوان محدد لكل عمود مع مساحة كافية لتسجيل البيانات. (البلداوي ونديم، 2007، ص.92-93)

3.7 خريطة باريتو (Pareto Diagram): تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل وأسبابها بهدف اختيار نقطة البدء في حل المشاكل من خلال تسلسل الأهمية ، ولمتابعة التنفيذ ، وتحديد السبب الرئيسي لمشكلة ما ، وتتكون الخريطة من أعمدة بيانية عمودية ، مستعنين بالبيانات والمعلومات الإحصائية التي تم جمعها عن طريق قوائم المراجعة أو غيرها من نماذج جمع البيانات ، ليتم تركيز الجهد على المشاكل الحقيقية والمهمة المتمثلة في الأعمدة الطويلة بدلا من توجيهها للأعمدة القصيرة ، المتمثلة للمشاكل الأقل أهمية. ويتركز الشكل البياني على ملاحظة باريتو الإيطالي الأصل القائلة بأن حوالي (20%) من الأسباب المسؤولة عن (80%) من المشاكل.

(البلداوي، نديم، 2007، ص.93)

4.7 مخطط السبب والنتيجة (Cause & Effect Diagram): يطلق البعض على هذا المخطط تسمية مخطط عظمة السمكة (Fishbone Chart) أو مخطط إيشيكاوا ، يهدف مخطط السبب والأثر أو النتيجة إلى توضيح الأسباب المحتملة للمشكلة واستتباط تفاصيلها ويعتمد على فكرة بسيطة تشبه في مراحلها طريقة تناسق السمكة وإن كل سهم من الأسهم يعبر عن احد مصادر العيوب أو الانحراف عن المواصفات في عملية الإنتاج سواء كان سببا رئيسيا أو ثانويا أي أن الفكرة من إعدادها هو تحديد المسببات ومسببات المسببات وهكذا.

حسب المخطط التالي:



الشكل رقم (07): مخطط باريتو (النجار ومحسن، 2012، ص.583)

5.7 المدرج التكراري (Histogram): تستخدم هذه الأداة لعرض البيانات على شكل أعمدة متلاصقة ، واستخدامها للبحث عن طبيعة التوزيع ولتحديد مقدار الانحراف سواء كان ضمن المدى المقبول أم خارجه وما هو اتجاه هذا الانحراف. (البلداوي ونديم، 2007، ص.96)

6.7 مخطط الانتشار (Scatter Diagram): يسمى بمخطط التبعر أيضا ويعرف بأنه مخطط يوضح العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة لأحد المنتجات والآخر هو العنصر الذي يعتقد أنه السبب لقيمة هذا المقياس. ويربط مخطط التبعر بين نوعين من البيانات ويوضح العلاقة بين:

- سبب وتأثير.

- سبب وسبب آخر.

- سبب من جهة وسببين من الجهة الأخرى. (النجار ومحسن، 2012، ص.285)

7.7 مخطط المراقبة (Control Charts): هو أحد أساليب الكشف عن حجم الاختلاف في العملية يعود إلى أسباب عشوائية ، وإن كانت العملية تقع داخل نطاق المراقبة والسيطرة الإحصائية أم أنها خارجها. ويكون المخطط عبارة عن خط مركزي وخطين علوي وسفلي يقعان فوق وتحت الخط المركزي ، وفي حالة وقوع النقاط بين هذين الخطين فإن ذلك يعني قبول هذه الحالة ، وبالعكس فعند وقوع النقاط خارج الحدين الأعلى والأدنى فسيتم رفضهما ، والأشكال الواردة في الفصل الثاني المتعلقة بالسيطرة النوعية تمثل نموذجا لذلك. (البلداوي ونديم، 2007، ص.97)

8-وظائف إدارة الجودة الشاملة:

1.8 تخطيط الجودة: يمثل التخطيط رسم تصور للفعاليات والأنشطة المتعلقة بالجودة ، انطلاقاً من سياستها ، وتحديد الأهداف المرورية ، والمستلزمات المطلوبة بمختلف نوعياتها وأنواعها وهو يتألف من:

أ. سياسات الجودة.

ب. أهداف الجودة

ت. تحديد المستلزمات للموارد.

2.8 تنظيم الجودة الشاملة: تهتم وظيفة تنظيم الجودة الشاملة بثلاث مهام رئيسية هي:

أ. تحديد البنية الهيكلية لأفراد الجودة الشاملة.

ب. تقسيم العمل المطلوب إنجازه إلى وظائف وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل العاملين في مجال الجودة ، وتحديد العلاقات والصلات بين وظائف الجودة والوظائف الأخرى في المنظمة ، والقيام بعملية توصيف وتحليل الأعمال والوظائف والخصائص المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.

ت. تكوين لجنة للجودة أو مجلس جودة يضم كبار المسؤولين والتنفيذيين في المنظمة. وتهدف نشاطات مجلس إدارة الجودة إلى تحقيق إجماع لكافة المواضيع المتعلقة بالجودة وتقوية وتدعيم علاقات العمل بين الدوائر والوظائف المختلفة.

3.8 توجيه الجودة الشاملة: ويمثل وظيفة قيادة التنفيذ ، وهي وظيفة هامة في موضوع الجودة ، ويتم في هذه الوظيفة اتخاذ القرارات بصدد المشاكل الناجمة عن التنفيذ ، والتي تحتاج إلى دراسة وتحديد للبدائل واختيار الأنسب منها.

4.8 الرقابة على الجودة الشاملة: وهي وظيفة للجودة تتعلق بتحديد المستوى والقياس والتقييم ، وما يحتوي من المسح والتحليل واستخلاص النتائج والأسباب والتحسين والمتابعة.

5.8 تحسين الجودة الشاملة: يعد تحسين الجودة الشاملة إحدى الوظائف التي تمارسها إدارة الجودة ، ويجب أن تدرك إدارة الجودة أن تحسين الجودة لا ينتهي على الإطلاق ، وإنما يجب أن يكون بصورة مستمرة ووفقاً لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

6.8 نظم معلومات الجودة: يعرف نظام المعلومات على أنه برنامج مخطط ومنفذ بشكل جيد ومصمم لجمع الحقائق والأشكال والبيانات وتحليلها ، وعندئذ يمكن تقرير النتائج أو الوظائف الملائمة للتخطيط

والرقابة. وتهتم نظم معلومات الجودة بتشغيل بيانات الجودة وتقارير الجودة وإعداد أدلة وإجراءات الرقابة على الجودة واستخدامها لأغراض وأهداف التوثيق ودراسة جودة نظم المعلومات ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة وتوكيد الجودة والحواشيب ، وبذلك أصبحت نظم معلومات الجودة من وظائف إدارة لجودة الشاملة. (الصرن، 2016، ص.44-47)

-الجدول(02):وظائف إدارة الجودة الشاملة-

بالنسبة للموارد البشرية	بالنسبة للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وعدم استنزافها. - تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع. - التدريب والتطوير المستمر ما يجعل الفرد دائما في تقدم وتطلع لآخر التقنيات في سوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الإدارة والإنتاجية. - اعتماد المعايير القياسية المحلية أو العالمية كمعايير الإيزو. - توظيف التكنولوجيا المتطورة وجعلها تخدم المنظمة في تطوير المنتجات. - أنها السبيل الأول لتصعيد المنافسة السوقية وجعل المنظمة ذات مكانة في ظل المنافسة الشرسة. - استخدام الأدوات العلمية السابق ذكرها مثل مخطط باريتو ومخطط السبب والأثر وغيرها من الأدوات ما يساهم في تحقيق أداء عالي في المجالات الخدماتية منها والإنتاجية.

(من إعداد الطالبتين)

9-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب عملية تطبيق مبادئ أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة الجودة الشاملة عدة مراحل وهي كالتالي:
1.9 مرحلة الإعداد أو التهيئة (Preparation): يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة ، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة ، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ. تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها.
- ب. تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم ، واعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المنظمة.
- ت. تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- ث. التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة ، فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.

