



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلاي بونعامه بخميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع:

أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيميتال

مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

من إعداد:

تحت إشراف البروفيسور:
- بن عناية جلول

- سمية جحمون
- صبرينة يحيايوي

لجنة التقييم:

- 1) الدكتور: رئيسا.
- 2) البروفيسور بن عناية جلول..... مشرفا ومقررا.
- 3) أستاذ: ممتحنا.

السنة الجامعية: 2020/2019

اهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه الى :

من قال فيهما لله تعالى " وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا"

الى التي جعل الله الجنة تحب أقدامها الى ريحانة حياتي وبهجتها الى من كان دعائها سر نجاحي الى أعلى العبايب متمنية أن تكون فخورة بي الصدر العنون أمي الغالية بارك الله لنا في عمرها وألبسها لباس الصحة والعافية أمين.

والى روح أبي الطي علمني العطاء دون انتصار، أفنى من عمره السنين لأصل لهذا المستوى، والذي كان يحنوا عليا بالحب والتشجيع رحمه الله وأن يتغمد روحه الجنة.

الى الشموع التي تنير حياتي ويزهرون قلبي حيث اجتمع بهم ولا تطلوا الحياة بدونهم إخوتي فتحي وزوجته إيمان، حمزة، سعيدة، مليكة وزوجها نبيل دون أن أنسى برعميهما "معاذ" وملكني الصغيرة "أبرار ولاء" والى من إختارته أن يكون رفيق دربي وسندي في حياتي "معوشي يحيى" الى من يقاسمونني أفراحى وأحزاني أفراد العائلة الكريمة الى أصدقائي دون تفضيل الى كل من لم تحمل أسمائهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي.

والى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرفه في حياتي الدراسية الى من عرفته وصادقت وأحببت

.....

سهيبة

إهداء

"رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي"

اهدي ثمرة سنين جهدي إلى من كان ولا زال رضاها دافعا للمضي إلى الأمام

أمي الحبيبة

إلى الذي لو أهديته الدنيا بأسرها مكافأة على عطائه

إلى أبي العزيز إلى كل أفراد عائلتي إلى من حملنا رحم واحد وتقاسمت

معهم الأيام بجلوها ومرها وجعلهم الله لي السند المعين

وأخص بالذكر عائلة زوجي يحيى سيف الإسلام

إلى كل من بذل جهدا واحسن قولاً ونصح لوجه الله

إلى كل من فني ذاكرتي ولم تسعه ورقتي، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو

بلسانه إلى من سيتصفح مذكرتي

صبرينة

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، فنحمده ونشكره الذي وفقنا في إنجاز هذا

العمل المتواضع الذي يمثل قطرة في بحور العلم والمعرفة.

نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خاصة الأستاذ المشرف الدكتور بن عناية جلول الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيّمة.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الموقرين في لجنة المناقشة لتفضلهم علينا بقبول

مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتمذيب نتوءاتها، سائلين الله أن يثيبهم عنا

خييراً، كما لا ننسى عمال مؤسسة باتيميتال

شكراً لمن ساعدنا في هذه الرسالة سواء من الناحية العلمية أو المعنوية.

ملخص:

ان الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع نظرياً، هو محاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين باعتبارها مدخلين إداريين حديثين، وقد ركزت هذه الدراسة بصفة أساسية على واقع أداء العاملين المتميز في إطار TQM، كما تناولنا نماذج الأداء التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لترقية أداء، وحاولنا خلال هذه الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال بعين الدفلى تحليل ما مدى تطبيق وأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المنظمة، توصلنا في الأخير أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مراقبة وفحص المنتج، العمل على تحقيق رغبات المستهلك ورضا الزبائن كما أن الوحدة لها نظام خاص بالجودة ملتزمة بتطبيقه على جميع وظائفها وجوانبها العامة رغم هذا فإن المؤسسة تحتاج إلى وجود تنظيم وسياسة وأهداف واضحة لـ TQM وكذا استماع للزبائن بالإضافة إلى التميز في أداء المهارات لكي يساهم في تحسين الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء العاملين، الإدارة العليا.

Abstract:

The main goal of dealing with this topic theoretically is to try to present various concepts related to Total Quality Management and the performance of employees as modern administrative inputs. This study focused mainly on the reality of the distinguished performance of employees within the framework of TQM, and we also dealt with the performance models provided by the institution in order to create Methods to improve performance, and we tried during this field study in the Battimital unit in Ain Oleander to analyze the extent of application and importance of TQM in improving the performance of employees in the organization, and we finally found that senior management officials are aware and familiar with the concept of total quality management through monitoring and examining the product To achieve consumer desires and customer satisfaction, as the unit has a quality system committed to applying it to all its functions and general aspects, despite this, the organization needs to have a clear organization, policy and objectives for TQM, as well as listening to customers in addition to excellence in performing skills in order to contribute to improving the overall quality.

Key Words: Total Quality Management, Staff Performance, Senior Management

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	اهداء
	شكر
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة TQM وأداء العاملين
06	تمهيد
07	المبحث الأول: التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة TQM
07	المطلب الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة TQM
07	الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
10	الفرع الثاني: تعريف الجودة وأبعادها
12	الفرع الثالث: مفهوم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة
17	الفرع الرابع: أهمية وأهداف ادارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة
21	الفرع الأول: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
24	الفرع الثاني: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
26	الفرع الثالث: معوقات ادارة الجودة الشاملة
27	الفرع الأول: ماهية الايزو
29	الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الايزو
32	الفرع الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بالاييزو
35	المبحث الثاني: الخلفية النظرية لأداء العاملين
35	المطلب الأول: ماهية الأداء
35	الفرع الأول: مفهوم الأداء وخصائصه
39	الفرع الثاني: محددات الأداء
41	الفرع الثالث: معايير تصنيف الأداء
45	المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

45	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين ومجالاته
49	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
52	الفرع الثالث: أسس ومعايير تقييم أداء العاملين
57	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
57	الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين
70	الفرع الثاني: تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين
77	الفرع الثالث: صعوبات تقييم أداء العاملين
80	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين
80	المطلب الأول: توجهات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء العاملين
84	المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء
84	الفرع الأول: ستة سيجما
85	الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة
85	الفرع الثالث: القياس المقارن Benchmarking
86	الفرع الرابع: إستراتيجية إعادة الهندسة
87	الفرع الخامس: إستراتيجية تخفيض العمالة
88	المطلب الثالث: نماذج إدارة الأداء المتميز
95	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
95	المطلب الأول: الدراسات السابقة
95	الفرع الأول: الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
96	الفرع الثاني: الدراسات الخاصة بأداء العاملين
97	الفرع الثالث: الدراسات التي جمعت بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين
99	المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف
99	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
100	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيميتال
102	تمهيد
103	المبحث الأول: تقديم مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى.
103	المطلب الأول: نشأة مؤسسة "باتيميتال" وتعريفها.
104	المطلب الثاني: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال".

108	المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة "باتيميتال" وأهدافها.
109	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
109	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
109	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
109	الفرع الثاني: عينة الدراسة
109	المطلب الثاني: متغيرات وهيكل الدراسة
109	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
110	الفرع الثاني: هيكل الدراسة
110	المطلب الثالث: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة
110	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
112	الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات
113	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
113	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.
113	الفرع الأول: ثبات إدارة الدراسة.
114	الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة.
122	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان
122	الفرع الأول: عرض نتائج المحول الأول إدارة الجودة الشاملة وتحليلها وتفسيرها.
129	الفرع الثاني: عرض نتائج المحور الثاني: أداء العاملين
130	الفرع الثالث: عرض نتائج المحور الثالث والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.
132	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة.
133	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى.
133	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية.
134	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
136	خلاصة
138	خاتمة
142	قائمة المراجع
149	الملاحق

قائمة الجداول

10	جدول رقم 01-01: أهم الفروقات بين ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية.
31	جدول رقم (01-01): تصنيفات معايير الايزو (ISO 9000)
34	الجدول رقم (01-02): الاختلافات بين ادارة الجودة الشاملة ونظام الايزو
62	جدول رقم (01-03): يمثل طريقة الاختيار الإجباري
64	الجدول (01-04): يمثل طريقة التدرج السلوكي
69	الجدول رقم(01-05) أساليب تقييم الأداء عن طريق الغدارة بالأهداف.
90	الجدول رقم (01-06) عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي
109	الجدول رقم (02-01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
113	الجدول رقم(02-02) قيمة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان
114	الجدول رقم(02-03): يمثل قيمة ثبات الاستبيان
114	الجدول رقم (02 -04) بيانات خاصة بالجنس
116	الجدول رقم (02-05): يمثل بيانات خاصة بالسن
117	الجدول رقم (02-06): يمثل بيانات خاصة بالمستوى التعليمي
119	الجدول رقم(02-07): يمثل بيانات خاصة بعدد سنوات الخبرة.
120	الجدول رقم(02-08): يمثل بيانات خاصة بالمنصب الوظيفي.
123	الجدول رقم(02-09):يمثل نتائج المحور الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
129	الجدول رقم(02-10): يمثل نتائج محور الثاني المتعلق بأداء العاملين.
130	الجدول رقم(02-11): يمثل نتائج المحور الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.
133	الجدول رقم (02-12): يمثل اختبار T لإدارة الجودة الشاملة.
134	الجدول رقم (02-12): يمثل اختبار T لأداء العاملين
135	الجدول رقم(02-13): يمثل اختبار T لعلاقة جودة الشاملة بتحسين اداء العاملين.

قائمة الاشكال

18	الشكل رقم (01 01): أهمية ادارة الجودة الشاملة
21	الشكل رقم (01 02): أهداف ادارة الجودة الشاملة
37	الشكل رقم(01 03) مثلث الأداء، الكفاءة، الفعالية.
40	الشكل (01 04) يوضح محددات الأداء
57	الشكل رقم (01 05): يمثل طريقة التدرج البياني
66	الشكل (01 06) خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين
76	الشكل رقم (01 07) يوضح مراحل عملية تقويم الأداء
84	الشكل رقم (01 08) العلاقة بين توجهات منظمات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة
94	الشكل رقم (01 09) حلقة ديمينج لسلسلة تفاعلات الجودة
105	الشكل رقم (1 2): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة "باتيميتال".
110	الشكل رقم (02 01): نموذج الدراسة
115	الشكل رقم (02 02): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب الجنس
115	الشكل رقم (02 03): يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب الجنس.
116	الشكل رقم(02 04): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب السن
117	الشكل رقم(02 05): التوزيع النسبي للأفراد حسب السن
118	الشكل رقم(02 06): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب المستوى التعليمي:
118	الشكل رقم(02 07): يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب المستوى التعليمي
119	الشكل رقم(02 08): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب عدد سنوات الخبرة.
120	الشكل رقم (02 09): يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب عدد السنوات الخبرة
121	الشكل رقم (02 10): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب المنصب الوظيفي.
121	الشكل رقم(02 11): يمثل توزيع النسبي لأفراد حسب المنصب الوظيفي.

مقدمة

ان الاهتمام بالجودة يعود الى عصور قديمة، لكن العصر الحديث شهد موضوع الجودة إهتماما وتطورا واسعا، منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، ولقد ساعد على ذلك التطور عدة حوافز لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية، فكان اتجاه منظمات الأعمال الخروج من المنافسة السعرية الحادة للتميز من خلال الجودة.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو الانتاج بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر، فبعد أن كان هدف تلك المؤسسات إشباع طلبات الزبائن وذلك بتحسينها للطاقة الانتاجية، إلا أنه ومع اشتداد المنافسة وحرية التبادلات التجارية لم يبق للمؤسسة مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، وهو ليس بمتطلب جديد لكنه أضحي ضروري وهاما لكل مؤسسة، أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها وأصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة وإذا أرادت المؤسسة البقاء في السوق فعليها الحفاظ على الزبون، وذلك برفع حصتها السوقية بتحسين طاقتها وذلك بفضل جودة المنتج لذلك فالمؤسسات الجزائرية لا بد لها أن تساير المؤسسات العالمية الناجحة في مجال ترقية مبيعاتها ذات الجودة وذلك من خلال اعتمادها نظام تسيير الجودة والحصول على شهادة الإيزو.

إن الدور الأساسي الذي أصبحت تقوم به المؤسسة في الوقت الحاضر، في قيادة عملية التنمية الشاملة، والذي بات من المحتم عليها باعتبارها الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياستها ومخططاتها التنموية أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشرية منها باعتبارها أن العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف، ومقياس للنجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية الذي يحول العناصر الأخرى الى قوة منتجة هائلة، وذلك لأن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج اليه من قوى عاملة بقدر ما هي في تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية لتمكين من النهوض بأعبائها الوظيفية، وبالواجبات الموكلة إليها.

لذلك كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام لتقييم أداء العاملين في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة ليتم به تقييم أداء الموارد البشرية، بيد أن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقومين والمقومين في آن واحد، ذلك أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب (الأجر) أو العائلات (المكافآت) التي يجب أن

يحصل عليه العامل بناء على هذا التقييم، وكلها عوامل تعد مصدرا من مصادر الضغوط لدى العاملين في بيئة العمل.

إن أصبحت ترقية الجودة تحديا حقيقيا لمؤسساتنا الخاضعة لضغوطات كبيرة صادرة من أصحاب القرار الذين يأملون في الحصول على مؤسسة لها قدرة الحفاظ على الجودة عبر الزمن، لذلك قررت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل من سيرورة الجودة محورا استراتيجيا لها من خلال اعتمادها لنظام تسيير الجودة SMQ والاعتراف بمطابقته الايزو 9000 صيغة 2000 بالحصول على شهادة الإيزو.

إشكالية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى البحث في أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى من أجل طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين؟

✓التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع التساؤلات الفرعية التالية

- ❖ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- ❖ ماهي الطرق والأدوات التي يتم من خلالها مراقبة ومتابعة أداء العاملين؟
- ❖ كيف يمكن توضيح علاقة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين؟

✓فرضيات الدراسة:

- ❖ الفرضية 01: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة و ممارستها بفعالية لإنجاز اهداف المنظمة
- ❖ الفرضية 02: هناك أدوات وطرق خاصة بتقييم أداء العاملين يؤدي الاهتمام بها الى زيادة الفعالية.
- ❖ الفرضية 03: توجد دلالة إحصائية معنوية تيرهن علاقة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين كما توجد علاقة تكامل بينهما.

✓أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة للتمكن من تطبيقها على أرض الواقع.
- ❖ توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال.
- ❖ قلة البحوث حول دراسة أداء العاملين للحصول على شهادة الإيزو.

❖ الشعور بقيمة وأهمية موضوع الدراسة.

✓ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

❖ إبراز أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين.

❖ معرفة استراتيجيات ومتطلبات تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة.

❖ بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء والبحث في سبل قياسه.

✓ أهمية الدراسة:

❖ تتمثل الأهمية الكبرى في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين للحصول على شهادة الإيزو.

❖ تتضح أهمية هذا البحث أيضا من أنه محاولة لسد النقص في أبحاث تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم.

✓ حدود الدراسة:

❖ الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى.

❖ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال شهري جويلية وأوت لسنة 2020.

✓ منهج الدراسة:

إن اختيارنا منهج معين لدراسة أي موضوع أو ظاهرة معينة تخضع بالضرورة لطبيعة الموضوع نفسه، وكذا الهدف منه، وهذا لكون المناهج متعددة، ولكل موضوع ما يناسبه من المناهج، ولهذا فقد اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي، فهو مرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الانسانية والأكثر استخداما فيها.

ويقوم المنهج الوصفي على رصد متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره.

وعليه فإن المنهج الوصفي يعتبر أنسب طريقة لوصف الظاهرة التي نحن بصدد دراستها والمتعلقة بالجودة الشاملة ومؤشر الإيزو ودورها في التأثير على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية باتيمتال بعين الدفلى.

✓ صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل قمنا به من صعوبات وعوائق ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة قيامنا بهذه الدراسة هي:

❖ قلة المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة والحاصلة على شهادة الأيزو.

❖ عدم وجود استجابة من طرف المعنيين بملاً الاستمارة.

✓ هيكل البحث:

- قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل للبحث الميداني وقد تم تخصيص الفصل الأول للمقارنة النظرية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، حيث يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث قد تناولنا في **المبحث الأول** التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة TQM من حيث مفهومها ومبادئها وكذا أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتطرق إلى معايير الأيزو ISO 9000.

- أما **المبحث الثاني** فتناول الخلفية النظرية لأداء العاملين من حيث المفهوم والعناصر ومعايير التصنيف وكذا مفهوم تقييم الأداء ومعادلة أهميته وأهدافه إضافة إلى الأسس والمستويات بالإضافة إلى التطرق لأساسيات تقييم أداء العاملين.

- أما **المبحث الثالث** تناولنا فيه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين أما **المبحث الرابع** فتطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والخاصة بأداء العاملين وكذا إلى أوجه الشبه والاختلاف وموقع دراستنا من الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني**: فقد تم تخصيصه من أجل الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث بحيث تناولنا في **المبحث الأول** تقديم المؤسسة محلا الدراسة (مؤسسة باتيميتال) و**المبحث الثاني** تم في استعراض منهج الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة، أما **المبحث الثالث** فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج تقييم وتشخيص أداء العاملين في (مؤسسة باتيميتال) وكذا تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأخيرا تطرقنا إلى نتائج اختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة TQM وأداء العاملين

تمهيد:

تتصدر إدارة الجودة الشاملة القائمة على أكثر مواضيع إدارة الاعمال أهمية بالغة، وبرزت مؤخرًا على الساحة العلمية لتخطى بالقدر الاوفر من انشغالات الباحثين والصناع القرار فان تسليط الضوء حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع أصبح من أولويات المؤسسات، من خلال محاولة جدية هادفة لتوضيح تفاصيل وتقديم تعاريف واضحة وشاملة للمبادئ المرتكزة عليها، محاولة الوصول والارتقاء في أدائها من الجيد الى المتميز، لطالما حرث أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها لإعطاء وتجريد الصورة الحقيقية للأداء المتميز للعاملين، باعتباره هدفًا ساميًا لكل مؤسسة، فيسعى الافراد جاهدين لجمع أفكارهم وتبلورها على ارض الواقع تماشياً مع متطلبات العصر للإدارة الجودة الشاملة ولذلك منهجية بحثنا مانت كالتالي:

المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة TQM**المبحث الثاني: الخلفية النظرية لأداء العاملين****المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.****المبحث الرابع: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة TQM

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الهدف منها تحسين أداء المؤسسات وتطويره بصورة دائمة من خلال استجابة المؤسسات لعناصر محددة ليس فقط متطلبات العملاء من حيث جودة المنتج بل استجابتها لتغيرات جذرية إدارية بحيث يدفع المؤسسة بتغيير الأسلوب التقليدي في الإدارة.

نتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في أغلب المؤسسات الاقتصادية وازدياد اهتمام الباحثين ومراكز العلم به، يتم التطرق الى مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، بالإضافة الى شرح متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، كما نشير الى العلاقة بينها وبين الايزو.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة TQM**الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة**

لقد تزايد الاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة كثيراً، ولكن الاهتمام بالجودة لم يكن وليد الساعة بل انها كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق وهذا من خلال الأنظمة والقوانين التي سنها حمورابي، والتي تشير بشكل واضح الى الجودة في جميع مجالات الحياة في مصر شاهدة على جودة أداء الفراعنة في بناء وصبع جدران المعابد المصرية، وفي ظل المفهوم الاسلامي للجودة الشاملة نرى أن هناك دلالات واضحة على تأكيد الاسلام للأخذ بالجودة من خلال اتقان العمل وأن أول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في العام 625هـ بعد أن استمر بناءها ست سنوات¹. ولقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، اذ كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها ك إدوارد ديمينج وجوزيف حوران وغيرهم، والمتتبع لمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة يرى أنها مرت بالمراحل التالية:

أولاً: مرحلة التفتيش والفحص

يعتبر التفتيش من أول وأقدم نظم مراقبة جودة الانتاج والعمليات وبمقتضاه يقوم مفتشون متخصصون بمراقبة أعمال الجودة من خلال استخدام أجهزة قياس خاصة بذلك ويقصد بعمليات فحص الانتاج اجراء مقارنات بين مواصفات المنتجات في كل أو بعض مراحل الانتاج أو مقارنة مواصفات المخرجات النهائية بالمواصفات المقررة سلفاً وتحديد درجة الاختلاف بينها ثم ابلاغها الى القائمين على ادارة الانتاج والعمليات بالمنظمة، ويعتمد التفتيش على استخدام أدوات وأجهزة بسيطة لمراقبة أعمال الجودة بينما يعتمد الفحص على استخدام أجهزة أدق ويتم في معامل قياسي كما أنه يتم في معظم المراحل الانتاجية يعتبر أشمل وأعم من عمليات التفتيش، وعلى ضوء ما تقدم فإن الفحص يمكن القائمين على ادارة المؤسسات من التعرف على ما اذا كانت المنتجات تنتج طبقاً للمواصفات والمعايير المحددة لها وأن العمليات الانتاجية تسير وفقاً للطريق المرسوم لها، كما أن نسبة العوادم والتالف تأتي في

¹ -سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 43.

حدود النسب المسموح بها، وبالتالي فإن الهدف الأساسي من عملية الفحص يتمثل في اعداد القائمين على ادارة المؤسسة بمعلومات وافية عن مدى تطابق مواصفات وخصائص المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة له مسبقا. أي أن هذه المرحلة ليس الهدف منها منع وقوع الأخطاء، بل إن الهدف منها التفتيش على السلع واكتشاف المعيب منها، وابعاده دون معالجة الأسباب¹.

ثانيا: مرحلة ضبط الجودة

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة، باستخدام الأساليب الاحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تزايد الانتاج ولم بعد الفحص 100% ممكن، لذا أدى الى اتباع أساليب ضبط الجودة الشاملة باستخدام العينات، ولقد قدم شيوارت عام 1924 خرائط الضبط والتي لعبت دورا أساسيا في ضبط العملية الانتاجية².

يشمل ضبط الجودة كافة الأساليب والنشاطات الاحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة وكما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة الشاملة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي فإن ضبط الجودة الشاملة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن الانتاج وما بعد الانتاج متوافق أيضا مع المواصفات³.

وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء، ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب احصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة من الفحص فيما يتعلق في تعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة⁴.

ثالثا: مرحلة تأكيد الجودة⁵

تميزت هذه المرحلة بمرحلة مراقبة الجودة وأدت الى ظهور نظرة جديدة فمنذ 1950 شرع في التدرج في تأكيد أو ضمان الجودة، بسبب ما تميزت هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية الصناعية والاجتماعية، سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة على مستوى البيئة الخاصة والكلفة للمؤسسة، حيث ارتكزت هذه التحولات حول نقطتين أساسيتين متكاملتين كان لكليهما الأثر على مفهوم الجودة وتطوره.

فالتطور الأول ركز على ضرورة الاهتمام باحتياجات العميل وأولويته والاشراف بالعلاقة بين مورد -زبون خارج وداخل المؤسسة الذي من شأنه تحسين الرضا النهائي للعملاء خارج المؤسسة، فعلى المؤسسة أن تدرك بوعي كثيرة ضرورة توثيق هذه العلاقة والبحث دوما في استعمال الطرق الرياضية السابقة (الطرق الاحصائية قصد التقليل من

¹-زينب باسو، نورة محبوب، تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص 9.

²-سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³-محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 25.

⁴-نفس المرجع السابق، ص 26.

⁵-رشاد محمد بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر في ادارة الأعمال قسم التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص ص 27-28.

نسبة الأخطاء، ومعرفة حاجيات المستعملين، وتلبيتها ومعالجة الشكاوي). وهذا ما أكده Yoshio في كتابه حيث يقول: «إن الرضا لدى الزبائن يدل على وجود الثقة في مصداقية المنتج، وهو احساس بالافتخار أثناء شرائه، والانتفاع به أثناء استعماله.

أما التطور الثاني فقد ركز على البعد الاقتصادي للجودة» حيث كان معروفا في الصناعة الغربية بأن الجودة تكلف غالبا. وأن المنتج الجيد يباع "بسر مرتفع" لذا حاول Juran اثبات عكس ذلك في 1951، فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها، والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الانتاج. ومن ذلك نلاحظ أن هناك ثلاثة عوامل شجعت ظهور مفهوم ضمان الجودة وتتمثل في:

1-تطبيق المبادئ الاحصائية في العمليات الصناعية (عامل علمي).

2-ضرورة تقييم الضمان للمستعملين وأدلة موضوعية عن درجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم (عامل تجاري).

3-ضرورة التقليل من تكاليف النفايات (الفضلات) والاصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة (عامل اقتصادي).

رابعا: مرحلة ادارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانيات من القرن العشرين، حيث أصبحت ادارة الجودة الشاملة نظاما شاملا للقيادة والتشغيل، ويعتمد هذا المفهوم على جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين¹. كما أنها تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمؤسسة، باستخدام الموارد المالية، والبشرية الموجودة من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية، لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم².

كما تم في المرحلة ظهور المنظمة العالمية للمعايير ISO حيث قامت بإصدار المواصفة القياسية ISO9000، وتوابعها كمييار دولي موحد لتوكيد الجودة لذا انتشرت وتوسعت فلسفة ادارة الجودة الشاملة الى أعلى درجة بدمج الفعاليات الادارية المتعلقة بالجودة بالأنشطة الخدمية والهندسية³. والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة كما يلي:

¹-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

²-قويدر عياش، مدخل ادارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، (8-9 مارس 2005)، ص 223.

³-فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة-سطيف، مذكرة دكتوراه العلوم، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2016/2017، ص

جدول رقم 01-01: أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
-الهدف وتوجه المؤسسة	-نحو الانتاج	-نحو العملاء
-الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-هرمي رأسي	-مسطح مرن
-التخطيط	-تركيز على المدى القصير	-توازن ما بين المدى القصير والطويل
-أسلوب العمل وتحمل المسؤولية	-منفرد	-جماعي، وتكوين فرق العمل
-السياسات والاجراءات	-تتميز بالجمود	-تتميز بالمرونة
-اتخاذ القرار	-قصير الأجل، تبنى على الحدس	-طويلة الأجل، تبنى على الهاتف
-حل المشاكل	-عن طريق المدراء	-فرق العمل
-علاقة الرئيس بالمرووسين	-يحكمها التواكل والسيطرة	-يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة
-المسؤولية	-عناصر فردية	-جماعية تقع على عاتق الجميع
-نوع الرقابة	-رقابة لصيقة	-رقابة ذاتية
-التحفيز	-يتسم بالثبات ومعظم الحواز مادية	-حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت
-عملية التطوير والتحسين	-عند الحاجة والضرورة	-مستمرة

المصدر: أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفرع الثاني: تعريف الجودة وأبعادها

أولاً: تعريف الجودة

توجد تعاريف عديدة للجودة تتمحور في معنى واحد، إلا أن كيفية صياغتها تختلف وفقاً لمنظورات الباحثين والمختصين المختلفة في هذا المجال، رغم تلك الاختلافات، إلا أن هناك تعاريف فرضت نفسها على الفكر الإداري لاتصافها بالموضوعية والتعبير الدقيق للمصطلح ومن أبرز التعاريف الواردة عن بعض رواد الجودة نذكر:

-الجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء أما الجودة اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه¹.

-تعريف جوزيف جوران (Joseph M.Juran): "الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال" فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج².

¹-مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 27.

²-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

-تعريف (Philip B.Grosby): "الجودة هي المطابقة مع المتطلبات"، حسب هذا الأخير فإنه يركز على العملية أو الطريقة في تقديم المنتج، ويتم تحقيق الجودة اذا كان المنتج يشبع كل المتطلبات المحددة من طرف العملاء¹.

-تعريف (W.Edward Deming): "الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك وعلى الطريقة التي يتم فيها تحقيق الجودة"².

-تعريف (Sikomoto): جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم أي "أن المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن وتحترمها"³.

-في حين عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء"⁴.

-تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ISO: الجودة مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة⁵.

-إذا نلاحظ في سياق التعاريف السابقة أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين جميع الباحثين والمهتمين بمصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة الجودة بأنها: مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد أن تتوفر في المنتج أو الخدمة، لإعطائه صفة التميز عن غيره من المنتجات أو الخدمات، القادرة على تلبية حاجات العملاء المعلنة والضمنية وتحقيق متطلباتهم.

ثانياً: أبعاد الجودة

كم هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة والتي يمكن تصنيفها كما يلي⁶:

1-الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).

2-المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل المواصفات المضافة الى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال)⁷.

3-المطابقة: الانتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

4-الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

¹-مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

²-نفس المرجع السابق، ص 30.

³- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴-مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁵-بين شلوية كاملية، شرقي أمال، الجودة كمدخل لتحسن الأداء الانتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012، ص 28.

⁶-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

⁷-حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجيستر في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 52.

- 5-الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).
- 6-الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة الى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).
- 7-الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.
- 8-الجمالية: احساس الانسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة)¹.
- 9-السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.
- وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلاً في نفس الوقت.

الفرع الثالث: مفهوم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف ادارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف ادارة الجودة الشاملة، الا أن هناك اختلافاً كبيراً بين الباحثين حول اعطاء تعريف محدد وموحد لهذا المفهوم، وذلك بسبب تعدد واختلاف المقاربات الفلسفية، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

- معهد الجودة الفيديرالي الذي يعرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل اذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"².
- تعريف معهد المقاييس البريطاني BSI الذي يرى أن "ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"³.
- ويعرفها آخرون على أنها "ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل"⁴.

-أما تعريف كروسبي Grosby فإن ادارة الجودة الشاملة عنده "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الاداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"⁵.

¹-طاهر علي نيهال، بلهادية خديجة، أثر ادارة التغيير على الجودة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2018/2017، ص 14.

²-مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 17.

³-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 22.

⁴-نفس المرجع السابق ذكره، ص 22.

⁵-خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 75.

أما وفق جوزيف جوبلونسكي "Jablonski Joseph" إدارة الجودة الشاملة هي "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"¹.

كما تعرف على أنها تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات².

في حين يعتبرها "James Rilay" وهو رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها "التحول في الطريقة التي تداريها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقيل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل"³.

