

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMED SEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JIJEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND
COMMUNICATION SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء أشواط جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

لجنة المناقشة /

- | | |
|--------|-----------------------------|
| رئيسا | - الأستاذ (ة): سرار شفيقة |
| مشرفا | - الأستاذ (ة): غراز الطاهر |
| مناقشا | - الأستاذ (ة): بوشلاغم حنان |

من إعداد الطلبة /

- الطالب (ة): مخناش وئام

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMED SEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JIJEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND
COMMUNICATION SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء أشواط جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

لجنة المناقشة /

رئيسا - الأستاذ (ة): سرار شفيقة
مشرفا - الأستاذ (ة): غراز الطاهر
مناقشا - الأستاذ (ة): بوشلاغم حنان

من إعداد الطلبة /

- الطالب (ة): مخناش وئام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين تبارك وتعالى له الكمال وحده،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأُميين
وعلى سائر الأنبياء والمرسلين.

أحمد الله تعالى الذي بارك لي في إتمام بحثي هذا
وأقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان وأطيبه التقدير
إلى الأستاذ المشرف

"عزاز الطاهر"

الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتوجيهاته في سبيل إنجاز
هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة
هذا البحث وإلى كل من ترك بصمة على صفحات هذه
المذكرة ومدني بيد العون والمساعدة في إتمام هذا
العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
القسم الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
6	أولاً: الإشكالية
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع
9	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: تحديد المفاهيم
20	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة	
36	أولاً: أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
36	1- وليام إدوارد ديمنج
37	2- فيليب كروسبي
39	3- أرماند فيجينباوم
41	4- كايرو إيشيكاوا
42	ثانياً: نظريات الأداء الوظيفي
42	1- المدرسة الكلاسيكية
42	أ- نظرية الإدارة العلمية

43	ب- نظرية المبادئ الإدارية عند هنري فايول
46	2- المدرسة النيوكلاسيكية
46	أ- نظرية العلاقات الإنسانية
48	ب- النظرية السلوكية
49	ج - نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو
50	د- نظرية التوقع
51	3- المدرسة الحديثة
51	أ- النظرية اليابانية
52	ب- نظرية النظم
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة	
55	أولاً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
56	ثانياً: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
58	ثالثاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة
59	رابعاً: وظائف إدارة الجودة الشاملة
60	خامساً: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
61	سادساً: عمليات إدارة الجودة الشاملة
62	سابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
64	ثامناً: معوقات إدارة الجودة الشاملة
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي	
67	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي
68	ثانياً: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي
69	ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي
72	رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي
73	خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
74	سادساً: معايير الأداء الوظيفي

76	سابعا: معوقات الأداء الوظيفي
76	ثامنا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
77	تاسعا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
78	عاشرا: طرق تقييم وتحسين الأداء الوظيفي
القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
84	أولا: مجالات الدراسة
84	1- المجال الجغرافي
90	2- المجال الزمني
90	3- المجال البشري
91	ثانيا: منهج الدراسة
91	ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها
93	رابعا: أدوات جمع البيانات
93	1- الملاحظة
94	2- المقابلة
94	3- الإستمارة
95	4- السجلات والوثائق
96	خامسا: أساليب التحليل
96	1- الأسلوب الكمي
96	2- الأسلوب الكيفي
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
98	أولا: عرض وتحليل البيانات
123	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
128	ثالثا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
129	رابعا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء المقاربات النظرية

131	خامسا: مناقشة النتائج العامة
131	سادسا: التوصيات والإقتراحات
134	خاتمة
136	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة
	الملاحق

فهرس

الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع عدد عمال المحطة حسب مستويات الوظيفية	90
02	المجتمع الأصلي وحجم العينة والطبقات المكونة لها	93
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	98
05	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	99
06	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفية	100
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	100
08	متوسط الدخل الشهري لأفراد العينة	101
09	المشاركة في عمليات تحسين الخدمات والمستوى التعليمي	102
10	عملية التحسين المستمر لجودة العمل مسؤولية الجميع في المؤسسة	103
11	حرص المؤسسة على تحسين جميع وحداتها التنظيمية لضمان جودة الأداء الفعلية المقدمة لها	104
12	مساهمة تطبيق نظام التحسين المستمر على إنتظام الموظف في تأدية الأعمال بكفاءة	105
13	إعتماد الإدارة على أساليب لتحسين مستويات الجودة بشكل مستمر	106
14	عمل المؤسسة على تحسين أنشطتها التي تضيف قيمة للعملية الإنتاجية.	107
15	سعي المؤسسة إلى تحمل المسؤولية إتجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.	107
16	قناعة الإدارة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	108
17	تبني الإدارة العليا لرؤية إنتقادية هادفة للتطوير والتحسين	109
18	متابعة الإدارة العليا للانشغالات التي يتقدم بها العاملين وخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	109
19	سعي الإدارة العليا لبناء سمعة جيدة عن منتجاتها على أنها تتميز بالجودة والإتقان.	110
20	مشاركة القادة والإداريين في المناصب العليا في نشاطات تحسين الأداء	111
21	تقدير الإدارة العليا إجتهد العمال وتكافؤهم على ذلك	112

113	قيام القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها	22
114	إهتمام الإدارة العليا بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين	23
115	حرص المؤسسة على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الحاصلة فيها لزيادة وتحسين الأداء.	24
116	سعي المؤسسة إلى مشاركة العاملين في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء الفعلي وجودته.	25
117	مشاركة العمال في إتخاذ القرارات والوظيفة	26
118	إعتماد فريق العمل على وسائل في إتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين أداء المنظمة	27
119	منح الصلاحيات لمشاركة العاملين والأقدمية في العمل	28
120	تكوين فرق العمل لخلق روح المشاركة بين الزملاء لتحسين العمل وجودته	29
121	إستفادة المؤسسة من مشاركة العمال في إنجاز العمل	30
122	مشاركة العمال في إقتراح طرق جديدة في العمل	31

فهرس

الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
72	أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم	01
86	الهيكل التنظيمي لوحدة توليد الكهرباء أشواط - جيبل -	02

مقدمة

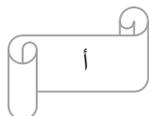
مقدمة

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد ظرف معين أو فترة زمنية معينة بل هو نشاط مستمر وأساسي لتصرفات وأداء الافراد والجماعات وقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً والظروف المستجدة والحاجيات المتغيرة وخاصة في العصر الحديث حيث شهد موضوع الجودة إهتماماً وتطوراً واسعاً باعتبارها من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الإختصاصيين والباحثين والإداريين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمات في مختلف المؤسسات لان هذا الأسلوب يختلف عن الأساليب التقليدية في كونه يهتم بتقييم أداء الفرد والنظام الذي يعمل ضمنه الفرد ويستخدم مقاييس أداء ومقاييس النتائج، لأن قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات ضرورة حتمية لتحقيق نموها وتطورها وتعظيم أرباحها، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين بعامل الجودة في السوق الذي يتميز بالبدائل المتعددة والمنافسة الشديدة، لهذا يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تقارن بين توقعات عملائها ومستوى أدائها الفعلي من أجل استدراك نقائصها لتتمكن من تلبية حاجات زبائنهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم، وذلك برفع حصتها السوقية بتحسين طاقتها وذلك بفضل جودة المنتج.

لهذا فالمؤسسات الجزائرية لا بد لها أن تساير المؤسسات العالمية الناجحة في ظل إنتاجها لسياسة إقتصاد السوق وإنتفاحها على العالم من أجل التقدم والتطور في تقديم خدماتها وتسويقها وتحسين جودتها وكذلك الإهتمام بتنمية مواردها وخاصة الموارد البشرية لأنه الدور الأساسي الذي أصبحت تقوم به المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال تنمية وإستغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة وتكون تنمية شاملة.

ومن خلال ظهور الأساليب الحديثة التي تهدف الى تطوير الأداء في المنظمات وتحسين جودة الخدمة والتجديد والإبتكار ورفع جودة أداء الفرد داخل المؤسسة، تعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة خاصة البشرية منها باعتبار العنصر البشري هو الفاصل بين التقدم والتخلف، وهو مقياس النجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، وهذه المؤسسات هي الآن أمام تحدي كبير من أجل تنمية وتطوير وترشيد إستغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة داخلها لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة وفعالية لتحقيق التفوق والتميز في الأداء الوظيفي.

إن عملية التخطيط، التنفيذ، التغيير، التطوير، التدريب، والتحسين داخل المنظمة تعد من مهام الإدارة العامة للمؤسسة، فنجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط إداري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يقدمه العامل المهني داخل المنظمة من أداء مهني لضمان جودة المنتج، فالعامل يمثل مصدر الإبداع والإبتكار والتطوير،



ولديه القدرة على حسن إستغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها، ولذا فعلى إدارة الجودة الشاملة أن تهتم بمستوى أداء العاملين وضرورة رفع كفاءتهم المهنية في كل الأحوال وعلى جميع الأصعدة، وحتى يتسنى للمؤسسة دعم فعالية أداء العاملين لأبد من قيامها بعملية تقييم أدائهم لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها، فعملية تقييم أداء العاملين تساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل إستثمارها أفضل إستثمار لتحقيق أقصى وأجح أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لديهم ومساعدتهم من أجل تحسين أدائهم.

وقد إهتمت معظم المؤسسات الناجحة بمعرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن ومواصفاتها والدرجة الإعتيادية المرغوبة وطريقة التسليم والسعر المناسب...إلخ، وهذا ما يحدث حاليا مع محطة توليد الكهرباء والغاز التي تسعى دائما إلى إسعاد زبائنها ومحاولة تحقيق رغباتهم، فهي تركز دائما على العملاء والتحسين المستمر للخدمات ومشاركة العاملين، فهذه المؤسسة الإقتصادية أصبحت تعتمد هذا المفهوم الجديد المتعلق بالجودة الشاملة، وهي ملزمة بأن تحافظ على مكانتها ضمن السوق المحلي الوطني لتضمن بذلك دخول السوق العالمي الأجنبي.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في محطة توليد الكهرباء، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى ستة فصول، أربعة فصول خاصة بالجانب النظري وفصلين خاصين بالجانب الميداني.