2.9 مرحلة الدراسة أو التخطيط (Study & Planning): تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة ، والتزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة الشاملة ، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ. تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.
- ب. تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمنظمة ، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ت. تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة ، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.
- ث. إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمان التزامهم وكسب رضاهم.
- ج. وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة ، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

3.9 مرحلة التقييم (Evaluation): تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة

وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ. تشجيع الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.
- ب. تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة ، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

4.9 مرحلة التطوير (Development): تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ،

ومعالجة المشاكل وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

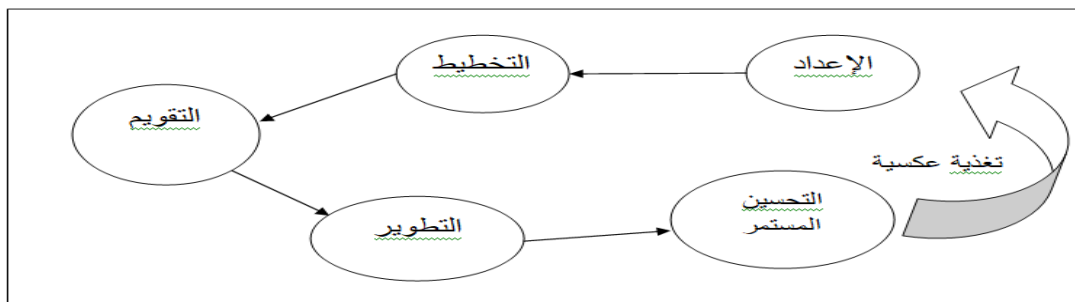
- أ. تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- ب. تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.
- ت. المراجعة الدورية للجهود المبذول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة.

5.9 مرحلة التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل أداء

من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن التالي:

- أ. الاستعانة بخبراء الخبرة الشاملة في تقييم برامج التطبيق.
 - ب. إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات خدمة مماثلة.
 - ت. دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.
- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم ، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة

التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة. (البركنو وبوكميش، دس، ص.756-758)



الشكل رقم (08): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (من إعداد الطالبتين)

10- مزايا إدارة الجودة الشاملة:

- تحققت إدارة الجودة الشاملة مزايا متعددة منذ بدايتها يمكن حصرها في النقاط التالية:
 - تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
 - رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
 - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
 - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
 - زيادة الولاء والانتماء عند العاملين.
 - استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.
 - كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:
 - استخدام العاملين لخب اتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
 - تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.
 - توفير وتسهيل التدريب الإلزم للعاملين.
 - إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
- (الترتوري و جويحان، دس، ص.38-39)

11- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- مع أن لإدارة الجودة الشاملة مزايا وفوائد متعددة إلا أنها لا تخلو من صعوبات أو معوقات عند تطبيقها وهذه الصعوبات تعود إلى:
- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
 - نقص الخبرة لدى بعض المسؤولين.
 - عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
 - ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
 - عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
 - عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.

- عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.
- عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي ، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات. (هاغستروم، 2009، ص.16-17)

خلاصة:

يعتمد الوصول إلى مستوى جيد من الجودة الشاملة سواء في المنتجات أو الخدمات لأي مؤسسة على رسم استراتيجية محكمة و دقيقة ، بحيث تكون كل عمليات المؤسسة من منتج و خدمة موارد بشرية في طريق يسمح بتحقيق هذه الاستراتيجية.

لذا فإن عملية تحسين الجودة الشاملة هي استراتيجية تنافسية يتوجب على الالتزام بها من طرف كل من في المؤسسة من الإدارة العليا والعاملين و جعلها شيئاً لا غنى عنه في المؤسسة ، كما يجب على هذه الأخيرة الاستجابة للتغيرات للمحيط كالعولمة وآخر التقنيات في المجال ، بغية تحقيق أهدافها التنافسية.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. التطور التاريخي للأداء الوظيفي
3. أهمية الأداء الوظيفي
4. أنواع الأداء الوظيفي
5. عناصر الأداء الوظيفي
6. أبعاد الأداء الوظيفي
7. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
8. محددات الأداء الوظيفي
9. مكونات الأداء الوظيفي
10. مجالات الأداء الوظيفي
11. نظريات الأداء الوظيفي
12. مشكلات الأداء الوظيفي
13. تقييم الأداء الوظيفي
14. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية ، ومن هنا ازداد الاهتمام والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم ، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء عندما يكون أداء للعاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين فيها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي لا يعد انعكاسا لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط ، بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء ودوافعهم والقادة أيضا ، حظي موضوع الأداء الوظيفي ولا زال اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين حيث ركزوا على إعطائه العناية اللازم للوصول بالمنظمات لأهدافها، وبطبيعة الحال تسعى جميع المنظمات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك بغية تحقيق أهدافها التي خططت لها سابقا وبأقل تكاليف ممكنة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

1.1 تعريف الأداء:

لغة: في اللفظ اللاتيني performance "التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظة الانجليزية performance التي تعني إنجاز العمل والكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".
(مزهودة ، 2001 ، ص. 86)

اصطلاحا:

- الأداء "هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز". (الخانق، 2005، ص.35)
- يمثل الأداء: "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة". (خير، 2005، ص.01)
- الأداء: "هو تنفيذ أمر واجب أو عمل أستند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".
(بدوي ومصطفى، 1984، ص.166)

2.1 تعريف الأداء الوظيفي:

لغة:

- "هو إتمام ، إجراء ، إنجاز ، تحقيق عمل". (الكرخي، 2015، ص.95)
- ومن معاجم اللغة يتضح أن الأداء "هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله واسم الأداء ، أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به". (ابن منظور، المجلد14، ص.26)

اصطلاحاً:

- تعريف نيكولاس: "هو نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد ، فالسلوك هو النشاط أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك". (المحاسنة، 2013، ص.23)
- الأداء الوظيفي: "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور والمهام ، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (سلطان، 2003، ص.219)
- يعرفه معجم مصطلحات العلاقات العامة على أنه: "هو الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي في العمل وفق لمعايير، أو مواصفات ، أو مبادئ توجيهية معينة ، أو في تحقيق النتائج وفق الأهداف أو الخطوط المعلنة". (المشاقبة، 2014، ص.41)
- عرفه علي السلمي على أنه: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء ، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء". (درة، 2003، ص.86)

2- التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر تتبع التطور التاريخي للأداء الوظيفي والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديماً قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة وان البدايات الأولى للأداء الوظيفي ، تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:

1.2 الاتجاه الاجتماعي:

تم التركيز في هذا الاتجاه على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات حيث مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية التخطيط الأولي لهذا الاستخدام بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين خاصة وأن تلبية متطلبات الحياة آخذة في الازدهار والتوسع.

2.2 الفكري التطوري:

إن معطيات تطور الظروف الاجتماعية والسياسية شكلت قاعدة للتطور السريع بالممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية والإدارة العامة ، وضمن تلك البداية للأداء عمليا في هذه المنظمات ومن المعلوم إن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين هما الفكر والفني وقد اخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذا الإطار ويمكن الإشارة إلى:

• المعرفة:

إن العلوم الاجتماعية في الإطار التطبيقي كانت مهمة صعبة وذلك يعود إلى صعوبة قياس المفاهيم التي تطرحها حتى تكون واضحة ولها معايير محددة.

• التفكير الإحصائي:

ترجع البداية الأولى وتطوره هذا العلم عام (1800) رغم أن جذوره قديمة ، تم استخدامه في مساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في عدة مجالات.

• العلوم الاجتماعية:

ساهم باحثين ورواد في تطور هذا العلم منهم "آدم سميث" و"جون ستيوارت ميل" الذين يعدون من مؤسسي علم الاقتصاد مثل ما يعتبر "أوجست كونت" مؤسس لعلم الاجتماع.

3.2 اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات:

إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد آليات وقياسات فنية ، وعليه فإن الأداء في النواحي الفنية لا يعني أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات ، ولا يعني فقط إبداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب المناسبة التي شكلت حركة علمية وأهم هذه الأساليب التي انطلقت إلى أفق رحبة في مجال القياس:

• المسوحات الاجتماعية:

بدأ المسوح في المجال الاجتماعي لتجميع معطيات حول ظواهر محددة كالفقر، وثم تشكلت في وحدات البلدان الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا تتابع جمع المعطيات وتحللها.

• الإحصائيات:

إن تطور الفكر الإحصائي من جانب ، واستخدام المسوح من جانب آخر ساهم في استفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير.

• المحاسبة ومحاسبة التكاليف:

تطورت مبادئها بشكل سريع من خلال مدخل وظائف نظم جوانب الاتفاق مع المنظمات الحكومية.

• الكشوف والعروض الإيضاحية:

كانت الإدارات الحكومية والمحلية وإدارات بعض المدن الأوروبية تجري عروض يتم المشاركة فيها واستعراض العديد من الكشوف المتعلقة بالتوسع في التوظيف ، الاستثمار ، الصحة... .

• تحليل السياسة:

إن كون الكشوف والعروض الإيضاحية والإحصائيات تهتم بالأداء والإنجاز في الأجهزة الحكومية جعل لها علاقة قوية بالسياسات المعتمدة من قبل الحكومات الفيدرالية.