أما إدارة الجودة الشاملة حسب "Baharat Wakhlu" هي: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"⁴.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي⁵:

*إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.

*الجودة: تقديم المنتجات كما يرغب فيها العميل.

*الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف يتضح بأنه بالرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تحمل مفهوما واحدا وتتمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وهو كسب رضا المستهلك، وذلك بإشباع حاجاته ورغباته ومتطلباته الحالية والمحتملة والوفاء للمؤسسة.

وبعبارة أخرى فإنها تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول الجودة فقط، إذ أنها تعني الاسهام الفعال بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات ومكائن للنظام الإداري والتنظيمي وقوى بشرية، ومعلوماتية ومالية بحيث تساهم جميعا بتحقيق هدف المؤسسة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك من خلال تقديم السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة

¹-مهدي صالح السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

²-عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 24.

³-مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴-نفس المرجع السابق، ص 18.

⁵-عبد الرزاق حميدي، أثر الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014، ص 18.

والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية، وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين.

وبصفة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة فلسفية أو مجموعة من الأفكار تتدرج ضمن نظام وفق استراتيجية ادارية لتحقيق جودة شاملة لجميع الأنشطة والأفراد.

ثانياً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تتباين رؤى الكتاب والباحثين في تحديد المبادئ التي تستند اليها ادارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت كما يلي:

1- التركيز على الزبون (العميل)¹:

يعتبر العميل أهم ما تركز عليه ادارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة مالكوم العالمية، أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في ادارة الجودة الشاملة كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي.

ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد أو المستهلك الذي يتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية في المنظمة.

ولذلك فإن المنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الداخلي أو الخارجي الجودة العالمية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة.

2- التزام الادارة العليا²:

عرف موني وريلي Rily & Mouney القيادة بأنها موازية للسلطة الرسمية، وبواسطة السلطة يمكن التأثير على الجماعة لتنفيذ القرارات الادارية خوفاً من المسؤولية والعقاب والقيادة هي السلطة، ويجب أن تمنح القدر الكافي من السلطة لممارسة مهامها القيادية.

وانطلاقاً من التعريف السابق يتضح أن التزام الادارة العليا في المؤسسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي، يتوجب عليه جعل الجودة الشاملة أمراً فعلياً وليس شعراً، مما يجعل على عاتق المدربين وأصحاب

¹-حنان بودرسة، علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في (المسار) في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012 ص 11.

²-ولد عمران فتحية، بن علي حكيمة، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية -دراسة حالة بملبنة ونيس بئر ولد خليفة عين الدفلى-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2015، ص ص 12-13.

قرار العمل على أن يدرك جميع العاملين في المؤسسة، أهمية الجودة من سمعة المؤسسة في داخل وخارج الذي تنتشط فيه لأجل بلوغ الأهداف المنشودة.

3- التركيز على العمليات والنتائج معا:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك الى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج، والتي تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات، وفي جميع المجالات داخل المؤسسة، ويكون هناك قناعة كاملة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية والنظام بكافة مكوناته. إن التنفيذ الناجح لأي عملية يحتاج فهم ما الذي يحدد أداء العملية والمخرجات الخاصة بها ونتائجها، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت الضائع والجهد المبذول¹.

4- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الانتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية².

5- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:

تتوقف فاعلية ادارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، فالعاملين لا يحبون الأجر وحده وإنما يحبون الثناء والامتنان أيضا مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ما تحرص ادارة الجودة الشاملة وتؤيده من أجل اشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل في المؤسسة³.

6- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:

يحث هذا المبدأ على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وحل المشاكل بمنهج علمي اعتمادا على الأساليب الكمية المساعدة علا اتخاذ القرار والتقليل من حالات عدم التأكد، ومساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات⁴.

¹- ناضور خيرة، محرز فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة - دراسة حالة ملبنة عريب عين الدفلى -

مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2019/2018، ص 17.

²- ولد عمران فتحية، بن علي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³- نفس المرجع السابق، ص 13.

⁴- عبد يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسين الفضل، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك -منهج كمي-، الطبعة الاولى

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000، ص 268.

7- التغذية العكسية¹:

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والابداع في الشركة، فهي عبارة عن معلومات تحصل عليها المؤسسة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى اشباعهم لمطالبهم ووقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المؤسسة لوضعها لدى عملائها، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في ادخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات.

8- التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة ادارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الانتاج بشكل مستمر، وهذه الفلسفة هي احدى ركائز ادارة الجودة الشاملة والتي تهدف للوصول الى الاتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار تحسين عمليات المؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها².

ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول اليه، وهو هدف لا يمكن الوصول اليه بسهولة، وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر، حيث تعني كلمة Kai التغيير و Zen تعني الجيد أو نحو الأفضل.

وبشكل أساسي فهذه الكلمة تعني التغيير الجيد أو التحسين المستمر والسعي وراء تحسينات بسيطة من خلال التخلص من النفقات المهدرة والمخلفات، ويشمل هذا التغيير عمليات المؤسسة وأفرادها، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. لذا يجب أن تبنى سياسة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، وهي مسؤولية جميع من يعمل في المؤسسة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

من خلال المبادئ السابقة لإدارة الجودة نلاحظ أن هذه المبادئ تمثل نظام اجتماعي وفني يحقق التكامل بين جميع الأنشطة في المؤسسة، بحيث يركز على العاملين والعملاء والموردين والتغذية العكسية من أجل ضمان التحسين المستمر للجودة.

¹-ناصور خيرة، محرز فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²-حورية جريبيع، أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الهياكل المعدنية المصبغة وحدة المغير -الوادي-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص 66.

الفرع الرابع: أهمية وأهداف ادارة الجودة الشاملة

أولاً: أهمية ادارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية ادارة الجودة الشاملة في الفوائد التي تجنيها المؤسسات في ظل تطبيق هذه الفلسفة، وتمتد الفوائد على أربعة أصعدة: على صعيد المؤسسة والأفراد، العملاء وتصل حتى الى الموردين ويمكن أن نذكرها في النقاط التالية بإيجاز:

*أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق العديد من آفاق التميز والنجاح وتمثل فيما يلي¹:

- تحقيق انتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الانتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء، وتحسين طرق ادارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في ادارة المؤسسة.
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها الى جانب ذلك يتم تحقيق رضاهم.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- التوسع في فتح فروع وأقسام انتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها، وهذا يؤدي الى زيادة الثقة فيها.
- قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها.

*أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء:

يعتبر مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من القضايا المهمة بالنسبة اليهم، وفي هذا الشأن نميز الأهمية بالنسبة للعملاء الداخليين والخارجيين على النحو التالي²:

- بالنسبة للعملاء الداخليين:

- 1) توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالا المخاطر في جو العمل.
- 2) تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- 3) تقديم المكافآت والحوافز المجزية بحق المجدين في العمل والتميزين.
- 4) توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- 5) فسح المجال للعاملين في تحسين أداء المؤسسة، وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.

¹-مهدي صالح السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

²-سليم لعقون، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017 ص 51.

- بالنسبة للعملاء الخارجيين:

- ج) التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- ج) استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها.
- ج) توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة الى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
- ج) قدرة المؤسسة على الوفاء بتعهداتها لعملائها الخاصين.

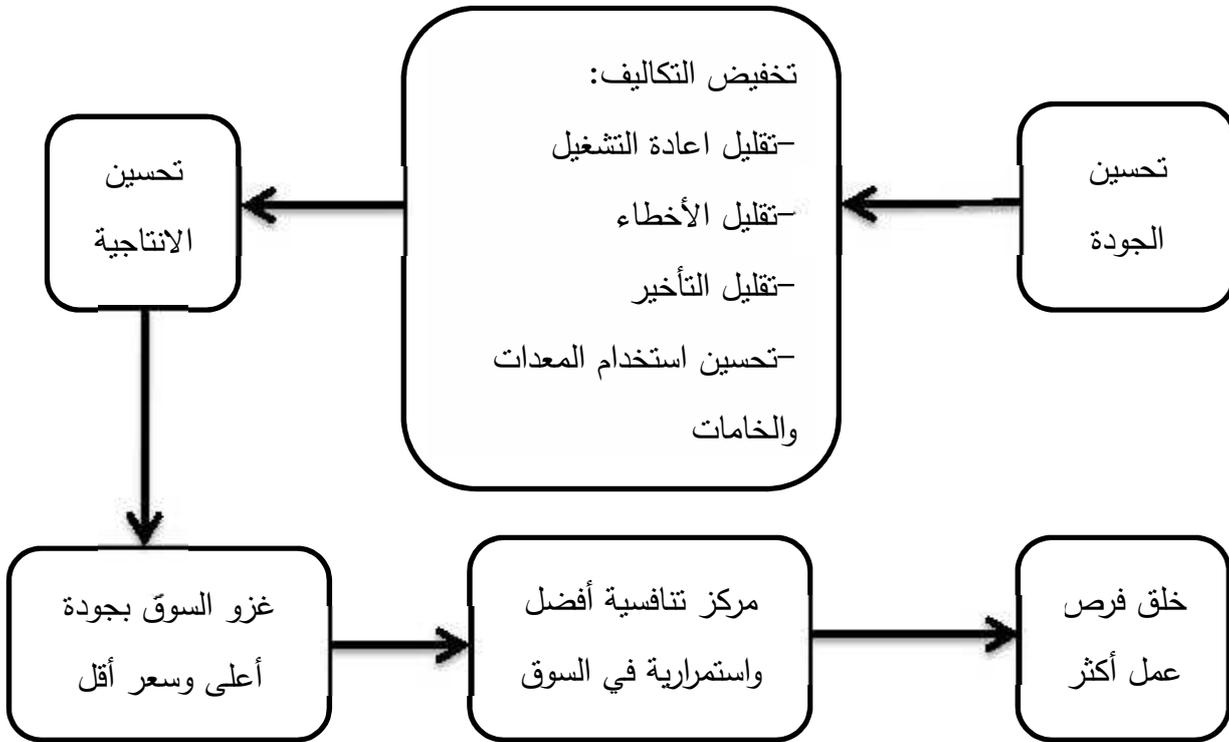
*أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للموردين:

تتم أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للموردين في النقاط التالية¹:

- ج) حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرض أوسع للتعامل.
- ج) ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها الى غيرهم من الموردين.

ويمكن توضيح أهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): أهمية ادارة الجودة الشاملة



المصدر: ولد عمران فتحية، بن علي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

¹-سليم لعقون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة أي تحقيق العديد من الأهداف يمكن ايجازها فيما يلي¹:

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها تؤدي الى زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية.

- تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم مهمة الادارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزعم تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الانتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والتصليح.

ويتم وفقاً لذلك:

1- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

2- جذب مستهلكين مرتقبين.

3- تصميم منتجات وخدمات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

-زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

-تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل ومهارات العمل التعاوني بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسات².

-تخفيض تكاليف الانتاج من خلال عمليات التحسين المستمر وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة انجازها وتقليل التكاليف³.

-تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات للعميل.

-تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية.

¹-نايل زهراء، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ملينة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته مستغانم-، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2016، ص 17.

²-دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة- أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2017/2018 ص 34.

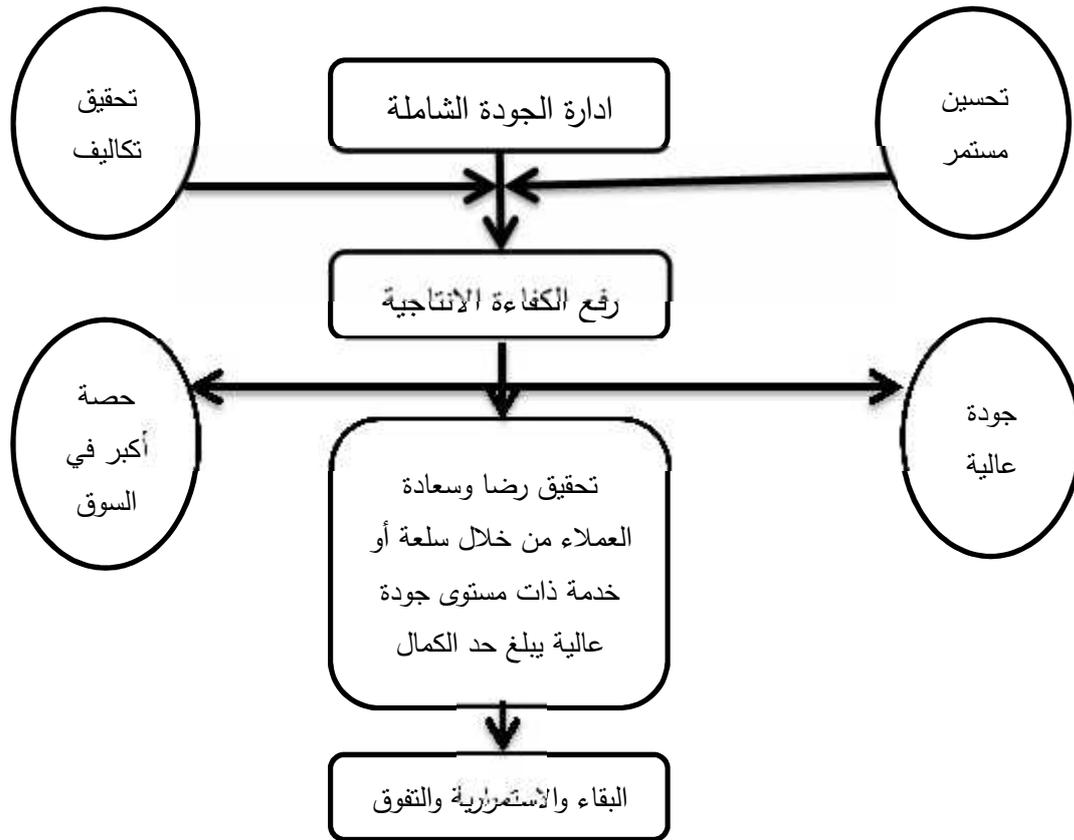
³-نفس المرجع السابق، ص 34.

- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال دورة المنتجات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.
- توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.
- توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
- التميز بالأداء والخدمة وذلك بإجراء التغييرات الملائمة على المنتج أو الخدمة من خلال التحسين والتطوير المستمرين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الانتاجية والعمل على ترشيد النفقات التشغيلية¹.
- المرونة الدائمة وادخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع المتطلبات الانتاجية وفقا لاحتياجات العملاء².
- وتعتبر أهداف ادارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا فيها من جانب المديرين ويجب على الادارة أن تعرف كيفية تسيير هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها السببية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة وهذا يحتم على ادارة المنظمات تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تنتجها وضرورة قيادة المنظمات من خلال تحسين الجودة.

¹-بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- *قسم التكرير -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2016/2015، ص 12.

²-بن سعيد فايزة، مولودي حميدة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة مؤسسة المباني الصناعية والنحاس (Batimétal) بعين الدفلى-، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادار أعمال، جامعة الجبلاي بونعامه، خميس مليانة، 2017/2016، ص 7.

الشكل رقم (02-01): أهداف ادارة الجودة الشاملة



المصدر: بن سعيد فايزة، مولودي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المطلب الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

حتى ينجح تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فإنه يستلزم تحقق ما يلي¹:

1- دعم وتأيد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن التزام الادارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي الى نجاح النظام المستهدف، ويؤكد Martin 1993 أن التزام الادارة العليا يتمثل في الجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير امكانية العاملين في أدائهم.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها.

¹- أحمد بن عشاوي، ادارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر، العدد 03، 2013، ص 38.

2- المناخ التنظيمي¹:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم اعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم ادارة الجودة الشاملة حيث أن يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكافية بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

3- التسيير الفعال للموارد البشرية للمؤسسة:

إن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح ادارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدءا من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل وانتهاء بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة².

4- التغذية العكسية³:

يعتبر توفر نظام المعلومات من المهمة الأساسية التي تقتضيها ادارة الجودة الشاملة، وأكدت التجارب في الشركات المطبقة لمنهجية الادارة الشاملة للجودة، ويشكل لا يدع للشك، على أن الاستطلاع الدائم والمستمر لأراء الزبائن في جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها وما لديهم من مقترحات وشكاوى بصدها وبعد جانب أساس ورئيس في التطبيقات الفاعلة لمنهجية الادارة الشاملة للجودة لأن هذه المعلومات الراجعة تتمثل في:

- مصدر للأفكار الجديدة والمعلومات الضرورية للتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات بما يحقق رضا مضاف لدى الزبائن.

- أسلوب من أساليب اشعار الزبائن بمدى اهتمام الشركة لهم وبترتب على ذلك رفع مستوى رضائهم عن الشركة وزيادة ولائهم لها.

- طريقة من طرائق الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد في حالة الاستجابة السريعة والفعالة لمطالبهم.

ومما يتوجب التنويه اليه بهذا الصدد لتبيان الأهمية المتميزة للتغذية العكسية للمعلومات وتحليلها باتخاذ الاجراءات السريعة لمعالجة السلبيات، قيام بعض الشركات الرائدة في مجال الادارة الشاملة للجودة باستحداث شعبة تخصصية في قسم التسويق واجبها الرئيسي دراسة أسباب فقدان الزبائن وتحديدها وتحليلها للعمل على مواجهتها بشكل فوري وحددت لمسؤول هذه الشعبة آلية واضحة للتوصل الى المسببات وحملته مسؤولية عدم تحقيق نجاحات ايجابية في تحديد أسباب الأخطاء وسبل معالجتها.

¹- أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

²- ولد عمران فتحية، بن علي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³- نفس المرجع السابق، ص 16.

5-التحسين المستمر¹:

إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لاسيما وأن العمليات الانتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية انتاج السلع وتجهيز الخدمات، تعتبر من الأنشطة الانسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر. ومن البديهي، أن أحكام السيطرة على عمليات تنفيذ التحسين المستمر يتطلب اعداد وتهيئة وتوفير الموارد المادية والبشرية والدعم والتحفيز.

لذا حددت لهذه العمليات المتطلبات التالية:

- تحديد أهداف التحسين بالدقة المطلوبة.
- تخطيط التحسين، أي تحديد المتطلبات المادية والبشرية لترجمة الأهداف للواقع التطبيقي بشكل فاعل وبصيغة خطة عمل واضحة المعالم.
- تشكيل فرق التحسين وتوفير الدعم الدائم لها من قبل الادارة العليا وبقية الادارات وتحديد مسؤولياتها وصلاحياتها وجعل قنوات الاتصال مفتوحة أمامها.
- تحفيز المنفذين لعمليات التحسين المستمر بشكل دائم.

6-الوقاية بدلا من المعالجة:

يقال اعمل الصحيح صحيحا من أول وهلة، وهذا من شأنه الاسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة من العمليات الانتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء الى اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التلف.

7-تبني الأنماط القيادية المناسبة:

لكي يتحقق التغيير من القيادة التقليدية الى القيادة وفقا لإدارة الجودة الشاملة وحتى يتحقق التغيير في سلوك الأفراد، ينبغي تبني القيادة الادارية المناسبة لكل والتي تؤيد أسلوب ادارة الجودة الشاملة، كما يجب تبني النمط القيادي الذي يعتبر ملائما ومناسبا لمدخل ادارة الجودة الشاملة، ويكمن في النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق وتولي اهتماما متوازنا بالعنصر البشري والجانب الهيكلي في التنظيم².

¹-ولد عمران فتحية، بن علي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²-نفس المرجع السابق، ص 17.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

1-مرحلة الاعداد:

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء واعدادها لتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية ادارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الادارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الاعداد القيام بالنشاطات التالية:

-اتخاذ قرار تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا.

-التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.

-اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في ادارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.

-تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الادارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.

-ايجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

-بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع اعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.

-اعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.

-وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء واجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

2-مرحلة التخطيط²:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الاعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال مرحلة الاعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة PBCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال بأن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط القيق.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

-تحليل البيئة الداخلية بما فيها عناصر القوة ومواطن الضعف.

-تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.

-صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادة خلال فترة تتراوح عادة بين خمسة الى عشرة سنوات.

¹-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 213- 214.

²-نفس المرجع السابق ذكره، ص 215.

-وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.

-وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة الى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول الى هذه الأهداف.

-اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

-تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.

-دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.

-تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

3-مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة اليها للوصول الى الأهداف المحددة. وهنا تبدأ عملية تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن ادارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

ولابد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الادارية والفنية، وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها من الأدوات المعروفة.

4-مرحلة الرقابة والتقييم:

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وحتى يكون نظام الرقابة فعالا، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة الى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين عن كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الاحصائية في الرقابة بالإضافة الى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التحليلية لتعديل المسار.

5-المرحلة المتقدمة¹:

هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثلا يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ قد تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.

¹-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 218.

كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة الى مجموعات من العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الايجابي الناتج عن تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة.

ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى الى نشر تجاربها ونجاحاتها في ادارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى، بهدف افادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.

الفرع الثالث: معوقات ادارة الجودة الشاملة

يتعرض تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الى جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، خاصة في ظل الظروف الراهنة وتحديات المحيط، يمكن تلخيصها فيما يلي:

-مقاومة التغيير سواء من بعض المسؤولين أو من جانب العمال، وهذا يرجع الى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة الى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير¹.

-الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافئة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية².

-الوقت الطويل الذي تتطلبه أو تستغرقه عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، قد يؤدي الى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة³.

-عدم وجود ادارة قوية فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم ادارة الجودة الشاملة ودعمها، وأن يكونا صابرين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج⁴.

-الاهتمام بالنواحي الكمية واغفال النواحي الأخرى المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة وتدريب الموظفين، ونشاطات البحث والتطوير وغيرها⁵.

ويضيف Irani and Others بعض المعوقات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع العام حيث تتلخص فيما يلي⁶:

¹-قدور لبراو، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية) بالوادي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2014/2015، ص 15.

²-رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 123.

³-نفس المرجع السابق، ص 123.

⁴-نفس المرجع السابق، ص 123.

⁵-قدور لبراو، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁶- Total quality management and corporate culture : constructs of "Z.IRANI, A.Beskese & P.love, , technovative, vol 24, U.K, 2004, P 64."organizational Excellence

-الاعتقاد الخاطئ لدى الثقافات التنظيمية في القطاع العام بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى فقدان الأدوار والسيطرة، وتحجيم الصلاحيات.

-الاعتماد على الادارة الهرمية، فتسلسل الأوامر الادارية يحبط روح الابداع عند العاملين، مع زرع الخوف من الأخطاء.

-صعوبة ترويح فكرة روح الفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام.

ويعد 1997 Morgan and Murgatroyd بعض المشاكل التي تعزى الى فشل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع العام والتي تتضمن¹:

-عدم وجود ثقافات تنظيمية واضحة، تستطيع متابعة كل ما هو جديد على الساحة.

-عدم مرونة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل في المؤسسات الحكومية.

-نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.

-ضعف مستوى التحفيز والذي بدوره يؤدي الى ضعف الانتماء الوظيفي.

وكتب هراري سنة 1997 مقالا يوضح فيه أسباب تعتبر كافية لجعل ادارة الجودة لا تصلح لإدارة المنظمات مما أثار جدلا واسعا بين الباحثين Harrari و Stringham وهي كما يلي²:

تركيز ادارة الجودة الشاملة على تصرفات الأشخاص كعمليات داخلية، أكثر منها نتائج خارجية أي يتم التركيز على البيئة الداخلية واهمال النتائج النهائية وبالتالي ستكون المنظمة أقل استجابة ومرونة.

-إن ادارة الجودة الشاملة لا تسعى حقيقة للتغيير الجاد في نظام الأجور والمكافآت الادارية بل تسعى الى المكافآت الجماعية التي تقتل التميز الفردي.

الفرع الأول: ماهية الايزو

أولاً: تعريف الايزو

الايزو كلمة اغريقية ISOS تعني التساوي والتعادل، وقد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير International Standardization Organization، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات ولقد تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء وفود ضم 25 دولة في لندن عام 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 وتتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها³.

كما يعرف على أنه: "شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات ال ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة"⁴.

¹ - Morgan, C, & Murgatroyd, S, "Total quality management in the Public sector" open university , press, UK (Buckingham), 1997, P 33.

² - Harrari Oren J., "Ten reasons TQM doesn't work" Management Review, vol 86, No 1, USA, 1997, P 39.

³ - عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 63.

كما يعرف أيضا بأنه: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها"¹.

وعرف نظام ادارة الجودة ISO 9000 على أنه: "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ال ISO سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام ادارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه ادارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين"².

كما يعرف بأنه: "توظيف لسلوك انساني يشترط اتباع طرق محددة في الادارة والانتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الانتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الانتاج على درجة جودة محددة سابقا"³.

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والادارة والخدمات التقنية وقد تم اصداره ووضعها من طرف منظمة ال ISO التي تمنح المؤسسة التي تطبقه شهادة ISO 9000.

ثانيا: نشأة الايزو⁴

في أعقاب الحرب العالمية الثانية ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والالكترونية، اذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الانتاجية وعشرات المراكز التصميمية، كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب لأن ذلك يؤدي الى كوارث وخسائر كبيرة.

ومن هذا المنطلق ظهرت عام 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q 9858 حول برامج ادارة الجودة أعقبها عام 1968 صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP) Allied Quality Assurance Publication، وفي عام 1970 أصدرت وزارة الدفاع البريطانية DEF-08-STAN-05 وتشكل نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلف المشار اليها.

وفي عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS 5750 على ثلاثة أجزاء للأغراض التقاعدية وتضمنت المواصفة شروط تسجيل المؤسسات طبقا للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد وجهات التسجيل.

¹-ولد عمران فتحية، بن علي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

²-نايل زهراء، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³-حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد الى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 31.

⁴-عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ومع تعاظم حركة التجارب والتوسع في ابتكار منتجات جديدة ولضمان حقوق المتقاعدين، سعت منظمة ISO الى ايجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة الشاملة للهيئات والمؤسسات الانتاجية والخدمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية.

وفي عام 1984 وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس BSI قامت منظمة الايزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها اصدار مواصفة خاصة بالجودة.

وفي عام 1987 تم اصدار سلسلة من المواصفات ISO 9000 تظم ادارة وتأكد الجودة كمواصفة دولية والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS 5750.

وفي عام 1994 قامت المنظمة الدولية للمعايير بمراجعة المواصفة ISO 9000 وادخال التعديلات اللازمة عليها، وعلى أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000 وبواقع مرة كل سبعة أعوام.

الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الايزو

تم تصميم سلسلة معايير الايزو 9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، ومع هذا فيمكن أن تناسب احتياجات منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة، صناعية أو خدمية ويمكن تطبيقها في المنظمات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمنظمات القانونية وغيرها من هيئات الخدمة. وسلسلة المواصفات الخمسة للجودة يمكن وصفها باختصار كما يلي¹:

-الايزو 9000

ادارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، ارشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وارشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم الارشادات لاختيار واستخدام (معايير الايزو 9001، 9002، 9003) فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير (الايزو).

-الايزو 9001

(نظام الجودة-نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والانتاج والتركييب وتقدم الخدمات) وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تعطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

-الايزو 9002

(نظم الجودة-نموذج لضمان الجودة في الانتاج والتركييب) وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الانتاج والتركييب وهي في الاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم، ويتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في الايزو 9000.

¹-ولد عمران فتحية، بن علي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

-الايزو 9003

(نظام جودة-نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات) وهي أقل سلسلة شمولاً وتغطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها الايزو 9001، وهي لا تعتبر نظام رقابة على الجودة، وتتضمن فقط المتطلبات لعمليات اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش¹.

-الايزو 9004

(عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة) تقدم هذه السلسلة إرشادات وتوجيهات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية².

¹-بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) SARL - (IMC)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011، ص 21.

² نفس المرجع السابق، ص 21.

والجدول التالي يوضح تصنيفات هذه المعايير:

جدول رقم (01-01): تصنيفات معايير الايزو (ISO 9000)



المصدر: ولد عمران فتيحة، بن علي حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفرع الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو

تعددت تعريف ادارة الجودة الشاملة وهذا حسب الباحثين والمفكرين عكس معايير الايزو التي تصدر عن المنظمة العالمية للمعايير ISO، ويمكن القول أنهما وجهان لعملة واحدة، اذ تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخل للتطوير الشامل والمستمر للأداة، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، أما الايزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه، ورغم هذا فهناك من يخلط بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000 ويعتبرها شيئاً واحداً لكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير الايزو 9000 وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى الى التحسين المستمر، بين تركيز شهادة المطابقة للايزو 9000 على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتطبيق اجراءات تحققها، لكن قبل التطرق الى أوجه الشبه والاختلاف يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية¹:

* إن الايزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة.

* إن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي الى امكانية الحصول على الايزو حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة لا تحتاج الا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها امكانية الحصول على الايزو.

* إن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتماً الى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة².

* على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما.

* أن الاختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصوراً معيناً في نظام الايزو فهذا النظام يوفر معياراً مهماً للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لضمان وتوكيد الجودة وبالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات نظام ادارة الجودة الشاملة.

أولاً: نقاط التقاء ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

ترتبط ادارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو من خلال النقاط التالية³:

- إن المواصفات القياسية للايزو تعبر عن ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل في حين تتبع ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، وإدارة الجودة الشاملة خلافاً للايزو تنبذ لأبعد من توقعات العملاء.
- إن تركيز ادارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية ارضاء العملاء يشكل نقطة توافق مواصفات الايزو.

¹- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

²- عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³- نفس المرجع السابق، ص 75.

- اعتبار الحصول على شهادة المطابقة ايزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه للنظام القائم على مواصفات ايزو 9000.
- تعمل مواصفات ايزو على توثيق عمليات التحسين وتمنع التراجع كما لا يشترط حاليا التوسع في استخدام الطرق الاحصائية، بينما تشترط ادارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين والادارة بالطرق والأدوات الاحصائية كأساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها.

- تشمل متطلبات ايزو جزءا من متطلبات وأهداف ادارة الجودة الشاملة مثل التجاوب مع الشكاوي والمعايرة والتجهيز بالوثائق، وتؤكد فعاليات الجودة على التحسين المستمر وفعاليات العمل الجماعي والادارة المتقاطعة وحلقات الجودة وادارة التكاليف والاستخدام المكثف للطرق الاحصائية.