الفصل الأول: عبارة عن فصل تمهيدي بعنوان موضوع الدراسة يتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتضمن المقاربات النظرية للدراسة الذي تناولنا فيه النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة والنظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: يتضمن المتغير الأول وهو إدارة الجودة الشاملة والذي تم تناول فيه أهمية إدارة الجودة الشاملة، أهداف إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عناصر إدارة الجودة الشاملة، وظائف إدارة الجودة الشاملة، أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، عمليات إدارة الجودة الشاملة، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، معوقات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع: يتضمن المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي والذي تم تناول فيه أهمية الأداء الوظيفي، محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، معايير الأداء الوظيفي، معوقات الأداء الوظيفي، مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهداف تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس: يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، تم تحديد فيه مجالات الدراسة، الجغرافي، والزمني والبشري، ثم منهج الدراسة، بعدها تطرقت لأدوات جمع البيانات والتي من بينها الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات، بعدها تحديد مجتمع البحث والعينة، وأخيرا أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس: يتضمن عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج، تم فيه تفرغ البيانات ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية، تم عرض النتائج العامة للدراسة، ثم التوصيات والإقتراحات وأخيرا خاتمة الدراسة.

القسم الأول

الجانب

النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

شهد العالم الكثير من التنظيمات الإدارية وذلك بهدف الإستمرار والتميز خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات، لذلك وجب عليها إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق مستويات عالية وتوفير العوامل المساعدة على تجاوز المعوقات من خلال تبني أحد المداخل الهامة منها إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر مدخل حديث وفلسفة إدارية حديثة قد نشأت كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المؤسسات الساعية إلى تحقيق التفوق. وفي ظل الوضع الذي تعيشه الإدارة في الوطن العربي لاسيما الجزائر والتي من الواجب عليها تقديم الخدمة المناسبة للمواطن والسهر على تلبية كل حاجياته ومتطلباته الضرورية، كان لزاما عليها تبني مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأنه السبب الجوهرى نحو التغيير الإيجابي والوصول إلى تحقيق التميز الذي يستجيب لمتطلبات الوضع الراهن المتسارع وبالتالي التكفل بحاجات العملاء المرتقبين باستمرار.

إن المؤسسات الحديثة تتميز بشدة المنافسة بينها وهي محاولة جاهدة منها الوصول إلى تلبية طلبات المستخدمين، أو عملائها بطريقة تضمن رضاهم التام بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الإحتفاظ بحقهم حتى في الميادين التي يعملون بها. لذلك على المؤسسات التي لديها الرغبة في البقاء والنمو والتفوق أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المؤسسات والحكومات في العالم توليها إهتماما خاص وأصبحت المؤسسات في العالم توليها إهتماما خاص وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية وتعتبر هذه الأخيرة كسلاح إستراتيجي.¹ "إن الهدف الرئيسي ليس تحقيق الجودة فحسب بل تحقيق الهدف من عملية الجودة وهو إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء الذي نتمناه."²

وقد تزايد الإهتمام بالعاملين وتنظيمهم من خلال إدراك مدراء الشركات، كما أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها في عالم المؤسسات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه.

¹ إبراهيم علي العمرو: إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 13.

² رعد عبد الله وعيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 19.

ولتحقيق نجاح المؤسسات إهتم المختصون بالأداء داخل مرافق الإدارة وإعادة النظر في القصور الموجود على مستوى النظام الإداري الحالي، وبالتالي تطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وضمان الإرتقاء بمستوى أداء وظيفي متميز للعاملين بهذه المؤسسات، لاسيما المؤسسات الجزائرية، ويأتي الإهتمام بمستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية ورفع كفاءتها بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا الذي مس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، فالأداء الوظيفي يشير إلى سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أنه يدعم ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن الجودة من خلال تدريب العمال.

فالمؤسسة الإقتصادية تلعب دورا حيويا في المجتمع، وعليه فهي بحاجة ماسة إلى تجسيد الأداء الجيد في مختلف الخدمات التي تقدمها لتحقيق الجودة الشاملة، وبناء لما سبق جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي لإشكالية الدراسة كالتالي:

هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية كما يلي:

– هل التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

– هل دعم القيادة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

– هل لمشاركة العاملين دور في رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

إن الفرضيات من أهم الخطوات المنهجية في البحث الإجتماعي لدراسة أي مشكلة فينطلق الباحث من مجموعة التطورات السابقة التي تعكس مشكلة البحث ويتم ترجمتها إلى مجموعة فرضيات للتأكد من صحتها، والفرضية هي إقتراح أو تخمين تدرس العلاقة بين متغيرين يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة

وعليه يتم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية العامة:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات الفرعية:

– التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

– دعم القيادة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

– لمشاركة العاملين دور في رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا: مبررات إختيار الموضوع:

يعتبر إختيار موضوع الدراسة الخطوة الأولى في طريق إعداد البحث العلمي وإخراجه حيث أن أول الصعوبات التي يواجهها الباحث هي إختيار موضوع البحث المناسب، إذ يجب أن يختار موضوعه بعناية كبيرة وإختيار موضوع الدراسة دائما ما يرجع إلى عدة مبررات وعليه سنذكر بعض المبررات التي دعنا إلى دراسة هذا الموضوع

أ- مبررات ذاتية:

– الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة.

– الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال إكتساب المزيد من المعارف والإستفادة منها.

– الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

– المشاركة في عملية تثقيف وتوعية المعنيين بهذا الموضوع كالعاملين وأصحاب المؤسسات الصناعية وغيرهم.

– محاولة ربط المكتسبات العلمية والنظرية والإحتكاك بالميدان لدراسة الظاهرة.

ب- مبررات موضوعية:

– إدراج هذا الموضوع ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

– قابلية الموضوع للبحث والدراسة العلمية والميدانية للمناقشة.

– الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة.

– توعية المنظمات الجزائرية بأهمية إدارة الجودة داخلها ودورها في تحسين أداء العمال.

– محاولة التوسيع والتنويع في الدراسات للإحاطة بالظواهر التي تفشل التنظيمات في المؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الدور الحيوي لإدارة الجودة الشاملة ومدى مساعدته في الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فهي تحاول أن تمتد إلى محاولة معرفة والوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة وما يعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عمليات الإنسجام بين العاملين، وبالتالي التأثير في أدائهم العام، بالإضافة إلى كونها تعطي صورة عن إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات الجزائرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخلها.

خامساً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدور الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية كهدف رئيسي لهذه الدراسة، كما تصبو إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

– تقديم أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل يحث على إتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار.

– الكشف عن دور التحسين المستمر في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

– معرفة دور مشاركة العاملين في رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين وفاعليته.

– محاولة التعرف على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها آلية لتحسين الأداء الوظيفي.

– بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة وكيف تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

- تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز لتقادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للإستفادة من هذه الإقتراحات في مؤسسات أخرى.

سادسا: تحديد المفاهيم:

للمفاهيم أهمية كبيرة لما توفره من فهم صحيح ودقيق للموضوع، فهي ضرورية لأي بحث علمي وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، لأن هناك مفاهيم تحمل أكثر من معنى لذلك فعلى الباحث تحديد المفاهيم المستخدمة في بحثه تحديدا محكما وعلميا، حتى يزيل الغموض المدروس ويعتبر تحديد المفاهيم من أهم الإجراءات كون أن المفهوم حلقة وصل بين النظرية والتطبيق ومن دونه تنفى الصلة بينهما.

1- تعريف الدور:

أ- لغة: الدور مصدر دار، أدار، يدور تدوير مدور أي جعل الشيء مدور والدور هو مهمة ووظيفة وهو ترتيب الشخص للأخرين.¹

ب- إصطلاحا:

يعرف على أنه: مجموع الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسائلة.²

نفهم من خلال هذا التعريف أن الدور يتجلى من خلال أداء الفرد للمهام الموكلة إليه وحتى طبيعة السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويعرفه رالف لينتون: " الدور يمثل الجانب الديناميكي للمركز، وعندما يضع الفرد عناصر المركز من حقوق وواجبات موضوع التنفيذ فإنه حينئذ يمارس دور الفرد ولايشغل الفرد".³

من خلال هذا التعريف يتضح أن الدور يركز على الجوانب الديناميكية من خلال التفاعلات التي يمارسها الأفراد من خلال أدوارهم.

¹ عبد المجيد سالمى: معجم مصطلحات علم النفس، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998، ص 107.

² ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011، ص 36.

³ محمد بهجت جاد الله تشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر 1996، ص

يعرفه قاموس علم الاجتماع: " هو عنصر في التفاعل الإجتماعي، وهنا يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يردّها شخص معين من مواقف التفاعل".¹

التعريف الإجرائي:

هو مجموع الوظائف المختلفة التي يقوم بها كل عضو داخل المؤسسة والتي ترتبط بمركز معين فيها من خلال تقديم أفضل أداء من أجل تحقيق الجودة الفعلية في مختلف النشاطات وكذلك ضمان زيادة إنتاجية المؤسسة.