• معدلات التوظيف:

إن القياسات المتطورة في العديد من إدارات المنظمات والتي تشكلت لا تعني مؤشرات عامة للأداء الحكومي وإنما أيضا شملت مؤشرات التوظيف الفردي.

• الإدارة العلمية:

انبثقت من الجهود المنظمة لاستخدام المبادرات الاقتصادية التي تهدف إلى تحسين كفاءة أداء العاملين في النواحي التنظيمية والإدارية.

• بطاقة الأهداف:

لها دور متصاعد في قياس الأداء بأسلوب كمي محدد وهي تعني أية وسيلة مثل: المسوح وآليات التدقيق ، والتي لها دور في إعادة تسجيل مؤشرات الأداء.

4.2 الأعمال والقطاعات العسكري والحكومي:

إن تتبع التطور الحاصل في مجال الإدارة والتنظيم في العالم الصناعي كان يقتصر على أن المساهمة فيه ليس على قطاع دون آخر، حيث أن إدارة الأعمال والمنظمات وإنجازاتها جاء فقط من خلال الممارسات الميدانية لهذه الأعمال ورجال الأعمال البارزين ومدراء المنظمات الرائدة ، حيث انه بفعل المساهمات المهمة للباحثين في كليات الأعمال ومراكز البحوث المتخصصة فإننا نجد أن هذا التطور هو حصيلة مساهمات جهود عدة يقف في طليعتها القطاع العسكري ومبادرات المنظمات الحكومية.

(إدريس والغالبى، 2009، ص.22-34)

3- أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة ، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل ، ويمثل الأداء الوظيفي العنصر الأساسي في استقرار المنظمة وذلك لما للأداء الوظيفي من أثر في تحقيق المنفعة العائدة على المنظمة ، فالأداء الوظيفي يلعب دوراً مهماً في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة ، وهو أساس بقاء واستمرارية المنظمة ، كما يرتبط الأداء بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية ، ومرحلة النمو والتميز، ولهذا فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً ، يتوقف على مستوى الأداء. (الشريف، 2004)

4- عناصر الأداء الوظيفي:

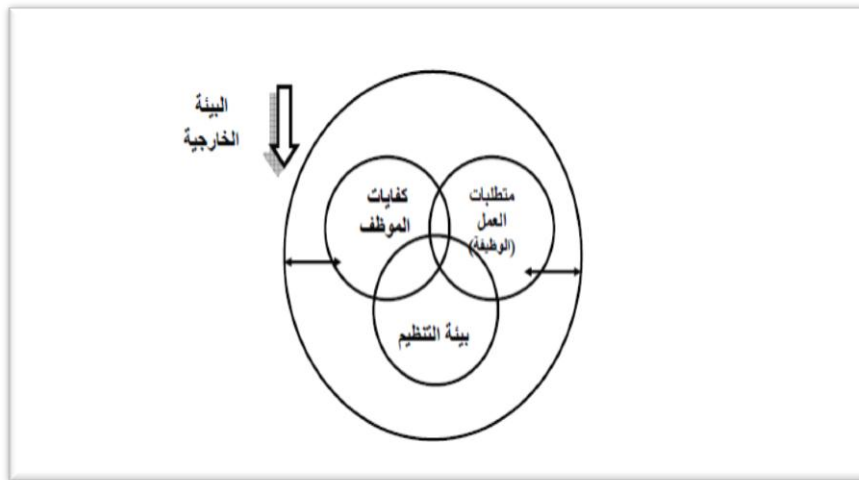
يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: حيث تشير إلى مدى إدراك الفرد لعمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم والتفاني العمل دون الوقوع في الأخطاء
- كمية العمل المنجز: وتتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار السرعة في الإنجاز.
- المثابرة والثوق: تتمثل في الجدية والتفاني والإخلاص في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة الموظف للتوجيه من قبل المشرفين.
- كما وتوجد عناصر أخرى للأداء الوظيفي بالإضافة للأربعة السابقة الذكر:
- الالتزام الوظيفي: وهو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.
- الولاء الوظيفي: وهو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية الاستمرار في عضوية المنظمة.
- الانضباط الوظيفي: ويشير إلى تصرف العاملين في المنظمة بشكل يراعي قواعد ومعايير السلوك المحددة.

- و إضافة إلى كل ما سبق فقد أشار (درة والصباغ 2008) إلى عناصر أخرى للأداء تتمثل في:
- كفايات الموظف: ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه ، وهي التي تمثل خصائصه الأساسية التي تقود إلى أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
 - متطلبات العمل الوظيفية: وهي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: حيث تتكون من عوامل داخلية وخارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه ، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. (الساكت، 2014)

والشكل التالي يوضّح التداخل بين عناصر الأداء الوظيفي:



الشكل رقم (09): التداخل بين عناصر الأداء الوظيفي

(درة والصباغ، 2008، ص.306)

5- أبعاد الأداء الوظيفي:

نعنى بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، حيث يمكن التمييز بين ثالث أبعاد للأداء الوظيفي:

1.5 كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2.5 الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء وتقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3.5 نمط الأداء: يقصد بهذا الأسلوب الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أنشطة معينة والمزيج منها إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول به إلى حل لمشكلة معينة (كمال، 2014، ص.91-92)

-وكما يمكن أن نحدد أبعاد أخرى للأداء الوظيفي وهي:

4.5 البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وتأثيرها على الأداء ، وان هذه المقاييس تتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وتختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية التي تلعب دور مهم في تقويم الأداء.

5.5 البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم حيث أن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، ولهذا البعد أهمية في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على المؤسسة لأهدافها حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية. (المحاسنة، 2013، ص.108-109)

6-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لقد أشار الباحثون إلى العوامل التي بواسطتها يستطيع العامل تأدية عمله ، وأبرزها دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل وهذا لا يكون ما لم تكن هناك ثقافة تنظيمية تحكم عملية التوظيف تمكن من استقطاب أفضل العاملين واختيارهم ، حيث إن زيادة الإنتاجية لأي منظمة يكون وراء الاختيار السليم للعمال بمعرفة قيمهم ودوافعهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة ومن هذه العوامل ما يأتي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
 - الوظيفة: وما يتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات القائمين به ورغباتهم.
 - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
 - الهدف: إن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف إنجازها في حدود المهام والواجبات الموكلة له والقيام بها. ومن ثم فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه وفشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاها.
- وهناك العديد من العوامل الخارجية التي يتوقف عليها أداء الفرد التي تؤثر فيه ، من أهمها نمط الإشراف والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة ، وتتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية الفرد ، ومنها ذكائه وقدراته الخاصة ، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل.
- إذ يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة ، لذا فإنه من أهم مسؤوليات الإدارة وأكبرها هو توفير ظروف عمل مناسبة ، وتوفير بيئة تنظيمية مدعمة تقلل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد. (الدليمي، 2017، ص.133-134)

7-محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد أن محددات الأداء توضح في:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1.7 الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2.7 القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3.7 إدراك الدور: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

و يمكننا القول أيضا أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

(بوعطيط، 2008)

8-مكونات الأداء الوظيفي:

إن دراسة مكونات الأداء أو ما يشاع تسميته بتحليل العمل يمثل مصدرا أساسيا للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من الدراسات والبرامج المتعلقة بالقوى العاملة ، وهي لازمة أيضا لتحديد أسس اختيار الأفراد ومنها تشتق محتويات برامج التدريب وعلى أساسها تقييم الأعمال ويصمم هيكل الأجور، الحوافز والمكافآت وتعين على أساسها الفئة التي تستحق الترقية أو إلى التنزيل الوظيفي. وتهدف دراسة عناصر الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة والمهام ، الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل.