ثانيا: نقاط الاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة والايزو¹

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يختلف من شركة الى أخرى ومن بلد الى آخر بينما تطبيق إحدى سلاسل ايزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للمعايير والمواصفات، حيث يكون التطبيق وفق قواعد ارشادية محددة تساعد في تطبيق ايزو ولذلك فإن الحصول على شهادة ايزو يعتبر دليلا لتقدم المنظمة نحو الجودة، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بأن شهادات ايزو تمثل احدى متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

ومن خلال كل ما تطرقنا له فإن ايزو تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين ادارة الجودة الشاملة هي ادارة للجودة من منظور شامل وبناء عليه فإنها ليسا متعارضين بل متكاملين من منظور واحد. وعموما يمكن توضيح جوانب الاختلاف بين نظامي ايزو وادارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

¹- عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الجدول رقم (01-02): الاختلافات بين ادارة الجودة الشاملة ونظام الايزو

نظام ادارة الجودة الشاملة	نظام الايزو	جانب الاختلاف
يأخذ الاهتمام الكافي	لا يأخذ الاهتمام الكافي	الاهتمام بالعمل
يعطي الأهمية اللازمة	لا تعطي الأهمية اللازمة	جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	مبادئ التحسين المستمر
تعطي الاهتمام اللازم	لا تعطي الاهتمام اللازم	مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة
معايير عالمية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى	معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	المعايير المتبعة
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	التعامل مع العميل
المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة والغاء التغييرات التي تناسبها	المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو ليست لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو الغاء أي مواصفات أو متطلبات الشهادة	الاستقلالية
تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول الى السوق العالمية	نوعية الشركات

المصدر: مأمون الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008، ص 259.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية لأداء العاملين

يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم، بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم ولإدارة ككل.

وقد اكتشفت المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة أن نظام تقييم الأداء التقليدي أصبح يمثل عائقاً وعقبة في وجه التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، إذ وجدت هذه المنظمات أن نظامها التقليدي لتقييم الأداء يركز كل اهتماماته على رغبات المدير ويعزز التنافس بين الأفراد تحت رئاسته وذلك بدلا من تركيز الاهتمام على العميل.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

أولاً: مفهوم الأداء

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها:

1) يعرف على أنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة¹.

2) ويرى علي السلمي بأنه: "الأداء ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل".

3) ويرى "P.Druker" دراكريان: "الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" وبصفة عامة: فإن أداء الفرد عبارة عن محصل وتفاعل الرغبة مع القدرة ومنه: الأداء×الرغبة×البيئة².

4) ويعرف نيكولاس بأنه: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، إما نتائج السلوك، التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك³.

¹ الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص3.

² زينب باسو، نورة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص22

³ بريبط سهام، عمراوي نور الهدى، إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي، تقدير تربص لنيل شهادة ليسانس (L.M.D) تخصص تسيير الموارد البشرية، الملحق الجامعية، مغنية، 2013/2014، ص24.

Richard A. Swanson: فقد عرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه: المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات¹.

كما أشار توماس جلبرت: لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس².

وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة:

الفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي تحددها مسبقا، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.

الكفاءة: فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة.

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة³.

عرفت Bourguignon: الأداء يكون إنجاز الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة ونوع هذه الأهداف هذا الإنجاز قد يتضمن مفهوم ضيق (نتيجة، حصيلة) أو مفهوم واسع العمليات التي تؤدي للنتيجة (نشاط). الأداء متعدد الأبعاد، في صورة أغراض تنظيمية، موضوعي ويعتمد على المرجعيات المختارة (أغراض، غايات).

في حيث أشار Lorino Philippe: إلى أن الأداء هو "النتيجة المتحصل عليها من خلال العلاقة بهدف" وهو "الإنجاز الذي يؤدي للوصول للهدف"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن:

¹ حنان بودرسة، مرجع سبق ذكره، ص33.

² بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص9.

³ قدور لبراو، المرجع السابق، ص27،28.

⁴ شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009/2010، ص4.

الأداء هو سلوك يظهر على شكل إنجازات في الماضي وفي الفعل (ينجز أو يعمل) في الحاضر كما يصعب التنبؤ به مستقبلاً.

يرتبط بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.

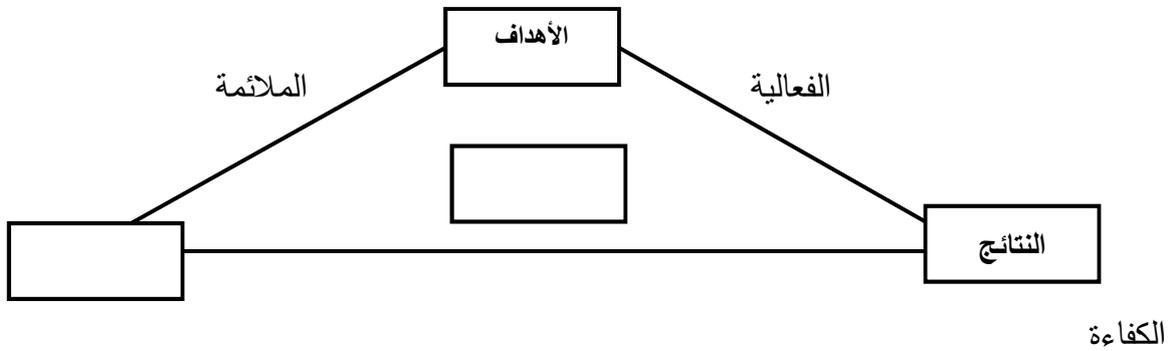
الأداء يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل والتمثل في البقاء والنمو.

الأداء هو تحقيق أفضل الأهداف والنتائج المسطرة، والتي عادة ما يطلق عليها بالمرجات بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة أو ما يسمى بالمدخلات خلال مدة زمنية محددة.

الأداء هو فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد فهذا يشير إلى أن الأداء يتكون من متغيرين اثنين هما الفعالية والكفاءة مع إضافة متغير ثالث هو الملائمة حيث أن: الأداء = الكفاءة + الفعالية + الملائمة.

*يوضح الشكل () المتغيرات الثلاث للأداء.

الشكل رقم (03-01) مثلث الأداء، الكفاءة، الفعالية.



Source : Ali Debbi, la mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs. Workshop Ville Management, la performance publique locale : composants et mesures, Décembre, 2005, P15.

ثانياً: خصائص الأداء

لأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:

1-الأداء مسألة إدراك:

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجديدة أو مناخ الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له، المنظمة وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير¹.

¹ يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014، ص48.

2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، وتكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية والتقنية، المالية، والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظرف آخر، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساس الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المتوقع¹.

3- الأداء مفهوم شامل:

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة. قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للعبير عن أداء المنظمة، فعل القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية².

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار³.

5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى الخيارات الإستراتيجية⁴.

¹ سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مكملة، ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2013/2014، ص5.

² ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011 ص68.

³ سلمى سدايرية، المرجع نفسه، ص6.

⁴ ياسع ياسمينة، المرجع نفسه، ص68.

الفرع الثاني: محددات الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة".
من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم لآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة، مكونات الأداء هي:

أولاً: المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

- 1- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.
- 2- **التدريب والتكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال "أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة".

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف".

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة¹.

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالغدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات ودوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة.

هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، نتخلص فيما يلي:

- 1) **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها،

¹ قدور لبروا، المرجع السابق، ص 29.

أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

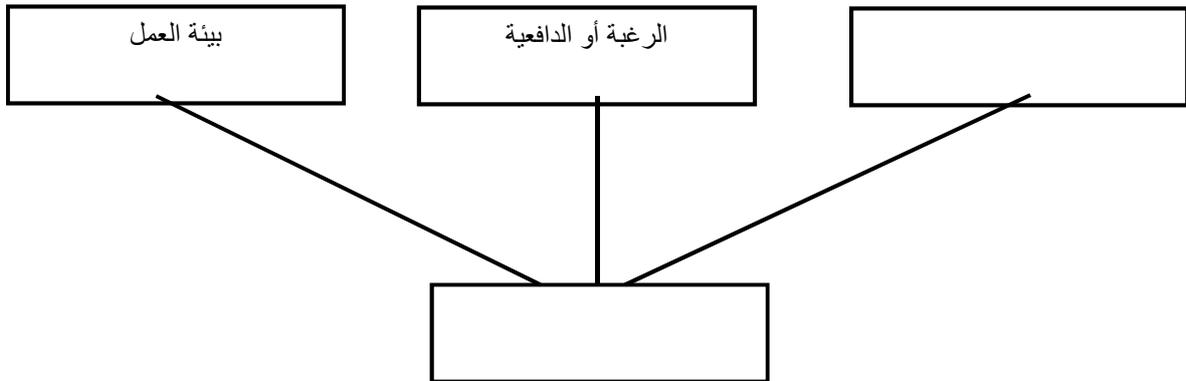
(2) حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

(3) التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات...، أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها¹.

(4) مناخ العمل (بيئة العمل): يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته جميعا².

نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له، مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له³.

الشكل (04-01) يوضح محددات الأداء



المصدر: السيد، 2000، ص 46.

¹ دحدوح ليليا، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016، ص 43.

³ بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2019، ص 55.

الفرع الثالث: معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ضل انعدام وجود معالم واضحة تمكنا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء بصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم والتصنيفات أو المعايير التي طردها الباحثون.

1- **التصنيف حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي¹.

1-1 **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

أ) الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب) الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج) الأداء المالي: يمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المألحة.

1-2 **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا، ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا².

2- **التصنيف حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء إلى³:

1-2 **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...إلخ.

2-2 **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة⁴.

¹ بن شلوية كاملة، شرفي أمال، مرجع سبق ذكره، ص7.

² الضب الزهرة، تينغمري نجمة، المرجع السابق، ص4.

³ يوسف عبد الرحمان، المرجع السابق، ص47.

⁴ بن شلوية كاملة، المرجع السابق، ص8.

3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي:¹

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية.

أ- أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقالات.

ب- أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائدة على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببيت روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ت- أداء وظيفة الإنتاج:

وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ث- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.²

¹ مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 25.

² مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 26.

4- التصنيف حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

4-1 الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) وتدنيه استخدام موارده (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيات)¹.

4-2 الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه².

4-3 الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة نداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا³.

4-4 الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة⁴.

5- التصنيف حسب معيار الزمن⁵:

أ- الأداء في المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير وبصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:

إ الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

إ الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة= المخرجات/ المدخلات.

إ الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

إ طبيعة وشكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد.

إ معدل دوران العمال Turn-Over.

إ الغيابات والتأخرات.

¹ بن شلوية كاملية، شرفي أمال، المرجع السابق، ص10.

² يوسف عبد الرحمان، المرجع السابق، ص48.

³ بن شلوية كاملية، شرفي أمال، مرجع نفسه، ص10.

⁴ الضب الزهرة، تينغمري نجمة، المرجع السابق، ص5.

⁵ مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص23.

ب- الأداء في المدى المتوسط:

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

1- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولاً معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

2- النمو (Croissance): وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة في السوق سيتمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي تنتشر طردياً مع نسبة نموها وأحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية وظهر ما يسمى Made In Japan.

ج- الأداء في المدى الطويل¹:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال. إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية والمعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحياناً والمندمجة أحياناً أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسباً بذلك الثقة المنشودة للمستهلك ويظهر هذا جلياً في العلامات الكبرى مثل: نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على قوتها وقدرتها على البقاء. وكذلك شركة Bavaria Motors التي وضعت متحفاً خاصاً بها دلالة على عظمة الشركة وقدرتها على قهر منافسيها خلال حقبة مختلفة. وهذا إن جل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات حتى ولو كانت الحروب نفسها والتي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد. هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمان يمكن لأجيال الصاعدة الاستفادة منه.

إن مفهوم القدرة على البقاء مفهوم ينطوي على معانٍ عميقة تستدعي الوقوف طويلاً أمامها وتحد عالٍ تتمنى جميع المنظمات بلوغه، ولكن الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات اليوم يختلف تمام الاختلاف عن ما تعتقد أو تحم أنها سائرة نحوه، وهذا ما يمكن ملاحظته في النظام الخطي الذي تتبعه (linear system) فبالمبادلات الحالية العالية لاستهلاك والطرق غير المستدامة في استغلال موارد الأرض قد لا تكفي خمس مثيلات الكرة الأرضية

¹ حجار وهيبية، هناد أميرة، أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2016، ص 40.

للاستجابة إلى هذا الزخم من المتطلبات في 100 أو 200 سنة المقبلة، وتكون أحسن الحلول الممكنة للبشر هي التوجه نحو إعادة التدوير واستغلال المنتجات المستخدمة بدل إلقائها كنفايات وتدمير ما تبقى من موارد لا شيء إلا بسبب جشع بشر اليوم وغياب العقلانية في الاستهلاك.

ثانياً: مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالتالي:

- 1- **الأداء الممتاز:** وهو كذلك الأداء الذي يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.
- 2- **الأداء الجيد جداً:** ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف¹.
- 3- **الأداء الجيد:** والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء.
- 4- **الأداء المعتدل:** هذا المستوى يمثل سيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- 5- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.
- 6- **الأداء المتأزم:** وهو الذي يمثل الأداء غير الكفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة².

المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

يلعب تقييم أداء العاملين دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز، وبالتأكيد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهـم.

إن عملية تقييم الأداء مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين ومجالاته

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

اختلف الباحثون في إعطاء تعريف دقيق لمفهوم تقييم أداء العاملين، وفي ما يلي ندرج أهم التعاريف التي وردت في ذلك:

¹ زناتي غنية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، 2018/2019، ص19.

² سلمى سدايرية، المرجع السابق، ص8.

- أورد تعريفاً لتقييم أداء العاملين على أنه عملية مراجعة لأداء العامل في وظيفته بغرض الترقية والحصول على بيانات ومعلومات عن الشخص، وتحليلها بحيث تخدم أغراضاً عدة:
- الحصول على نتائج أفضل.
 - التقدم والتطوير في أداء شاغل الوظيفة، وتحديد مستقبله من المدير.
 - أن يشترك الموظف مع المدير في تقييم أدائه ليطور نفسه¹.
- إنه نظام وضع للحكم على قدرة الموظف واستعداده للعطاء والتقدم ومدى سلامة تعيين الشخص في وظيفة ما ومعرفة الإدارة لأوجه النقص في الموظف وبالتالي علاج ذلك بالإضافة إلى الأهداف الأخرى منها الترقية والجزاء².
- عرفه ماهر أحمد على أنه: "نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها³.
- وعرفه أحد الباحثين بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل المساعدة الإدارة المعينة على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي⁴.
- تتبلور عملية تقييم الأداء الفرد في المؤسسة في تقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل⁵.
- قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند لهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة.
- دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى⁶.

¹ إسراء نايف، محمد نور، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، في نابلس، فلسطين، 2007، ص 23.

² حنان بوردسة، المرجع السابق، ص 37.

³ عبد الهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016، ص 11.

⁴ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، 2016/2015، ص 28.

⁵ حسين بغداد، ملوك عماد الدين، إدارة الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC مؤسسة الإسمنت S.CIS، سعيدة مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة د/مولاي الطاهر، سعيدة 2018/2017، ص 15.

⁶ عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004.

العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريق أدائه والعمل على تعزيز الأول ومواجهة الثانية وذلك لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل¹.

هو قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه².

هو عملية يتم خلالها معرفة مدى تحقيق، وإنجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم وذلك وفق معايير موضوعة على أسس علمية³.

يقصد بتقييم أداء العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور⁴.

إنه تقييم منتظم يشمل كل أوجه السلوك التنظيمي أخذاً في الاعتبار ديناميكية فعالية العاملين ومدى استجابتهم لمتطلبات الوظيفة وقبولهم لتحمل مسؤولياتها.

طريقة دورية بها مشرف حكمه على أداء موظف ما لعلمه⁵.

هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً⁶.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص النقاط التالية من معنى ومفهوم تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد العمل المكلف به بهدف قياس الإنجاز الفعلي للفرد.

إن تقييم أداء العاملين ما هو إلا عملية قياس مستوى جهد ونوعية أداء الفرد خلال فترة زمنية معينة بطريقة مستمرة، وذلك بالاعتماد على عدة معايير، عن طرق مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة.

إن تقييم أداء العاملين هو عملية إيجابية لا يسعى من خلالها فقط إلى الكشف عن نقاط الضعف للفرد وإنما أيضاً يهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف.

إن تقييم أداء العاملين هو عملية مخطط لها مسبقاً

إن نتائج تقييم أداء العاملين تبنى عليها قرارات متعلقة بالمصير المهني للفرد مثل: الترقية، النقل، الفصل... إلخ.

إن ما يتم تقييمه ليس هو الفرد العامل ولكن أداء هذا العامل للعمل الذي يكلف به، وكذلك سلوكه وتصرفاته.

¹ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، مرجع نفسه، ص 280.

² حنان بوردسة، المرجع السابق، ص 36.

³ خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المقياس إدارة الموارد البشرية، التخصص مناجمت، المستوى الثانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص 52.

⁴ عبد الناصر موسى، المرجع السابق.

⁵ حنان بوردسة، المرجع السابق، ص 36.

⁶ حسين بغداد، ملوك عماد الدين، المرجع السابق، ص 16.

إِنْ عملية تقييم الأداء تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
 إِنْ تقييم أداء الفرد العامل يتم بصفة دورية، أي أن عملية تقييم عملية مستمرة.

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا الذي على الرغم من أن المدربين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا إنهم مقتنعون بضرورة وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية¹:

1/ الترقية:

قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياس موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2/ تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتهم في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

أ) عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.

ب) توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعانة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

بالإضافة إلى مجالات استخدامات النتائج ما يلي:

3/ التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدرته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم².

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 98.

² زينب باسو، نورة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 33

4/ تأسيس نظام حوافز عادل:

يوفر نظام تقييم أداء الموارد البشرية معلومات عن مستوى أداء كل فرد، أيضا مدى تفانيه في إثراء وظيفته وبلوغ الأهداف المخططة، أخيرا مدى امتلاكه لمهارات إبداعية تشكل إضافة بالنسبة للمؤسسة، مما يسهل عليها بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية¹.

5/ الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تضمنت تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته².

6/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها، ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوات أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير³.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولا: أهمية تقييم أداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدة التزام الأفراد بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

¹ مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص224.

² عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص10.

³ زينب باسو، نورة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص34

إحساس العامل بالمسؤولية، عندما يشعر العامل بأن أدائه موضوع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيزترتب عليها اتخاذ نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول¹.

يعتبر جزءاً أساسياً من عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلائم الفرد ونوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة وبالتالي استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوكه وأدائه تعكس مدى مساهمة الفرد داخل الإنتاجية².

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة³.

دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور⁴.

يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة⁵.

يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي⁶.

تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف⁷.

زيادة مستوى رضا العميل، بعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، وكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه

¹ امبارك عبد العلي، أوغرب محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2015/2016، ص33.

² بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، المرجع السابق، ص30.

³ حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص8.

⁴ حسام عبد المجيد الأشقر، المرجع السابق، ص ص 8-9.

⁵ نفس المرجع السابق، ص8.

⁶ زينب باسو، نورة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص30

⁷ حسين بغداد، ملوك عماد الدين، المرجع السابق، ص17.

مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة العمال ورؤسائهم ومنظمتهم¹.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:

(1) على مستوى المنظمة:

تتمثل هذه الأهداف في²:

() تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً.

() تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقة العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة.

() توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافأة والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

() النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر³.

(2) على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:⁴

() ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والنقيد بمواضيعه "بمواعيده".

() تنمية القدرة على التحليل، شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.

¹ امبارك عبد العلي، أوغرب محمد، المرجع السابق، ص34.

² حمو سميرة، تقييم أداء العاملين وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي، تخصص اقتصاد كمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2018، ص14.

³ يوسف عبد الرحمان، المرجع السابق، ص46.

⁴ حمو سميرة، المرجع السابق، ص46.

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعرف بين المدير والموظفين¹.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي².
- (3) على مستوى المرؤوسين:**

- أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد الفعالية الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات³.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار⁴.
- تساعد عملية التقييم على اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلات وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم⁵.
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه⁶.
- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية⁷.

الفرع الثالث: أسس ومعايير تقييم أداء العاملين

أولاً: أسس تقييم أداء العاملين

- هناك مجموعة من الأسس لتقييم أداء العاملين فهي تتمثل فيما يلي⁸:
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
 - يجب أن يكون نظام تقييم أداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
 - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
 - يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

¹ يوسف عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 46.

² نفس المرجع السابق، ص 46.

³ نفس المرجع السابق، ص 47.

⁴ زينب باسو، نورة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁵ حمو سميرة، المرجع السابق، ص 15.

⁶ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 21.

⁷ نفس المرجع السابق، ص 21.

⁸ حمو سميرة، المرجع السابق، ص 16.

- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور، الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم¹.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء².
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي³:
- ✓ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- ✓ أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء واتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- ✓ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم الذاتية.
- ✓ إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما يظهر من الموظف ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- ✓ استفادة المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمد مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على حياده وموضوعية التقييم أو تلغيها.
- وحتى تكون برامج تقديم الأداء الفعال، أي تحقيق هدفها، وتستفيد من نتائجها وحدة الموارد البشرية في ممارسة فعاليتها يجب أن ترتكز على النحو التالي⁴:

1- فيما يتعلق بالمعايير والمقاييس:

(الموضوعية: أي تبني برنامج الأداء على الحقائق، وأن تتأني عن الانطباعات والاجتهادات الشخصية.

¹ زينب باسو، نورة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² سلمى سدايرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 18- 19 .

³ عمار عيشي، المرجع السابق، ص 12.

⁴ فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، جوان 2015، ص ص 27-28.

اليساطة والمرونة: يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس اليساطة، بمعنى عدم التدقيق في الصياغة، أو في القياس، وأن يتوفر لها القابلية للتعديل والتشكيل وفقا للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم.

تصميم معدلات الأداء: ينبغي أن تكون تابعة من أهداف التنظيم وأهداف الفرد أيضا لضمان الفعالية، عندما يسعى الفرد لتحقيق مصالحه وعموما تشمل المعدلات على كمية النتائج، وجودته وأسلوب الأداء مما ينطوي عليه من صفات وإمكانيات ومهارات المؤدي.

2- فيما يتعلق بالمنظمة والمديرين:

الاهتمام: تصنع الإدارة العليا، الممثل الرسمي للمنظمة، وبرنامج تقييم الأداء في بؤرة اهتمامها، وتوليها عنايتها وتتقن عن أفضل السبل لنجاحها.

الاقناع: يطبق المديرون الذين يحتكون مباشرة بالعاملين برنامج تقييم الأداء وعليه لابد من الفهم الجيد لهذه البرامج، ثم التدريب الجيد على كيفية التعامل مع المقاييس، ومن ثم تقارير تقييمية التي تحقق النجاح.

3- فيما يتعلق بالعاملين:

تحديد الفئات: تحديد نوعية العاملين الخاضعين للتقييم، حيث لا يمكن تقييم كافة العاملين ببرنامج واحد، كما أن العوامل التقييمية تختلف باختلاف نوعية الفرد وفئاتهم.

المقابلة الاختيارية: يجب أن تكون التقارير التقييمية علنية ويفضل أن تتم عبر مقابلة اختيارية بين الرئيس والمرؤوسين، وتتم بالود والصراحة والديمقراطية.

التظلم: الظلم وضياع الحق، وانتقاد العمل، فيجب إفساح المجال للعاملين لحق التظلم، إن وقع عليهم الضرر بسبب تقييم الأداء.

4- فيما يتعلق بالنتائج:

تستخدم النتائج في كافة الفعاليات في الموارد البشرية خاصة في عمليات الحوافز، المكافأة¹.

ثانيا: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم أداء العاملين، المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومضيا وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم أداء العاملين حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:²

¹ نفس المرجع السابق، ص 28.

² زوقار يمينة، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين/ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2014/2015، ص ص 40-41.

ج صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا:

أ) في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب) في حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إدارة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلون المقياس.

ج ثبوت المقياس: ويعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات ومستويات أدائه وإن ذلك ليس عيبا فيه إنما حالة طبيعية.

د التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لفرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية¹.

ه سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل².

و بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي³:

ز الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

ح الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

ط الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

ي الاقتصاد: أي يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد التطبيقية.

كما تقسم معايير تقييم أداء العاملين إلى:

1) المعايير الموضوعية: يعبر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف⁴.

2) المعايير الذاتية أو السلوكية: من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم أداء العاملين، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، وذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، وفيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها⁵:

ج اتخاذ القرارات: وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء

د تحديد الأولويات: وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² زوقار يمينة، صفوان أمينة، المرجع السابق، ص 41.

³ عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص 23.

⁴ إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة الموارد البشرية مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 94 المجلة 22، سنة 2016، ص 161.

⁵ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- 1) **الانتظيم:** هل هذا العامل يهتم بانجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟
- 2) **التخطيط:** هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟
- 3) **الاتصال:** هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ومدى صدق وموضوعية هذه العمليات.
- 3) **المعايير الشخصية:** وتتضمن الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد كمتطلبات من المفترض أن يتحلى بها تساعد على انجاز عمله ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة¹ وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية²:
- 4) **غموض العبارات** التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.
- 5) **ليس هناك اتفاق عام** على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.
- 6) **تقييم الشخصية** يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عداء وحساسية والسلوك الدفاعي) ومن ثم يؤثر سلباً على أدائه.
- 7) **ومن هذه المعايير³:** المباداة، الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي
- 4) **معايير النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقاماً مختصرة مثل وحدات الإنتاج، أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (العلاء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج.
- 8) **ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية⁴:**
- 9) **الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا
- 10) **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة
- 11) **الجودة:** نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع
- 12) **الوقت:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى التأخير.

¹ إبراهيم نصير محمد علي الحقاقي، المرجع السابق، ص 161.

² بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص 23-24.

³ عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص 24.

⁴ بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص 24.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته والغرض من هذا كله وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، وهي تختلف من حيث الجوانب التي يمكن قياسها وكذا الدقة المطلوبة في القياس، وعلى العموم تصنف طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً: الطرق التقليدية

تعد الطرق التقليدية في تقييم الأداء من أكثر الطرق استخداماً لدى غالبية المؤسسات التي يوجد بها نظام لتقييم الأداء، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1. طريقة التدرج البياني¹:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذج يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أجاز مرؤوسه، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها، الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05-01): يمثل طريقة التدرج البياني

الصفة	درجات التقييم				
	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	ممتاز (5)
الحاجة للإشراف والتوجيه		✓			
كمية الأداء				✓	
الانتظام في دوام			✓		
إتباع التعليمات		✓			
القدرة على الإبداع	✓				

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر، عمان الأردن 1998 ص 247.

¹ بويرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص ص 26-27.

مزايا هذه الطريقة:¹

- ـ تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- ـ تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلائم مع جميع القطاعات الاقتصادية.

عيوب هذه الطريقة:²

- ـ احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة.
- ـ شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً أو يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددًا في تقييمه.

2. طريقة الترتيب البسيط:

- يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.³

مزايا هذه الطريقة:⁴

- ـ سهولة التطبيق
- ـ التفرقة بين الكفئ وغير الكفئ بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:⁵

- ـ تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية لأن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
- ـ لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.
- ـ لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف والقصور في الأداء ولا نواحي القوة.

3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:⁶

- بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة لهؤلاء العمال أ، ب، ج، د.

بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ب"	وجد أن العامل "أ" هو الأفضل
بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ج"	وجد أن العامل "ج" هو الأفضل
بمقارنة العامل "أ" بالعامل "د"	وجد أن العامل "أ" هو الأفضل

¹ بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص ص 26-27.

² امبارك عبد العلي، أوغرب محمد، المرجع السابق، 41.

³ مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الملحق الجامعية "بمغنية"، 2015/2016، ص 49.

⁴ عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص 26.

⁵ بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص 28.

⁶ امبارك عبد العلي، أوغرب محمد، المرجع السابق، 43.

بمقارنة العامل "ب" بالعامل "ج" وجد أن العامل "ج" هو الأفضل
بمقارنة العامل "ب" بالعامل "د" وجد أن العامل "د" هو الأفضل
بمقارنة العامل "ج" بالعامل "د" وجد أن العامل "ج" هو الأفضل

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن أن نتوصل إلى الآتي:

العامل "ج" هو الأفضل من العامل "أ" ومن العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "أ" هو الأفضل من العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "د" هو الأفضل من العامل "ب"، وبذلك يكون العامل "ج" هو الأول والعامل "أ" هو الثاني، والعامل "د" هو الثالث والعامل "ب" هو الرابع وفيما يلي نموذج يوضح هذه الطريقة:¹

النموذج رقم (01-01): يمثل طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

بالنسبة للإبداع					بالنسبة لجودة العمل				
الموظفين الذين تم تقييمهم					الموظفين الذين تم تقييمهم				
العامل	العامل	العامل	العامل	مقارنة	العامل	العامل	العامل	العامل	مقارنة
"د"	"ج"	"ب"	"أ"	"ب"	"د"	"ج"	"ب"	"أ"	"ب"
-	-	-		العامل "أ"	+	+	+		العامل "أ"
+	-		+	العامل "ب"	-	-		-	العامل "ب"
-		+	+	العامل "ج"	-		+	-	العامل "ج"
	+	-	+	العامل "د"		-	+	+	العامل "د"
يسجل العامل "أ" هنا أعلى أداء					يسجل العامل "ب" هنا أعلى أداء				

المصدر: عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة مصر، 1998، ص 63.

طريقة حساب المعادلة التي تقوم بموجبها بالمقارنة المزدوجة، تستخدم المعادلة التالية عدة مرات للمقارنة وفق القاعدة الآتية 2 / ن (ن - 1) وبعد الانتهاء من المقارنة لثنائية يتم ترتيب العمال ترتيباً تنازلياً، حيث العامل الذي يحصل على تفصيلات أقل يرتب على أنه أسوأ.

ن: عدد الأفراد

¹ نفس المرجع السابق، ص 44.