2- الإدارة:

أ- لغة: مشتقة من الفعل دار دورانا أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. قولهم أدار الشيء أحاط به وهي الإسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة في البلاد.²

الإدارة لغة دار يدور دورانا وأدار يدير، إدارة، جعل الشيء يدور بمعنى سيره وساسه وأحاط بالأمر، وإدارة المركز الذي تدار منه الأعمال والمدير هو من يتولى تدبير العمل.³

ب- إصطلاحاً:

عرفها "لنفجستون بأنها": الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات، المتاحة بحسن استخدامها".⁴

يرى "لنفجستون" بأن الإدارة هي طريق سهل للوصول على المعلومات بأقل تكلفة.

عرفها ستيليرون: الوظيفة التي تتعلق بتجديد سياسات المنظمة والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ.⁵

¹ محمد علي أحمد وآخرون: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص8.

² عبد اللطيف فطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجيلي، بيروت، 2003، ص 11.

³ فرحات يوسف شكري: المعجم طلابي عربي عربي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2004، ص 193.

⁴ محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

⁵ أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص 24.

يرى ستيليرون بأن الإدارة في حد ذاتها وظيفة تنبثق من الأعمال ومتطلباتها.

عرفها جلوفر بأنها: "القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتراقب الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف".¹

من خلال تعريف جلوفر للإدارة يتضح بأنها المبعث الأول لتحديد وتحقيق الأهداف.

التعريف الإجرائي:

الإدارة هي عملية يتم بموجبها إنجاز الوظائف أو أداء الأعمال من خلال الجهود البشرية العاملة في المنظمة حيث يتم تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بينهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

3- الجودة:

أ- لغة: مشتقة من الفعل الثلاثي (جاد) أي أتى بالجد وهو نقيض الرديء وجاد بالشيء بمعنى صار جيداً.²

ب- إصطلاحاً:

يرجع مصطلح الجودة إلى الكلمة اليونانية *qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.³

أي أنه يستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.

عرف المعهد الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (ANS) الجودة بأنها: "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة".

أما المنظمة العالمية للتقييس (ISO) تعرفها على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً".⁴

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² ابن المنظور، لسان العرب، ط2، المجلد 14، بيروت، 1992، ص 411.

³ مأمون سليمان الداركة، طارق الشلبي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الوفاء، عمان، 2002، ص 15.

⁴ مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، دار المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 49.

إستنادا إلى التعريفين السابقين فإن الجودة هي الملائمة بين خصائص الخدمة واحتياجات المستفيد، أي مدى تلبية خصائص الخدمة لاحتياجات المستفيد.

كما عرف "إدوارد ديمينغ" الجودة بأنها: "درجة التوافق والإعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات.¹

أما "جوزيف جوران" عرفها على أنها: "الملائمة للاستخدام".²

تحيلنا هذه التعاريف إلى أن الجودة أو الخدمة تنحصر في مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية، ومدى قدرته على تقدير الشيء الذي يريده المستفيد.

التعريف الإجرائي:

الجودة هي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضي المستهلك أو المستفيد.

4- إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب "ديمنغ" بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

أما "جوران" فيرى بأنها: عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة، بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق عمل.³

¹ سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 33.

² محمد عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، فكر وفلسفة، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 12.

³ مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 15.

كما أن " جابلونسكي " قد قدم تعريفا لإدارة الجودة الشاملة على أنها: " عبارة عن نمط تعاوني لإنجاز الأعمال يقوم على القدرات والمهارات المشتركة للعاملين والإدارة من أجل التحسين المستمر للإنتاج والجودة من خلال العمل الجماعي¹ .

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة مدخل إداري يركز على تحقيق الجودة للمنتج أو الخدمة بشكل مستمر إنطلاقاً من مساهمة جميع أفراد المؤسسة.

وقد عرفها كل من " ستيفن كوهن ورونالد برنارد " على النحو التالي:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على مكانة المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

- الشاملة: تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن المنتجات المقدمة له².

يعرفها " عقيلي " بأنها: فلسفة حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شخص داخل المنظمة.

يشير هذين التعريفين إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل مختلف العمليات الإدارية والتي تسعى من خلالها إلى إجراء تحسينات مستمرة شاملة من أجل تلبية متطلبات المستفيد وذلك بالتنسيق بين أفراد المؤسسة.

التعريف الإجرائي

إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل يركز على إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة من التحسين المستمر لكل مكوناتها والوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سواء سلعاً أو خدمات وذلك بأقل جهد وتكلفة.

5- الأداء :

أ- لغة: يشير الأداء اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى الشيء وليس بالسرّيع ولا بطيء و " أدى الشيء " أي قام به، ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها وأدى الشهادة أي أدى بها، وأدى إليه أوصله إليه.

¹ جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، الجزء الثاني، مصر، 1996، ص 26.

² محمد عوض الترنوري: مرجع سبق ذكره، ص، ص 29، 30.

ومنه يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء وهو قضاء الشيء أو قام به¹.

ب- **إصطلاحاً:** هناك عدة تعاريف نذكر منها:

الأداء هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينه لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص².

عرف كذلك بأنه المجهود الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من الناحية الكمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به³.

يعرفه هذان الكاتبان Miller et Bromily على أنه: " إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴.

ويعرف كذلك أنه: " القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما⁵."

وعليه فالأداء هو الإنجازات التي يقدمها العامل من أجل إشباع حاجاته.

كما عرف بأنه: " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمتية مميزة، وأنه المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة"⁶.
وعليه يعتبر الأداء من المخرجات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها.

التعريف الإجرائي:

إن الأداء هو مجموعة المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

6- الوظيفة:

¹ أسامة محمد جرادات، محمد المبيضين: **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2012، ص 96.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة: **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن 2001، ص 65.

³ علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 130.

⁴ الشيخ الداوي: **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2007، ص 130.

⁵ مدحت أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁶ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: **هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق**، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 207، 208.

أ- لغة: جمع وظائف المنصب، العمل في شركة أو دوائر أو مؤسسة مقابل أجر¹.

ب- إصطلاحاً:

تعرف بأنها: "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات"².

بمعنى أن الوظيفة هي نشاط يقوم به العامل في المؤسسة يهدف من خلاله تغيير المادة من صورتها الأولى إلى صورة أخرى.

كما تعرف بأنها: "نوع من العمل الذي يمكن للعامل أداءه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات والمسؤوليات والسلطات وهي مكونات الوظيفة"³.
 نحيلنا هذا التعريف إلى أن الوظيفة نشاط يهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

التعريف الإجرائي:

الوظيفة هي عملية يتم من خلالها تأدية الفرد لمهامه مع ضمانه بقاء الواجبات المفروضة عليه وتحقيق الفعالية المطلوبة منه من أجل بلوغ الأهداف المسطرة مسبقاً.

7- الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"⁴.

وكما يعرف بأنه سلوك الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق الأهداف على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال برنامج التدريب⁵.
 يعبر الأداء الوظيفي على أنه العملية التي يتم من خلالها أداء الفرد لمهامه وقدراته وخصائصه اللازمة قصد تأدية العمل بنجاح.

¹ هزار راتب أحمد، جميل أبو نصري: متقن الطلاب عربي عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2008، ص 38.

² مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، 2008، ص 53.

³ ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري، سعد عبد العزيز مضموم، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 274.

⁴ عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 26.

⁵ بومدين يوسف: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص

يعرفه " محمد سعيد سلطان: " أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

أي أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع المتطلبات الوظيفية.

التعريف الاجرائي:

هو الجهد الصافي الذي يبذله العاملون أثناء مزاولتهم لمختلف الأنشطة والمهام والنتائج الفعلية التي يحققونها في عملهم من أجل تقديم خدمات أكثر جودة.

8- العامل:

أ- لغة: العمال هم كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله.²

ب- إصطلاحاً :

يعرفه زكي بدوي هو: " كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه.³

يشير هذا التعريف إلى أن هناك نوعين من العمل قد يكون يدوي وقد يكون فكري وأنه عملية منظمة تحت إشراف صاحب العمل.

عرفه حسن عوض بأنه: " كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل، وتحت إشرافه وإدارته"⁴.

أما العامل حسب المنظور القانوني هو "كل شخص يؤدي عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل أجر في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر والذي يدعى المستخدم أو صاحب العمل"⁵.

تتفق هذه التعاريف في تعريف العامل من خلال: إيضاح العلاقة الموجودة بين عنصرين أساسيين وهما العامل وصاحب العمل.

¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 219.

² علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد لطلاب الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص 554.

³ أحمد زكي بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁴ علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2013، ص 35.

⁵ مولود ديدان: مدونة العمل، دار البيضاء، الجزائر، 2016، ص 66.

كما يعرف العامل بأنه: "العنصر البشري المتاح للمؤسسة سواء كان موظفاً أو عاملاً يدوي، دائم أو مؤقت، رئيس أو مرؤوس"¹.

نفهم من هذا التعريف أن العامل هو مختلف الأشخاص الموجودين في المؤسسة مهما كانت وظيفتهم أو مكانتهم.

التعريف الإجرائي:

العامل هو ذلك الشخص الذي يقوم بأداء عمل معين مهما كانت طبيعته لحساب شخص آخر مقابل أجر يتقاضاه نتيجة الجهد الذي يبذله.

9- المؤسسة:

أ- لغة: كلمة مؤسسة وبالإستناد إلى القاموس العربي فهي "مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة." وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية إجتماعية أو خيرية أو إقتصادية.²

ب- إصطلاحاً:

يعرفها "لوني وآخرون" بأنها نظام إجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية.³

يعرف "فرونسوا بيبوكس" المؤسسة بأنها "منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته".⁴

وما يلاحظ على هذه التعاريف إغفال بعض الجوانب مثلاً: لما يسمى بالإطار الإيديولوجي، والتحدث عن أهداف المؤسسة دون الفرد، فمثلاً بالقول "لتحقيق أهداف مشتركة" فأهداف الفرد في المؤسسة الإقتصادية الرأسمالية ليست أبداً أهداف أعضاء مجلس الإدارة أو أهداف مالكي وسائل الإنتاج.