(أحمد وصقراشور، 1983، ص.331-332)

ونوجز ذلك فيما يلي:

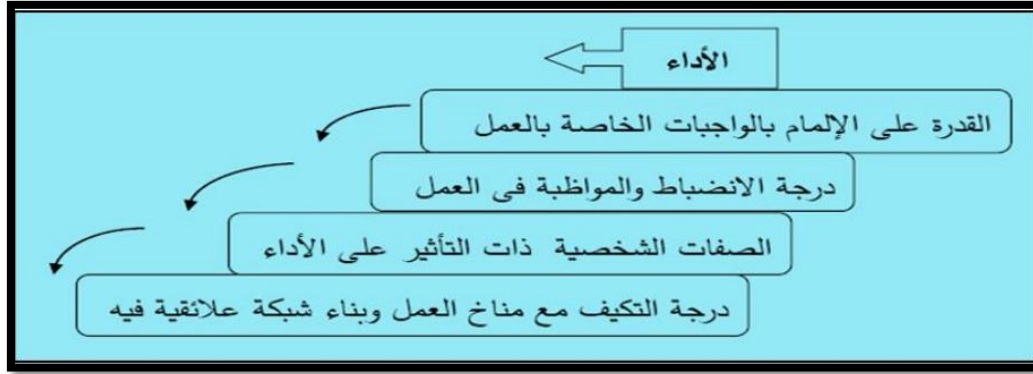
1.8 تحديد ماهية أنشطة العمل: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه ، والآثار المترتبة عنها يمثل نقطة بدء رئيسية لتحليل مكونات العمل وعناصره. وتحاول معظم الدراسات العمل لتحديد هذه المتغيرات بغرض استخلاص وصف السلوك المكون للعمل ووفق الاتجاهات الحديثة لا يقتصر هدف هذه الدراسات على تحديد المكونات المستقرة نسبيا للأداء إنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغير الأفراد الذين يؤديونه أو بتغير المواقف أو الظروف التي تحيط بالأداء. وهذه الجوانب المتغيرة التي تضي الجانب الحركي على الأداء هي التي تمثل مظاهر تكيفه.

2.8 تحديد العلاقات بين الأنشطة والمهام: ويعد تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال الخطوة التالية لمعرفة هذه الأنشطة ، ويقوم هذا على تحديد التجانس أو التكامل بينها وبين القدرات. ودراسة هذه العلاقات لا يقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى عمل بعينه وإنما تتعداها إلى العلاقات المختلفة بين العمال والموظفين ، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ، وقد يترتب عنها إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تنظيم التصميم ككل

3.8 القيام بتوصيف العمل: عندما تتوفر لدى الباحث نتائج عمليات التحليل السابقة فإنه يمكن تلخيصها وتضمينها في ملخص للعمل يصف مكونات الأداء وجوانبه ومتطلباته ، ومثل هذا الملخص قد يعد لإعطاء صورة عامة عن العمل ومتطلباته أو قد يعد ليقدم مجالات وظيفة محددة مثل الاختيار أو التدريب أو تقييم الوظائف.

4.8 المواصفات المطلوبة في القائم بالعمل: ويمثل همزة وصل بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد ليقوم بأداء هذه الأنشطة. (قماص وقيرة، 2019)

والشكل الموالي يوجز ما ذكر سابقا حول مكونات الأداء الوظيفي:



شكل رقم (10) يوضح مكونات الأداء الوظيفي

(زوي وعلي نبيل، 2017، ص. 113)

9-مجالات الأداء الوظيفي:

تتنوع مجالات الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها ووفقاً لدرجات إدارتها ، وأهم هذه المجالات:

1.9 ميدان الأداء المالي: إن استخدام مؤشرات الأداء المالي هو القاسم المشترك لكافة الباحثين سواء ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية أو في عمليات تقييم الأداء ويرى "LYNCH" أن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد على نجاح المنظمات ، وفي ذات السياق يؤكد الباحثان RAMANJOM و"VANCATRAMANE" أن الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي وأن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي وضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي ، وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي كالتحليل العمودي والأفقي لفقرات القوائم المالية ، إلا أن التقنية الأساسية لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية والتي تنقسم إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أداء مالي وأهمها:

- نسب الربحية: لقياس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح.
- نسب السيولة: لقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.
- إدارة الموجودات: لقياس فاعلية المنظمة في إدارة موجداتها واستخدام موارده.
- نسب الرافعة وإدارة المديونية: لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أداء مالي يرفع من القيمة السوقية.

2.9 ميدان الأداء المالي والعملياتي: يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات وبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية ، ويعتقد " ELLWORTH " انه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة فانه

سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات المالية والعملياتية ، وضمن هذا التوجه يقدم “ KAPLANE و ”NORTONE” إطار لقياس الأداء المالي ولعملياتي عن طريق ما يعرف ب (SCORECARD BALANCED) حيث تتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية التي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم وتعزيز المقاييس المالية بمؤشرات عملياتية. (حريم، 2013، ص.481-484)

3.9 ميدان الفاعلية التنظيمية: يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع لأداء العمال ويدخل ضمنه أسس الأداء المالي والعملياتي ، ويرى " KAMERON " انه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمقاييسه في دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية وفي مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ، ويؤكد " CHAKRAVARTHY " استخدام مبدأ الفاعلية في قياس الأداء وخاصة الجانب الاستراتيجي منه وينقل " ADLER " عن " MONTBELLO " تنوع وتعدد مقاييس قياس الفاعلية التنظيمية التي من أهمها: (النمو في صافي الربح - مستوى نوعية العمال - توجهات المدراء - درجة الالتزام بما هو مخطط له - العائد من المبيعات - مستوى الإدارة العليا - وضوح متطلبات العمل - العائد على الاستثمار - رضا العاملين - مسؤوليات مدراء الأقسام) (القطب، 2012، ص. 60)

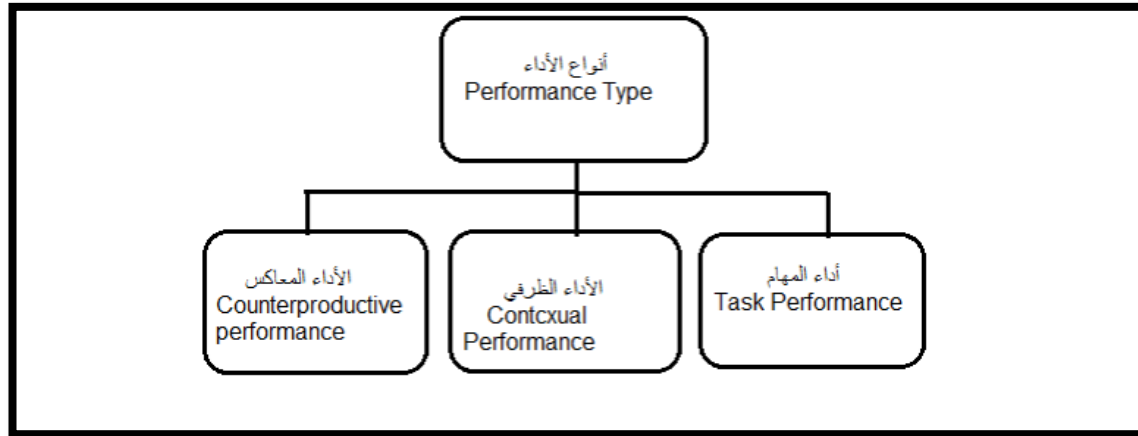
10-أنواع الأداء الوظيفي:

1.10 أداء المهام: وهو السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة ، مثل الإنتاج امبار للبضائع والخدمات ، والبيع ، أو جرد المخزون ، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة. (Schmitt and Ingerick, 2001)

2.10 الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكل كل من الثقافة ، والمناخ التنظيمي ، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ، ويعتمد على الظرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات.

3.10 الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخير عن مواعيد العمل أو الغياب ، ويشمل سلوكيات مثل: الانحراف ، العدوان ، وسوء الاستخدام ، وروح الانتقام والمهاجمة. (Geher, 2004)

كما يوضح الشكل التالي أنواع الأداء الوظيفي:



الشكل رقم (11): أنواع الأداء الوظيفي

(Rotundo M, and Sackett p ,2002)

11- نظريات الأداء الوظيفي:

ومن أهم نظرياته نجد:

أ. **نظرية الإدارة العلمية:** ظهرت نظرية الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور " لتكون انعكاس لطبيعة المجتمع والظروف التي نبعث فيها النظرية وهي مرحلة التوسع في التصنيع وتوفر عدد من العوامل المساعدة على ازدهار الحركة الصناعية كتوفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين ، واستهدفت الإدارة العلمية القضاء على الإسراف وضعف الإنتاجية عن طريق استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية واتخاذ القرارات بدال من الأساليب العفوية ، وكان تركيزها واضحا على مبدأ التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن الكفاءة تزداد بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية ثم تدريب الأفراد على القيام بطريقة أفضل للأداء حيث تزداد خبرتهم وكفاءتهم.

نظرية التقسيم الإداري: من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل نتيجة عملية التفويض ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى (06) مجموعات رئيسية وتتمثل في (نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية) ، وقد ركز فايول على دراسة الأنشطة الإدارية والتي اعتبرها من أهم الأنشطة وقد قسمها إلى (05) عناصر وهي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة) ،

وكما وضع (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره التزم بها وسار على هذه المبادئ وهي (تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة والابتكار - العمل بروح الفريق). (هاشم، 1984، ص. 32)

ب. النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر (1864-1920) وهو من أكبر رواد علم الاجتماع ، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع أنه لم يعد نفسه لهذا التخصص ، ومن أسرة برجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وعمل أستاذ السياسة و الاقتصاد. فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية. وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق و الواجبات ومبدأ تقسيم العمل لكل عناصر التنظيم ، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية ، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة. و هذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب ، ويعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.