مزايا هذه الطريقة¹:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ، فهفي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوب هذه الطريقة²:

- ـ يصعب استخدامها في المنظمة التي تحتوي عدد كبير من العمال.
- ـ لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين.
- ـ يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

4. طريقة التوزيع الإجباري³:

تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي فكرة ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين .

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار ال 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20% أعلى من المتوسط و 20 % أخرى دون المتوسط ويبقى 40 % تعتبر هي المستوى المتوسط.

مزايا هذه الطريقة:

- ـ تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح.
- ـ أن هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم.

عيوب هذه الطريقة:

- ـ نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- ـ نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان.

ـ لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

- ـ صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة⁴.

¹ عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص27

² بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص29.

³ امبارك عبد العلي، أوغرب محمد، المرجع السابق، ص42.

⁴ عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص29.

5. طريقة التدرج:

تعتمد هذه الطريقة على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل فرد.

رغم بساطة هذه الطريقة، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياده بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والتمكاملة فيما يخص الأداء، هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة ترتكز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع فعالية الموارد البشرية¹.

مزايا هذه الطريقة:

- ـ سهولة وبساطة عملية التقييم.
- ـ يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

عيوب هذه الطريقة:

- ـ لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
- ـ لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما نفي العدالة في التقييم².

6. طريقة قوائم المراجعة:

تعد هذه الطريقة أولى الطرق التي تهتم بتقييم الأوصاف السلوكية للعامل، ويتم وفقها إعداد قائمة من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل³.

مزايا هذه الطريقة:

- ـ تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.
- ـ تمتاز بسهولة الاستخدام.

عيوب هذه الطريقة:

- ـ تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة وبعدها التدرج الوظيفي لديها.
- ـ صعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم⁴.

¹ طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، جامعة وهران 2، 2015/2014، ص55.

² بويرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص30.

³ دلهوم حكيم، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص79.

⁴ بويرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص31.

7. طريقة الاختيار الإجباري:¹

استخدمت هذه الطريقة في تقييم أداء ضباط الجيش الأمريكي في نهاية الحرب العالمية الثانية، واستهدفت تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم، عند طريق وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تكون مقسمة إلى مجموعات بحيث كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل، مع بقاء الأوزان سرية لدى إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تقييم الأداء.

جدول رقم (03-01): يمثل طريقة الاختيار الإجباري

تقييم المشرف		العبارات النمطية		تقييم المشرف		العبارات النمطية		معايير التقييم
لا	نعم	وزنها	الصفات غير المرغوبة	لا	نعم	وزنها	الصفات المرغوبة	
			1. لا يلتزم بالمواعيد ويخالف تعليمات رؤسائه 2. يرتكب أخطاء في عمله باستمرار				1. يواظب على العمل 2. يتميز عمله بالدقة والإتقان	نوعية العمل
			1. يثير الكثير من الجدل ويتمسك بالتفاصيل 2. لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه				1. يبتكر حلولاً جديدة للمشاكل التي يواجهها في العمل 2. يحظى بعلاقة طيبة مع زملائه	سلوكيات العامل أثناء العمل
الدرجة النهائية لأداء العامل.....								

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمثل الجدول رقم (03-01) نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري يتكون من قسمين: قسم يتعلق بنوعية العمل والقسم الثاني يتعلق بسلوك العمل، بحيث يشمل كل قسم عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة، ووفقاً لذلك يقوم الرئيس باختيار عبارة واحدة عن كل صفة، ثم تقدر درجة تقييم مستوى الأداء.

مزايا هذه الطريقة:

- (تكون ذات مصداقية كبيرة نظراً لكبر الجانب الموضوعي فيها.
 - (تجبر المقيم على تحليل أداء عامله وسلوكه بشكل جيد لتحديد نقاط الضعف والقوة.
- عيوب هذه الطريقة:

¹ دلهوم حكيمة، المرجع السابق، ص ص 81-82.

لا تحدد جوانب النقص بشكل دقيق في أداء العاملين حيث لا يعرف مقيم والفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله¹.

8. طريقة الوقائع والأحداث الحرجة:²

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع من خلال أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

مزايا هذه الطريقة:

نقل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

عيوب هذه الطريقة:

تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.

ثانيا: الطرق الحديثة

نظرا للأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، وتمثل هذه الطرق فيما يلي:

1- طريقة التدرج السلوكي:³

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات

¹ بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص32.

² عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص ص 35-36.

³ الضب الزهرة، تينغمري نجمة، مرجع سبق ذكره، ص31.

المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

الجدول (04-01): يمثل طريقة التدرج السلوكي

ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

درجة القياس	الحالة
ممتاز	10 - 9 - يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة
جيد جدا	8 - 7 - يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
جيد	6 - 5 - قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام.
متوسط	4 - 3 - يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهارات متأخرا.
ضعيف	2 - 1 - يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999 ص258.
مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- اتصافه بكبر الموضوعية والصدق في هذا المقياس.
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب وغيرها.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه.
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة لأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية¹.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص34.

2- طريقة الملاحظات السلوكية¹:

بموجب هذا المقياس يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، لذلك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوكيات العاملين.

النموذج (01-02) نموذج الملاحظة السلوكية

العنصر موضوع التقييم			
-	يشرح تفاصيل التغيير وأبعاده للمرؤوسين		
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1)	لا يحدث أبدا.		
-	يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا		
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1)	لا يحدث أبدا.		
-	يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين		
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1)	لا يحدث أبدا.		
-	:		
-	جيد		
(15-13)	(12-10)	(9-7)	(6-3)

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999 ص 265.

3- طريقة مراكز التقييم²:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للدرجة العليا.

مزايا هذه الطريقة:

- 1) توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية
- 2) توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- 3) تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

¹ دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، 2015/2016، ص 76.

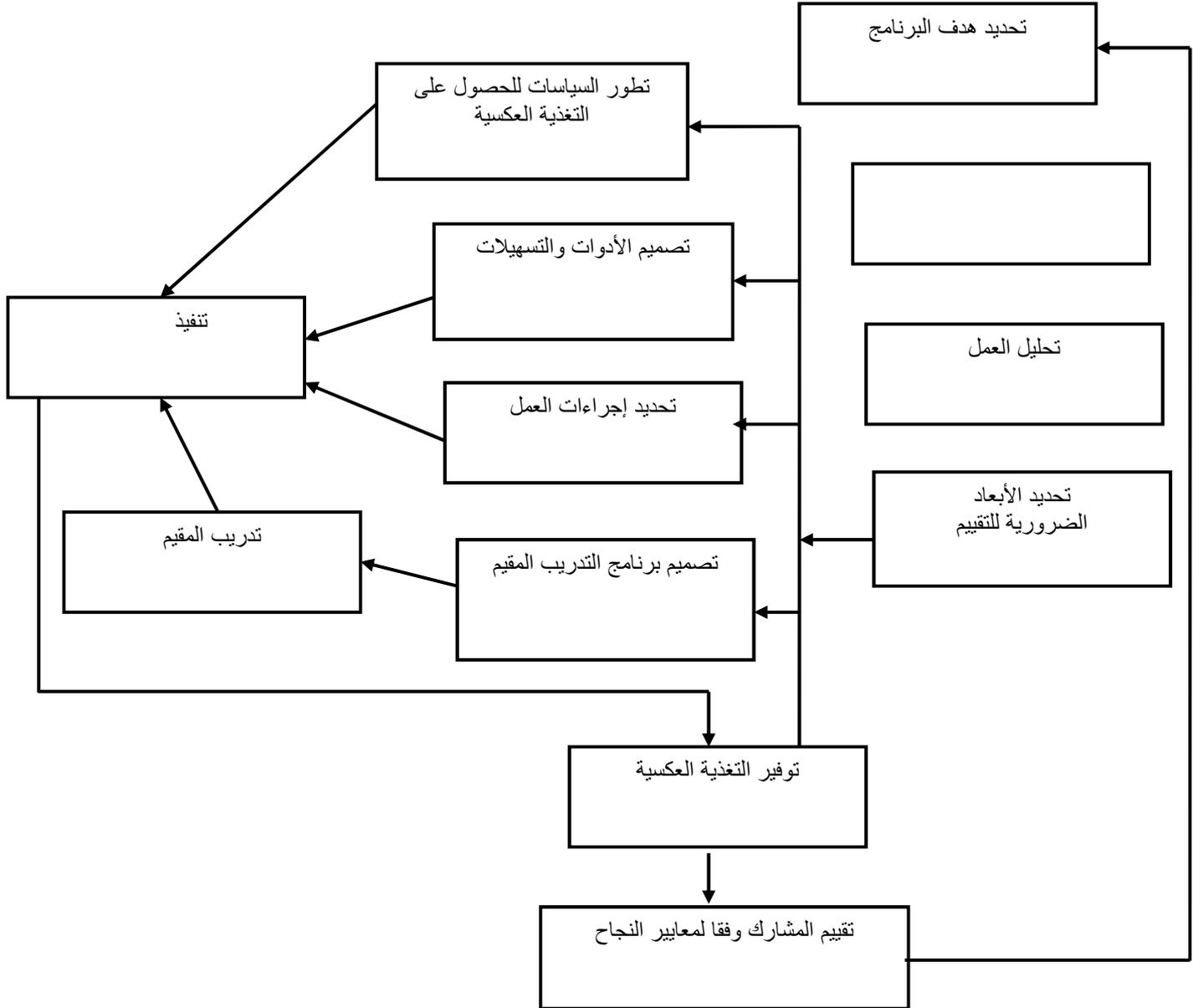
² الضب الزهرة، تينعمري نجمة، المرجع السابق، ص 35.

عيوب هذه الطريقة:

كلفة عالية.

عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

الشكل (06-01) خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999 ص267.

4- طريقة التقرير المكتوب (تقارير الكفاءة الدورية):¹

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتصف بها، إضافة إلى المهارة التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

¹ حمو سميرة، المرجع السابق، ص36.

وهناك نوعان من النماذج المستخدمة:

(أ) نموذج يعتمد على التقرير العددي: يتم وضع بعض عناصر التقييم المرتبطة بالوظيفة، ويحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة قصوى، ويقوم المقيم بوضع الدرجة التي تناسب الموظف في كل عنصر من العناصر، ومجموع الدرجات يكون هو التقرير النهائي للموظف ويمكن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي:
النموذج (03-01) نموذج أسلوب التقدير العددي لتقييم أداء العاملين.

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير
(1) أداء العامل		
- كمية العمل	20	
- درجات إتقان العمل	15	
(2) مهارات سلوكية		
- علاقة العمل	20	
- الانضباط	15	
المجموع		

المصدر: محمد أحمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن 2010، ص210.

(ب) أسلوب التقدير الوصفي: يتم تحديد مستوى كفاءة الموظفين بصفات أو رتب معينة مثل: ممتاز، جيد، متوسط يمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن وضع الموظفين متقاربي الكفاءة في مستوى واحد عند تقدير كفاءتهم الوظيفية إلى جانب أن ذلك سوف يسهل إجراء المقارنة في التقدير بين الموظفين. ويمكن توضيح ذلك في هذا النموذج:

النموذج (04-01) نموذج الأسلوب التقدير الوصفي في تقييم أداء العاملين.

درجات كل عنصر				عناصر التقييم
أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	
3				- الانضباط - كمية العمل - جودة العمل - التعامل مع الآخرين - القيادة
	3			
	3			
	3			
		3		
التقدير العام: متوسط.				

المصدر: محمد أحمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن 2010، ص 203.

5- طريقة الإدارة بالأهداف:¹

تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأفراد من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارة العليا.

كما تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالاتي:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المنفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

والهدف الأساسي من هذه الطريقة هي تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الأفراد على العمل.

وفيما يلي جدول () يمثل:

¹ الضب الزهرة، تينعمري نجمة، المرجع السابق، ص 33.

الجدول رقم (05-01) أساليب تقييم الأداء عن طريق الغدرة بالأهداف.

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	200	210	%105
عدد العملاء الجدد	70	70	%100
تنمية المبيعات السلعية	200	150	%75
عدد الشكاوي	30	20	%66

المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (راوية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003 ص 225.

مزايا هذه الطريقة:

- ـ تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل.
- ـ من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.
- ـ تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- ـ تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

عيوب هذه الطريقة:

- ـ التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- ـ من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة.

6- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

ترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:¹

- ـ معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.
- ـ معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

مزايا هذه الطريقة:

- ـ تقيس الأداء في صورة جودة.
- ـ تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجة.
- ـ تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم.

¹ بويرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص 38-39.

عيوب هذه الطريقة:

■ تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المبادرة، الإبداع، التعاون) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.

■ صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة.

الفرع الثاني: تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرز الوقت والجهد الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل الأهداف المرجوة منها. فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية ومتى وكيف تتم العملية فعملية تقييم الأداء تتطلب القائمين بهذه العملية إتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تتشدها المؤسسة.

أولاً: إجراءات تقييم أداء العاملين

وتتمثل هذه الإجراءات في:

1) تحديد المسؤول عن العملية:

ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن التقييم وعادة يتطلب تقييم أداء العامل شخصا قريبا منه ويلاحظ أدائه طول الوقت، ومن الشائع في الحياة العملية المؤسسات أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه لأنه على صلة مستمرة بهم¹.

أ) تقييم الرئيس:

تعتبر الطريقة الأولى الأكثر شيوعا وذلك بناء على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر².

لكونه على صلة مستمرة بهم ومتواجد معظم الوقت معهم وبالتالي يستطيع أن يحدد جوانب القوة والضعف، إلا أن هناك البعض يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط لأنه قد يتحيز لصالح أو لصف هذا المرؤوس، كما تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية.

ب) تقييم المرؤوس:

هو أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيدا أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤوليتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض المشاكل الإدارية التي تواجه

¹ فارسي صبرينة، المرجع السابق، ص39.

² وداد بورصاص، دروس في أسس الموارد البشرية، لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، فرع علوم التسيير، جامعة 8 ماي

1945، قالمة، 2016/2017، ص126.

الرؤساء، وبإمكانهم تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسة الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم¹.

ج) تقييم زملاء العمل:

أما الطريقة الثالثة والمتمثلة في تقييم الزملاء، وهي نادرة الاستخدام نظرا للمشاكل التي تحدثها خاصة في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما قد يشوب هذه الطريقة المجاملة المتبادلة بين الزملاء، يمكن الاعتماد عليها بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومدبري المستقبل.

د) التقييم الذاتي:

تصلح هذه الطريقة مع العاملين أصحاب الدرجات الراقية من الوعي، والذين يميلون إلى التمتع بمساحات واسعة من الحرية الأدائية، والذين يخضعون إلى الرقابة بالأهداف والنتائج، وليس بالأساليب والإجراءات. تساعد هذه الطريقة على تنمية مهارات الاعتماد على النفس والثقة بالنفس وعلى ديمومة الضمير اليقظ. يؤخذ على هذه الطريقة مبالغة الفرد في التقييم الإيجابي لنفسه طمعا في ترقيته أو زيادة راتبه، بالإضافة إلى ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بعدم تعاون الزملاء أو سوء التوجيه أو ضغوط العمل.

ويمكن معالجة بعض المشاكل التقييم الذاتي من خلال تقديم تقييم الفرد الذاتي للرئيس الذي يناقشه في تقرير التقييم قبل أن يعتمده بالموافقة أو بالتعديل، وهذا ما من شأنه أن ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظف ويملي عليه الحرص المسبق على العمل لأنه يعرف أنه سيتم مناقشته فيما سيقدمه في تقرير تقييم الأداء باعتباره أول من يبدأ بعملية التقييم².

هـ) تقييم لجنة التقييم:

فيما يخص هذه الطريقة والتي تستخدم لجنة من الرؤساء، يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة جيدة وأقرب إلى الموضوعية والعدالة، لأنها تقلل من التحيزات الشخصية للرؤساء، إلا أنها من جانب آخر، وفي حال عدم قرب المقومين من المرؤوسين في العمل، قد تحيل التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، وتميل بعض المؤسسات إلى تكليف كل عضو في لجنة الرؤساء لما نموذج التقييم كل على حدة ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، وهذا يساعد في إعطاء التقييم الشكل الموضوعي الذي يبديه عن الفردية. ومن ميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية راجعة للموظف من أكثر من مصدر، والحصول على تقييم أكثر دقة وثباتا وموثوقية ذلك أن المقوم لا تربطه بالمقوم علاقات عمل، كما أن ثقة الموظف بنتائج التقييم تكون عالية فيقبلها، فتكو أكثر فائدة في توجيهه وتنميته، أما عيوبها فتتمثل في شعور الرئيس المباشر بعدم المسؤولية عن مرؤوسيه مما يضعف التوجيه، كما أنها تحتاج وقتا طويلا لإنجازه، علاوة على أن ما يتضمنه التقييم من تنوع قد يفتح المجال للاختلافات بين المقومين³.

¹ فارسي صبرينة، المرجع السابق، ص 40.

² وداد بورصاص، المرجع السابق، ص 128.

³ المرجع نفسه، ص 127.

(2) تحديد التوقيت المناسب للتقييم:

من المنطقي أن تكون الفترة التي يجري فيها التقييم كافية للحكم على نجاح وتقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة لمدة سنة مثلا فقد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين داخل المؤسسة طوال السنة، ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس، ولذلك تفضل المؤسسات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة ويؤخذ بمتوسطها لإعداد التقرير النهائي وهذا حسب كبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون¹.

(3) إبلاغ العاملين بالمعايير الأدائية المتوقعة من كل منهم:

قبل البدا بقياس وتقدير أداء العاملين ينبغي إطلاع كل منهم على المعايير والتوقعات الأدائية المطلوبة من كل فرد، وغالبا من يقوم بذلك هو الرئيس المباشر للعمال الذي يقوم بدور الرئيس وحيوي في تقييم أداء المرؤوسين العاملين معه، وبالنسبة للموظف الجديد يمكن إطلاع على ذلك حين التحاقه بعمله، ومن المفيد والضروري أن يقوم المشرف من حين إلى آخر بتذكير كل من العاملين لدي أثناء متابعته أداء الفرد، ومدى تقدمه في الأداء الإنجاز².

(4) قياس الأداء الفعلي:

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقاضاتها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة³.

لكي يكون الحكم على أداء العامل موضوعيا ودقيقا وعادلا ينبغي على المشرف أن يتابع العامل أثناء أدائه العمل بشكل حثيث وبصورة منتظمة ويسجل ما يلزم من ملاحظات وأحداث ووقائع حول جوانب مختلفة من أدائه. وأن تتوفر لديه معلومات كافية وواضحة وصحيحة تمثل بدقة وموضوعية أساليب صادقة وموثوقة يعتمد عليها في قياس الأداء، ومن الضروري للمشرف الذي يقوم بقياس الأداء أن يأخذ في عين الاعتبار أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر العامل نفسه، وان يحرص كل الحرص على الموضوعية والدقة والعدالة في القياس لأنه يتوقف عليه الكثير من الأمور الوظيفية التي تهم العامل (العلاوة، الزيادات، الحوافز الترقية... إلخ)، التي سوف تؤثر إيجابا وسلبا (حسب إدراك العامل لعملية التقييم) على درجة رضاه ودفاعيته وولائه وغيرها⁴.

(5) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

بعد أن تتم عملية قياس الأداء الفعلي، يقوم الشخص المقيم الرئيس المباشر للعامل بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية للعمل، ويمكن أن تكون نتيجة المقارنة أحد الاحتمالات الثلاثة الآتية:

- أن يكون مستوى الأداء الفعلي مساويا للأداء المتوقع.

¹ فارسي صبرينة، المرجع السابق، ص 41.

² وداد بورصاص، المرجع السابق، ص 129.

³ منتدى الموارد البشرية ، خطوات عملية تقييم الأداء 10:18، 2013/03/18 .

⁴ وداد بورصاص المرجع السابق ، ص ص 129-130 .

- أن يكون مستوى الأداء الفعلي يفوق المستوى المحدد، وهذا يستدعي تحفيز العامل وزيادة دافعيته للاستمرار على هذا المستوى من الأداء، بتقديم الحوافز الإيجابية المادية أو المعنوية.
- أما الاحتمال الثالث أن يكون مستوى الأداء الفعلي دون المعايير المحددة، وهذا يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة (مثل التدريب، التوجيه، أو الفصل أو غيرها)¹.

6 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تحقق من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي².

7 استخدام نتائج التقييم:

- يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام، ومن مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:
- اختيار مدى عملية سياسات الاختبار والتعيين، من خلال تقييم أداء الموظفين الجدد.
- تقوية اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين، حيث تتطلب عملية تقييم المرؤوسين إلى جمع المعلومات عن المرؤوسين، وهذا ما يقوي علاقتهم بهم.
- تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية.
- تقرير نوع الحوافز التي تقدم للموظفين ومعرفة مستحقيها.
- هناك استخدامات عديدة أخرى، مثل استخدامها في توصيف الوظائف ومعرفة مؤهلات من يشغلها، وفي تحديد مستقبل الترقيات ووضع الخطط المستقبلية لاحتياجات المنظمة من العمالة³.

ثانياً: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأحداث من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه وأهم هذه الخطوات:

أ- **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في

¹ وداد بورصا، المرجع السابق، ص 130.

² عبد الناصر موسى، مرجع سبق ذكره.

³ وداد بورصا، المرجع السابق، ص 131.

أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل¹.

ب- **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، ومعايير تقييم أداء العاملين متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها².

ج- **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها³. وقد تم تقييم هذه الطرق إلى تقليدية وأخرى حديثة.

د- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:**

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين⁴.

هـ- **تنفيذ التقييم:**

يتم تنفيذ التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة إما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم⁵.

و- **التغذية الراجعة:**

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، قد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه⁶.

ز- **إجراء التظلم:**

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من النسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة⁷.

¹ موسى محمد أبوحطوب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، أغسطس 2009، ص 19.

² حسام عبد المجيد الأشقر، المرجع السابق، ص 10.

³ زوقار يمينة، صفوان أمينة، المرجع السابق، ص 38.

⁴ فارسي صبرينة، المرجع السابق، ص 42.

⁵ موسى محمد أبو حطب، المرجع السابق، ص 20.

⁶ حسام عبد المجيد الأشقر، المرجع السابق، ص 11.

⁷ فارسي صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وهناك خطوات أخرى وهي:¹

1. وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوات أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وبالتالي يصبح هذه الاتفاق الدافع والموجه لانجاز العاملين، وأساس تقييم أدائهم وكفاءتهم.

2. مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الأداء ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم مما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3. تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.²

4. التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

5. اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقيّة، المكافآت، الجزاءات، التدريب....الخ.³

¹ نفسه، ص43.

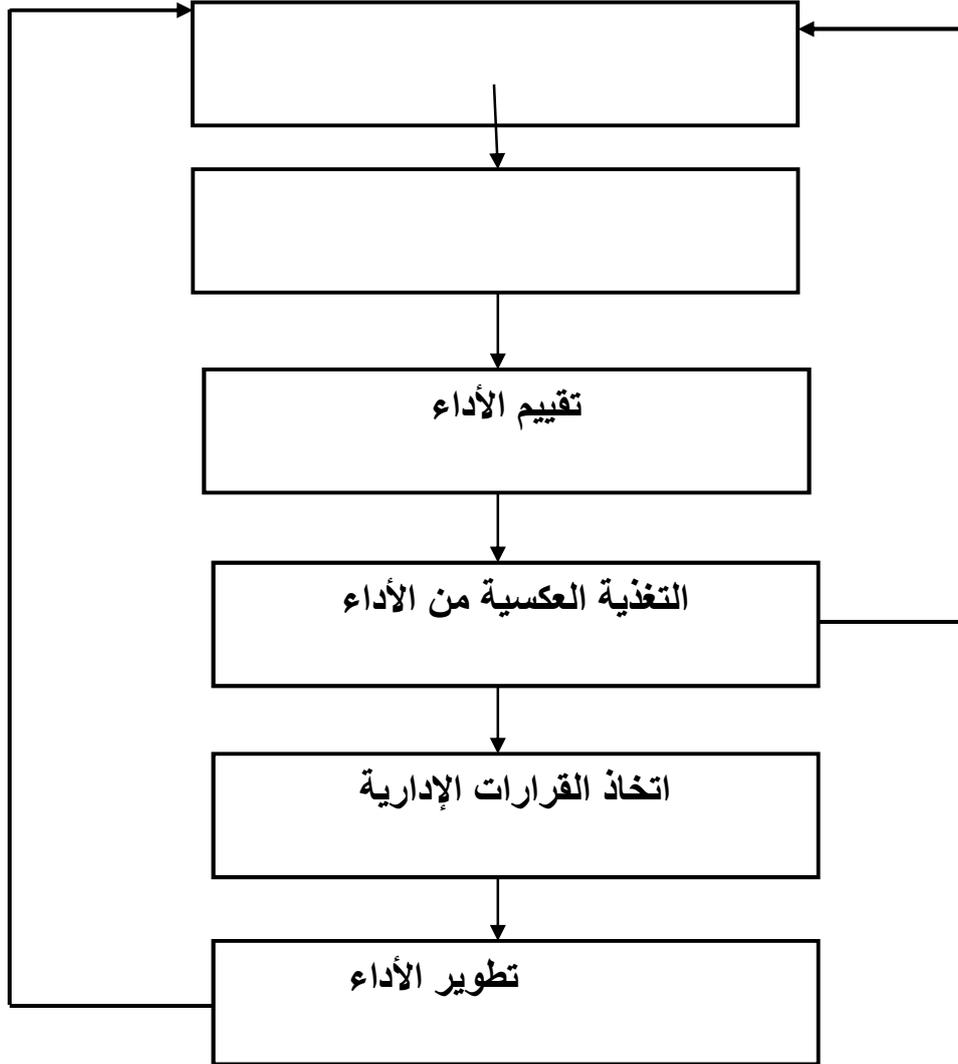
² صالحى عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012 ص13.

³ فارسي صبرينة، المرجع السابق، ص44.

6. وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات والمعارف وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم¹.

الشكل رقم (07-01) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: حرحوش عادل صالح، السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2002، ص127.

¹ صالحى عبد القادر، نفس المرجع، ص13.

الفرع الثالث: صعوبات تقييم أداء العاملين

لو أنه كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

❖ تأثير الهالة (ميل الرئيس أو معد التقييم إلى التعميم) فقد يتأثر الرئيس بصفة واحدة في أداء العامل ويعمها على باقي صفات الأداء، مثلا إذا كانت كمية العمل هي العامل الأول في وسيلة للتقييم وكأن أداء العامل جيدا في هذه النقطة بالذات، قد تأخذ جميع العوامل التالية تقديرات أعلى مما تستحق أو العكس.

❖ التشدد أو التساهل من قبل المدير، بعض المديرين يعتمدون على أساس التساهل في تقييم أداء العمال فيمنحوا لهم تقديرات أعلى مما يستحقون، من أجل تجنب وقوع أي نوع من المشاكل معهم، ذلك إن التقدير المدني يحرم العمال من بعض الحوافز أو التأخير في الترقية، وبالتالي هناك بعض المدراء يعتمدون أسلوب التشدد في التقييم فيضعون تقديرات أقل مما يستحق العامل لأسباب تعود إلى شخصية المدير أو مقارنة أداء عماله بأداء عمال مؤسسات أخرى.²

❖ التأثير بالوظيفة أو المركز، وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلونها، إذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عاليا أو مهما، أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرا جيدا والعكس صحيح.³

❖ عدم فهم مقاييس التقييم، فإذا كان المقياس مقسما مثلا إلى ممتاز، جيد جدا، مقبول، متوسط، وضعيف، فما معنى كل درجة وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من رئيس إلى مدير آخر.⁴

❖ اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير، حيث أن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيء.⁵

❖ عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم.

❖ عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.

❖ تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم.⁶

❖ نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين كون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه، واختلاف مفاهيم المقصود منه.

¹ نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، لطلبة الماجستير، التخصصات اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج

لخضر، باتنة المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الموارد البشرية، ص 39.

² بربيط سهام، عمراوي نور الهدى، المرجع السابق، ص 37

³ وداد بورصاص، المرجع السابق، ص 134.

⁴ نعيمة يحيوي، المرجع السابق، ص 39.

⁵ بن شعبان سميرة، المرجع السابق، ص 72.

⁶ وداد بورصاص، المرجع نفسه، ص 134.

- ❖ عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، والذين هم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم، والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها¹.
- ❖ عدم وجود معدلات ومعايير للأداء، أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها².
- ❖ صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء خاصة الأداء الناتج عن سلوكه³.
- ❖ الشعور بالظلم وعدم العدالة⁴.
- ❖ عدم وجود من يحاسب المديرين على نتائج التقييم، حيث يقوم أغلب المديرين بالتقييم دون تحضير مسبق، مما يترتب على ذلك إعطاء الموظفين درجات أعلى مما يستحقون، أو أقل مرتفعة خوفاً من إيذاء مشاعرهم⁵.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.
- لا توجد حلول جذرية لمعالجة الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، والتي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات هذه العملية والتمثلة فيما يلي:
- ❖ تصميم نظام تقييم الأداء، يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق البيانات والعناصر الضرورية لقيام وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحاً للجميع⁶.
- ❖ اقتناع الإدارة بفائدة التخطيط والمساهمة في تنفيذه وحث العاملين على الاهتمام به.
- ❖ المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغيرات البيئية المستمرة والتي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغيرات وأخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها.
- ❖ السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة والطمأنينة لعملية تقييم الأداء⁷.

¹ نعيمة يحيوي، المرجع نفسه، ص40.

² بن شعبان سميرة، المرجع السابق، ص71.

³ حجار وهيبية، هناد أميرة، المرجع السابق، ص62.

⁴ إسراء نايف محمد نور، المرجع السابق، ص26.

⁵ نفس المرجع، ص26.

⁶ حسام عبد المجيد الأشقر، المرجع السابق، ص34.

⁷ فارسي صبرينة، المرجع السابق، ص33.

- ❖ جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريرا، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.
- ❖ دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلا من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولا بأول ويوجهه إلى تداركه¹.
- ❖ اللجوء للتغذية الراجعة، من أجل أن يكون هناك تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- ❖ التدريب للمقيمين، بعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط بهذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة².
- ❖ تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية³.

¹ عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص48.

² حسام عبد المجيد الأشقر، المرجع السابق، ص 34.