¹ عمان بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 13.

² أمل عبد العزيز: القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، لبنان ط1، 1997، ص 517.

³ وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 77.

⁴ سعيد لبيب عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، عين شمس، مصر، 1998، ص ص

ويمكن تعريف المؤسسة بأنها: " مفهوم عام يشمل كل تجمع الأفراد، ويخصص لكل فرد دور محدد، بحسب قواعد يلتزم بها الأفراد لتحقيق أهداف معينة".¹

بمعنى أنه يتم داخل المؤسسة توزيع الأدوار بين الأفراد بناء على قواعد معينة وهذا لتنظيم الأدوار وتحقيق الأهداف.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة مجموعة من الأفراد العاملين تحدث بينهم تفاعلات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وفق خطط برامج محددة هدفها الحفاظ على استقلاليتها واستمراريتها.

10- المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها. وتعرف أيضا على أنها: "متعامل إقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا".²

من خلال هذين التعريفين اللذين يتميزان بالبساطة إلا أنهما يعكسان نشاط المؤسسة الإنتاجي المتمثل في إنتاج سلع وخدمات، وكل ما يتعلق بهذا النشاط من تخزين، شراء وبيع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينعكس لنا الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق هامش الربح الذي يسمح لها باستمرارها

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها " شومبيتر " بأنها مركز للإبداع والإنتاج.

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة إقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع والخدمات لتصريفها في السوق.

¹ سنيف الإسلام شوية: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 15.

² أحلام مخي: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق-مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

كما عرفت المؤسسة الإقتصادية بأنها جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع... إلخ¹.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا استخلاص أن المؤسسة الإقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع وتقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة الإقتصادية هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج، تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في توجيه مسار الباحث في أي دراسة وذلك لكون بحثه أو دراسته ماهي إلا حلقة متصلة بمحاولات سابقة، فهي تساعد الباحث على صياغة الفروض لدراسته، التي يقوم بها ومن هنا سوف نحاول عرض أهم الدراسات السابقة أو التي تقترب من دراستنا الحالية.

1-الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة مزغيش عبد الحليم بعنوان " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"²

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء والبحث في سبيل قياسه بالإضافة إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال، كذلك إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

- إلى أي مدى يرتبط تحسين أداء المؤسسات بفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

وانبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

¹ عامر حبيبة: دور المؤسسات الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الإقتصادية العالمية-دراسة حالة

مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص ص 3، 4.

² مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة

الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير 2011-2012

- كيف يمكن قياس أداء المنظمات؟
- ماذا تعني فلسفة الجودة الشاملة؟
- إلى أي مدى يؤثر إستعداد العنصر البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هو واقع إدارة الجودة في المؤسسة الوطنية الجزائرية؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بطرح الفرضيات التالية:
- يقاس الأداء في المؤسسات عن طريق استخدام مؤشرات تمكن من فهم حالة المؤسسة بشكل جيد.
- وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
- فلسفة الجودة الشاملة هي فكرة تتمحور حول وجود مطابقة للمواصفات في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- إن استعداد العنصر البشري في المنظمات يؤثر بشكل مباشر على مدى تطبيق هذه الفلسفة.
- إن المؤسسة الجزائرية لا تزال بعيدة عن بناء تصور واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بأسلوب دراسة حالة لاختبار الإفرزات النظرية المكتسبة على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP).
- توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع وكما أن الإهتمام بالزبائن يزداد بالشكل الملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة في تقاريرها.
- المؤسسة ذات الأداء الجيد هي تلك المؤسسة التي تعكس تعهداتها والتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق أهدافها.
- إن إدارة الجودة الشاملة هو نظام يركز على العنصر البشري أساسا لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون، وهي تتطلب تجنيدا شاملا لكل الطاقات.
- التركيز على ضرورة إلتزام الإدارة العليا بمنهج إدارة الجودة الشاملة لأنها تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

التعقيب على الدراسة:

تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في بعض النقاط والمتمثلة في منهج البحث إضافة إلى التشابه في متغيري الدراسة المتمثل في إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ورغم هذا التشابه إلا أنها لا تتقاطع في جميع النقاط مع الدراسة الحالية، بحيث تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في فرضيات الدراسة بالإضافة إلى الإشكالية ونتائج الدراسة، أيضا مجالات الدراسة (المكاني والزمني).

الدراسة الثانية:

دراسة العابد هوارى تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية-دراسة حالة ولاية أدرار"¹

بصفة عامة هدف هذا البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسي المتمثل في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية وبالتحديد ولاية أدرار.

إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية؟

وإندرج تحت هذا الطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية؟
- ماهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز للعنصر البشري؟
- ما مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية أدرار؟
- ماهي المعوقات التي تحول دون تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في الإدارة المحلية لولاية أدرار؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية المتمثلة في:

تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

ومن خلال هذه الفرضية العامة صيغت الفرضيات الفرعية كالتالي:

- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء المورد البشري مما ينعكس على الأداء العام للخدمة.

¹ العابد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية-دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015-2015

– توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار.

– يرتبط إرتفاع أو إنخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
– توجد مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها الإدارات والتي يؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ولقد إعتد الباحث في دراسته على نوعين من المناهج، الأول هو المنهج الوصفي والثاني مدخل دراسة حالة وهذا من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلة والإستبانة الموجهة لأفراد العينة المتكونة من 105 مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• إن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون بشكل كامل لتحقيق المؤسسة.

• إن الفائدة الموجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إشتراك جميع العاملين في التطوير والتحسين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي وتقليل المهام عديمة الفائدة والتقليل من شكوى المستفيدين من الخدمة.

• هناك درجة وعي متوسطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجة إلتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من متوسطة إلى متدنية وهو يعكس أن تحسين مستوى الأداء مرتبط بمدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه الإدارة العليا في نشر الوعي بإدارة الجودة الشاملة والالتزام بها.

• من نتائج هذه الدراسة أيضا هناك مجموعة من العوارض التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ضمنها عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب عن القيام بواجبها وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عملية تقديم الخدمة وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

التعقيب على الدراسة:

تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في بعض النقاط والمتمثلة في منهج البحث إضافة إلى التشابه في متغيري الدراسة المتمثل في إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ورغم هذا التشابه إلا أنها لا تتقاطع في جميع النقاط مع الدراسة الحالية، بحيث تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في فرضيات الدراسة بالإضافة إلى إشكاليه ونتائج الدراسة، أيضا مجالات الدراسة (المكاني والزمني).

الدراسة الثالثة:

دراسة قصير بن عودة تحت "عنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي"-دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان (SNV) و(SIMAP) ¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسستين الإنتاجيتين بولاية وهران، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة على الجودة والتحسين المستمر.

إنطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي لإشكالية الدراسة الذي مفاده:
هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي؟
وللإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحث في دراسته على هذه الفرضية الرئيسية التي مفادها:
"توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي".
ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة على الجودة والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية بين التحسين المستمر للجودة والأداء الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، بحيث كانت العينة (65) عاملا من كلا المؤسستين، اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، بالإضافة إلى أنه تم استخدام في هذه الدراسة أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادا على برنامج (spss).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين بعد التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي بحيث أن التخطيط للجودة الشاملة هو أول العمليات الإدارية وهو يعتبر الخطوة الجادة والرئيسية نحو تحقيق الجودة الشاملة، وبقدر ما يكون التخطيط في المنظمة واضحا ودقيقا بقدر ما يكون العامل راضيا عن عمله وعلى مكانته وبالتالي يحسن أدائه الوظيفي في العمل.

¹ قصير بن عودة: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان (SNV) و(SIMPA)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الرقابة على الجودة والأداء الوظيفي، بحيث أن الرقابة من أهم وظائف الجودة الشاملة وهي قياس الأداء لتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف تحققت، وهي تهدف إلى تقييم العاملين ومن ثم تسعى إلى تحسينه وتعزيز الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي والتحسين المستمر باعتباره وسيلة من وسائل الجودة الشاملة فكلما زاد التحسين المستمر ارتفع مؤشر الأداء الوظيفي.

التعقيب على الدراسة:

تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة والمنهج المستعمل وأدوات جمع البيانات، أما بالنسبة للإختلافات فإنها تختلف مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة، بالإضافة إلى الإختلاف في إشكالية وفرضيات الدراسة، وبالرغم من هذه الاختلافات إلا أنه تم الإستفادة من هذه الدراسة في توجيه الدراسة الحالية من خلال إثراء الجانب النظري وبناء أداة الدراسة والتعرف على مختلف الإختلافات والتدخلات المنهجية.

2-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة أحمد عطية محمد تحت عنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي " -دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، العراق -¹

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لجامعة الزاوية والتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة قيد الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

إنطلقت الدراسة من التساؤل الجوهرى الذي مفاده:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الطلاب، مشاركة العاملين) على الأداء الوظيفي بجامعة الزاوية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الطلاب، مشاركة العاملين) على الأداء الوظيفي بجامعة الزاوية.

¹ أحمد عطية محمد: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، الواقع والأفاق، العراق

وإنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بجامعة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بجامعة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الطلاب على الأداء الوظيفي بجامعة الزاوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي بجامعة الزاوية.