مما جعله يطلق عليها "النموذج المثالي" ، وقسم السلطة إلى ثلاثة أقسام هي:

- السلطة البطولة أو الكاريزماتية: و تكون أساسا من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.
- السلطة التقليدية : و تستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد.
- السلطة القانونية الرشيدة: وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم. (ارفيس، 2018، ص.494)

ت. نظرية العلاقات الإنسانية: على النقيض من النظريات السابقة نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتمام كبير مع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف على احتياجاتهم ، وبعدها قام "MAYO ELTON" بتجارب "HAWTHO" في الفترة الواقعة بين (1926_1932) لتؤكد أن العوامل المادية ليست الحافز المحقق لأداء المرتفع وهناك عوامل تساعد على رفع معدلات الأداء وتحقيق الرضا وتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية تتمثل في العوامل الاجتماعية. (حناوي، 2005، ص. 73)

ث. مدرسة العلوم السلوكية: العلوم السلوكية كما يعرفها " هارولد " هي الدراسة المنتظمة للسلوك ومدرسة العلوم السلوكية هي إحدى مدارس الإدارة التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل وقد ظهرت مدرسة العلوم السلوكية في أوائل الخمسينات من القرن الماضي كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث تعتبر تجارب الهاوثورن هي أول دراسة تعنى بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل وقد اعتمدت هذه المدرسة على الخصائص التالي:

- تعتبر مدرسة علمية تطبيقية تقوم على استخدام المنهج العلمي التطبيقي.
 - هي مدرسة تؤمن أن حاجات الإنسان هي التي تحدد سلوكه،
 - تقترض أن أهداف العاملين تتسجم مع أهداف المنظمة وتعمل على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف
 - تولي اهتمام كبير لجماعات العمل وتفاعلاتهم داخل التنظيم
 - تستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - تنظر للمنظمة كنظام وكائن حي له أبعاد إنسانية واجتماعية.
 - تعتبر الإنسان جزء من التنظيم.
- تهتم بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة وأحد النشاطات الهامة في التنظيم. (بولشرس، 2015، ص.99-100)

ج. النظرية اليابانية في الإدارة: قام وليام أوشي " OUCHI.W " بإجراء دراسات وأبحاث من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية فتوصل إلى ما اسماه نظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤكد ويليام أوشي أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها ، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء. وتقوم نظرية (Z) على ثالث مبادئ أساسية تتلخص في الآتية:

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
 - الألفة والمودة بما تعنيه من عالاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام من الآخرين.
- وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فان ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد والمنظمة. (النمر، 1990، ص.192-193)

12-مشكلات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء دالة للعديد من العوامل التي تؤثر فيه وعدم توفر بعض هذه العوامل يحد من فعاليته ويعيق مساره الصحيح وأهم هذه المشكلات:

- عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل وواجبات ومهام العامل.
 - عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات.
 - النقص في السياسات المحددة للوظيفة.
 - عدم جدارة نمط الإشراف.
 - عدم توفر مناخ يساعد على العمل الإنتاجية.
 - غياب الأهداف المحددة.
 - إنجاز الأعمال بطريقة روتينية تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل وتدني روحه المعنوية
 - تأثيرات كل من الظروف الفيزيائية كالحرارة ، الرطوبة ، الضوضاء... الخ ومشكلات بيئة العمل المادية.
 - عدم مشاركة العاملين للإدارة في اتخاذ القرارات مما ينجم عنه آثار سلبية على العاملين ويسود جو انعدام الثقة في التعامل في داخل المنظمة.
 - انعدام العدالة وعدم وضوح أنظمة الحوافز والمكافآت.
 - عدم إعطاء فرص للعاملين لإبراز قدراتهم وإمكانياتهم.
 - عدم توفر جو عمل جماعي محفز يسوده التعاون بين كل من في المنظمة.
 - وعليه فالتعامل مع هذه المشكلات ومحاولة تسييرها بما يخدم الأداء يؤدي لا محالة إلى تحسينه وتمييزه.
- (شنافي، 2014)

13-تقييم الأداء الوظيفي:

1.13 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

- عرفه معهد الغدارة البريطاني بأنه: عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات الآزمة لتأدية العمل.
- يعرف أيضا على أن عملية تقييم الأداء بأنها: عملية التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة ، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة.(الشرعة وسنجد، 2015، ص.250)

يعرف راندل (Randell,1974) تقييم الأداء بأنه هو الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعه ، مشاركته ، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أداءهم في العمل.
(كامل، 1994، ص.279)

إذن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي:

- عملية إدارية شاملة،
- عملية موضوعية.
- عملية تهدف إلى التطوير.

2.13 أهمية تقييم الأداء الوظيفي: تعتبر كل المؤسسات عملية تقييم الأداء عملية جد مهمة وضرورية ، فمن خلالها يمكن للمؤسسة:

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين ، وأن المستندات المتعلقة بذلك تكون عناصر هامة في تأييد سلامة موقف المؤسسة في حالة عدم تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم ورفعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته ، وذلك بالاتفاق مع رئيسه.
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها ، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.
- إضافة إلى أن عملية تقييم الأداء يمكن أن تشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلم السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- تفيد عملية تقييم الأداء في الروح المعنوية للعاملين ، وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، كما تفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس في العمل.(الهاني، 2018، ص.69)

3.13 أهداف تقييم الأداء الوظيفي: هناك ثلاث أهداف أساسية وهي:

أ. **الأهداف الإستراتيجية:** من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية ، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة ، وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ب. **الأهداف الإدارية:** تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، والاختيار والتعيين/ وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء ، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي شر لابد منه وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكرهون عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي ، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف ، ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك.

ت. **أهداف التنمية:** الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب ، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين ، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط ، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين).

قد يشعر العديد من المديرين بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية ، فبرغم من أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية ، وغالبا ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظرا لتأثير المحتمل على معنوية العاملين.

وفي الحياة العملية قد يلجأ المدير إلى إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في تلافي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين ، غير أن مثل هذا التصرف قد يؤثر سلبا على أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين.(زايد، 2003، ص.336-339)

14- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يرى(عباس) أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

حيث يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه

أ. الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:

يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين ، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل العمل والمواد المستخدمة

تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول ، وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

ب. الاتصالات المباشرة:

تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة ، كما يتضمن العناصر التالية:

- مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.
- مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.
- فجوة الأداء: وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، و يجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف.
- تحليل الفجوة: من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها ، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

برنامج العمل لتحسين الأداء: بوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق ، فإن نجحت مساعي العلاج وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن ، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي. (الدمرداش، 2018، ص 41-42)

خلاصة:

من خلال ما تم ذكره نقول أن الأداء الوظيفي يعتبر أحد أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسة و تكون ب أكثر استقرارا و أطول بقاء و أحد أهم أسباب نجاحها و بروزها في سوق العمل ، فبلا شك نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها و كفاءاتهم.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. منهج الدراسة.
3. حدود الدراسة.
4. مجتمع الدراسة.
5. عينة الدراسة.
6. أدوات الدراسة.
7. الخصائص السيكومترية.
8. أساليب المعالجة الإحصائية.

تمهيد:

بعد ما تم التطرق إلى الجوانب النظرية الآن سوف يتم التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي سيتناول ما يلي:

الدراسة الاستطلاعية ، يليها الذي تم إتباعه للقيام بالدراسة ، إلى جانب عرض حدود الدراسة الزمنية والمكانية وكذلك البشرية ، ثم ستذكر أدوات جمع المعلومات التي ستستعمل في الدراسة وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في ابحت العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له ، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي سيستخدمها الباحث في بحثه ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق لتداركها فيما بعد. (طبشي،2007،ص.58) وتمكن الدراسة الاستطلاعية الباحث من إجراء تجريب أولي للأداة أو استبيان الدراسة على عينة صغيرة لا تكون ضمن عينة الدراسة النهائية بهدف تجريب الأداة المستخدمة والتحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات).

لقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من كشف الغموض وساعدتنا علم الفهم الجيد لمشكلة الدراسة ، تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات، عينة الدراسة وخصائصها ، حيث قمنا بدراستنا الاستطلاعية {تصور مقترح} في شركة كولبا ولاية البويرة على عينة مكونة من 40 موظف.