³ فارسي صبرينة، المرجع السابق، ص34.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء أحد أهم وأعتقد الدراسات ويعزي سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينهما ويمكن القول أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء نفس فعل المستحدث catalyst فيؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التميز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها، ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو الغالب ما يقر به مؤيد وإيجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد القبول عند الآخرين ممن شككوا في مدى واقعية هذه الفلسفة، لتضل بذلك هذه المسألة ميدان بصحتها وأهميتها بسبب ما قدمته بعض البحوث والآراء التي أكدت على أن الأداء بعض المنظمات لم يتأثر مطلقاً ببعض المبادئ إدارة الجودة الشاملة بل أشاروا إلى أن هذا المنهج كان السبب في عرقلة العمليات الداخلية للمنظمة بمعلوماته المتراكمة والقياسات العديدة التي يتطلبها مما يؤدي إلى تجاوزها الطاقة التحليلية لمتخذي القرار.

المطلب الأول: توجهات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء العاملين

1-1 التوجه الداخلي والتوجه الخارجي:

يعتبر هذا التقييم التوجهان (الداخلي والخارجي) من أهم التقسيمات المقدمة القادرة على تفسير الممارسات التي تقوم بها المؤسسة، ويظهر ذلك جلياً أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من غيرها، إذ أنها تظهر التركيبية المزدوجة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في شموليتها للجودة الداخلية والتي تعني المطابقة للموصفات، وكذلك الجودة الخارجية التي تستهدف إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين وفي هذا السياق يستعرض أحد المهتمين بالجودة (Shiba 1993) هذا المفهوم ويقول "بأن التوجه الداخلي هو بكل بساطة الاهتمام بالعمليات الداخلية للمؤسسة في حين أن التوجه الخارجي هو الاهتمام بالزبائن"، وتقدم الجودة الشاملة لتحقيق كلا التوجهين أدوات مهمة جداً كمبدأ التحسين المستمر للعمليات الداخلية في دعم واضح للتوجه الداخلي، أو أسلوب المقارنة بالأفضل لتحقيق التفوق التنافسي المرادف لإرضاء حاجات الزبائن المتزايدة في دعم واضح للتوجه الخارجي التي تتبناه غالباً المؤسسات اليوم وفي ما يلي تفصيل لكل من التوجهين السابقين.¹

أ- التوجه الخارجي External Orientation :

لقد نظر Reed et al (1996) إلى التوجه الخارجي على أنه " سلوك يستهدف تحسين عمليات التصميم، تحسين القيمة السوقية للمنظمة، وكذلك البحث عن الميزة التنافسية من أجل تعظيم العائدات"

¹ مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص ص 96-97.

واعتبر (1994) Day أن هذه العناصر ما هي في الحقيقة إلا محاولة للاستجابة القلبية للتغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة وعلى رأسها حاجات ورغبات الزبائن .

ويمكن الاستنتاج هذا بأن التوجه الخارجي يكسب المنظمة رؤية مختلفة تماما في تعاملها مع المواصفات التي تضعها، إذ أن الفكرة القائمة على النظر إليها على أساس أنها معايير ثابتة لا تناقش تصبح غير صحيحة تماما، ويتحول الزبون برغباته وتطلعاته المصدر الرئيسي لوضع المعايير التي يجب على المؤسسة التأكيد من مطابقتها في كل مرة، وما يعقد المسألة أكثر هو عدم استقرار الحاجات والرغبات التي يظهرها المستهلكون دوما والتي غالبا ما تكون نتيجة المنافسة التي تساهم بشكل كبير في رفع الوعي وزيادة الشروط التي يصنعها المستهلكون في اختيار منتجاتهم، إن هذا الواقع قد لا يدفع المؤسسة إلى تعديل المواصفات فحسب بل يمتد في كثير من الأحيان إلى تغييرات جذرية تشمل حتى تلك العمليات الرئيسية التي تقوم بها، مما يحتم على المؤسسة كما أن هذه التشكيلة الجد معقدة تجعل من عملية إيجاد المزيج التسويقي الأنجع لتحقيق البقاء والاستقرار عملية شبه مستحيلة، ويشير (1993) philips et al أن "هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم استراتيجيات التمييز التي تعتبر الجودة من أهم مصادر تحقيقها" إن الجودة العالية للمنتجات ستؤدي إلى انخفاض حساسية الزبون اتجاه الأسعار المرتفعة ما سيكسب المؤسسة المداخل المستقرة التي تمكنها من التفكير في الخطوات التالية التي ستنتجها.¹

ب- التوجه الداخلي Internal Orientation:

على عكس التوجه الخارجي، يعتمد التوجه الداخلي على تلك الرؤية التي تنتظر فقط إلى الحاجات الحالية للزبائن وتعتبرها أهدافا مستقرة وتؤسس عليها معايير ومواصفات ثابتة تسعى دائما للتأكد من مطابقتها، وتراقب مستخدميها دائما عن طريق معرفة الانحرافات التي يقعون فيها، وتبحث عن أسبابها وتحدد المسؤوليات وتثيب وتعاقب حسب ما توفر لها من معطيات، وغالبا ما تعاني هذه المنظمات من اضطرابات ومعدلات صراع عالية، ضعف المشاركة، بيئة مشحونة، توتر عالي عند العمال، وانخفاض جودة المنتجات المقدمة وتحاول هذه المؤسسات تعظيم العائدات عن طريق السيطرة والتحكم في التكاليف فتقوم بتخفيضها إلى الحد الأدنى. وغالبا ما تحاول تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق إستراتيجية القائد بالتكلفة.

وفي الأخير لابد أن تشير بأن المؤسسة يمكن أن تتبنى كلا من التوجهين في نفس الوقت بدرجات مختلفة الحدة، إذ لا يمكنها أبدا إحقاق ذلك التوازن المثالي بين الداخلي والخارجي.²

¹ مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص ص 97-98.

² مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 98.

2.1 التوجه نحو التعلم والتوجه نحو المراقبة (Learning/Control):

يقدم هذا التقسيم توضيحا أكبر لإدارة الجودة الشاملة ويفسر عدة جوانب منها كما أشار إلى ذلك (1994) Sitkim .et al

ويعتبر هذا التقسيم في الحقيقة الشكل الموازي للتقسيم السابق، فكلما ازداد الاهتمام للعمليات الداخلية (توجه داخلي) كلما أحدث معه تعزيزا لسلوكيات الفحص (توجه نحو المراقبة) والعكس بالعكس فكلما اهتمت المؤسسة بالزبون والمنافس والعوامل الأخرى الخارجية (توجه خارجي)، كلما ازداد البحث عن المعلومات وبناء قواعد البيانات وعمليات التحسس التسويقي (توجه نحو التعلم).

أ. التوجه نحو المراقبة:

يحدث هذا التوجه رؤية مغلقة للنظام Closed system View تركز على الجانب الداخلي للعمليات، أي بعبارة أخرى أن التوجه نحو المراقبة يلتحم بمفهوم الكفاءة الداخلية Efficiency إلى حد بعيد كمل يرتبط أيضا بالأهداف المتعلقة بها المتمثلة في تخفيض التكاليف وتقليل نسبة الانحرافات.

إن الهدف من الكفاءة هو الوصول إلى التميز في العمليات الداخلية عن طريق "فعل الشيء الصحيح من الوهلة الأولى وفي كل مرة" وهذا يشير بالتأكيد إلى مفهوم معييات الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة، ويتبين في هذا السياق أن استخدام الموارد بالشكل الأمثل عن طريق تحقيق المراقبة والعمل على تحسين العمليات الداخلية من أجل الوصول إلى معييات لكفيل بتقديم الصورة الواضحة لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو المراقبة.¹

ب. التوجه نحو التعلم:

على عكس التوجه نحو المراقبة نجد بأن التوجه نحو التعلم مؤسس على رؤية مفتوحة للنظام Open system، ويهدف إلى جعل الأنظمة داخل المؤسسات أكثر نفاذية مما يسمح بإمكانية التعلم على المستوى الثانوي Second Order Learning أي بعبارة أخرى يشجع العلاقات غير الرسمية ويحفز التعلم عن طريقها.

ويعتبر التوجه نحو التعلم نتيجة حتمية للتوجه الخارجي الذي يهتم بكشف الحاجات المتنوعة للزبائن سواء كانت ضمنية أو صريحة وكذلك مواقع المنافسين وتحركاتهم، ناهيك عن العوامل الأخرى التي تتطلب اليقظة التكنولوجية ولقد أشار كل من (1994) Day، (1993) Jaworski and Kohli إلى أن المؤسسات ذات التوجه الخارجي تحاول البحث عن الحاجات الممكنة في المستقبل وكيفية إرضائها مما سيدفعنا إلى توليد أفكار جديدة والاهتمام بالإبداع والابتكار.

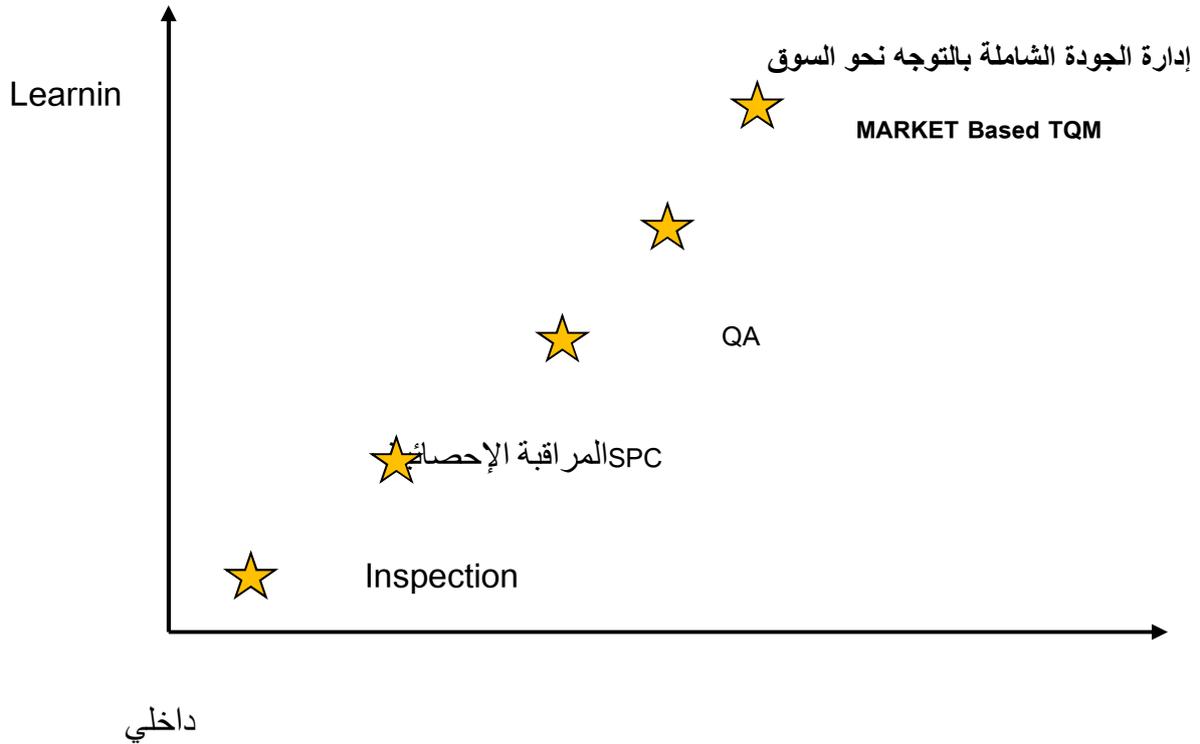
¹ نفس المرجع السابق، ص ص 98-99

وفي الأخير يجب التنويه بأن كلا التوجهين يمكن وجودهما مع بعض إذ أن المراقبة وتحسين العمليات تعتمد بشكل أو بآخر على الاختبارات والتجارب مما يستوجب البحث وإيجاد المعلومات المتعلقة بها وكذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار أن المراقبة لا تعني بالضرورة مراقبة العمليات الداخلية وإنما قد تتم هذه العملية على الزبائن، والمنافسين ولكن (Dikson 1992) فصل في الموضوع وأكد بأن المؤسسات التي تتوجه نحو المراقبة تقوم بالتركيز أكثر على التكاليف بالمقارنة مع تلك الأنشطة المتعلقة بأسواقها.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين جميع التوجهات المذكورة سابقا وإدارة الجودة الشاملة.¹

¹ مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 91.

الشكل رقم (08-01) العلاقة بين توجهات منظمات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة



Source: Idris. AM, M.Zairi, “ Achieving sustainable performance Through TQM and Market Orientation : A Proposed France Work for Empirical Investigations” International Journal of Applied strategic Management, Vol 2, U.K, 1999, p6.

المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء

الفرع الأول : ستة سيجما

هي طريقة لتحسين الأداء والربحية وتطبيق منظم الأدوات الإحصائية وكل المشكلات، من أجل تحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين.

توفر ستة سيجما مقياسا للجودة ومنهجاً لتحسين الأداء ونظام قياس يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المنظمة وتوفر مقياس الإدارة الأخطاء.

ولقد اعتبرت ستة سيجما إستراتيجية جديدة للمنظمة أو مدخلا للأعمال أو فلسفة من أجل التحسين المستمر، وهي إستراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء، وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل الأكثر أهمية والحصيلة النهائية للمستهلك.¹

¹ جغوفي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 ص ص 21-22.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمة التي تسعى لرفع وتحسين أدائها هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي مجموعة من الأساليب تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمة فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة وتحسيناتها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون وتظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المنظمة
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر
- تقليل معدل دوران العمالة
- تقليل الأخطاء والوقاية منها من منطلق الأداء الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.¹

الفرع الثالث: القياس المقارن Benchmarking²

القياس المقارن هو عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط)، في أي مكان من العالم وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائها. ويتضمن القياس المقارن العناصر التالية:

- عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط.
- عملية مهيكلية تقوم على خطوات منظمة.
- عملية تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
- عملية تتضمن جانباً للتعلم من الآخرين.
- عملية تهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقويم.

1 أنواع القياس المقارن:

هناك ستة أنواع من القياس المقارن، نذكرها على النحو التالي:

- أ. القياس المقارن داخل المنظمة
- ب. القياس المقارن التنافسي
- ت. القياس المقارن العام

¹ نفسه، ص 22.

² حنان بوردسة، المرجع السابق، ص 51-52.

ث. القياس المقارن الاستراتيجي

ج. القياس المقارن للأداء

ح. القياس المقارن للعمليات

2 فوائد عملية القياس المقارن:¹

أ. التحسين والبحث عن التمييز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب

ب. إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج

ت. البدء في عملية التعلم الفعال داخل المنظمة

ث. خلق فهم جيد للعمليات

ج. إنشاء نقطة مرجعية لمقياس الأداء

ح. إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية

خ. فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة أو السلعة

الفرع الرابع: إستراتيجية إعادة الهندسة:²

إن إستراتيجية إعادة الهندسة بحاجة إلى تسيير مرن، يساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة وجذرية لإحداث التغيير المطلوب في العمليات، وخاصة عندما تقع مؤسسة في شبك الأزمات المختلفة مثل أزمة التهديد بالفشل أو الزوال، بهدف إعادة عافيتها وقدرتها على العمل من جديد بحيوية أكبر.

وقد اعتبر البعض أن إستراتيجية إعادة الهندسة إلى جانب كونها أداة للتغيير هي أداة مهمة من أدوات تسيير الأزمات التي تستوجب الخروج عن المألوف وابتكار نظم وعمليات جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة الظروف التي تسبب خطراً على حياة المؤسسة، والتي تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات البشرية والمادية وتوجيهها في إطار منظم يتم بدرجة عالية من الإبداع والتطوير.

فإعادة الهندسة هي إعادة تصميم سريع وجذري لعمليات الإدارة الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية) وكذلك النظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة بصورة فاعلة.

تقوم إستراتيجية إعادة الهندسة لعل من أهمها:

التغيير السريع للعمليات، بحيث ينطوي عن التغيير السريع محصلتين هما:

أ. النتائج ولها علاقة بحجم المخرجات

¹ حنان بوردسة، المرجع السابق، ص52.

² نفس المرجع السابق، ص 52.

ب. الوقت وله علاقة بمقدار الوقت الذي تم صرفه للحصول على هذه النتائج فإذا كانت النتائج قد أحدثت على سبيل المثال (10%) كتحفيض في النفقات فإن ذلك لا يعتبر تغييراً جذرياً بل يعتبر نتيجة غير مرضية من إعادة الهندسة، أما بالنسبة للوقت فإعادة الهندسة يجب أن تتم بسرعة وليس على أساس التغيير البطيء. التغيير الجذري: يجب أن يكون هناك إعادة نظر جذرية في العمليات الإستراتيجية الممارسة وبالأنشطة والأنظمة والعاملين واستبدال كل ذلك بشيء جديد، بحيث تصبح المؤسسة تعمل في إطار جديد من العمليات والنظم والإنتاجية وتحسين خدمة الزبون.

ولإنجاح هذه العملية يتوجب اعتماد نمط "القيادة النموذجية (التحويلية)" وهو النمط الذي يهتم بإحداث تغييرات جذرية وسريعة لتحقيق الميزة التنافسية، تحسين الجودة وزيادة المبيعات والخدمات.

الفرع الخامس: استراتيجية تخفيض العمالة¹

تعتبر إستراتيجية تخفيض العمالة، إستراتيجية جذرية وسريعة تلجأ إليها الإدارة العليا رغم الاتجاهات السلبية للعاملين، ذلك بهدف وضع حد لمشاكل المنظمات الحكومية الخاصة المترتبة على تضخيم الجهاز التسييري والذي يسبب عدم فعالية العمل، وتخفيض حجم العمالة عبارة عن عملية تقليص مستويات التسيير الوسطى بشكل واضح وزيادة نطاق الإشراف وتقليص حجم العاملين بالمؤسسة، بحيث يتم تحديد الأفراد والمسيرين غير الفاعلين والتخلص منهم، بهدف زيادة الفعالية للمؤسسة والميزة التنافسية لها.

هذه الإستراتيجية عبارة عن سيف ذي حدين الحد الأول ينبئ المؤسسة من العمالة الزائدة غير المنتجة بهدف المحافظة على المؤسسة من الفشل.

لكن قد تمتنع بعض المؤسسات من إتباع هذه الإستراتيجية بسبب عوامل سياسية واجتماعية، انعكاسات سلبية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المجتمع من جهة، وعلى الروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وشعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي.

أما الحد الآخر فيبقى العمالة الفاعلة والمهمة التي ستقود المؤسسة نحو الميزة التنافسية ولتطبيق هذه الإستراتيجية ينبغي تطبيق نمط "القيادة التشريعية" وهي تلك القيادة التي تساعد على زيادة رشاقة المؤسسة أي تتخلص من العمالة أو السمنة غير المبررة، ومن أهم خصائصها:

- هذه القيادة تميل نحو التوبيخ، نحو النقل وإنهاء خدمات العاملين.
- هذه القيادة تميل نحو تنزيل رتبة الموظفين وإعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي.
- كما تميل نحو تدريب العاملين الفاعلين.

¹ حنان بودرسة، المرجع السابق، ص 53-54.

المطلب الثالث: نماذج إدارة الأداء المتميز

يستند مفهوم إدارة الأداء المتميز على إطار فكري يعتمد التكامل والترابط ويرتبط بالتفكير المنظومي المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الدائمة للتميز وتحقيق المميزات التنافسية الدائمة وفي ضوء هذا التعريف أن التميز في الأداء ما هو إلا محصلة الجهود التي تبذلها منظمة ما من أجل تحقيق رغبات عملائها انطلاقاً من اكتشافها ثم الاستجابة لها، ومن أجل توحيد القوى في هذا المجال وتعميم هذه الفلسفة قدمت محاولات عديدة لوضع هذه الفلسفة في مبادئ وأطر واضحة تسمح لجميع المؤسسات للوصول إلى الأداء المتميز ويأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة:

1- النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز E FQM والذي يقوم بالإشراف عليه الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة.

2- النموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز MBNQA

3- النموذج الياباني لإدارة الأداء المتميز DEMING PRIZE

1. النموذج الأوروبي للأداء المتميز أو (ENCE MOL) EFQM EXEL

يصل عدد عناصر هذا النموذج 9 عناصر، ونظام التقييم مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي:¹

- القيادة: 100 نقطة

- السياسة الإستراتيجية: 80 نقطة

- الموارد: 90 نقطة

- تسيير الموارد البشرية: 80 نقطة

- العمليات: 140 نقطة

- إرضاء العميل الداخلي (العاملين): 90 نقطة

- إرضاء العملاء الخارجيين: 200 نقطة

- النتائج المتعلقة بالمجتمع: 60 نقطة

- نتائج الأداء الرئيسية: 150 نقطة

ويعرف النموذج الأوروبي الأداء المتميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت بالمبادئ والأفكار وأنماط الإدارة القائمة على تلك الأسس.²

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظومي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص44.

² مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص121.

2- النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج)

تأسس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفيدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في عام 1987.

تمثلت الأهداف الرئيسية لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثالاً يحتذى به، ولقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى، وكانت مقاييس الجائزة الصادرة عام 2001 كأساس لتقييم الشركات المتقدمة تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية تتمثل في:

- رفع مستوى المعايير لجودة الأداء
 - تسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين مختلف المنظمات للانتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقاً من الفهم المشترك لعناصر الأداء المتميز.
 - توفير أداء عملية للمنظمات لأغراض التخطيط والتدريب والتقييم وغيرها.
- يقوم نموذج بالدريج على عدد من العناصر الأساسية لمعايير التقييم تتمثل في:
- القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، الاستفادة من الموارد البشرية، برامج ضمان جودة السلع والخدمات، نتائج الجودة، رضا المستهلك.¹
- أما عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر ورعي فهي كما هو موضح في الجدول التالي:²

¹ غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخص إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص ص 164-165.

² غانم هاجر، المرجع السابق، ص 165.

الجدول رقم (06-01) عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي

العناصر الرئيسية	نقاط العناصر الفرعية	العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	
100	40	1. كفاءة القيادة التنفيذية	القيادة	01
	15	2. مدى اهتمام القيادة بالجودة		
	25	3. كفاءة إدارة الجودة		
	20	4. تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة		
70	20	1. نطاق إدارة الجودة المعلومات والبيانات	المعلومات والتحليل	02
	30	2. المعلومات المتعلقة بالمعايرة (المقارنة)		
	20	3. تحليل المعلومات والبيانات		
60	35	1. عملية تخطيط إستراتيجية الجودة	التخطيط الاستراتيجي	03
	25	2. خطط وأهداف الجودة		
150	20	1. إدارة الموارد البشرية	إدارة وتطوير الموارد البشرية	04
	40	2. سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم		
	40	3. التعليم والتدريب في مجال الجودة		
	25	4. احترام العاملين وتقدير أدائهم		
	25	5. مستوى الروح المعنوية لدى العاملين		
140	35	1. جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة	جودة إدارة العمليات	05
	20	2. عملية الرقابة على الجودة		
	20	3. عملية التحسين المستمر للجودة		
	15	4. تقييم الجودة		
	10	5. التوثيق		
	20	6. خدمة دعم الجودة		
	20	7. جودة الممول		
180	90	1. نتائج مستوى السلعة أو تقديم الخدمة	نتائج الجودة	06
	50	2. نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة		
	40	3. نتائج جودة الممول		
300	30	1. تحديد احتياجات العميل وتوقعاته	رضا العميل	

07	2. إدارة العلاقة مع العميل	50
	3. معايير خدمة العميل	20
	4. الاهتمام بالعميل	15
	5. حل الشكاوي من أجل تحسين الجودة	25
	6. تحديد مستوى رضا العميل	20
	7. نتائج رضا العميل	70
	8. مقارنة رضا العميل مع الرضا في المؤسسات المنافسة	70

المصدر: عمر عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص ص 184-186، بتصرف.

3 النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء نموذج Deming:

تعتبر جائزة ديمينج للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أذكراها، وتعود نشأته إلى سنة 1951 باليابان حيث خلد الشعب الياباني جهود الدكتور وليام ديمينج والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة آنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محددة في إطار نموذجي يمكن لأي مؤسسة تريد الحصول على الجائزة تطبيقه كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أدائها، وتعتمد آلية على الجائزة تطبيقه كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أدائها، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقييم معايير النموذج إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

- أ- التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.
- ب- الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.
- ت- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر المعايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.
- ث- النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتضح هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي¹:

1- السياسات:

- السياسات المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة ومكانتها في النظام الإداري.
- وضوح السياسات (الأهداف والأولويات)
- طرق ووسائل تمكين السياسات في النظام
- ارتباط السياسات القريبة والبعيدة المدى

¹ مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 134.

- نشر السياسات أمام جميع المستخدمين.

2- التنظيم:

- ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة وإشراك العمال

- وضوح حدود السلطة والمسؤولية

- حالة التنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح

- حالة وموقع العمل الجماعي

ج- حالة العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها (المقاولون، مؤسسات التوزيع...)

3- المعلومات:

- حالة المؤسسة وقدرتها على جمع المعلومات الخارجية والداخلية

- حالة تطبيق الطرق الإحصائية

- حالة القدرة على استبقاء المعلومات

- حالة المؤسسة بالنسبة لكيفية استغلال المعلومات

- حالة المؤسسة بالنسبة لاستخدام أجهزة الإعلام الآلي.

4- توحيد المقاييس:

- ملائمة نظام توحيد المقاييس

- موقع عمليات وضع مراجعة وإلغاء المقاييس

- حالة محتوى المقاييس الحالية

- مستوى استخدام المقاييس الموضوعية.

5- الموارد البشرية:

- خطط التعليم والتدريب

- مستوى الوعي بالجودة وفهم أهمية مراقبة الجودة

- مستوى دعم وتحفيز التطوير الذاتي للأفراد.

- مستوى إدارك أهمية الطرق الإحصائية

- مستوى استخدام دوائر الجودة واعتماد على الاقتراحات

- مستوى دعم تطوير الموارد البشرية في المؤسسات التي تتعامل معها المنظمة.

6- ضمان الجودة:

- حالة إدارة نظام أنشطة ضمان الجودة

- حالة تشخيص أنظمة مراقبة الجودة

- حالة إطلاق المنتجات الجديدة (وتضم تقارير الجودة ومراجعة التصاميم)

- حالة وموقع مراقبة، تقييم ومراجعة الجودة

- مستوى استخدام أدوات القياس

- حالة التخزين، التغليف، النقل، البيع، وتقديم الخدمات المرفقة
- قدرة المؤسسة على فهم حاجات الزبائن
- قدرة المؤسسة على الحفاظ على الموثوقية، الزمان في منتوجاتها وتأكيد حماية البيئة.

7- الإدامة:

- حجم دوران عجلة ديمينج PDCA:
- طرق تحديد أدوات المراقبة ومستوياتها
- مدى استخدام الإجراءات والمقاييس الدائمة والمؤقتة
- مدى التنسيق بين نظام ضمان الجودة وأنظمة التشغيل

8- التحسين:

- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المؤسسة
- الربط بين طرق التحليل وتكنولوجيا المعلومات
- استخدام نتائج التحليل وتطبيقها على الواقع العلمي
- واقع تطبيق التحسينات ونقلها إلى عمليات المراقبة والإدامة.

9- التأثير:

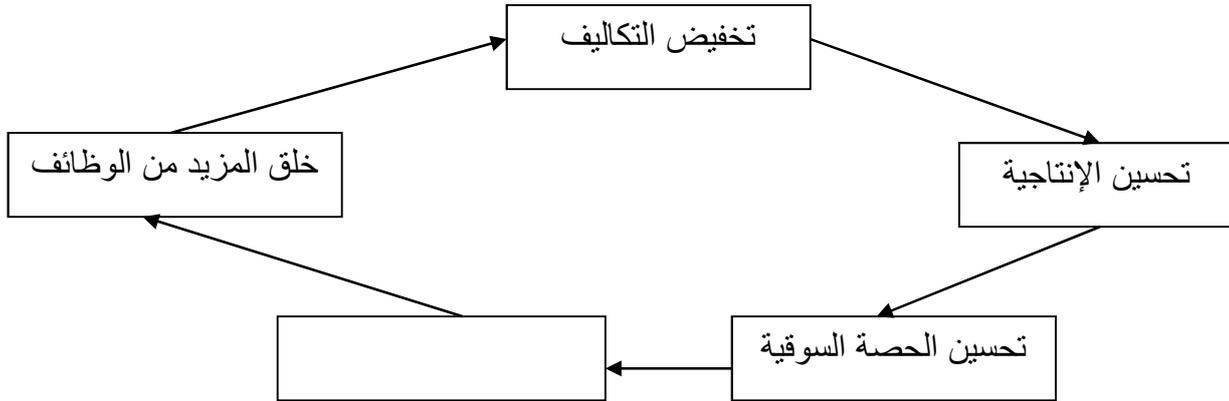
- الآثار المادية (الجودة، التوزيع، الربح، التكلفة، الأمن ...)
- الآثار الغير المادية
- رضا الزبون الداخليين والخارجيين
- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها
- التأثيرات على المجتمعات المحلية والدولية

10- الخطط المستقبلية:

- مدى الوعي بالواقع الحالي
- الخطط المستقبلية كل المشاكل
- الاهتمام بالتغيرات الحاصلة في المجتمع ومتطلبات المستهلكين ووضع خطط بناءا عليها
- الارتباط بين الفلسفة، الرؤية، والخطط الطويلة المدى
- استمرارية مراقبة الجودة
- القدرة على تجسيد المخططات المستقبلية¹.

¹ مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 134.

الشكل رقم (09-01) حلقة ديمينج لسلسلة تفاعلات الجودة



المصدر: محمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الإصدار رقم 2، 2010، ص10.