2-منهج الدراسة:

للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي ، حيث يعرف على أنه نوع من أنواع مناهج البحث العلمي يهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر ، وفي حالة وجود هذه العلاقة يهتم بمعرفة نوعها سالبة أو موجبة ، طردية أو عكسية ، وتهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق المتغيرات في كلا العاملين محل الدراسة الارتباطية ، ويستخدم المنهج الوصفي الارتباطي على وجه الخصوص في دراسات التنبؤ. (الوافي، 2005، ص.44)

3- حدود الدراسة: (تصور مقترح)

الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة (30) يوم.
الحدود المكانية: شركة كولبا ولاية البويرة.

4- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة في بحثنا هو عمال مؤسسة صناعة الجبس -كولبا- ولاية البويرة المتمثل في 150 عامل.

5- عينة الدراسة:

نختار حوالي 40 عامل من مجتمع الدراسة كعينة وذلك من مختلف فروع ومناصب المؤسسة وذلك للقيام بالدراسة الاستطلاعية.

6- أدوات الدراسة:

1.6 المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها شكل من أشكال الاستبيان وخاصة في دراسة الرأي حيث تأخذ الشكل الشفهي ، والمقابلة عبارة عن محادثة جادة يقوم بها شخص مع أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج. (عبد الرؤوف وعيسى، 2015، ص.248)

حيث افترضنا أننا قابلنا كل من السيد المدير والسيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بشركة كولبا لصناعة الجبس بالبويرة ، وذلك لتوزيع الاستبيان على الموظفين في الشركة ، وكذلك أخذ نظرة عن المناخ التنظيمي داخل الشركة والموظفين.

2.6 الاستبيان: هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب.

(عليان، دس، ص.90)

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، وذلك نظرا لقلّة تكلفة استخدامها من جهة وسهولة استخدامها ومعالجة البيانات التي نحصل عليها من جهة أخرى.

لقد قمنا بتصميم استبيان معد من طرفنا متكون من (32) بند خاص بمتغير إدارة الجودة الشاملة واستبيان آخر خاص بمتغير الأداء الوظيفي متكون من (24) بند.

1. الخصائص السيكومترية:

1.7 الخصائص السيكومترية لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

أ. تصميم الاستبيان: اعتمدت الطالبتين في إعداد الاستبيان المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في صورته النهائية على كل من مبادئ ، وظائف ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وهي عناصر موجودة في المذكرة ، إضافة إلى احتوائه:

1. خاص بالبيانات الشخصية.

2. من 1 إلى 16 خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة،

3. من 17 إلى 28 خاص بوظائف إدارة الجودة الشاملة،

4. من 29 إلى 34 خاص بمعوقات إدارة الجودة الشاملة.

ب. صدق الاستبيان: بعد إكمال تصميم الاستبيان كان من المرجح إعطاء نموذج أولي لمجموعة من المحكمين وأساتذة التخصص المهتمين بموضوع الدراسة ، ونطلب منهم تقييم الأداء وإبداء آرائهم إن كانت العبارات تخدم ما صممت من أجله ، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى انتماء كل فقرة أو عبارة للمجال المعد لها ، إضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري لتعديله.

وبعد أخذ ملاحظات وآراء هؤلاء المحكمين قمنا بتصحيح وتعديل وحذف بعض العبارات وفق ما يلي:

-الجدول رقم(02): جدول يوضح العبارات قبل و بعد التحكيم لمتغير إدارة الجودة الشاملة-

رقم العبارة	العبارة قبل التحكيم	رقم العبارة	العبارة بعد التحكيم
1	تبنى إدارة الشركة خططا استراتيجية تخدم دائما أهدافها	1	تتبنى إدارة المؤسسة خططا استراتيجية تخدم دائما أهدافها
28	تحرص المؤسسة على جلب أحدث التقنيات والآلات والمعدات المستخدمة	28	عدم توفر جميع الأدوات والمستلزمات التي تسمح للعمال بممارسة مهامهم على أكمل وجه
6	تقوم الإدارة بدعم نشاطات التكوين عن طريق إشراك موظفيها في البرامج التكوينية بشكل مستمر	6	تقوم المؤسسة بدعم نشاطات التكوين عن طريق إشراك موظفيها في البرامج التكوينية بشكل مستمر
12	تحرص المؤسسة على ترسيخ فكرة أن	12	لا تولي المؤسسة أهمية للزبون

		العميل سيد الموقف	
15	بالنسبة للمؤسسة فإن ردود أفعال العملاء هي مرجع لتقييم جودة أداء منتجاتها	تراقب الإدارة الشكاوي المقدمة من قبل العميل وتعمل على حلها	15

ت. ثبات الاستبيان: للتحقق من ثبات الاستبيان واستقراره وعدم تناقضه مع نفسه أي يعطي نفس النتائج ،

يتم حساب ألفا كرونباخ ، وباستخدام نظام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss24.

-الجدول رقم(03) يوضح اتجاه العبارات-

العبارات السالبة	العبارات الموجبة
32-30-29-28-6-12-11	-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
	-21-20-19-18-17-16-15-14-13
	27-26-25-24-23-22

ث. طريقة تصحيح الاستبيان:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي Likert لقياس إجابات المستجوبين على العبارات الموضوعية في الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً ، حيث يطلب من المبحوث تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته للعبارة ، وخصصت للفقرات ذات الاتجاه الموجب (05) لفئة موافق بشدة ، ولفئة موافق الوزن (04) ، ولفئة محايد الوزن (03) ، ولفئة غير موافق الوزن (02) ، ولفئة غير موافق بشدة (01). أما الفقرات ذات الاتجاه السالب فقد أعطي للفئة موافق بشدة الوزن (01) ولفئة موافق الوزن (02) ولفئة محايد الوزن (03) ولفئة غير موافق الوزن (04) ولفئة غير موافق بشدة وزن (05).

الجدول رقم (04): يوضح طريقة تصحيح استبيان إدارة الجودة الشاملة-

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
عبرة موجبة					
عبرة سالبة	1	2	3	4	5

2.7 الخصائص السيكومترية لمتغير الأداء الوظيفي:

أ. **تصميم الاستبيان:** اعتمدت الطالبتين في إعداد الاستبيان المتعلق بالأداء الوظيفي في صورته النهائية على كل من عناصر ، أبعاد ، محددات وأنواع الأداء الوظيفي وهي عناصر موجودة في المذكرة، إضافة إلى ذلك احتوى على:

1. من 1 إلى 12 خاص بعناصر الأداء الوظيفي

2. من 13 إلى 19 خاص بأبعاد الأداء الوظيفي

3. من 20 إلى 21 خاص بمحددات الأداء الوظيفي

4. من 22 إلى 24 خاص بأنواع الأداء الوظيفي

ب. **صدق الاستبيان:** بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان كان من المرجح إعطاء نموذج أولي لمجموعة

من المحكمين وأساتذة التخصص ذوي الاهتمام بموضوع الدراسة ، ونطلب منهم تقييم الأداء وإبداء

آرائهم إن كانت العبارات تخدم ما صممت من أجله ، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى انتماء كل

فقرة أو عبارة للمجال المعد لها، إضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري لتعديله

و بعد أخذ ملاحظات وآراء هؤلاء المحكمين قمنا بتصحيح وتعديل وحذف بعض العبارات وفق ما يلي:

-جدول رقم (05): يوضح العبارات قبل وبعد التحكيم لمتغير الأداء الوظيفي-

رقم العبارة	العبارة قبل التحكيم	رقم العبارة	العبارة بعد التحكيم
9	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويلتزمون بها	9	أدرك دوري بدقة وألتزم به
22	لدى الموظفين الاستعداد الكامل لتحمل مسؤوليات أكبر	22	لدي استعداد تام وكامل لتحمل مسؤوليات أعلى
13	يبذل الموظفون جهودا معتبرة لتحقيق أفضل أداء	13	أبذل جهود كبيرة في سبيل تحقيق أداء جيد
21	لدى الموظفين وعي كلي بما يتوقع منهم	21	لدي وعي تام بما هو متوقع مني
7	يملك الموظفون مهارات إدارة الوقت بشكل كمي	7	أمتلك مهارات إدارة الوقت
24	لا يدخر الموظفون جهدا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة	24	لا أدخر جهد في سبيل تحقيق المؤسسة لأهدافها

ت. ثبات الاستبيان: للتحقق من ثبات الاستبيان واستقراره وعدم تناقضه مع نفسه أي يعطي نفس النتائج،

يتم حساب ألفا كرونباخ ، وباستخدام نظام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss24.

-جدول رقم (06): يوضح اتجاه العبارات-

العبارات الموجبة	العبارات السالبة
1-3-7-8-9-13-18-16-17-18-19-	2-4-5-6-10-11-12-14-24
20-21-22-23	

ث. طريقة تصحيح الاستبيان: تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي Likert لقياس إجابات

المستجوبين على العبارات الموضوعية في الاستبيان ، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس

شيوعا، حيث يطلب من المبحوث تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته للعبارة ، وخصصت للفقرات

ذات الاتجاه الموجب (05) لفئة موافق بشدة ، ولفئة موافق الوزن (04)، ولفئة محايد الوزن (03)، ولفئة غير موافق الوزن (02) ، ولفئة غير موافق بشدة (01). أما الفقرات ذات الاتجاه السالب فقد أعطي للفئة موافق بشدة الوزن (01) ولفئة موافق الوزن (02) ولفئة محايد الوزن (03) ولفئة غير موافق الوزن (04) ولفئة غير موافق بشدة وزن (05).

-جدول رقم (07): يوضح طريقة تصحيح استبيان الأداء الوظيفي-

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
عبارة موجبة	1	2	3	4	5
عبارة سالبة	1	2	3	4	5

2. أساليب المعالجة الإحصائية:

تهدف دراستنا إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، وسوف نفترض استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف تفسير النتائج وتحليلها وذلك باستخدام:

- معامل الارتباط بيرسون Pearson.
- النية المئوية.
- مقاييس التشتت.
- مقاييس النزعة المركزية.
- Spss24 الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تطرقنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء الوظيفي ، و التي تعتبر أسلوب ومنهج تعتمد عليه كافة المؤسسات لزيادة فاعليتها وضمان استقرارها ، و تبنيتها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي فيها ، و بهذا يتضح وجود العلاقة المتينة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، و هذا نظرا لكونها عنصر مهم وأساسي لسير المؤسسات في طريق النجاح والتغيير نحو الأفضل ، وما يزيد من أهمية هذه العلاقة الموجودة بينها و بين الأداء الوظيفي ، الذي يعد وسيلة لبروز المنظمة وتحقيقها لما خطت له مسبقا ، كما يعتبر أيضا ترجمة لكافة مراحل العملية الإنتاجية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة....) ، و من هنا تظهر التغذية الراجعة التي تتبادلها إدارة الجودة الشاملة مع الأداء الوظيفي ، وما أثار الانتباه من خلال هذه الدراسة ، التساؤل العام و الذي مفاده : هل لإدارة الجودة الشاملة علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي ؟

وفي ظل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي تتسم بالديناميكية وحدة المنافسة ، أصبح نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها ، مرهون بالأداء الوظيفي ، باعتباره المحرك الديناميكي وأحد أهم العناصر في عملية تقديم الخدمة أو الإنتاج ، حيث يوجد احتمال نجاحه أو فشله في تنفيذ و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات واستيعاب المورد البشري لهذه المبادئ المعمول بها ، ويساعد بشكل كبير في تغيير جودة الأداء الوظيفي ورفع قدرات ومهارات العاملين ، وكذا تطوير أساليب وإجراءات العمل وتعزيز العلاقات الإنسانية والتقليل من درجة روتين العمل ، وبالتالي تقوية الولاء للمؤسسي لما له من فوائد كثيرة في تطوير الأداء والارتقاء به في كافة المؤسسات ، ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى افتراض النتائج التالية

وقد وقع اختيارنا على موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالأداء الوظيفي كعمل ننهي به مشوارنا الدراسي على مستوى الماستر وأملين في أن يكون عملنا هذا بداية لأعمال أخرى للطالبتين.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

إلى جانب دراسة موضوع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، هناك بعض المواضيع الأخرى التي تحتاج المزيد من البحث والدراسة مستقبلا ، لذا نوصي الباحثين بإجراء دراسات في المجالات التالية:

- تناول موضوع هذا البحث العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الجبس كولبا ، و عليه نقترح إجراء دراسة مماثلة على أساتذة قطاع التربية عامة والأساتذة الجامعيين خاصة.
 - يمكن للباحثين ربط متغير الجودة الشاملة بمتغيرات أخرى وسيطة مثل الفعالية التنظيمية ، الرضا الوظيفي .
- دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة ، الأداء الوظيفي على المتغيرات الأخرى ، كالتكوين ، القيادة التنظيمية ، الميزة التنافسية ، الإبداع الإداري.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1- الكتب:

- إبراهيم، السعيد مبروك، (2012)، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، (ط2)، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، نديم، زينب شكري محمود، (2006)، إدارة الجودة الشاملة والمعوالية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، (دط)، دار الشروق للنشر والتوزيع
- بلية، الحبيب، (2019)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، (دط)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي
- بولشرس، كمال، (2014)، الأداء والثقافة في العلوم السلوكية، (ط1)، دار الراجحة للنشر والتوزيع
- بهجت، راضي، يوسف، هشام، (2019)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيقات، (ط1)، شركة روابط للنشر وتقنية التدريب
- الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات، (دس)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، (دط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- حراشنة، حسين محمد، (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، (ط1)، دار جلسيم للنشر والتوزيع
- حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع
- الحناوي، محمد حسن، (2007)، أساليب وأصول الإدارة، (دط)، الدار الجامعية الإسكندرية
- درة، عبد الباري إبراهيم، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها التطبيقية في البيئة العربية المعاصرة، (دط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تنظيمي، (دط)، دار وائل للنشر
- عبد اللطيف، العايض، مصلح محمد، (2012)، إدارة الجودة، (دط)، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي
- الدليمي، الغانمي، (2017)، إدارة إنتاجية المورد البشري، (ط1)، دار الأيام للنشر والتوزيع

- الدمرداش، أحمد محمد، (2018)، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، (ط1)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع
- رضوان، محمود عبد الفتاح، (2012)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، (ط1)، المجموعة العربية للتدريب والنشر
- سلطان، محمد سعيد انور، (2003)، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع
- سلطان، محمد سعيد انور، (2003)، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها التطبيقية في البيئة العربية المعاصرة، (دط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- الشركة، محمد تيسير عطا الله، سنجق، غالب محمود، (2015)، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، (ط1)، دار المنهجية للنشر والتوزيع
- صادق، محسن، (2014)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، (ط1)، المجموعة العربية للتدريب
- الصرت، رعد، (2016)، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، (دط)، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع
- عبد الرؤوف، طارق، عيسى، إيهاب، (2015)، المقاييس والاختبارات-التصميم-الإعداد والتنظيم، (دط)، المجموعة العربية للتدريب والنشر
- عرفة، سيد سالم، (2012)، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، (دط)
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، (دط)
- عطية، حسن علي، (2008)، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، (ط1)، دار الصفاء للنشر
- عطية، محسن علي، (2015)، الجودة الشاملة والمنهج، (دط)، دار المناهج للنشر والتوزيع
- علوان، قاسم نايف، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000-2001، (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع
- عليان، يحيى مصطفى، (دس)، البحث العلمي-أسسه، مناهجه وأساليبه وإجراءاته-، (دط)، بيت الأفكار الدولية
- قداة، عيسى، الطائي، عبد الله، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، (دط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع

- القطب، محي الدين، (2007)، إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، (ط1)، دار الحامد للنشر
 - كامل، مصطفى مصطفى، (1994)، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة- إدارة الموارد البشرية-، (دط)، الشركة العربية للنشر والتوزيع
 - الكرخي، مجيد، (2015)، موازنة الأداء آليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع
 - المحاسنة، إبراهيم محمد، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، (ط1)، دار جرير للنشر والتوزيع
 - المحياوي، قاسم نايف علوان، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، (دط)، دار الشروق للنشر
 - النجار، صباح مجيد، محسن عبد الكريم، (2012)، إدارة الإنتاج والعمليات، (ط4)، دار الذاكرة للنشر والتوزيع
 - النمر، سعود محمد، (1990)، السلوك الإداري، (دط)، مطابع جامعة الملك سعود
 - النمر، سعود محمد، خاشقجي، هاني يوسف وآخرون، (دس)، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، (دط)، دار الشقري للنشر وتقنية المعلومات
 - هاشم، زكي محمود، (1984)، تنظيم وطرق العمل، (دط)، مطابع جامعة الكويت
 - الوافي، عبد الرحمان، (2005)، المختصر في مبادئ علم النفس، (ط3)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية
- 2- المجالات:**
- ارفيس، مريم، (2018)، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 6 جوان 2018
 - البركنو، نورة، بوكميش، لعل، (دس)، مدخل (مفاهيمي-معرفي)، إدارة الجودة الشاملة، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار
 - قماصن إيمان، قيرة، إسماعيل، (2019)، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي- الأبعاد والتجليات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد، 05 جوان 2019