والفرق بين النموذج الياباني والنموذج الأوروبي في تحقيق التميز يتمثل في:

- اليابانيون يعتمدون على طريقة كايزن التي تتلخص في إجراء تحسينات مستمرة للجودة في كل المجالات وفي جميع الأوقات ولكن في شكل خطوات صغيرة ومدروسة وبشكل منتال وبصورة مستمرة.
- الأمريكيون يعتمدون على طريقة الخطوة السريعة التي تتلخص في إجراء تحسينات واسعة ونشيطة للوصول إلى أعلى مستوى للتميز بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة جدا لتحقيق التحسين على شكل دفعة واحدة قوية وسريعة وواسعة، وبعد الانتهاء منها يبدأ التفكير بدفعة أخرى ثانية بنفس المنوال.¹

¹ غانم هاجر، المرجع السابق، ص166.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات في العالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM وتطبيقها لتحقيق الأداء المتميز وتحسين أداء العاملين وفيما يلي يمكن استعراض مختصر لأهم الدراسات التي تم الإطلاع عليها وهي كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

1- **بوخلوة باديس سنة 2016:** تحت عنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -قسم التكرير-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق مؤسسة سوناطراك لإدارة الجودة الشاملة وأثره على جودة المنتجات النفطية، حيث شملت الدراسة 259 مفردة، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك كانت بدرجة متوسطة، وتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

2- **بوحروود فتيحة سنة 2013:** تحت عنوان الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمدخل الإدارة بالجودة الشاملة لترقية تنافسياتها، إذ شملت الدراسة 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بسطيف، حيث توصلت الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تطبق مدخل الغدارة بالجودة الشاملة، وأنه تركز على بعض من مبادئها بدرجات متفاوتة، كما تبين أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

3- **إسماعيل صبحي محمد كحيل سنة 2015:** تحت عنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وكذا التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة، حيث شملت الدراسة عينة عشوائية قدرها 144 عامل من مجموع العاملين في الجامعة، وتوصلت إلى أن مستوى التقسيم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هو 74.37 أما مستوى التقييم العام للميزة التنافسية في الجامعة هو 75.04% كما تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وتبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية.

4- **دراسة Fuzi Abusa سنة 2011:** بعنوان "دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية - دراسة حالة وتطوير نموذج للشركات الصناعية الليبية

TQM implementation and its impact on organizational performance in developing countries : a case study on Libya.

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الجودة الشاملة، كلية الهندسة، جامعة ولونقونق، أستراليا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لتطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة وقياس تأثيرها على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام للصناعة في ليبيا وتأسيس نموذج للتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع، شملت الدراسة 65 مؤسسة تصنيع ليبية، حيث تم استخدام مزيج من البيانات الأولية والثانوية في دراسة العلاقة بينهما، وأظهرت النتائج أن العلاقات المتبادلة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم التحقيق فيها كانت إيجابية وأن أهم المبادئ المحققة تمثلت في إدارة العمليات، تليها التزام الإدارة العليا وإدارة الأفراد، ووجد أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تختلف في المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو وغير المتحصلة على شهادة الإيزو.

الفرع الثاني: الدراسات الخاصة بأداء العاملين

1- إيمان خويلدات سنة 2014: تحت عنوان أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مراح - ورقلة-

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حيث كانت النتائج تشير إلى أن هناك تقصير في دور المدراء والمشرفين لمؤسسة سونلغاز - ورقلة-، وهذا في استخدام المكافآت كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم الوظيفي وأيضاً هناك علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وأيضاً أن عدم تفويض السلطات في مؤسسة سونلغاز يؤثر سلباً على أداء العاملين.

2- بعجي سعاد سنة 2007: تحت عنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته، وكذلك إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم، ينظم، ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الغدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، والتي أصبحت لا معنى لها.

نظام تقييم التتقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة، ولا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق، رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نפטال على وجه عام.

3- دراسة (Gure,2010): بعنوان أثر التحفيز على أداء الموظفين
دراسة حالة للناشئين لبنك تليكوم في الصومال

Gure, naima Abdullah (2010) « the impact of motivation on employee performance : Astudy of nation link telecom samalia » masters thesics, university utara Malaysia.

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات عديدة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير، وأشارت نتائج الدراسة على أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الموظفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

4- دراسة موسى سلامة اللوزي وآخرون، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة بالسعودية 2011

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بالسعودية وتحديد أكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي، كذلك تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديمغرافية للعالمين (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة والمستوى التعليمي) وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ايجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات طلة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزي للحالة الاجتماعية والعمر.

الفرع الثالث: الدراسات التي جمعت بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

1- بوعون محمد، تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة اقتصادية جزائرية، ماجستير، جامعة الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسة للإسمنت من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة، كما نلاحظ مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسة خاصة في مجال صناعة الإسمنت ومدى تقارب وتجارب

المسؤولية البيئية والتزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي مفهوم TQM، فتجد توافق وتلاحم بين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- اهتمام وتركيز مؤسسة الإسمنت بإدارة الجودة الشاملة بشكل كبير وبكافة أبعادها/ من خلال تركيز على العميل، التزام إدارة العليا، التركيز على تحسين العمليات وتلبية احتياجات العاملين، كما ركزت على إدارة البيئة من وقاية من التلوث والامتثال للتشريعات البيئية وتحسينات في الأداء نتيجة تبني TQM والتركيز على العنصر البشري في المؤسسة.

2- حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وأهمية كل منهما في تحسين أداء العاملين لمواجهة التحديات الحاصلة، كما نلاحظ تبني الأسس TQM جنت فوائد اتجاه متزايد للزبائن، ارتفاع حجم إنتاجها والاعتراف العالمي بجودة منتجاتها، والملاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين أركان البحث من حيث نتائج بالتوصيات، كما يعطي بعض الانطباع الجيد تحت مجرياته، ومن النتائج التي تم الوصول إليها ما يلي:

- باعتبار وظيفة تقييم أداء العاملين أهم وظائف المنظمة، تقييم الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة وإن سر نجاح معايير الإيزو وانتشار تطبيقها في المنظمة في ثقة التي تضعها في نفوس الزبائن كونها تضمن شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات، وأن نجاح تطبيقها مرهون بالمورد البشري الذي احتل مكانة هامة في ظل المدخل الجديد، واهتمام أداء العاملين لتحقيق مزايا المؤسسة.

3- العابد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الإدارة المحلية لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في لمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية أدرار- إذ شملت الدراسة 160 موظف وتم اختيار عينة عشوائية قدرها 75 عامل موزعة على مختلف المستويات الوظيفية المتمثلة في الأطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وبذلك توصلت إلى النتائج التالية:

- أن أغلب الموظفين لديهم إلهام شبه كبير بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
- أن الموظفين يدركون الفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التعليم والتدريب المستمرين والتعاون الجماعي.
- وجود معوقات تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في عدم وجود استراتيجية واضحة للتطبيق وتقصير من قبل الإدارة العليا من شرح وتبسيط المفاهيم المتعلقة بها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط وتكامل بين إدارة الجود الشاملة وأداء المورد البشري.

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف

- إن معظم الدراسات السابقة المشابهة من حيث متغير إدارة الجودة الشاملة (دراسة بخلوة باديس-دراسة صبحي إسماعيل كحيل) تتشابه مع دراستي الحالية في المتغير المستقل وفي أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي، وأما الدراسات المشابهة من حيث متغير أداء العاملين (دراسة إيمان خويلدات-دراسة بعجي سعاد) تتشابه معها في المتغير التابع، وأما الدراسة المطابقة ويتضح ذلك في دراسة حنان بوردسة-العابد هوارى) فتشترك معها في تناولها لنفس المتغيرين (المتغير المستقل والمتغير التابع).

- تختلف الدراسات السابقة من حيث المشابهة والمطابقة عن دراستنا الحالية في الاختلاف في تنوع استخدام أدوات الدراسة ويتضح ذلك في دراسة العابد هوارى الذي استعان (بالملاحظة-المقابلة - الوثائق والسجلات)، وكما نجد الاختلاف في المكان والزمان وهي في دراسة (إسماعيل صبحي إسماعيل محمد كحيل) بجامعة فلسطين، وتختلف دراسة أخرى عن دراستي الحالية في طرحها الموضوع من منظور اقتصادي أكثر منه سوسولوجي وهي في دراسة (بخلوة باديس)

- ومنه نقول أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي من حيث منهج الدراسة المناسب وتحديد العينة وأدوات الدراسة الملائمة.

المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أن بعض من الدراسات السابقة كشفت عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية أو على البنوك أو المصارف أو على جودة المنتجات النفطية، في حين أن الدراسة كشفت عن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، كذلك ما يميز هذه الدراسة هو أنها هدفت الى تبيان الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وأهمية كل منهما في تحسين أداء العاملين لمواجهة التحديات الحاصلة، كما نلاحظ تبني الأسس TQM حيث فوائد اتجاه متزايد للزبائن، ارتفاع حجم إنتاجها والاعتراف العالمي بجودة منتجاتها.

- فالبنسبة لإدارة الجودة الشاملة فقد تم اعتماد نموذج مكون من أكثر الأبعاد توافرا في النماذج التي تدرس هذا المتغير، فالنماذج التي استعملتها الدراسات السابقة ونماذج أخرى لإدارة الجودة الشاملة تتشارك جميعها في الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر ومشاركة العاملين.

خلاصة الفصل:

لقد استعرضنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين حيث عرفنا إدارة الجودة الشاملة بأنها النظام الشامل الذي يعتمد على مشاركة الجميع من الموظفين وزبائن وموردين، ويهدف الى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد في جميع نشاطات ووظائف وعمليات المنظمة، والجدير بالذكر ان مفهوم العميل في الإدارة الجودة الشاملة ليس مجرد زبون الذي يشتري السلعة (الزبون الخارجي) بل إن التركيز يجب ان يكون أيضا على العاملين أو ما يعرف عنه بفلسفة الجودة للعميل الداخلي، أما بالنسبة لأداء العاملين الذي هو في المجموع ما يقوم به افراد من اعمال في المؤسسة التي يعملون بها، وان هذا الأداء تتأثر بجملته متعددة من العوامل المختلفة بعضها خاصة بالموظف اما بعضها الاخر منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة ومنها ما تقع خارج سيطرة المؤسسة أو ما يعرف بالبيئة الخارجية، منها السلبي ومنها الإيجابي كما تم التطرق الى تقييم أداء باعتباره أحد العمليات الإدارية الأساسية لقياس أداء العاملين واتخاذ القرارات الخاصة بهم وتحفيزهم لتقديم افضل المجهودات لنجاح عملهم، فهو العملية الإدارية الدورية التي تقوم الإدارة خلالها بجمع المعلومات وبيانات محددة عن أداء العاملين بشكل دوري وتحليلها للتعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء للتمكن من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة (تدريب، تحفيز، عقوبة) لتحسين الأداء والوصول الى درجات الكفاءة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع حيث أخذنا مؤسسة المباني الصناعية والنحاس "باتيميتال" بعين الدفلى كميدان لإجراء هذه الدراسة محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع المتمثل في :

أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى.

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية حيث يلاحظ المتتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية في المسار التنموي انطلاقا من اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات كنموذج تسيير ومرورا بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات ابتداء من سنة 1982 ومع مرور الوقت تطورت هذه المؤسسات وأصبحت القاعدة الأساسية للبلاد حيث تمخض عن ذلك ظهور مؤسسات جديدة إنتاجية تنموية وتوزيعية وكل منها تلعب دورها في دفع عجلة التنمية الوطنية وعليه يجب أن تكون مسيرة من طرف المدراء والمسيرين بفضل استغلال أمثل وأحسن للموارد المائية والبشرية.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة "باتيميتال" وتعريفها.

كان لنشأة مؤسسة "باتيميتال" دور هام في تحقيق التنمية المحلية.

أولا: نشأة مؤسسة "باتيميتال".

يعود تأسيس شركة المباني الصناعية والنحاس إلى سنة 1902 على يد "أندري دور فورن" ثم بعد الاستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت إسم S-N-METAL وهي المؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع مؤسسات E-N-C-C/EROUIAL/BATIMETAL/PROMETAL وبعد ذلك وفي سنة 1983 في إطار سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للشركة القابضة المسماة SIDNETT HOLDINGPUBLI.

وفي ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة BATIMETAL بدورها إلى سبعة وحدات وهي:

(BATIGEC :مكلفة بالهندسة المدنية المعمارية.

(BATICIM :إنتاج الأعمدة الحديدية الكهربائية.

(BATIRIM :تختص بتركيب وصيانة المواد المعدنية.

(BATINCO :مكلفة بالدراسات التقنية.

(BATICOMPO :صناعة الأعطية المعدنية.

(COTRANS :مكلفة بالنقل والعبور للمواد المستوردة والمشتريات.

(BATICICI :شركة المباني الصناعية وهي محل الدراسة، تختص في إنتاج البناءات الحديدية والتنحيس.

المصدر: مصلحة إدارة وتسيير الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال.

ثانيا: التعريف بمؤسسة "باتيميتال".

المفهوم العالم للوحدة BATICICI OUEST هي واحدة من بين سبعة فروع لمؤسسة المباني الصناعية BATIMINAL وهي مؤسسة ذات أسهم أسست برأس مال قدره 10650000000 دج وحاليا رأسمالها 108580000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل SUMETAL الجزائر ACMC فرنسا KHEIRCHEIMD HUMBORG روسيا الفيدرالية وتختص مؤسسة BATICIC في البناءات المصنعة بما فيه الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية تقع في الجهة الغربية للولاية وتتربع على مساحة 145.915 م² وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تسديد الأهداف المسطرة إذ أنها تضمن 239 عاملا كالتالي - إطارات (cadres) وعددهم 42.

-تحكم وإشراف (maitrise) وعددهم 75.

-أعوان التنفيذ (exécution) وعددهم 122.

-قسمت شركة المباني الصناعية والنحاس BATICIC إلى خمس وحدات على مستوى القطر الوطني (وحدة عنابة، حسين داي، عين الدفلى، الأغواط، وهران). مقرها الاجتماعي في عين الدفلى (المديرية العامة) التي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم.

وتبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 2005/01/01 تم تجميع الوحدات كالتالي:

-وحدة حسين داي + وحدة الأغواط وسميت BATICIC CENTRE.

-وحدة عين الدفلى + وحدة وهران وسميت BATICIC OUEST.

تختص المؤسسة في إنتاج كل المواد الحديدية والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها.

المصدر: مصلحة إدارة وتسيير الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال

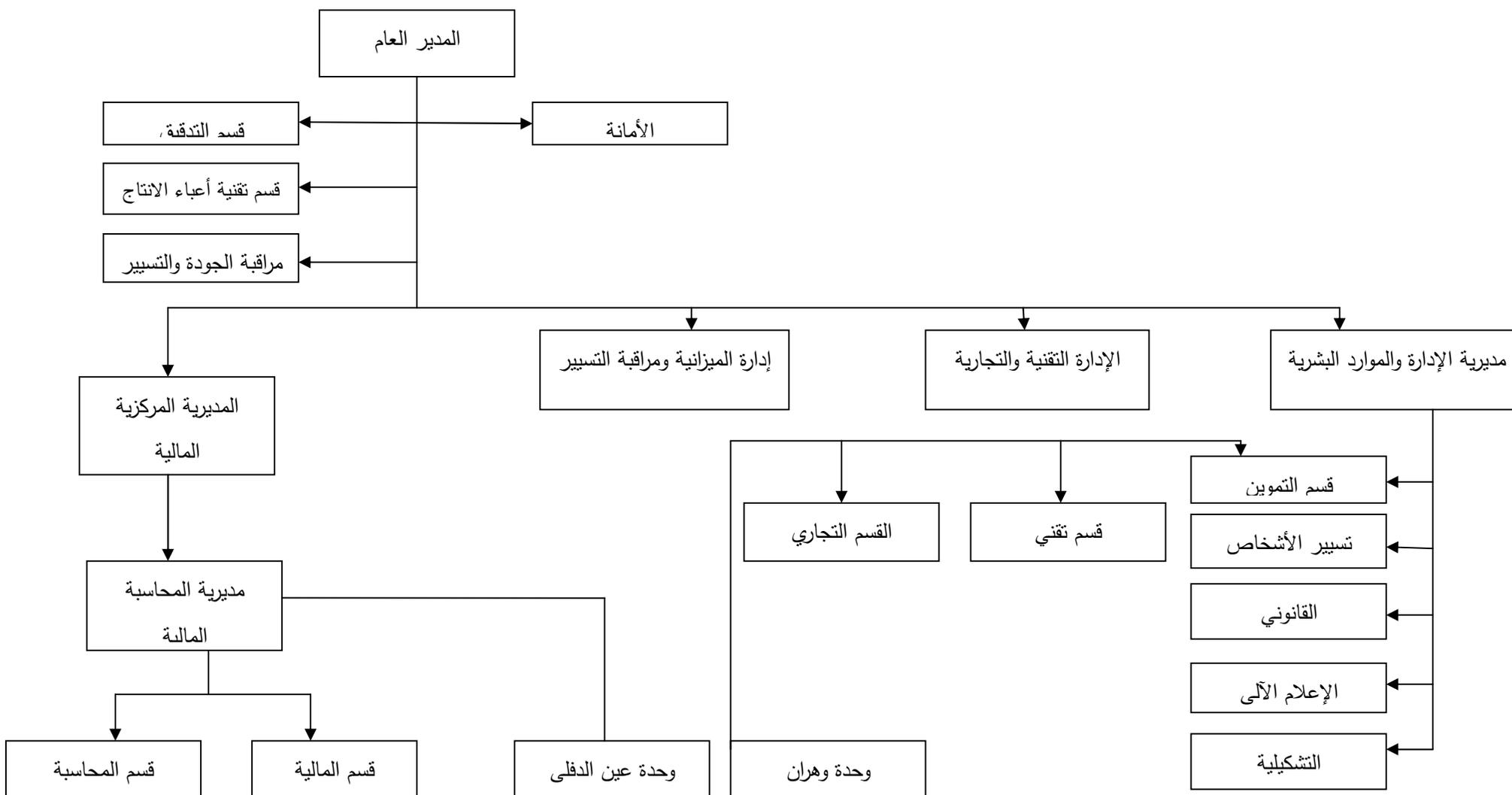
المطلب الثاني: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال".

يمكن الهيكل التنظيمي وإعطاء صورة عاكسة للمؤسسة حيث يبرز مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من المديرات والمصالح وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: عرض الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة "باتيميتال".

إن للهيكل التنظيمي دور هام في تحقيق النظام الداخلي للمؤسسة ويتمثل في ما يلي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة "باتيميتال".



المصدر: وحدة المالية والمحاسبة لمؤسسة "باتيميتال".

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال":

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال" من عدة مديريات تتمثل فيما يلي:

1-المدير العام: وهو المسؤول عن كل الخدمات البشرية والمالية للمؤسسة وهو مكلف بما يلي:

-تحديد مهام المصالح الموجودة في المديرية.

-ضمان حقوق المؤسسة.

-تقسيم الأعمال الخاصة بكل الأقسام...الخ.

2-مديرية الجودة: وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

-التخطيط وبرمجة ومتابعة المجهودات.

-ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة.

-السهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة.

-المساهمة في مراقبة الجودة...الخ.

3-مديريات المحاسبة والدراسات المالية: وتتكون من المصالح التالية:

3-1 مصلحة المحاسبة: وتقوم بالمهام التالية:

-القيام بجميع العمليات المحاسبية.

-تحليل مختلف الحسابات المحاسبية.

-المشاركة في إعداد الميزانية.

-تأمين علاقة البنك بالمؤسسة...الخ

3-2 مصلحة الدراسات المالية: وتقوم بالمهام التالية:

-تسيير ومراقبة السياسة.

-إعداد مخطط المالية.

-التخطيط ومتابعة الحسابات البنكية.

-المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة...الخ.

4-مديرية التجارة: وتتكون من المصالح التالية:

4-1 مصلحة التسويق: وتقوم بالمهام التالية:

-تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات.

-دراسة السوق ومتطلباته.

-إجراء تحليل بالنيابة للزبائن الأساسيين.

-التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية...الخ.

4-2 مصلحة التموين: تقوم بالمهام التالية:

-تقديم ملفات التموين للمؤسسات.

-تسيير المخزونات.

-صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي.

-القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعادة أسعار البيع.

5-مديرية المراقبة التدقيقية: وتتكون من المصالح التالية:

-تسيير المحاسبة والإنتاج والتسويق والتموين والإداري.

-المشاركة في مهمة مراقبة الجرد.

-تأطير وتنشيط عمليات المراقبة على مجموع الميادين النشاطية.

5-2 مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

-إعداد مناشير الانطلاق.

-إعداد ميزانية متينة.

-تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة.

-إعداد تقارير النشاطات المختلفة.

6-مديرية الموارد البشرية: من مهام المديرية ما يلي:

-الاقتراح والتفكير في تسيير الموارد وتكييفها مع مختلف مناصب العمل حسب دراسة الطلب عليها.

-متابعة برنامج التكوين.

-دراسة ملفات التوظيف.

-المساهمة في إنشاء الميزانية السنوية.

-تطبيق القوانين الخاصة بالموارد البشرية.

6-1 مصلحة تسيير المستخدمين: من مهامها ما يلي:

-وضع السجلات الشرعية يوميا.

-إنشاء التقارير الشهرية المتعلقة بإحصاء المستخدمين.

-إعداد قرارات التثبيت والعطل والأجر.

-معالجة حالات التنقيط اليومي والشهري.

6-2 مصلحة الوسائل العامة: وتقوم بالمهام التالية:

-تسيير المخزونات.

-تسيير عمال النظافة، الحراسة والسائقين.

-إعداد الفواتير الخاصة بعملية الشراء.

-الصيانة على مستوى وحدة المقر.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة "باتيميتال" وأهدافها.

لكل مؤسسة مهام ونشاطات تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

أولاً: مهام ونشاطات مؤسسة "باتيميتال":

عملت المؤسسة على تنويع نشاطاتها من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المخطط لها ما يلي وتتمثل هذه المهام والنشاطات فيما يلي:

1-مهام مؤسسة "باتيميتال": تقتصر مهام المؤسسة على:

1-1-الدراسات : وهي دراسة تقنية للمشروع من حيث المحيط والمتطلبات اللازمة.

1-2-التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع.

1-3-التركيب: بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم.

2-نشاطات مؤسسة "باتيميتال": في إطار التوجيهات والأهداف العامة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقدمة

من طرف الدولة فإن نشاطات المؤسسة تتمثل في:

-تصميم المباني وغيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي.

-تنظيم وتطوير الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير الإدعاءات ووسائل الإنتاج.

-مساعدة أصحاب المروعات في تصميم التمهيدية.

ثانياً: أهداف مؤسسة "باتيميتال":

إن مؤسسة BATICIC لها مجموعة من الأهداف كغيرها من المؤسسات وهي تعمل وفق إطار منظم واستراتيجية

مدروسة ذات دقة ومن بين هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها ما يلي:

-كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها.

-الزيادة في المبيعات لتحقيق أكبر ربح ممكن.

-تصدير المنتجات إلى خارج الوطن.

-تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

-العمل على إعطاء أحسن صورة لها.

-تنمية النشاط السوقي وتحقيق أكبر مردودية ممكنة.

-إمداد السوق الوطنية بمواد البناء والنحاس والمعادن.

-المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال الصادرات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تحاول الدراسة معرفة إمكانية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فإن الإجراءات المنهجية التي تتوظف في الدراسة، يجب أن تتسق مع الأهداف العامة للدراسة سواء كانت فرعية من حيث اختبار نوع الدراسة أو منهجها أو وحدات الدراسة أو أسلوب معالجة أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

قد تم اختيار مؤسسة المباني الصناعية والنحاس باتيميتال محل الدراسة التطبيقية بحيث يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى الذي يبلغ تعدادة الكلي 239 عامل، حيث تمثل وحدات المجتمع المدروس وتوفي الغرض من أجل الدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

إعتمدنا لجمع البيانات اللازمة للدراسة على أسلوب الإستقصاء من خلال وضع إستمارة بحث لإستجواب مباشر للعينة المختارة، فقد تشكلت عينة الدراسة من 34 عامل تم اختيارهم بطرق عشوائية بمختلف مصالح المؤسسة والأقسام بالمديرية، وبعد جمع الإستبيانات تم الإعتماد في كل الإستمارات بنسبة 100% .

الجدول رقم (01-02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	34	100%
المسترجعة	34	100%
المفقودة	0	0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: متغيرات وهيكل الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب عن متغيرات الدراسة وهيكلها

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

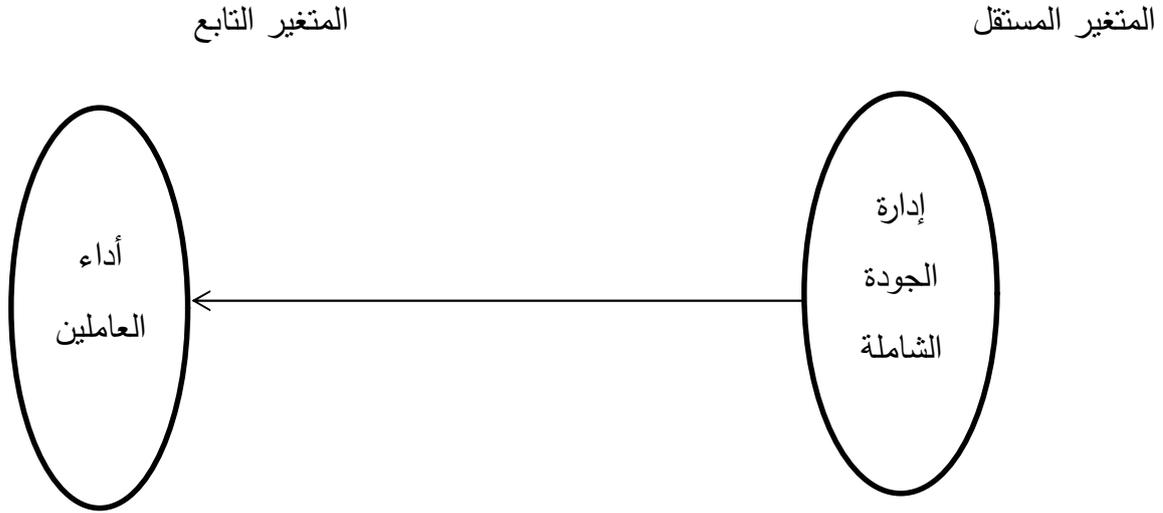
المتغير المستقل: هو الأداة التي تؤدي في وضعيتها الى احداث تغيير وذلك طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، ويتمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا في إدارة الجودة الشاملة.

المتغير التابع: والذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر النتائج على قيم المتغير التابع، ويتمثل المتغير التابع في بحثنا هذا في أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية باتيميتال لولاية عين الدفلى.

الفرع الثاني: هيكل الدراسة

الشكل الموالي يوضح نموذج المقترح للدراسة، وهو كالتالي:

الشكل رقم (01-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

سنوضح في هذا المطلب الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وكذا البرامج المستخدمة في معالجة هذه المعطيات.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

إن الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها جمع البيانات والمعلومات للوصول إلى أهداف والإجابة على التساؤلات ومنه هدف البحث هو معرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-الملاحظة: كأداة موجهة لمسار البحث الراهن وذلك من خلال النزول الى حقل الدراسة لتكوين أفراد أو تجميع معلومات تتعلق بالظاهرة البحثية، كالتعرف على طبيعة المؤسسة والمديريات الموجودة بها وأقسامها التنظيمية وأيضا: التعرف على العاملين بمختلف رتبهم وطبيعة عملهم بحيث تم الأخذ العديد من الملاحظات فيما يخص تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين، وطريقة تعامل المؤسسة مع الزبون.

2-المقابلات الشخصية: حيث عملنا على مقابلة بعض الإطارات للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، كما اعتمدنا على المقابلات الشخصية كجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالاستبيان موجهة لعمال وإطارات المؤسسة، كما عملنا على توضيح وشرح الأسئلة الموجهة لهم لفهم معناها وإدراك مضمونها.

3- الوثائق والسجلات: إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهود التي تتوفر في سجلات الإدارة تعتبر بيانات جاهزة لإعادة عرضها أسلوب مباشر، كما أنها تساعد في كشف بعض القضايا، بحيث إعتدنا في دراستنا على العديد من الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة.

4-الاستمارة: تعد الاستمارة من بين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع البحث وهي عبارة عن نموذج يشمل أسئلة الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف.

5-الاستبيان: يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصنيف استمارة استبيان خاصة بإطارات المؤسسة هدفها معرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

6-تصميم استمارة الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بشكل يكون بسيط وسهل وقابل للفهم من قبل المستجوبين بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، إذ تضمن الاستبيان (25) سؤال، ولقد خضع هذا الاستبيان الى عملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف بهدف التأكد من سلامة المعلومات المطروحة في الاستبيان من حيث دقة الاسئلة وإبتعادها عن الغموض.

7-هيكل الاستبيان: إحتوت استمارة الاستبيان على (25) سؤال كما تم الإشارة له سابقا، بحيث تم تقسيمه الى ثلاثة محاور رئيسية ولقد تم صياغة الاسئلة وفقا لأنواع المتعارف عليها وهذا للوصول بدقة الى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة ويمكن عرض المحاور الرئيسية فيما يلي:

الجزء الأول: تضمن الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب وتمثلت في الأسئلة الشخصية من النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي.

الجزء الثاني: تضمن ثلاثة محاور:

المحور الأول: وهو متعلق بواقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بحيث يحتوي على 16 عبارة، موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: من العبارة 01 الى العبارة 05: يخص التزام الادارة العليا.

البعد الثاني: من العبارة 06 الى العبارة 09: يخص التركيز على الزبون.

البعد الثالث: من العبارة 10 الى العبارة 13: يخص التحسين المستمر.

البعد الرابع: من العبارة 14 الى العبارة 16: يخص مشاركة العاملين.

المحور الثاني: وهو متعلق بأداء العاملين، بحيث يحتوي على خمسة (05) عبارات.

المحور الثالث: وهو متعلق بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين أداء العاملين، بحيث يحتوي على أربعة (04) عبارات.

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

من خلال هذه المرحلة تم فرز وتحليل الإجابات من الاستمارة قصد بناء قاعدة معطيات وذلك من خلال الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS 23 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة بغرض تسهيل عملية مراجعة وتحليل معطيات الاستبيان، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب ومتغيرات الدراسة كما يلي:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.

✓ التوزيع التكراري، النسب المئوية لإضهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

✓ إختبار (T.Test) لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الظاهرة المدروسة.

✓ وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي (Scale Likert) والذي يحتل خمس إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ويسهل بالتالي ترميز الإجابات.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

تتطلب عملية عرض النتائج ومناقشتها استخدام أدوات وطرق مختلفة لتسهيل حل الإشكالية الدراسة والمتمثلة في مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، لذا سنحاول في هذا المبحث عرض نتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من العينة المدروسة بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وتلخيصها في أشكال مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل منظم متسلسل وواضح.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.