- مزهودة، عبد الملوك، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 01 ص 86

3- المؤتمرات:

- الخناق، سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الإستراتيجية الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائرية
- خير، حاتم عثمان، أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر

4- المعاجم:

- ابن المنظور، لسان العرب، المجلد، 14، بيروت
- بدوي، أحمد زكي، مصطفى، محمود كامل، (1984)، معجم مصطلحات القوى العاملة، (دط)، مؤسسة شباب الجامعة
- مختارن، محمد، (2008)، معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد 1، (ط1)، عالم الكتب للنشر والتوزيع
- المشاقبة، بسام عبد الرحمان، (2014)، معجم مصطلحات العلاقة العامة، (ط1)، دار اسامة للنشر والتوزيع

5- رسائل الماجستير والدكتوراه:

- بوعطيط، جلال الدين، (2008)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، عنابة، الجزائر
- زوي، علي نبيل، (2017)، إدارة الوقت والأداء، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر
- الساكت، لبنى زياد خالد، (2014)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن

- الشريف، طلال، (2004)، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- شنافي، نوال، (2014)، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة ودكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- عاشور، الهاني، (2018)، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة ودكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- طبشي، بلخير بن الأخضر، (2007)، الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالدافعية للإنجاز، دراسة ميدانية بمعهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- قادة يزيد، (2012)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Geher, Glen, (2004) , Measuring Emotional Intelligence, Nova science publisher Inc, new York.
- J-P, Huberac, (1998), guide des méthodes qualité, maxima, Paris.
- Rotundo m, and Sackett p, (2002), The relative Importance of task , citizenship and counter productive performance to global ratings of job performance: a policy capturin approach ,journal of applied psychology, vol 87, No 1, pp 66-80.
- Schmitt ,N , Cortina j . M Ingerick M . j and Wiechmann, D ,(2003) , Personnel selection and employee performance .In W . C Borman, D . R. Ilgen and R . j klimoski (Eds) . Handbook of psychology industrial and organizational psychology, Hoboken NJ: Wiley ,vol.12 ,pp 77_105.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

سيدي المحترم:

في إطار إنجازنا لمذكرة تخرج ، حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي شركة الجبس (كولبا) ولاية البويرة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة ، وفي هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع ، وذلك بصفتمك الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلات هذه الاستمارة ، ونعدكم أن إجابتمك تبقى سرية ولا تستعمل إلا لغرض علمي بحت ولك منا جزيل الشكر .

ملاحظة:

الطالبان:

- لا ضرورة لذكر الاسم.
- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- سمعون نريمان
- بوطيبة سعاد

السنة الجامعية: 2022/2021

البيانات الشخصية:

الجنس: *ذكر () *أنثى ()

السن: * من 30_20 سنة () من 40_31 سنة () من 50_41 سنة () أكثر

من 50 سنة ()

المستوى التعليمي: *ثانوي () *ليسانس () *ماستر () *ماجستير فما

فوق ()

الخبرة: * 0 إلى 10 سنوات () * من 11 إلى 20 سنة () * أكثر من 20 سنة ()

نمط الوظيفة: * إداري () * تقني ()

ملحق رقم (01) متعلق باستبيان إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتبنى إدارة المؤسسة خططا إستراتيجية تخدم دائما أهدافها					
02	تضع الإدارة العليا رؤية واضحة وأهداف وتعلم بها جميع موظفي المؤسسة					
03	توفر الإدارة جميع المتطلبات والشروط اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
04	تقوم الإدارة بتنظيم وتقسيم السلطات على الموظفين بما يخدم تحقيق الجودة					
05	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على التطوير والتحسين من مهاراتهم					
06	لا تقوم الإدارة بدعم نشاطات التكوين عن طريق إشراك موظفيها في برامج تكوين مستمرة					
07	التدريب يضم جميع الموظفين ومن جميع المستويات					
08	الإدارة تولي الأهمية لتكوين العاملين من أجل الاستفادة من خبراتهم					
09	تعتبر المؤسسة عملية التدريب والتطوير مطلبا أساسيا لا بد منه					
10	تعمل الإدارة على تحديث أساليب وطرق العمل بشكل دوري ومستمر					
11	لا تحرص المؤسسة على جلب التقنيات والمعدات والآلات المستخدمة					
12	لا تولي المؤسسة أهمية للزبون					

					تسعى المؤسسة دائما إلى ترقية المنتج لتوقع الزبون	13
					تعمل الإدارة على التقرب أكثر من الموظفين من خلال تعزيز الاتصالات غير الرسمية	14
					بالنسبة للمؤسسة فإن ردود أفعال العملاء هي مرجع لتقييم جودة أداء منتجاتها	15
					تمنح الإدارة فرص للعاملين في المشاركة بأرائهم في مشاريع المؤسسة	16
					تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها وفق التغيرات الحاصلة في بيئتها	17
					تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها وفق التغيرات الحاصلة في بيئتها	18
					تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها وفق التغيرات الحاصلة في بيئتها	19
					تشجع المؤسسة العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار	20
					تقوم الإدارة بالتخطيط المستمر من أجل التطبيق الأمثل للجودة الشاملة	21
					تقوم الإدارة العليا بالتخطيط الجيد للجودة من خلال رسم الأهداف الآتية والمستقبلية للمؤسسة	22
					تقوم الإدارة بتقسيم الأعمال والصلاحيات بما يخدم تحقيق الجودة في المؤسسة	23

					24	للمؤسسة مجلس كبار المسؤولين تناقش فيه قضايا الجودة بشكل دوري
					25	للمؤسسة نظام رقابة على الجودة يسمح بكشف الخلل ومعالجته
					26	تقوم المؤسسة بتوظيف التكنولوجيا المتطورة بما يخدم الجودة الشاملة
					27	تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
					28	عدم توفر جميع الأدوات والمستلزمات التي تسمح للعمال بممارسة مهامهم على أكمل وجه
					29	هناك فجوة بين الإدارة والعمالين
					30	ضعف العلاقات والاتصال بين الأقسام والعمال ما يعيق تطبيق الجودة الشاملة
					31	المناخ التنظيمي في المؤسسة غير ملائم
					32	تقوم الإدارة العليا بتقييد صلاحيات العاملين أثناء أداء أعمالهم

ملحق رقم (02) متعلق باستبيان الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لدي علم بكل ما تتطلبه وظيفتي من مهارات وكفاءات					
02	هناك بعض المعلومات التي أجهلها عن وظيفتي					
03	أنا على دراية تامة بالمجالات التي ترتبط بها هذه الوظيفة					
04	هناك تباين بين ما أملكه من قدرات وما تتطلبه الوظيفة التي أقوم بتأديتها					
05	أعمل بدوام كلي وهذا ما ينعكس بالسلب على مستوى أدائي الوظيفي					
06	الظروف الفيزيائية التي أعمل في ظلها لها تأثير كبير على مستوى أدائي					
07	أملك مهارات إدارة الوقت					
08	بيئة العمل التي أمارس فيها وظيفتي مهيئة كما ينبغي للقيام بأفضل مستوى من الأداء					
09	أدرك دوري بدقة وألتزم به					
10	لا أدخر جهد في سبيل تحقيق المؤسسة لأهدافها					
11	غالبا ما أواجه مشاكل في التأخر عن الوصول للعمل					

12	أواجه مشاكل في تقبل الوظيفة التي أشغلها					
13	أبذل جهود كبيرة في سبيل تحقيق أداء جيد					
14	لست مستعدا لمضاعفة المهام في ظل					

					ظروف معينة في سبيل زيادة مستوى الأداء الوظيفي	
					مستوى الأداء الوظيفي الذي أقدمه يساعد المؤسسة على تحقيق مبتغاها	15
					تستخدم الإدارة نظام حوافز فعال لزيادة الأداء الوظيفي	16
					هناك احتمال كبير فيما يخص ترقية الأفراد الذين يقومون بأداء جيد	17
					أتلقي تحفيزات مادية ومعنوية من طرف مشرفي في حال قمت بأداء أكثر من المطلوب	18
					تنتهج الإدارة أساليب جديدة للتطوير والارتقاء بالأداء الوظيفي	19
					تكوين علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين يؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي في المؤسسة	20
					لدي وعي تام بما هو متوقع مني	21
					لدي استعداد تام وكامل لتحمل مسؤوليات أعلى	22
					دائما ما أبادر في إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه المؤسسة	23
					لا أدخر جهد في سبيل تحقيق المؤسسة لأهدافها	24