يتم في هذا المطلب استعراض النتائج التي تم التوصل اليها من عملية التحليل الاحصائي، حيث توصلنا الى نتائج تجنينا على الإشكاليات الجزئية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام SPSS وقد استعملنا الأدوات التالية:

(معامل الفاكرونباخ للتأكد من درجة ثبات اداو القياس.

(التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية.

(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الفرع الأول: ثبات إدارة الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل الارتباط الفا يشير هذا القياس الى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الدراسة وتكون نتيجة القياس مقبولة احصائيا، إذا كانت قيمة الفا كرونباخ أكثر من 0.6 وكلما اقتربت الى "1" دل على درجة ثبات الأداة الدراسة.

الجدول رقم (02-02) قيمة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
25	0.970

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (03-02): يمثل قيمة ثبات الاستبيان

عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	
16		محور إدارة الجودة الشاملة
05		محور أداء العاملين
04		علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين
25	0.970	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدولين نلاحظ ان معامل الفا كرونباخ يصل الى 0.970 وبناء على البيانات الواردة في الجدولين يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وان البيانات التي تم الحول عليها مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية ومصداقية عالية.

الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة.

أولاً: توزيع افراد العينة حسب الجنس.

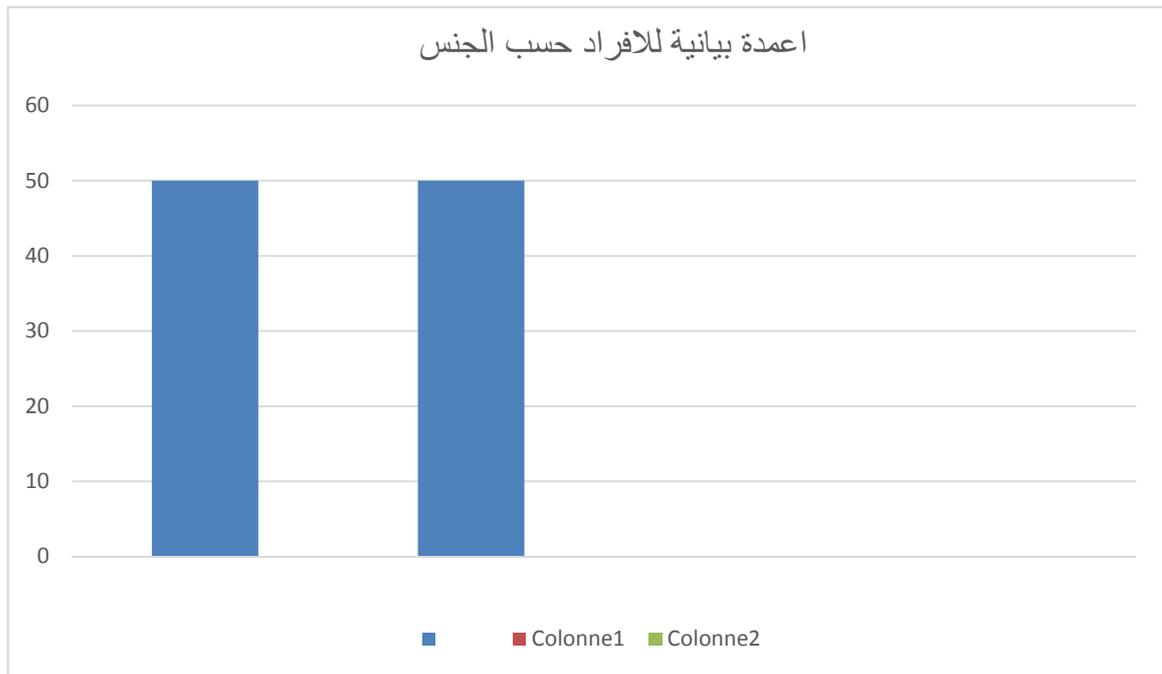
تتكون عينة الدراسة من 34 فرد تتوزع حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (04 - 02) بيانات خاصة بالجنس

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية
50%	17	ذكر
50%	17	انثى
100%	34	مجموع

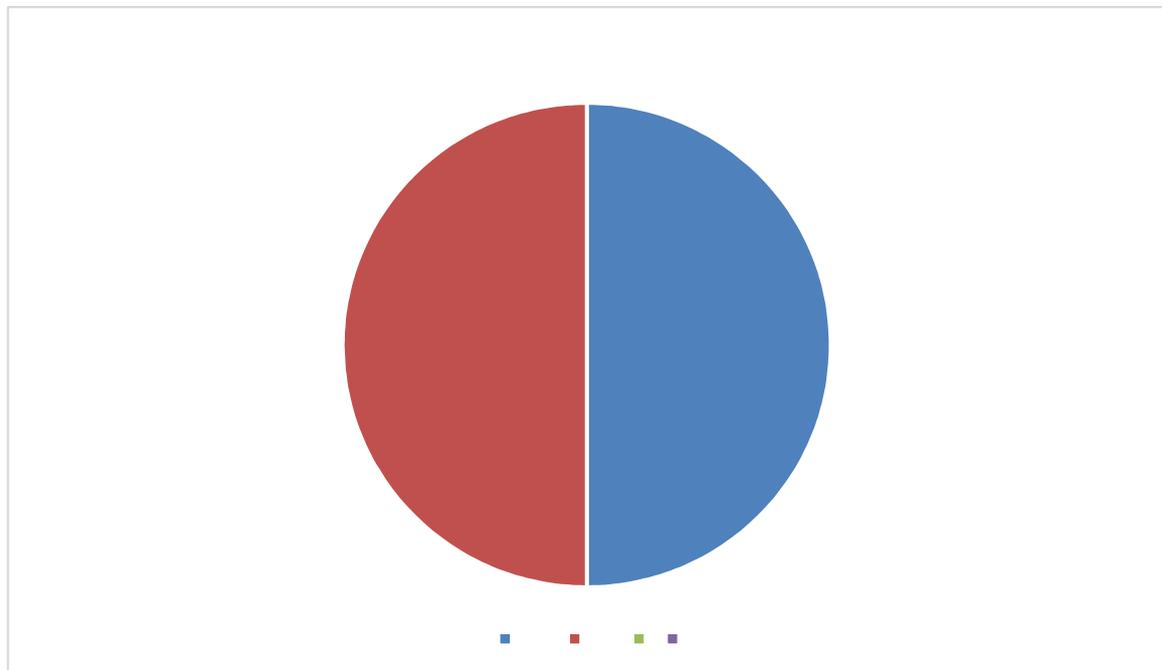
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (02-02): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (02-03): يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكلين السابقين يتضح لنا ان نسبة الذكور العاملين في المؤسسة متساوي لنسبة الاناث، بحيث بلغت نسبة المستجوبين للذكور 50% ونسبة الاناث 50 من المستجوبات وهذا يدل على مناسبة طبيعة العمل في هذه المؤسسة للذكور والاناث.

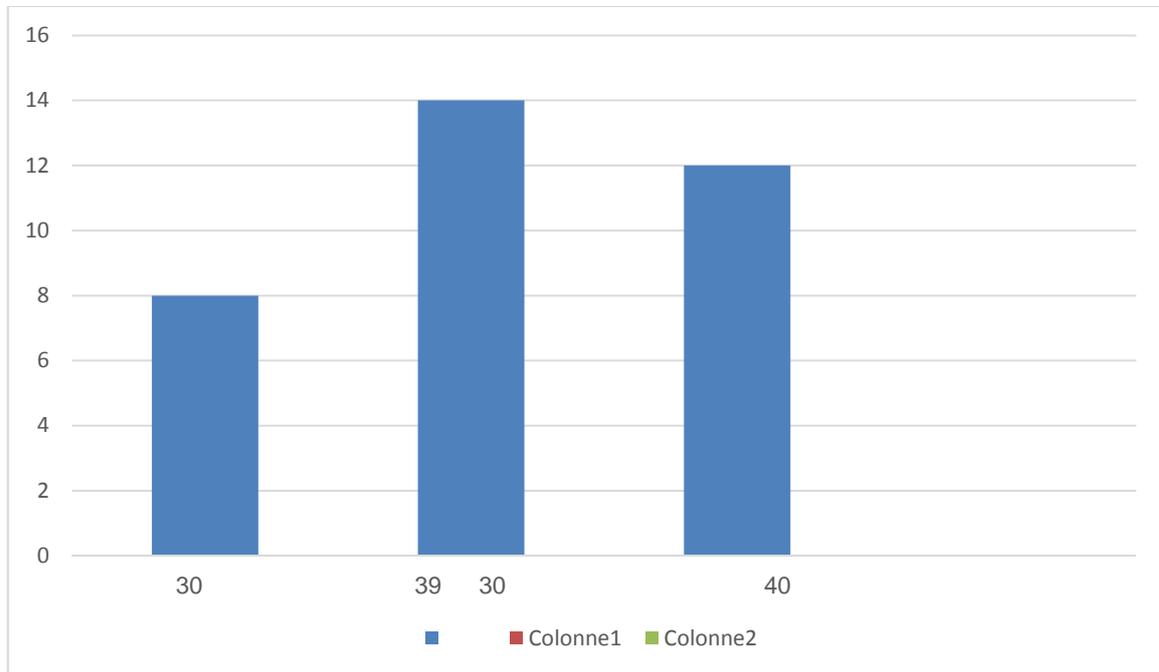
ثانيا: توزيع افراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (05-02): يمثل بيانات خاصة بالسن.

النسبة %	التكرار	السن
23.5%	8	اقل من 30 سنة
41.2%	14	من 30 الى 39
35.3%	12	أكثر من 40 سنة
100%	34	المجموع

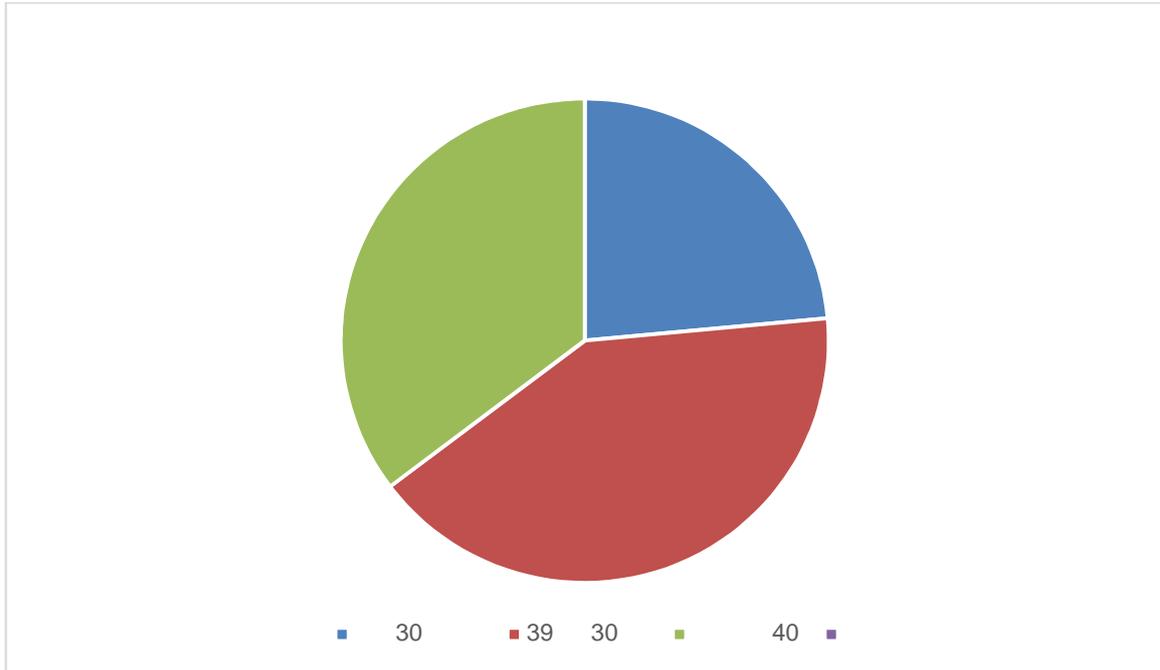
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(04-02): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (05-02): التوزيع النسبي للأفراد حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النسب المقدمة في الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أكبر نسبة لعمال المؤسسة من حيث العمر هي الفئة من 30 الى 39 بنسبة 41.2 ثم تليها فئة أكثر من 40 بنسبة 35.3 اما فئة ذات العمر اقل من 30 بلغت نسبة 23.5 ومنه نستنتج ان أغلب العمال في باتيميتال هي فئة الشباب الذي تتراوح أعمارهم بين 30 الى 39 سنة وهذا يدل على ان افراد عينة الدراسة غالبيتهم من الشباب.

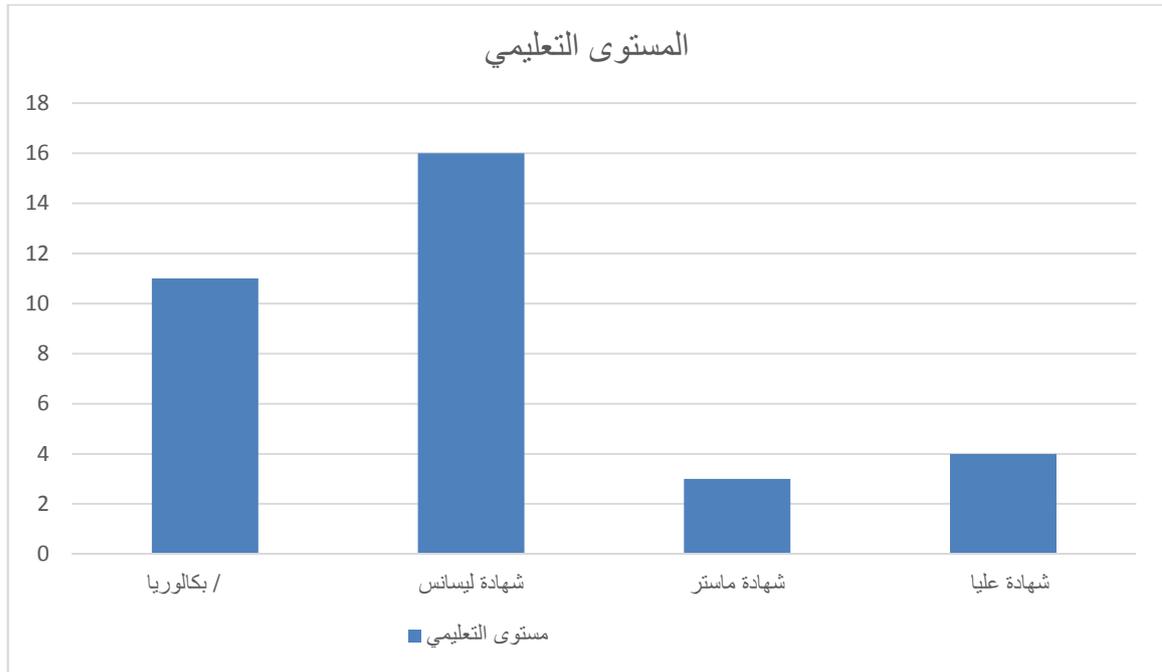
ثالثاً: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06-02): يمثل بيانات خاصة بالمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
32.4%	11	ثانوي/ بكالوريا
47.1%	16	شهادة ليسانس
8.8%	3	شهادة ماستر
11.8%	4	شهادة عليا
100%	34	مجموع

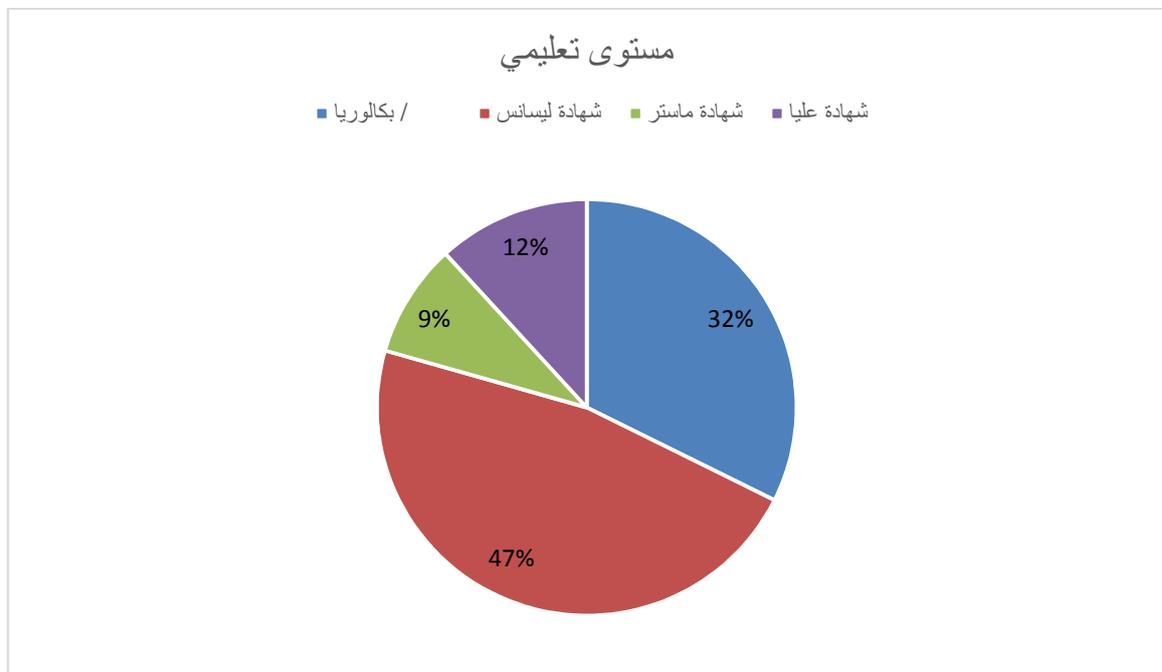
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (06-02): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07-02): يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين ان أكبر نسبة للعاملين في المؤسسة باتيميتال من حيث المستوى الدراسي هي شهادة ليسانس حيث بلغت نسبة 47.1 وتليها نسبة 32.4 للمتحصليين على ثانوي وبكالوريا في حين ان المستجيبين الذين لهم شهادة عليا فيشكلون نسبة 11.8 وأما مستوى شهادة الماستر فقد بلغت نسبتهم 8.8% وهذا يبرهن لنا أن المؤسسة تهتم بتوظيف الجامعيين من حاملين شهادات ليسانس.

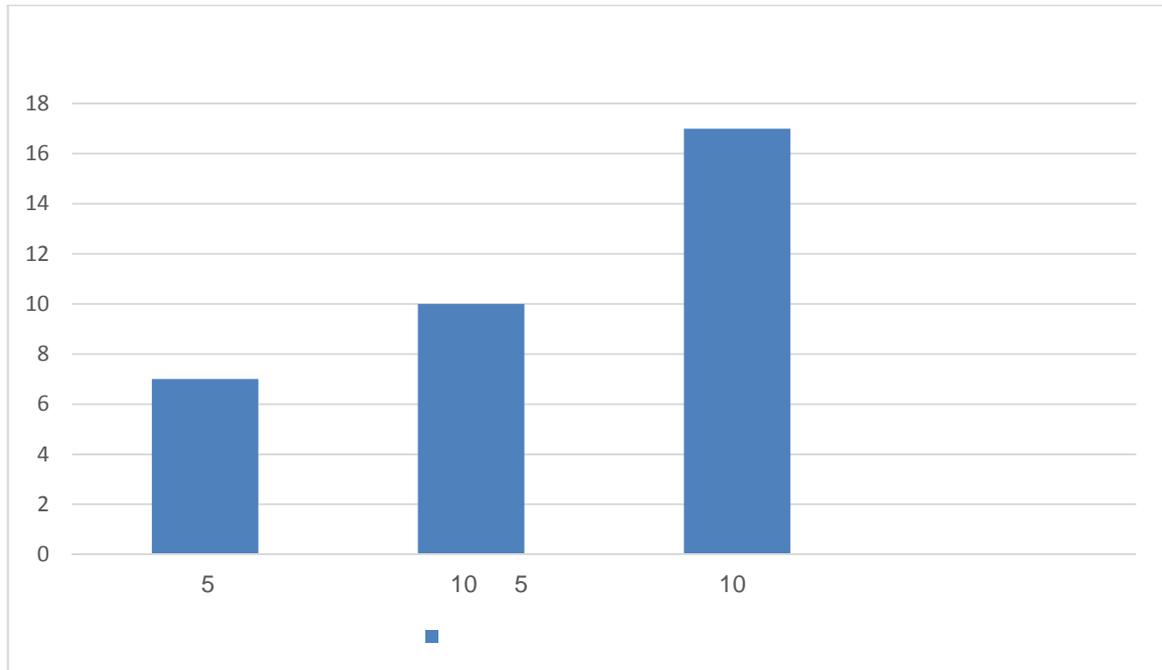
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم(07-02): يمثل بيانات خاصة بعدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	7	20.6%
من 5 الى 10 سنوات	10	29.4%
أكثر من 10 سنوات	17	50%
المجموع	34	100%

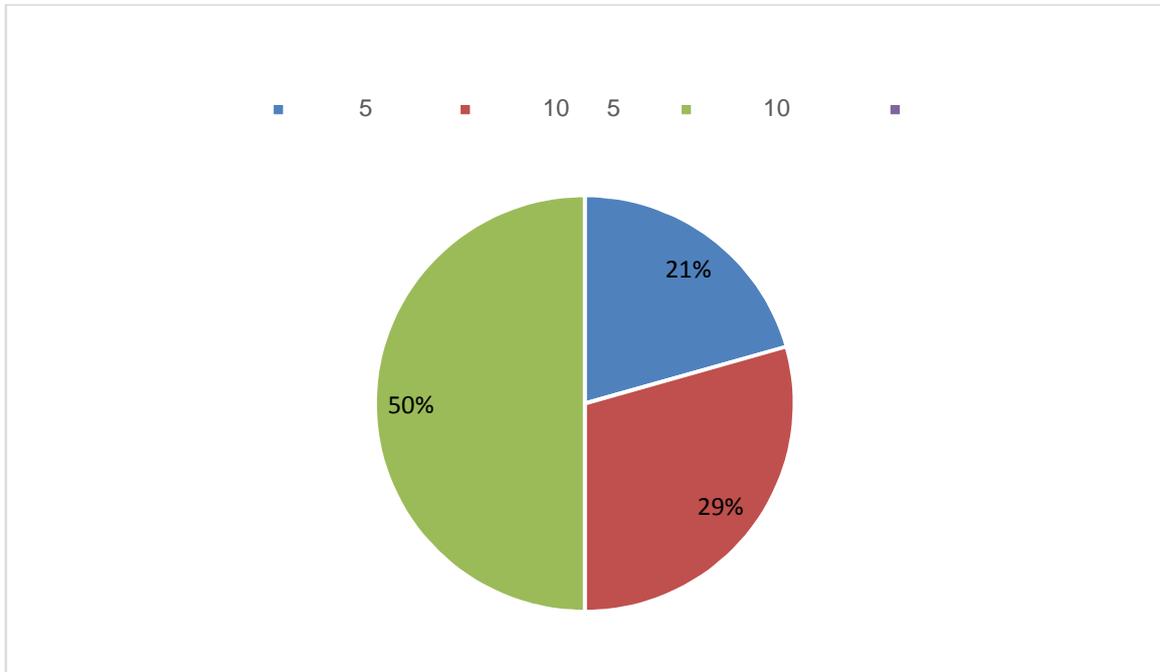
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(08-02): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09-02): يمثل التوزيع النسبي للأفراد حسب عدد السنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين ان أكبر نسبة للعاملين الذين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 50% ثم تليها فئة العمال ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 29.4 ثم تليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 20.6 من اجمالي افراد العينة المبحوثة والفئة الغالبة هي فئة الشباب مما يعكس شبابية مؤسسة باتيميتال.

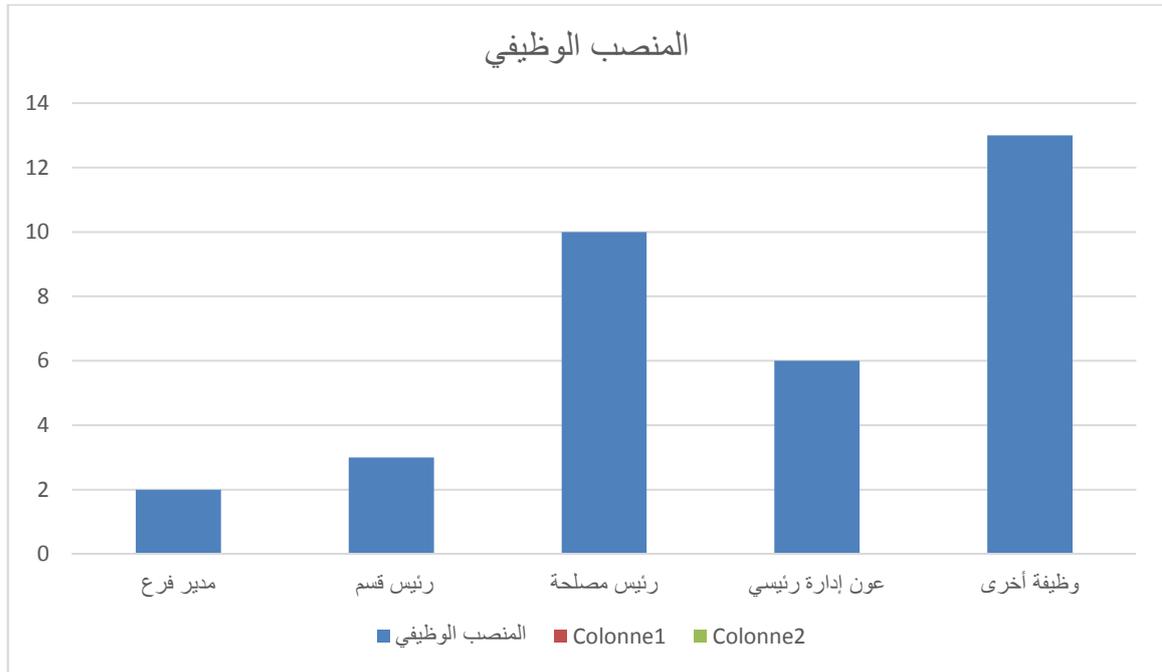
خامسا: توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم(08-02): يمثل بيانات خاصة بالمنصب الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
5.9%	2	مدير فرع
8.8%	3	رئيس قسم
29.4%	10	رئيس مصلحة
17.6%	6	عون إدارة رئيسي
38.2%	13	وظيفية أخرى
100%	34	مجموع

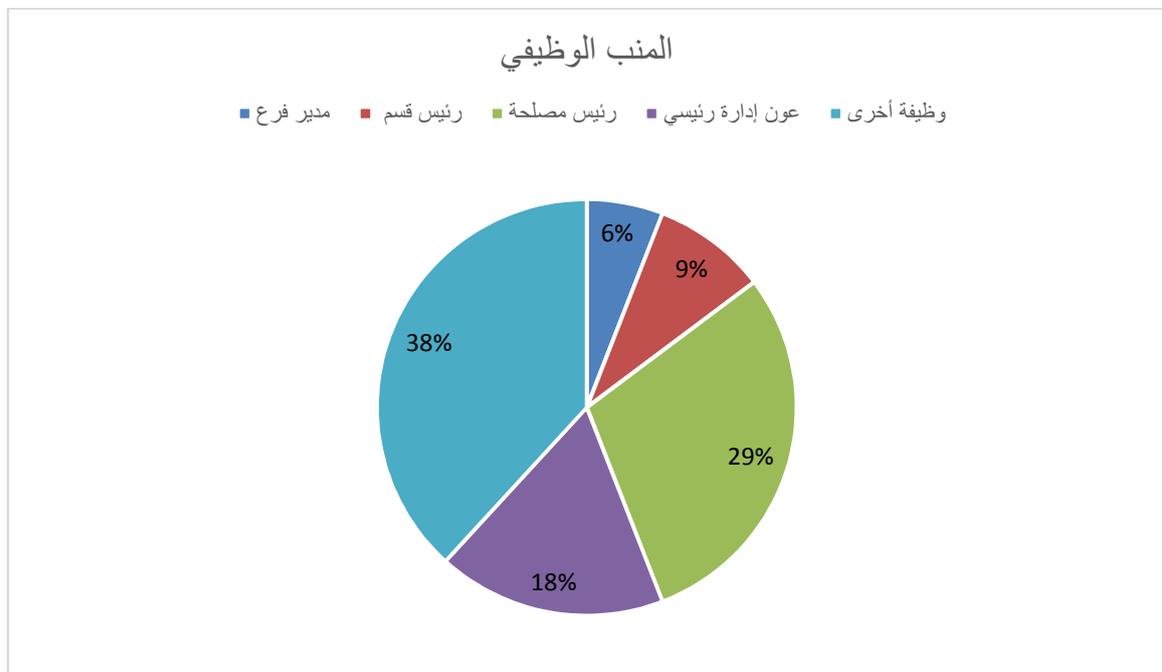
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (10-02): يمثل أعمدة بيانية للأفراد حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11-02): يمثل توزيع النسبي لأفراد حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين ان أكبر نسبة للعاملين في مؤسسة باتيميتال يشغلون وظائف الغير مذكورة بنسبة 38.2 أي في المرتبة الأولى ويليها في المرتبة رئيس مصلحة بنسبة 29.4 وبعدها عون إدارة رئيسي بنسبة 17.6 ثم رئيس قسم بنسبة 8.8 وأخيرا مدير فرع بنسبة 5.9 وهذا يفسر ان تكنولوجيا المستعملة من حيث الوسائل تتطلب وظائف متعددة وكفاءات وشهادات لمسايرة ومواكبة العولمة الحاصلة داخل مؤسسة باتيميتال.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الاستبيان

تكون الإجابة على عبارات الاستبيان وفق درجة الموافقة من خلال سلم ريكارت الخماسي (scale likert)

الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المبسطة والمفسرة كالتالي:

(موافق بشدة 1 درجة)

(موافق 2 درجة)

(محايد 3 درجة)

(غير موافق 4 درجة)

(غير موافق تماما 5 درجة).

الفرع الأول: عرض نتائج المحول الأول إدارة الجودة الشاملة وتحليلها وتفسيرها.

سنقوم من خلال هذا العرض الأول محور نتائج إدارة الجودة الشاملة ومدى التزام بتطبيق معاييرها وتقليدها وتفسيرها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS:

الجدول رقم (09-02): يمثل نتائج المحور الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العبرة	مقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	الدرجة	غير	
										موافق	موافق بشدة
1	تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية	تكرار	9	22	1	2		0.729	موافق		
		نسبة	26.5	64.7	2.9	5.9					
2	تلتزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة	تكرار	10	20	1	2	1	0.919	موافق		
		نسبة	29.4	58.8	2.9	5.9	2.9				
3	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها	تكرار	7	23		4		0.834	موافق		
		نسبة	20.6	67.6	11.8						
4	ان الهيكل التنظيمي الحالي	تكرار	7	23	1	2	1	0.870	موافق		
		نسبة	20.6	67.6	2.9	5.9	2.9				

									للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة الشاملة	
موافق	0.816	4.00		3	2	21	8	تكرار	تقوم الإدارة	5
				8.8	5.9	61.8	23.5	نسبة	العليا بمراجعة الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا	
									التركيز على الزبون	
موافق بشدة	0.779	4.38		2		15	17	تكرار	يعتبر رضى الزبون اهم اهداف المؤسسة المباني الصناعية بعين الدفلى باتيميتال والنحاس	6
				5.9		44.1	50.00	نسبة		
موافق	0.808	4.12		3		21	10	تكرار	من أولويات	7
				8.8		61.8	29.4	نسبة	العمال في المؤسسة إرضاء	

									حاجات ورغبات العميل (الزبون)	
موافق	0.933	4.09	1	2	1	19	11	تكرار	تتجنب المؤسسة الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن جودة المنتج الغير مطابقة مواصفات المطلوبة	8
			2.9	5.9	2.9	55.9	32.4	نسبة		
موافق	0.729	4.12		2	1	22	9	تكرار	تهتم المؤسسة بتعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرجعية للموزعين	9
				5.9	2.9	64.7	26.5	نسبة		
التحسين المستمر										
موافق	0.921	4.00		4	2	18	10	تكرار	تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص المشكلات لوضع الحلول	10
				11.8	5.9	52.9	29.4	نسبة		

									المناسبة	
موافق	0.999	3.82	1	4	2	20	7	تكرار	توفر	11
			2.9	11.8	5.9	58.8	20.6	نسبة	المؤسسة بيئة تساعد العاملين على ابداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح	
موافق	0.952	3.94		4	4	16	10	تكرار	تقارن	12
				11.8	11.8	47.1	29.4	نسبة	المؤسسة نفسها مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع لتحسين منتجاتها باستخدام القياس المقارن بالافضل	
موافق	1.058	3.82	1	5	1	19	8	تكرار	تمارس	13
			2.9	14.7	2.9	55.9	23.5	نسبة	المؤسسة نظام التغذية العكسية بهدف تحسين أدائهم باستمرار	

									مشاركة العاملين	
موافق	0.797	3.97		3	2	22	7	تكرار	يساهم موظفو المؤسسة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة	14
				8.8	5.9	64.7	20.6	نسبة		
موافق	0.853	4.00		3	3	19	9	تكرار	تعمل المؤسسة على اشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل	15
				8.8	8.8	55.9	26.5	نسبة		
موافق	0.958	3.85	1	3	3	20	7	تكرار	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعطي العمال معرفة أفضل في تنفيذ الإجراءات المطلوبة	16
			2.9	8.8	8.8	58.8	20.6	نسبة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

مناقشة النتائج:

- 1- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان إدارة الجودة الشاملة نحو اتجاه موافق، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العنصر 4.024 بانحراف معياري 0.8336 ذات درجة موافق حسب سلم ليكارت وهذا ما يلخص مدى إدراك المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 2- في حين ان التركيز على الزبون بلغ متوسط حسابه (4.1775) وانحراف (0.81225) وفقا لمقياس الدراسة فان هذه النتائج تشير الى ان اتجاه العام للأفراد هو "موافق" كما نلاحظ ان كل الإجابات افراد العينة حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات اراء تتسم غالبيتها بالموافقة وهذا يدل على ان المؤسسة إدارة الجودة الشاملة تعمل على إرضاء وتلبية حاجات ورغبات العميل.
- 3- التحسين المستمر من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان التحسين المستمر نحو اتجاه الموافق، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العنصر (3.895) والانحراف المعياري (0.9825) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا النتائج تشير الى ان اتجاه العام للأفراد هو موافق بحيث تحر المؤسسة دائما على توفير بيئة ملائمة للعاملين على ابداع وتحسين والتدريب من اجل تقديم الأفضل.
- 4- مشاركة العاملين: ملاحظ من خلال الجدول أعلاه ان كل إجابات افراد العينة على العبارات الخاصة بمشاركة العاملين حسب مخرجات SPSS هي اراء تتسم بالموافقة إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.94) وانحراف معياري (0.869333) أي ان هناك علاقة وطيدة بين المؤسسة والعاملين من اجل مشاركة في تحسين جودة العاملين.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

الفرع الثاني: عرض نتائج المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم (10-02): يمثل نتائج محور الثاني المتعلق بأداء العاملين.

الرقم	العبرة	مقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط حسابي	انحراف المعياري	الدرجة
1	التزام الادارة العليا	تكرار	7	20	3	3	1	3.97	0.717	موافق
	الجودة يعكس ايجابا على مطبقة اداء العامل	نسبة	20.6	58.8	8.8	8.8	2.9			
2	تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لاداء العامل من اجل تحقيق اهدافها	تكرار	9	19	1	4	1	3.91	1.026	موافق
		نسبة	26.5	55.9	2.9	11.8	2.9			
3	تطبيق نظام الجودة على تحسين عملية التقييم المستمر لاداء العاملين	تكرار	8	22	1	3		4.03	0.797	موافق
		نسبة	23.5	64.7	2.9	8.8				
4	نقص الحوافز المادية والمعنوية تؤثر	تكرار	4	26	2	1	1	3.91	0.753	موافق
		نسبة	11.8	76.5	5.9	2.9	2.9			

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

									على أداء العامل	
موافق	0.797	4.03		3	1	22	8	تكرار	تسعى الجودة	5
				8.8	2.9	64.7	23.5	نسبة	الى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

مناقشة النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أداء العاملين يسير اتجاه موافق إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العنصر (3.97) بانحراف معياري 0.818 وفقا لمقياس الدراسة فان هذه النتائج تشير الى ان جل الافراد موافق، وهذا يبين ان المؤسسة تهتم بالعنصر البشري أي ان العنصر البشري من أولويات و أساسيات المنطق.

الفرع الثالث: عرض نتائج المحور الثالث والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

الجدول رقم(11-02): يمثل نتائج المحور الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

الرقم	العبارة	مقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف المعياري	الدرجة
1	التجهيزات الحديثة ذات جودة عالية تؤدي الى ارتقاء الأداء المتميز في المؤسسة	تكرار	10	23	1			4.26	0.511	موافق
2	ان اخذ نظام الحوافز	تكرار	7	24	3			4.12	0.537	موافق

									والمكافآت والتعويضات	
					8.8	70.6	20.6	نسبة	وفق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين أداء العاملين	
موافق	0.687	4.21		1	2	20	11	تكرار	وضع برنامج تدريبي وفق إدارة الجودة الشاملة نظرا للمتغيرات البيئة الخارجية	3
				2.9	5.9	58.8	32.4	نسبة	لاحتياجات مستقبلية له دور في تحسين أداء العاملين	
موافق	0.904	4.03	1	2	1	21	9	تكرار	نظام ترقية وفق معايير عادلة ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما	4
			2.9	5.9	2.9	61.8	26.5	نسبة	الى الرفع من	

									مستوى الأداء العاملين
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

مناقشة النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات اراء تتسم غالبيتها بالموافقة، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العنصر ب 4.155 بانحراف معياري 0.65975 وهذا ما يفسر ان هناك علاقة وطيدة بين الإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء العاملين.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة.

بعد تحليل ومناقشة نتائج وإجابات عينة الدراسة سوف نتطرق الى اختبار قابلية نتائج تعميم على مجتمع الدراسة على انها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعده احصائي يجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل محور، وبعد حول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة Test. T simple one لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{X - U}{\frac{s}{\sqrt{n}}}; d.f = n - 1$$

حيث: X: المتوسط الحسابي

n: حجم العينة

اختبار الفرضية باستخدام T عند مستوى دلالة sig الذي يدل على ان احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية "الفرضية HI إذا كانت فيه 5% sigΨ.

-قبول الفرضية البديلة Kκ إذا كانت قيمة 5% sigΦ.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى.

الفرضية الصفرية لا تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.

الفرضية البديلة: تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.

الجدول رقم (12-02): يمثل اختبار e لإدارة الجودة الشاملة.

العبارة	قيمة ستودينت	درجة الحرارة	القيمة الاجمالية sig	Defference moyenne	Intervalle De confiance 95% de la difference	
					inferieure	superieux
- تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية	محسوبة T	Df	0.000	4.118	3.86	4.37

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة sig الاحتمالية قدرت ب 0.000 (00%) وهي اقل من 0.05 للقيمة الاحتمالية الاجمالية ومما يعني قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على ان الإدارة العليا تلتزم بتوفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تقديم المنتجات بجودة عالية ورفض الفرضية الصفرية H0 مما يفسر ان المؤسسة تقوم بتوفير المعدات ذات التكنولوجيا تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية.

الفرضية الصفرية: لا تسعى الجودة الى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين
الفرضية البديلة: تسعى الجودة الى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العمال.

الجدول رقم (12-02): يمثل اختبار e لأداء العاملين

العبرة	قيمة ستودينت	درجة الحرارة	القيمة الاجمالية sig	Defference moyenne	Intervalle De confiance 95% de la difference	
					inferieure	superieux
تسعى الجودة الى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين	محسوبة T	Df	0.000	4.029	3.75	4.31

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة t 29.474 و 0.000sig ومن خلال هذا نقبل الفرضية البديلة $K \neq K$ التي تنص على ان الجودة تسعى الى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين ورفض الفرضية الفرية H_0 وهذا ما يعكس ان الجودة تسعى دائماً لتوفير الظروف المناسبة لتطوير وتحسين أداء العاملين.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية: نظام الترقية وفق معايير عادلة، ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة لا يؤدي حتما الى الرفع من مستوى أداء العاملين.

الفرضية البديلة: نظام الترقية وفق معايير عادلة ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما الى الرفع من مستوى أداء العاملين.

الجدول رقم(13-02): يمثل اختبار T لعلاقة جودة الشاملة بتحسين اداء العاملين.

العبرة	قيمة ستودينت	درجة الحرارة	القيمة الاجمالية sig	Defference moyenne	Intervalle De confiance 95% de la difference	
					inferieure	superieux
نظام الترقية وفق معايير عادلة، ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما الى الرفع من مستوى أداء العاملين	محسوبة T	Df	0.000	4.029	3.71	4.34

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة t 25.989 وقيمة sig 0.000 ومن خلال هذا سيتم قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 وهذا ما يفسر ان إدارة المؤسسة حولها درجة يقين كبيرة وإدراك بان الجودة الشاملة لها علاقة تأثير على الرفع من أداء العاملين.

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS ومنهجية العمل، والتحليل الذي يهدف أساساً إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بعين الدفلى.

ولقد أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل الإيجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين والعلاقة فيما بينهما باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها ألفا كرونباخ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاختبار T للعينة المستقلة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

ومن خلال ما سبق نجد أن مؤسسة باتيمتال تعي أهمية الجودة الشاملة والدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به في عملية التميز والتحسين لأداء العاملين إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

خاتمة

تحتل إدارة الجودة الشاملة مكانة هامة في المنظمة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تحسين أداء العاملين والتي تعتبر اهم وظائف المنظمة كونها المسؤولة عن تقييم اهم مورد في المنظمة وهو العنصر البشري، هذا المورد الذي باستطاعته ان يرقى بالمنظمة الى اعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وافكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل، كما أن المكانة التي تحضى بها وظيفة تحسين العاملين تختلف من منظمة لأخرى ومن منهج اداري الى اخر، كما يتضح لنا جليا ان لتطبيق الجودة الشاملة مساهمة كبيرة في تطوير وتنمية المورد البشري وإخراج ما لديه من قدرات وذلك يجعله متحرر من كل القيود التي تمنعه من المعرفة وحب التميز بالمقابل تجعله ينظر الى ان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي توفر له كل الظروف الملائمة مع رغباته وادائه وسلامته المهنية، مما يؤدي الى زيادة تفكيره وارتقاء مستوى ذكائه وتجعله مبادر الى خلق البدائل في عمله.

بالنسبة للفرضية التي تم اقتراحها في هذه الدراسة فقد تم اثباتها من خلال الدراسة النظرية والميدانية كالتالي:

﴿ الفرضية الأولى: ان إدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة وممارستها بفعالية لإنجاز اهداف المنظمة فقد تم التوصل الى ان المؤسسة تسعى جاهدة الى تحقيق فعالية وزيادة الأداء تماشيا مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (ثبات وصحة الفرضية).

﴿ الفرضية الثانية: الخاصة بالطرق والأدوات الخاصة بالتقييم أداء العاملين والتي تؤدي الى زيادة الفعالية، في بحثنا هذا تم اثبات ان إدارة الجودة الشاملة تولي اهتماما كبيرا بتقييم أداء العاملين، حيث تعتبره أساس النجاح، ويظهر ذلك من اهتمامها لجميع مهام التقييم ابتداء من عملية الاختبار والتعيين والتحفيز، كما تؤكد على اشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحسيسهم بدورهم وبأنهم جزء مهم في المنظمة (ثبات وصحة الفرضية).

﴿ الفرضية الثالثة: مدى توضيح العلاقة بين الإدارة الجودة الشاملة والرفع من أداء العاملين من خلال اختبار ستودنيت تبين لنا ان هناك علاقة وطيدة بين TQM وأداء العاملين ذات دلالة إحصائية معنوية (ثبات وصحة الفرضية) وبالتالي فكل مؤسسة تريد التركيز في أدائها وجب عليها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين وهذا ما حقق صحة الفرضية.

❖ النتائج:

من خلال دراستنا توصلنا الى النتائج التالية:

﴿ ان إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على الموارد البشرية التي تهدف الى تحقيق الأداء المتميز بأدنى تكلفة.

ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد، حيث يحث هذا المدخل على الاهتمام أكثر بتقييم أداء العاملين باعتبارهم اهم أصل تعتمد عليه لتحقيق أقصى استفادة من مزايا المؤسسة.

ان إدارة الجودة الشاملة علاقة تأثير إيجابية على أداء العاملين داخل مؤسسة باتيميتال.

مؤسسة باتيميتال تؤثر على أداء الافراد وارتقاء به نحو التميز بتطبيقها مبادئ TQM وهذا ما يزيد من مستواهم الإلتزامي التنظيمي وثقتهم بالمؤسسة.

تساهم الجودة الشاملة في بناء وخلق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحقيق اعلى درجة أداء وكسب رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

❖ الإقتراحات والتوصيات:

بناء على نتائج السابقة نقدم التوصيات والإقتراحات التالية:

- ضرورة احترام المؤسسات والمنهج العلمي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل تحسين أداء العاملين والوصول الى أداء المتميز في جميع الأنشطة خاصة على مستوى العمليات.

- عقد دورات تدريبية متخصصة للعمال والاداريين في مجال الإدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها في الواقع العملي.

- توعية العامل ونشر الثقافة التقييم التي تهدف الى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى أدائه.

- تزويد مؤسسة باتيميتال بخبراء في إدارة الجودة لتقييم وضعها والمجالات التي تتطلب انتهاج وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- توفير الدعم المادي والمالي والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة جودة الشاملة.

- توفير إمكانيات وتقنيات أكثر حداثة لتسيير اعمال كافة الأقسام في المؤسسة.

- العمل على ان يكون التقييم وجه لوجه حتى يتمكن العامل من معرفة نقاط القوة والضعف على تحسينه.

- توعية العاملين في المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة واتقانها على أحسن وجه.

❖ افاق الدراسة:

- ان مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خبر امام المؤسسة بل حتمية وضرورة ماسة إذا ارادت البقاء والاستمرار وسط ظروف المنافسة اذ تم التطرق في دراستنا الى أهمية إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين ويبقى المجال مفتوح امام دراسات أخرى يمكن اعدادها مستقبلا.

- ارتقاء الأداء المتميز ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ونظم إدارة الجودة الشاملة.
- دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء المورد البشري.
- علاقة إدارة الجودة الشاملة برضا الموظفين في المستشفيات الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

1. أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر، العدد 03، 2013.
2. حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد الى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
3. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
4. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. زينب باسو، نورة محبوب، تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012.
6. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
8. عبد يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسين الفضل، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك -منهج كمي-، الطبعة الاولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.
9. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
10. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، 2002.
11. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
12. مهدي صالح السمرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

الرسائل والمذكرات

13. إسراء نايف، محمد نور، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، في نابلس، فلسطين، 2007.

14. امبارك عبد العلي، أوغرب محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2016/2015.
15. بربيط سهام، عمراوي نور الهدى، إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي، تقدير تريض لنيل شهادة ليسانس (L.M.D) تخصص تسيير الموارد البشرية، الملحق الجامعية، مغنية، 2013.
16. بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، 2016/2015.
17. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.
18. بن سعيد فايزة، مولودي حميدة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة مؤسسة المباني الصناعية والنحاس (Batimétal) بعين الدفلى-، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادار أعمال، جامعة الجيلالي بونعامه، خميس مليانة، 2017/2016.
19. بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018.
20. بن شلوية كاملية، شرقي أمال، الجودة كمدخل لتحسن الأداء الانتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
21. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
22. بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- *قسم التكرير-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2016/2015.
23. بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) SARL-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010.
24. حجار وهيبه، هناد أميرة، أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة المشاريع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016/2015.

25. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 52.
26. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
27. حسين بغداد، ملوك عماد الدين، إدارة الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC مؤسسة الإسمنت S.CIS، سعيدة مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة د/مولاي الطاهر، سعيدة 2018/2017.
28. حمو سميرة، تقييم أداء العاملين وآثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد كمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017.
29. حنان بودرسة، علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في (المسار) في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012 .
30. حورية جريبيع، أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الهياكل المعدنية المصبغة وحدة المغير -الوادي-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.
31. خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المقياس إدارة الموارد البشرية، التخصص مناجمات، المستوى الثانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.
32. دحدوح ليليا، دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة- أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي 2018/2017.
33. دلهوم حكيم، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2011/2010¹ دراو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران2، 2016/2015

34. رشاد محمد بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال قسم التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009
35. زناتي غنية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2019/2018.
36. زوقار يمينة، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين/ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2014
37. سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مكملة، ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2014/2013.
38. سليم لعقون، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017 .
39. شبن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2010/2009.
40. الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012.
41. طاهر علي نيهال، بلهادية خديجة، أثر ادارة التغيير على الجودة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2018/2017.
42. طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، جامعة وهران 2، 2015/2014
43. عبد الرزاق حميدي، أثر الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الاشارة لحالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة تسويقية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013.
44. عبد الهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017/2016.

45. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
46. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، جوان 2015.
47. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015.
48. فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة-سطيف، مذكرة دكتوراه العلوم، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017/2016.
49. قدور لبراو، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية) بالوادي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2015/2014.
50. مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
51. مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الملحق الجامعية "بمغنية"، 2016 / 2015.
52. ناضور خيرة، محرز فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة - دراسة حالة ملبنة عريب عين الدفلى - مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019/2018.
53. نايل زهراء، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته مستغانم-، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2016.
54. ولد عمران فتحية، بن علي حكيم، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية -دراسة حالة بملبنة ونيس بئر ولد خليفة عين الدفلى-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2015.
55. ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010 .

56. يوسفى عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية فى المؤسسة الخدمائفة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نفل شهادة الماسفر الأكاءمف فى علوم الفسفر، فخص مالفة وبنوك، جامعة العربف بن مهفدف، أم البواقف، 2014/2013.

المجلاف

57. إبراهفم نصفر محمد على الخفاجف، فوظفف المقارنة المرجعفة لفقفم أداء العاملفن فى فحقق متطلبات الجودة الموارد البشرية مجلة العلوم الاقفساءفة، العءء 94 المجلة 22، سنة 2016.

58. عبد الناصر موسى، فقفم أداء الأفراد كأءاة لرفع أداء المنظماف، مجلة العلوم الإنسانفة، العءء السادس، جامعة محمد ففضر بسكرة، جوان 2004.

المراجع باللفة الاجنبفة

59. Harrari Oren J., "Ten reasons TQM doesn't work", Management Review, vol 86, No 1, USA, 1997.

60. Morgan, C, & Murgatroyd, S, "Total quality management in the Public sector", open university press, UK (Buckingham), 1997.

61. Z.IRANI, A.Beskese & P.love, "Total quality management and corporate culture : consructs of organizational Excellence", technovative, vol 24, U.K, 2004.

الملاحق

الملحق رقم 01

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

	أنثى		ذكر
--	------	--	-----

السن:

	أقل من 30 سنة	من 30 سنة - 39 سنة	40 سنة فأكثر	
--	---------------	--------------------	--------------	--

المستوى التعليمي:

	ثانوي/بكالوريا	شهادة ليسانس	شهادة ماستر	شهادة عليا	
--	----------------	--------------	-------------	------------	--

عدد سنوات الخبرة:

	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
--	----------------	---------------	------------------	--

المنصب الوظيفي:

	مدير فرع	رئيس قسم	رئيس مصلحة	عون إداري رئيسي	وظيفة أخرى	
--	----------	----------	------------	-----------------	------------	--

القسم الثاني:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إدارة الجودة الشاملة
					<p>- ما مفهوم الجودة؟ وما الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟</p> <p>- ما هي المخصصات المالية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة؟</p> <p>- هل الهيكل التنظيمي المالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة الشاملة؟</p> <p>- هل تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن؟</p> <p>- ما مدى مساهمة برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى؟</p> <p>- هل رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطة المؤسسة؟</p> <p>- هل تحصلت المؤسسة على الإيزو؟</p> <p>- هل تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالجودة الشاملة؟</p> <p>- هل تعد الجودة الشاملة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقييم أداء كل قسم فيها؟</p>

القسم الثالث:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تقييم أداء العاملين
					<p>-لماذا يتم تقييم العاملين؟ ومن هي الجهة المسؤولة عن هذا التقييم؟</p> <p>-هل تقييم العمال مرة في السنة كافي للحكم على أدائهم؟</p> <p>-القرارات التي تخص المؤسسة يتم اتخاذها بشكل جماعي؟ وهل يوجد علاقات مستمرة بين المؤسسة وكافة الأطراف المجتمعية؟</p> <p>-بما أنه الموظف يعتبر عميل داخلي هل يشارك في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة؟</p> <p>-هل يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء العاملين؟</p> <p>-ماذا يستفيد العاملين والإدارة معا من نتائج تقييم الأداء؟</p> <p>-هل يتم الخروج عن القواعد والقوانين الوضعية تماشيا لخدمة العملاء؟</p> <p>-ما هو الهدف من تقييم أداء العاملين؟</p>

القسم الرابع:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين
					<p>-ما هي الإجراءات الجديدة الخاصة بتقييم الأداء في إطار الجودة الشاملة؟</p> <p>-هل من صعوبات تذكر لإدخال هذه الإجراءات على عملية تقييم أداء العاملين؟</p> <p>-هل هناك دورات تحسيسية للموارد البشرية بشأن هذه الإجراءات الجديدة؟</p> <p>-هل يشارك العاملين في تحديد معايير قياس الأداء؟</p> <p>-هل إدارة الجودة الشاملة تحقق انضباط العاملين في أدائهم؟</p> <p>-هل تتميز الجودة الشاملة بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء المتميز للعاملين؟</p> <p>-هل لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة؟</p> <p>-هل استحسن العاملين المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة؟</p>

Tableau de fréquences

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
	17	50,0	50,0	50,0
	17	50,0	50,0	100,0
	34	100,0	100,0	

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
30	8	23,5	23,5	23,5
39 30	14	41,2	41,2	64,7
40	12	35,3	35,3	100,0
	34	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
ثانوي/بكالوريا	11	32,4	32,4	32,4
شهادة ليسانس	16	47,1	47,1	79,4
شهادة ماستر	3	8,8	8,8	88,2
شهادة عليا	4	11,8	11,8	100,0
	34	100,0	100,0	

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
5	7	20,6	20,6	20,6
10 5	10	29,4	29,4	50,0
10	17	50,0	50,0	100,0
	34	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
مدير فرع	2	5,9	5,9	5,9
رئيس قسم	3	8,8	8,8	14,7
رئيس مصلحة	10	29,4	29,4	44,1

عون إدارة رئيسي	6	17,6	17,6	61,8
وظيفة أخرى	13	38,2	38,2	100,0
	34	100,0	100,0	

لتزم تاتدرة العليا بتوفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5,9	5,9	5,9
محايد	1	2,9	2,9	8,8
	22	64,7	64,7	73,5
	9	26,5	26,5	100,0
	34	100,0	100,0	

تلتزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الج

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	2	5,9	5,9	8,8
محايد	1	2,9	2,9	11,8
	20	58,8	58,8	70,6
	10	29,4	29,4	100,0
	34	100,0	100,0	

تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لظبط منتجاتها

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11,8	11,8	11,8
	23	67,6	67,6	79,4
	7	20,6	20,6	100,0
	34	100,0	100,0	

إن هيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة ال

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	2	5,9	5,9	8,8
محايد	1	2,9	2,9	11,8
	23	67,6	67,6	79,4
	7	20,6	20,6	100,0
	34	100,0	100,0	

تقوم الإدارة العليا بالمراجعة الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمد عالميا

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,8	8,8	8,8

محايد	2	5,9	5,9	14,7
	21	61,8	61,8	76,5
	8	23,5	23,5	100,0
	34	100,0	100,0	

batimital يعتبر رضى الزبون أهم أهداف مؤسسة المباتي الصناعية بعين الدفلى

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5,9	5,9	5,9
	15	44,1	44,1	50,0
	17	50,0	50,0	100,0
	34	100,0	100,0	

ولويات العمال في المؤسسة إرضاء حاجات ورغبات العميل(الزبون

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
	21	61,8	61,8	70,6
	10	29,4	29,4	100,0
	34	100,0	100,0	

تتجنب المؤسسة الخسارة الناشئة عن عدم رضا الزبون عن الجودة المنتج الغير مطابقة للمواصفات المطلوبة

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	2	5,9	5,9	8,8
محايد	1	2,9	2,9	11,8
	19	55,9	55,9	67,6
	11	32,4	32,4	100,0
	34	100,0	100,0	

تهم المؤسسة بتعويض التالف واستبدال المنتجات المعيبة المرتجعة للموزعين

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5,9	5,9	5,9
محايد	1	2,9	2,9	8,8
	22	64,7	64,7	73,5
	9	26,5	26,5	100,0
	34	100,0	100,0	

تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص المشكلات لوضع الحلول المناسبة

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11,8	11,8	11,8
محايد	2	5,9	5,9	17,6
	18	52,9	52,9	70,6
	10	29,4	29,4	100,0
	34	100,0	100,0	

توفر المؤسسة بيئة تساعد العاملين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير	4	11,8	11,8	14,7
محايد	2	5,9	5,9	20,6
	20	58,8	58,8	79,4
	7	20,6	20,6	100,0
	34	100,0	100,0	

تقارن المؤسسة نفسها مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع لتحسين منتجاتها باستخدام القياس المقارن بالأفضل

		وية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	11,8	11,8	11,8
محايد	4	11,8	11,8	23,5
	16	47,1	47,1	70,6
	10	29,4	29,4	100,0
	34	100,0	100,0	

تمارس المؤسسة نظام التغذية العكسية للعاملين بهدف تحسين أدائهم باستمرار

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	5	14,7	14,7	17,6
محايد	1	2,9	2,9	20,6
	19	55,9	55,9	76,5
	8	23,5	23,5	100,0
	34	100,0	100,0	

يساهم موظفو المؤسسة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
محايد	2	5,9	5,9	14,7
	22	64,7	64,7	79,4
	7	20,6	20,6	100,0
	34	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
محايد	3	8,8	8,8	17,6
	19	55,9	55,9	73,5
	9	26,5	26,5	100,0
	34	100,0	100,0	

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعطي العمال معرفة أفضل في تنفيذ الإجراءات المطلوبة

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	3	8,8	8,8	11,8
محايد	3	8,8	8,8	20,6
	20	58,8	58,8	79,4
	7	20,6	20,6	100,0
	34	100,0	100,0	

التزام الإدارة العليا اتجاه الجودة يعكس إيجاباً على مطابقة أداء العامل

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
	26	76,5	76,5	85,3
	5	14,7	14,7	100,0
	34	100,0	100,0	

تعمل إدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق أهدافها

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	4	11,8	11,8	14,7
محايد	1	2,9	2,9	17,6
	19	55,9	55,9	73,5
	9	26,5	26,5	100,0
	34	100,0	100,0	

تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العاملين

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
محايد	1	2,9	2,9	11,8
	22	64,7	64,7	76,5
	8	23,5	23,5	100,0
	34	100,0	100,0	

نقص حوافز المادية والمعنوية تؤثر على أداء العامل

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	1	2,9	2,9	5,9
محايد	2	5,9	5,9	11,8
	26	76,5	76,5	88,2
	4	11,8	11,8	100,0
	34	100,0	100,0	

تسعى الجودة إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
محايد	1	2,9	2,9	11,8
	22	64,7	64,7	76,5
	8	23,5	23,5	100,0
	34	100,0	100,0	

التجهيزات الحديثة ذات جودة عالية تؤدي إلى ارتفاع الأداء العاملين في المؤسسة

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
محايد	1	2,9	2,9	2,9
	23	67,6	67,6	70,6
	10	29,4	29,4	100,0
	34	100,0	100,0	

أن الأخذ بنظام الحوافز والمكافآت والتعويضات وفق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
محايد	3	8,8	8,8	8,8
	24	70,6	70,6	79,4
	7	20,6	20,6	100,0
	34	100,0	100,0	

وضع برنامج تدريبي وفق إدارة الجودة الشاملة نظرا للمتغيرات في البيئة الخارجية لاحتياجات مستقبلية له دور في

تحسين أداء العاملين

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
محايد	2	5,9	5,9	8,8
	20	58,8	58,8	67,6
	11	32,4	32,4	100,0
	34	100,0	100,0	

نظام الترقية وفق معايير عادلة، ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما إلى الرفع من مستوى أداء العاملين

		النسبة المئوية	Pourcentage	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	2	5,9	5,9	8,8
محايد	1	2,9	2,9	11,8
	21	61,8	61,8	73,5
	9	26,5	26,5	100,0
	34	100,0	100,0	