ولتحقيق هدف الدراسة إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة وجمع البيانات وتحليلها وأداة الإستبيان لجمع البيانات، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بالجامعة بجميع مستوياتهم الإدارية حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 150 موظف، وتم استخدام التحليل الإحصائي بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والإجتماعية (spss) . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا بالجامعة على الأداء الوظيفي، فقد تبين أن إلتزام الإدارة العليا يؤثر في الأداء الوظيفي ما لم يؤثر مؤثر آخر.
- أوضحت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي، فقد تبين أن التحسين المستمر يؤثر في الأداء الوظيفي ما لم يؤثر مؤثر.
- أظهرت الدراسة عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي.
- أوضحت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي حيث يؤثر في الأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة إرتفاع مستوى إلتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على الطلاب وكذلك مشاركة العاملين بالجامعة.
- بينت الدراسة إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة.

التعليق على الدراسة:

ركزت الدراسة السابقة على معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، بحيث تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من حيث متغيري الدراسة بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، إلا أنها تختلف مع الدراسة الحالية في ميدان الدراسة وعينة البحث بالإضافة إلى نوع الإرتباط بين المتغيرات، فالدراسة السابقة قامت بدراسة التأثير بين المتغيرات إلا أن الدراسة الحالية قد تم فيها دراسة الدور بين المتغيرات. وقد ساهمت الدراسة السابقة في إثراء الدراسة الحالية من الناحية النظرية وذلك من خلال بلورة موضوع البحث والتحكم فيه بشكل أفضل لما أتاحت من معلومات ومعارف.

الدراسة الثانية:

دراسة وسام سليمان المعمر تحت عنوان " علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بالإضافة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من بين أهدافها أيضا التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة ترجع للمتغيرات الديموغرافية واقترح مجموعة من التوصيات حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لرفع مستوى الأداء الوظيفي مما يساهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي. انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
واندرج تحت هذا الطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بغزة؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.

وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة والمبادرة من قبل العاملين والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق مفهوم النظام والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين عمليات التحسين المستمر والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

¹ وسام سليمان المعمر: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2014.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم برصد ومتابعة دقيقة للظاهرة محل الدراسة، ونظرا لكبر حجم المجتمع قام الباحث باختيار العينة العشوائية الطبقيّة للعاملين بقطاع غزة وهي (287) عامل في مختلف الجامعات (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى) ولقد تمّ الاعتماد على أداة الإستبيان في جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموظفين، ويتجلى ذلك من خلال القيادة الإدارية الإستراتيجية والتي تضع الجودة الشاملة هدفا لها وضمان رؤيتها، وتعمل على تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة باحترافية وتسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

- توجد علاقة طردية قوية بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ويرجع ذلك إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة على تنمية دور الموارد البشرية داخل الجامعات من خلال إشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة من خلال لجان الجودة تساهم في تعزيز دورهم داخل الجامعات مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم.

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إيجابي وبدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.14) مما يدل على الرضا التام للموظفين عن عملهم بالإضافة لكون العمل في وظيفة إدارية في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات يعتبر من الوظائف الحيوية المرغوبة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (القيادة، الرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وعملية التحسين المستمر) هذه الفروقات لصالح جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى في كلا المجالين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (تطبيق مفهوم النظام، عملية التحسين المستمر).

التعقيب على الدراسة:

بمقارنة الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية تبين أنه توجد بعض أوجه الشبه والإختلاف بينهما فمن حيث أوجه الشبه يتضح أن الدراسة السابقة تشترك مع الدراسة الحالية من حيث طبيعة الموضوع كما أنها تشبه الدراسة الحالية من حيث بعض الإجراءات المنهجية المتمثلة في منهج البحث والاعتماد على

الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما بالنسبة لأوجه الإختلاف فيتمثل في عينة البحث بالإضافة إلى أنها تختلف من حيث الأهداف والإشكالية وكيفية صياغة الفرضيات، وكذلك الإختلاف في مجالات الدراسة المكاني والزمني، تم الإستفادة من هذه الدراسة من خلال بناء الإطار النظري وإعداد فصول الدراسة حيث كانت عوناً في ضبط متغيري البحث وتحديد أبعادها بالإضافة إلى التعرف على كيفية بناء منهجية الدراسة.

3- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة junas Hansson بعنوان: Total quality management -aspects of implementation and performance investigal with focuse on small organization¹.

(إدارة الجودة الشاملة - جوانب التنفيذ وتحقيق الأداء - بالتركيز على المنظمات الصغيرة) هدفت الدراسة للتعرف على أسباب نجاح بعض المنظمات الصغيرة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تطوير الأداء والطرق التي اتبعتها أثناء عملية التنفيذ والتجارب التي تملكها، كما اهتم أيضاً بمعرفة

¹ Junas Hansson: **Total quality management –aspects of implementation and performance** investigal with focuse on small organization, Doctoral Thesis6, Department of Business Administration and social science, Division quality and Environmental Management, 2003

الطريقة التي تعمل بها وأثر تطوير الجودة على المنظمات الصغيرة، وقد صاغ الباحث مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات:

- ما هو تأثير التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات؟
- ما هي الجوانب المهمة للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخاصة بالتغيرات اللازمة في المنظمات؟
- كيف نجحت تلك المنظمات الصغيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي المشاكل التي واجهتها أثناء عملية التطبيق؟
- ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل وتفسير البيانات والاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتفعت مستويات الأداء فيها، كما توصلت أيضا إلى بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء والقيادة والتي لعبت دور كبير في تحقيق ذلك النجاح أكثر من الأبعاد الأخرى بحيث تحقق تلك الأبعاد أداء جيد للمنظمة .

التعقيب على الدراسة:

تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في عدد متغيرات البحث ونوع العينة المدروسة وأيضا مكان وزمان الدراسة ونوع العينة المدروسة إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتقاطع في بعض النقاط مع الدراسة الحالية والمتمثلة في منهج البحث وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للدارسة

أولاً: أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

1- وليام إدوارد ديمينغ

2- نظرية فيليب كروسبي

1- نظرية أرماند فيجينام

2- كايرو إيشيكاوا

ثانياً: نظريات الأداء الوظيفي

1- المدرسة الكلاسيكية

أ- نظرية الإدارة العلمية

ب- نظرية المبادئ الإدارية عند هنري فايول

2- المدرسة النيوكلاسيكية

أ- نظرية العلاقات الإنسانية

ب- النظرية السلوكية

ج- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

د- نظرية التوقع

3- المدرسة الحديثة

أ- النظرية اليابانية

ب- نظرية النظم

أولاً: أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام مفكرين أسهموا بشكل فاعل في بلورتها وصياغة مبادئها على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدماتية.

1- وليام إدوارد ديمينغ Edwards Deming (دائرة ديمينغ للجودة) (1900-1993م):

لقب ديمينغ بأبو الجودة، وينكر أنه قد ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م، وقد درس في جامعة "ايومنغ" وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة "بيل" في أمريكا، وأثناء عمله في مصانع "هاوثورن" في شركة الكهرباء الأمريكية، إكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، وقد سافر إلى اليابان من أجل التعريف بنظريته بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان له الدور الأكبر في تعليم اليابانيين، ولقد أقنع اليابانيين بتبني وإستخدام أساليب الجودة في الصناعة وقدم ديمينغ نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان وحقت نجاحاً، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها "جائزة ديمينغ" وتمنح سنويا للشركة التي تتميز بالإبتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من أجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضاً من أجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنه من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.

وإن فلسفة ديمينغ لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدأ كما يلي:¹

– تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

– السعي دائماً نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

– الإبتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الإيجابية كالمكافآت... إلخ.

– التعليم والتدريب المستمر وهذا بإستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالكمبيوتر.²

¹ محمد عبد العزيز العميرة: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 33.

² المرجع نفسه، ص 33.

التوقف عن الإعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات.

- التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط والإهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض الخصائص المرتبطة باستخدام المنتج.
 - الشعور بالأمان والطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
 - تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات وفتح قنوات الاتصال بينهم.
 - تحفيز العاملين للتوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لأن الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
 - إعطاء فرصة للعاملين للتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.
 - تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج للتطوير الذاتي لكل العاملين.
 - تكوين فرق عمل خاصة من أجل إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
 - التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات الإنتاج فقط والتخلص من معايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءتهم.
 - الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء.
- بالتالي فإن هذه المبادئ الأربعة عشر تشكل أساس وجوهر نظرية ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة حيث يرى أنه على المؤسسة التي تحاول إدارة الجودة الشاملة أن تلتزم بهذه المبادئ التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق الجودة، بحيث نجد أن ديمينغ قد ركز على ثلاث نقاط أساسية لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.¹

2- فيليب كروسبي (العيوب الصفرية لإدارة الجودة الشاملة) philip crosby (1926-2001م)

يعد كروسبي عالم أمريكي إشتهر بأنه منظر وممارس للجودة، وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية zero defects وهي المطابقة مع إحتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها². وأن معيار الجودة هو تقديم منتج أو خدمة بلا عيوب، حيث يقول كروسبي أن

¹ محمد عبد العزيز العميرة: المرجع نفسه ص 33.

² محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل، عمان، 2004، ص 33

الجودة هي المطابقة مع المتطلبات وبأنها تنشأ من الوقاية وليس التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلفة عدم المطابقة، كما أنه يرى أن الجودة من خلال كلفة عدم المطابقة، كما أنه يرى أن الجودة مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم ومن إسهاماته ما يلي:

أ- مبادئ كروسبي: principle of crosby:

لتحسين مستوى الجودة وضع كروسبي أربعة عشر مبدأ كالتالي:

- الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا، استخدام القياس كأداة موضوعية، تحديد تكلفة الجودة، نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة، إتخاذ الإجراءات التصحيحية، التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج أو في الخدمة، التركيز على تدريب العاملين والمشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة¹، تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة، تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسين والوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب"، التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال، التعرف على أهمية تحسين الجودة والمكافأة من يقدم مجهودات غير عادية في تطوير وتحسين الجودة، تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة، الإستمرار في عملية تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة ولتحقيق أهداف المؤسسة.²

ب- المعيب الصفري لكروسبي zero defect for crosby:³

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على معيار أساسي هو منع وقوع الأخطاء أي أن تكون صفراً وهذا ما يسمى «zero defect»، فالعمل والإنتاج بدون أخطاء هو هدف الإدارة، وهذا يعني وصول المنظمة إلى مستوى الجودة الكاملة وللوصول إلى هذا المستوى من الجودة يتطلب التركيز على:

- التعليم والتدريب المستمر .
- التحسين المستمر للجودة.
- الرقابة الوقائية بدلاً من الرقابة البوليسية، وتشمل الرقابة الوقائية ما يلي:

¹ محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، عمان، 2008، ص 73

² يوسف حبيب الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 226.

³ محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد: إدارة الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص 45.

– دراسة وفهم تفاصيل العمليات.

– تحديد مصادر وقوع الأخطاء.

– تحديد أنواع الأخطاء المحتمل وقوعها.

يرى كروسبي أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مسلمات هي:¹

1- إن تعريف الجودة هي أنها: المطابقة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة الأساسية وهي وسيلة الإتصال بين النظام الإنتاجي والتي يجب إحترامها بشكل صارم.

2- إن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة، وتكون الخطوة الأولى هي تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية ثم دراسته وإكتشاف كل إحتتمالات الأخطاء ومنع حدوثها.

3- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.

4- إن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات. أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من:

أ- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين.

ب- تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة.

ج -التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات، تغيير إتجاهات الأفراد وثقافة العمل.

يبدو من خلال المسلمات التي وضعها كروسبي أن عملية تحقيق الجودة تتوقف على المنتج أو الخدمة من جهة من حيث مدى توفره على الخصائص اللازمة لتلبية حاجات ورغبات الأفراد على الإدارة من جهة أخرى من حيث مدى إلتزامها بتحقيق الجودة.

3- أرماند فيجينباوم: Armand feigenbaum

هو أول من إستخدم تعبير الرقابة الشاملة على الجودة الشاملة (Tqc)total quality control حيث تم تقديم فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنوع من أنواع الرقابة على الجودة.² الذي يمكن أن يستخدم في التوفيق بين متطلبات العملاء نحو مزيد من الجودة وكذا المشكل التقليدي الذي يواجه المدراء وهو إرتفاع

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة tqm والإيزو iso، ط1، المؤسسة الوراق، الأردن، 2003، ص، ص 36، 37.

² Kaoru ishikawa, le tqc ou la qualite a le japonais 2 eme tirage, AFNOR, paris, 1990, p3.

التكاليف نتيجة لذلك، وتتمثل تكاليف الجودة بجمع النفقات المرتبطة بمنع الحصول على منتجات معينة بطريقة صحيحة من المرة الأولى أو اكتشاف وتصحيح تلك المنتجات المعينة، ومن أشهر تصنيفات تكاليف الجودة، ذلك التصنيف الذي قدمه فيجينيوم وتبنته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، والذي يضم أربعة أقسام رئيسية كما يلي:¹

– **تكاليف الوقاية:** وهي التكاليف المرتبطة بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى وتشمل هذه النشاطات تدريب وتأهيل الأفراد في كل المستويات فيما يخص تخطيط ورقابة الجودة... إلخ

– **تكاليف التقويم:** وهي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج سلعة كانت أو خدمة والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، ومن أمثلتها تكاليف: فحص مدخلات الإنتاج (من مواد خام وآلات) فحص عمليات الإنتاج وفحص المنتجات النهائية قبل تسويقها.

– **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناجمة عن الفشل في بلوغ جودة التصميم والتي تكتشف قبل تسليم المنتج إلى العملاء، وتترتب عن الأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية لعدم المطابقة مع المواصفات، ومن أمثلتها: تكلفة التالف من المواد أو المنتجات، تكلفة الإصلاح، تكلفة إعادة التشغيل... إلخ.

– **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف الناجمة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، والتي تكتشف بعد تسليم المنتج للعميل (خارج نطاق المنظمة) ومن أمثلتها: تكاليف الضمان، تكاليف المردودات، تخفيض الأسعار، إهدار الوقت في حل المشاكل بدلا من إستغلاله في التحسين، تكاليف شكاوي العمال، ويصل الأمر حتى إلى دفع تعويضات عن الأضرار التي تلحق بالعملاء جراء المنتجات المعيبة وغالبا ما تكوم مبالغ ضخمة.² وما ينجر عن ذلك من تكاليف فقدان سمعته ومصداقية المنظمة في السوق.

تحتسب كل من تكلفة الوقاية وتكلفة التقويم ضمن تكاليف الجودة الإيجابية فيما تحتسب كل من تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي ضمن تكاليف الجودة السلبية.

وقد أكد فيجينيوم على أن الرقابة على الجودة الشاملة في نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى مسؤولية تحقيق الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأكثر الأساليب إقتصادا مع تحقيق رضا العميل وقد أطلق

¹ Juran josef, **la qualite dans les services**, op, cit, p 23.

² مهدي صالح السامراني: مرجع سبق ذكره، ص 334.

فيجيبناوم على عملية التكامل بين كافة الأقسام تعبير الدورة الصناعية التي تبدأ بدراسة رغبات العميل وتحديد جودة التصميم وتنتهي برضا العميل أيضا.¹

برز مبدأ فيجيبناوم في رقابة الجودة الشاملة على جعل الجودة باعتبارها الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوما، كما ركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عمليات الإنتاج والعمل على حلها، كما قام فيجيبناوم بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي (20) من عوائدها الكلية، وهذه النسبة تمكن من تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة.²

4- **كايرو إيشيكواو: (kaoru ishikawa):** هو ياباني عرف بأنه الأب الحقيقي لحلقات الجودة، واعتبر التدريب للموظفين كبداية ونهاية للجودة الشاملة، وأكد ضرورة استثمار الإدارة العليا في ذلك، ويمكن تلخيص ما جاء به كالتالي:

1- **حلقات الجودة:** يعرفها "إيشيكواو" بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح حجمها بين (4-8) عمال، وأن إنضمامهم لحلقات الجودة يكون موضوعيا، وتكون مهمتها هو تحديد المشاكل التي يواجهونها عند قيامهم بأعمالهم، ومن ثم إقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، مستهدفين في ذلك تحسين وتطوير المستوى لأداء الموارد البشرية.

إعتبر إيشيكواو حلقات الجودة مكملة لإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما تسعيان إلى التحسين المستمر

5- **مراحل الجودة الشاملة:** إن أبرز مراحل الجودة الشاملة التي اقترحها "إيشيكواو" هي:

- أ- العمل على إشراك الموارد البشرية بالمؤسسة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها قدر الإمكان
- ب- التركيز على تعليم العاملين للرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم في المؤسسة
- ج - بناء حلقات السيطرة على الجودة

¹ محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص، ص.23، 24.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص47.

د-مراجعة السيطرة الشاملة للجودة.

ه-التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة.

و-العمل على تشجيع برنامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي وكذلك من أهم إسهامات إيشيكاوا تطوير لأساليب وأدوات إحصائية سماها الأدوات السبع لمساعدة الموظفين داخل المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذكر أن ذلك قد يمكن المؤسسة من السيطرة على أكثر من 95 من مشاكلها وهذه الأدوات يستفاد منها في معالجة وتحليل البيانات المتدفقة من عمليات المؤسسة وهي:

- خريطة باريتو/-مضلع إيشيكاوا.

- المدرج التكراري/-خريطة الانتشار.

- خريطة المراقبة /-مخطط تدفق العمليات.

- قائمة الفحص.¹

لقد حدد "إيشيكاوا" المراحل السابقة بناء على نظرية ديمينغ وجوران وغيره لكنه أضاف إليها بعض المبادئ الجديدة لاسيما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة وتدريب العاملين ومشاركتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاسيما هذه الأخيرة من أهم مبادئها المشاركة الجماعية لجميع العاملين في المؤسسة في عملية تخطيط إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تقوم على مراحل ومبادئ من أجل التحسين المستمر.

ثانيا: نظريات الأداء الوظيفي:

1- المدرسة الكلاسيكية: هي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا وخاصة في المجالات الإنتاجية والإقتصادية.²

أ- نظرية الإدارة العلمية: بدأت جذور هذه الحركة مع بداية القرن 20 حيث كانت التطورات الصناعية والإقتصادية في الوم.أ وبعض دول أوروبا الغربية في بداية انطلاقتها الكبرى وقد روج لأفكار الإدارة العلمية أحد المهندسين الأمريكيين وهو فريدريك تاييلور الذي أثار ما تعاني منه مشروعات الأعمال

¹ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ، دار الثقافة، ط1، عمان، 2000، ص، ص 129، 130.

²المرجع نفسه، ص 130.

الصناعية في ذلك الوقت من تدهور في الإنتاجية وقد طرح تايلور فلسفته الإدارية التي أطلق عليها تغيير الإدارة العلمية وهي تتكون أساساً من المفاهيم التالية:

- ضرورة الحصول على الدعم الكامل لأفكار الإدارة العلمية من جانب رجال الإدارة العليا في المشروعات التي تنوي تطبيقها.

- الكشف عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرق الأداء.¹

- الإختبار العلمي للموارد وتدريبهم على أساس علمي.

- تعاون كل من الإدارة والموارد البشرية طبقاً للطريقة العلمية.²

- تقسيم العمل: أكدت هذه النظرية على ضرورة التخصص وتقسيم العمل وإتقانه

- دراسة الإجهاد: أي تحليل العمل بقصد القضاء على الجهد الغير ضروري.

- تحديد كمية العمل اليومي.

- إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.³

نلاحظ من خلال ما سبق ذكره أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل هو من أهم المبادئ، ذلك أنه يقضي بتقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بأداء أعمالهم وعليه هناك نوع من التنظيم والسير الحسن للمؤسسة والذي من شأنه زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، والسرعة في إنجاز العمل وبالتالي ربح الوقت.

أ- نظرية المبادئ الإدارية عند هنري فايول: ولد "هنري فايول" عام 1841م في مدينة ليون بفرنسا، وإلتحق عام 1860م بإحدى شركات مناجم الفحم للعمل مهندساً بها وإرتقى سلم الوظائف بها إلى أن وصل إلى منصب المدير العام 1888م الذي ظل يشغله لمدة 30 عاماً متصلة وفي عام 1819م حيث تقاعد وهو في سن 77 وتوفي عام 1925م عن عمر يناهز 89 عاماً.

ويمكن تلخيص فلسفة "فايول" في مقولته الشهيرة: "بدون مبادئ يعيش الفرد في الظلام والفوضى ذلك أن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد به، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين

¹ علي السلمي: السلوك التنظيمي، ط3، مكتبة غريب للطباعة، مصر (دون تاريخ نشر)، ص 29.

² محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، (د ط)، دار الجامعة الجديدة مصر، 2008، ص 24.

³ هشام حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 44.

يعرفون الطريق إليها.

وقد توصل "فايول" من خلال خبرته الطويلة إلى تحديد 14 مبدأ للإدارة هي:

- **مبدأ تقسيم العمل:** يقوم هذا المبدأ على أساس التخصص وذلك من خلال تبسيط وتحليل مهام العمل الإداري إلى مكوناتها الأساسية ومن تم تقسيم العملية الإدارية إلى أنشطة جزئية ومستويات هرمية وفقاً لمعايير متعددة أهمها الهدف والوسيلة والمنطقة الجغرافية وجمهور المنتفعين بخدمات المؤسسة، وبذلك ترتفع المهارات ويزيد الإنتاج الذي تحققه نفس الجهود المبذولة.

- **مبدأ المسؤولية والسلطة:** يقصد به "فايول" حتمية التلازم بينهما أولاً، ثم ضرورة التناسب بينهما، ثانياً فمن ناحية يرى "فايول" أن المسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة، ومن الأهمية بمكان إيجاد التوازن بينهما. حتى لا تسوء الإدارة، (ذلك أن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الإلتزام والإنضباط، ومسؤوليته بدون سلطة تعمل على عدم الفعالية والنشاط).¹

- **مبدأ الإنضباط:** وهو يعني ضرورة التزام الموارد البشرية بالقواعد والتعليمات والأنشطة التي تحكم المؤسسة علاوة على الإلتزام بأخلاقيات المهنة وأسرارها، إذ يتحقق بذلك الإنضباط الوظيفي والسلوكي مما يبرز قيمة إحترام الموارد البشرية لأنظمة العمل بغض النظر عن مدى مشاركتهم في وضعها، وذلك يتعين إنشاء نظام للتأديب داخل المؤسسة يتسم بالوضوح في النصوص على أن يتم تطبيقه بروح العدالة وبمراعاة طبيعة العمل في هذه المؤسسة.

- **مبدأ وحدة الأمر أو القيادة:** على خلاف تايلور الذي أجاز تعدد الرؤساء للعامل الواحد فقد رأى "فايول" بحق أنه لا يجب أن يتلقى الموظف الأوامر وتدفقها عبر قنوات الإتصال الهرمية دون تشويه، إذ أن عدم إحترام هذه القاعدة يؤدي إلى تضارب الأوامر وبالتالي إستهانة العاملين بالسلطة والإخلال بالنظام وتعرض المؤسسة لعدم الإستقرار نتيجة الصراعات القائمة بين الرؤساء من جهة والعاملين من جهة أخرى.

- **مبدأ وحدة التوجيه:** إذ بمقتضاه يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة متحدة الهدف تحت رئاسة واحدة تقوم بالتنسيق بين القوى وتركيز الجهود ومنع التضارب أو التعارض في ممارسة الإختصاصات من خلال خطة عمل واحدة متكاملة ترمي إلى تحقيق الهدف المنوط بالمجموعة لتنفيذه.²

¹ جمال الدين سامي: الإدارة والتنظيم الإداري، (د ط)، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص، ص 79، 80.
² المرجع نفسه، ص 80.

- مبدأ خضوع المصالح الفردية لصالح المجموع: يقوم هذا المبدأ على أساس أنه في حالة وقوع تعارض بين مصالح أي عامل أو مجموعة من العاملين أو أي قسم من أقسامها ومصالح المؤسسة في مجموعها، فإنه يتعين تغليب هذه الأخيرة، إذ من الضروري أن تتبع المصالح الأهداف الخاصة بالمصلحة أو الأهداف العامة لمجموع العاملين في المؤسسة.

- مبدأ الأجر والثواب أو المكافأة: يرى "فايول" أن الأجر يجب أن يكون عادلاً أو مناسباً، يحقق المساواة والرضا لكل من العامل ورب العمل حتى لا يشعر العامل أنه محل للسخرية، وليستطيع أن يحقق من خلال هذا الأمر مجموعة أهدافه الشخصية.

- مبدأ المركزية: يركز "فايول" على ضرورة الأخذ بمركزية الإدارة، أي في المستويات العليا للإدارة أو القيادة، حتى في المؤسسات الكبيرة التي لا مفر من تطبيق قدر من اللامركزية في إدارتها، لأن مركزية الإدارة هي المحرك الدافع والباعث للحركة في المؤسسة والضابط لمسيرتها، وفي تقدير "فايول" المركزية أمر يتطلبه منطق الطبيعة، فمن الملاحظ في كل شيء حتى أنه يوجد جانب تتجمع فيه مشاعره وأحاسيسه، وتخرج منه الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء أو الأعضاء فيؤدي كل منهما عمله بما يتمتع به من قدرة على الحركة والأداء وفقاً لهذه التعليمات وتلك الأوامر.

- مبدأ تسلسل القيادة أو تدرج السلطة: أي وجود هيكل تنظيمي تحدد بموجبه الوظائف الإشرافية ونطاق الإشراف المرتبط بها، وخطوط الاتصالات فيها خاصة الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، كما أن وضوح خطوط الاتصالات هذه إبتداءً من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته يتيح تحديداً للسلطات الممنوحة لكل مستوى إشرافي وطريقة الإتصال أو التواصل معه.¹

- مبدأ الترتيب: يعني وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها، على إعتبار أن المكان المناسب لكل شيء، وكل شيء في مكانه المناسب.²

- مبدأ المساواة في المعاملة: لقد أشار "فايول" إلى إتباع مبدأ العدالة والمساواة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين والتي إعتبرها متطلباً أساسياً لإطلاق طاقات العاملين وشعورهم بالإنتماء للعمل مؤكداً ضرورة أن يتمتع الرئيس بالحساسية والذوق اللازم لإشاعة العطف والإهتمام بمرؤوسيه.

¹ أسامة خيري: الإدارة العامة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 53.

² محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص40.

- مبدأ الإستقرار الوظيفي: إن الإختيار الملائم للموظفين من شأنه أن يساعد على إستمرار العامل في عمله وإستقراره فيه وبأن ينفق على تدريبه سيكون مبررا ومفيدا، في حين سيؤدي عكس ذلك إلى عدم وفاء العامل بمتطلبات وظيفته، وبالتالي تكرر طلبات الإسقالة أو الإستغناء عن الخدمة، مما يفقد العمل في المؤسسة صفة الإستقرار.

- مبدأ المبادرة: دعا "فايول" الرؤساء إلى تشجيع مرؤوسيهم على التفكير، وتقديم المقترحات المفيدة لتحسين العمل وقد إعتبر ذلك مصدر قوة المؤسسة، إذ سيشعر المرؤوسين بأهميته ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

- مبدأ روح الإتحاد أو الفريق: هنا أكد "فايول" دور الرؤساء في إشاعة أجواء التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتيسير التواصل البناء بينهم، معتبرا ذلك سبيلا إلى قوة المؤسسة، وبأن بث روح الفرقة والإختلاف بينهم سيؤدي إلى تعطيل أعمال المؤسسة مشيرا هنا إلى أن على المدير أن يتجنب ثغرتين هما: الإعتقاد في القول السائد (فرق وأحكم).¹

قيمة هذه النظرية هي مبادئها الأربعة عشر والتي مازالت قائمة إلى يومنا هذا ولعل أهم المبادئ هي: التخصص وتقسيم العمل، تشجيع روح المبادرة والإبتكار، العدالة والمساواة، مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي تحصل فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول، وعليه رضا العامل واستقراره في عمله مما يزيد ويحسن الأداء الوظيفي.

2- المدرسة النيوكلاسيكية: هذه المدرسة جاءت كرد فعل على إفتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية، متهمة إياها أنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة.

أ- نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المبادئ والمفاهيم التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التي لم تلقى الإهتمام من النظريات السابقة، حيث قام "إلتون مايو" وزملاءه بتجاربهم في مصانع شركة "وسترن إلكترينك" من 1927-1930م في الو.م.أ وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المؤسسة من خلال إكتشاف تأثير العوامل الإجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على إنتاجية العمال.

¹ أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص، 54.

وعليه فقد شكلت دراسته أساساً قويا للإرتقاء في دراسة التنظيم لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المرفوضة على العاملين قد أثرت تأثيراً بالغا في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع كفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم واتخاذ القرارات الجماعية.¹ ومن إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية نجد:

- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الرقي أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم.
- إعتبار عملية تدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا.
- أعطت أهمية للجماعات الغير رسمية في تأثيرها السلوك الفردي في المؤسسة.
- دراسة هذا الإتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.

رغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الإجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات ويحرك في داخلهم كل دوافع الإهتمام بعملهم، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الإنتقادات هي:

- إتجاهها إتجاه متطرف نحو الإهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمؤسسة.

- تركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لتأثير الحوافز الإقتصادية.
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المؤسسة، ومن ثم إعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليست جزءا من نظام إجتماعي متكامل.²

على عكس النظريات السابقة: تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يصاب العامل بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط ومنمط، وإنما ركزت على الروح المعنوية والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهذا من خلال التنظيم الغير رسمي (العلاقات بين العمال) حيث

¹ منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والحوافز)، ط1، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. ص. 62، 63.

¹ المرجع نفسه، ص ص64، 65.

يشعر العامل بأنه داخل أسرة، وهذه الأسرة هي التي تأخذ على عاتقها مسؤولية حل مشاكله، مما يشعره بالأمن والطمأنينة، وعليه يكون لديه حافز لزيادة أدائه أكثر فأكثر.

ب- النظرية السلوكية: نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الإهتمام بمشاعر العمال لدرجة المبالغة فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الإعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها إستخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم، ومن رواد هذه النظرية "كريس أرجريس"، "دوجلاس ماكريغور" "أبراهام ماسلو" "فريدريك هارزبرغ"، الذين أسسوا نظريتهم نحو الفرد العامل على أنه:

- ليس سلبيا بطبعه ولا يكره العمل، بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له.
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- تلبية الحاجيات النفسية لدى العاملين.
- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المؤسسة بدلا من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.
- المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية لإبراز طاقاتهم ولإبتكاراتهم الشخصية.
- لديه القدرة والدافعية الذاتية للعمل والأداء المتميز، ويمكن للمؤسسات الإستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- يسعى أن يكون ناجحا وناضجا في عمله، ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمما ومتهيئا ومساعد على النجاح¹.
- لديه حاجات مادية وغير مادية، فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية (المعنوية، الإجتماعية والنفسية)، وعلى العموم يبدأ الفرد بمحاولة إشباع حاجته المادية الأولية ثم الحاجات غير المادية، وإن قيام المؤسسة بمساعدة الفرد في إشباع حاجاته يساعد في إبراز طاقات طاقاته إلى أبعد حد.

لذلك طالب دعاء هذه النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:²

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص. 47.

² المرجع نفسه، ص 47.

- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة وإستشارية.
 - إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بحيث تكون القرارات جماعية وليست فردية.
 - وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة.
 على ضوء ما سبق يمكن إيراد الملاحظات التالية:

بالرغم من أن المدرسة السلوكية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة إلا أنه ما زالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية وفي المؤسسات لم تغطيها هذه النظرية، إذ إهتمت بالجوانب السلوكية وأغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية.

ج- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: إنطلق "ماسلو" كدارس على طريق تفحص العوامل والأمور التي تساعد على ترغيب الفرد للعمل والجد -وكما تحقق للآخرين من بعده - أن هناك عددا ملحوظا من الحاجات الإنسانية، وأن هذه الأخيرة تأخذ شكلا هرميا متسلسلا في الأهمية من وجهة نظر الفرد الواحد. ولقد توصل في الأخير إلى ستة حاجات رئيسية تأخذ التسلسل التالي:¹

أولاً: الحاجات الرئيسية، ثانيا حاجات الأمن، ثالثا: حاجات إجتماعية، رابعا: حاجات التقدير، خامسا: حاجات الإستقلال، وأخيرا: حاجات الذات الإنسانية وبلوغ المراد.

ولقد أخذت هذه الحاجات شكلا هرميا تصاعديا، يبدأ الأساسية وينتهي بحاجات تحقيق الذات، وأن أي إخفاق في العمل يخفي ورائه البحث عن مجالات لإشباع حاجات معينة يكون الفرد في غنى عن إمكانية إشباعها حاليا، لأنه سينشغل بالحاجة الأدنى، فمثلا عندما يصبح الفرد عاطلا عن العمل يكون سعيه الأساسي إلى إشباع الحاجات الأساسية وليس لتحقيق الذات.

إن مساهمه "ماسلو" جادة ومفيدة وذات ابتكارية لأن مثل هذه الدراسة قدمت الأسلوب الذي من خلاله نتمكن من احتساب وتصنيف حاجات الفرد، ومعرفة أي من الحاجات في الوقت الحاضر هي التي تشد إنتباه الفرد، ويسعى جاهدا لإشباعها مؤجلا في الوقت نفسه الحاجات الأخرى، وبالتالي فإن القائد الإداري والمؤسسة بشكل عام يتمكنان من الإستفادة من هذه النتائج لتشغيل الدافعية وإعادة تحريكها باتجاه الأداء الأحسن.²

¹ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص، 90-98.

² المرجع نفسه، ص 98.

نلاحظ من خلال هذه النظرية أن عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى إختلال التوازن النفسي لدى العاملين وبالتالي ظهور مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى إرتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل (إرتفاع معدلات دوران العمل) وحتى يضمن العامل مستوى أداء معين وجب إشباع هذه الحاجات، كما أن كل عامل ورغبته لإشباع حاجة معينة تختلف في الترتيب والأولوية من عامل لآخر.¹

و-نظرية التوقع: تفترض نظرية التوقع التي إقترحها "فيكتور فروم" (Victor vroom) أن السلوك هو نتيجة إختيار معتمد ومقصود من العاملين من بين عدد من بدائل السلوك، والغرض من عملية إختيار البديل المناسب، أي السلوك المناسب من وجهة نظر العامل، والذي يقوم بتعظيم المنافع وتقليل المخاطر سواء أكانت المنافع أو المخاطر مادية أو معنوية.

- تقترح النظرية أن العلاقة بين سلوك الأفراد في عملهم وبين أهدافهم غير المعلنة ليست علاقة بسيطة وإنما يرجع أداء العاملين لمجموعة من العوامل الشخصية: مثل العامل، مهاراته، معلوماته، خبراته، قدراته. وتوضح النظرية أن الأفراد لديهم أهداف مختلفة ويمكن تحفيزهم بمعرفة ما يتوقعونه مقابل الأداء أو العمل، وترى النظرية أن معتقدات العاملين عن الإجراءات والعوائد والمزايا هي القوة المحفزة التي تحرك السلوك، ويمكن حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{التكافؤ} \times \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} = \text{محفزات الأداء}$$

هذه المعادلة يمكن من خلالها التنبؤ بالرضا الوظيفي فعلى سبيل المثال إذا كان أداء العامل يعادل 90% من الأداء المعياري فمعنى ذلك توقع الفرد الحصول على مكافأة الوسيلة تعادل 90% من إجمالي المكافأة الموضوعية للأداء المعياري أما إذا كانت المكافأة معادلة لتوقع العامل كان هناك رضا على الوظيفة التي يشغلها والعكس صحيح إذا كانت المكافأة أقل مما يتوقعه العامل أدى ذلك إلى تقليل الجهد المبذول أو تنامي الرغبة في ترك الوظيفة

- وتقوم هذه النظرية على إفتراضات هي:

* وجود إرتباط ايجابي بين المجهود والأداء

*الأداء المرغوب من العاملين يأتي نتيجة لما تقدمه المؤسسة من مكافآت².

¹ مل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (د، ط)، مصر، 2008، ص، 146.

² المرجع نفسه، ص 146.

* هذه المكافآت ستحقق إشباعاً لحاجة ما.

* هذه الحاجة تكون من القوة بحيث تدفع الفرد نحو السلوك الذي تتوقعه المؤسسة إضافة إلى ذلك فاحتياجات العاملين تتبع من قيمهم ومعتقداتهم معنى ذلك أن قيم و معتقدات العاملين هي التي توجه حاجاتهم، ومن ثم تحدد مدى وكيفية إشباعها أي أن المكافأة التي تقدمها المؤسسة لا بد أن تحقق الإشباع النابع والمتفق مع قيم العاملين، ومن ثم يتم توجيه الجهود والسلوك لتحقيق الأداء الذي يتفق مع الإشباع الذي تقدمه المؤسسة ولعل هذا يفسر لماذا يحاول العاملون بدل الجهد الذي ترغب فيه المؤسسة ذلك لأنها لا تقدم لهم الإشباع الكافي لاحتياجاتهم واحتياجات العاملين ليست فقط مادية ولكن هناك احتياجات معنوية مما يدفع العاملين للسلوك السلبي والمعارض لأهداف المؤسسة.¹

تؤكد هذه النظرية على أهمية ربط المكافآت بالأداء بشكل مباشر ذلك أن المكافآت الممنوحة للعاملين هي تقدير لمجهوداتهم المبذولة، فكلما كانت المكافآت عالية زاد العامل من مستوى أدائه سعياً منه للحصول على هذه المكافآت وعليه فسلوك العامل يتوقف على مدى توقعاته في الحصول على المكافآت.

3- المدرسة الحديثة:

أ- النظرية اليابانية: في أعقاب الحرب العالمية الثانية قدمت المؤسسات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الإهتمام بالعنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي، وقد ساعدها في ذلك طبيعة خصائص المجتمع الياباني وتقاليدته التي تستند إلى قيم الشرف والانتماء إلى جانب الثقة والعدالة والسعي لتحقيق المصلحة العامة، مما دفع بالمؤسسات اليابانية إلى الإهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمؤسسة.²

ويمكن تلخيص أهم مبادئ الإدارة اليابانية في:

- الأسلوب المتميز في إدارة العنصر البشري في المؤسسات اليابانية من حيث إختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي إذ يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الإطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية ولن يستغنى عنه.

¹ أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص، ص. 147، 148.

² صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، (د، ط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص. 81.

- أسلوب عمل الفريق: إذ يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته يتم أدائها عن طريق العمل ذلك.

- أسلوب إتخاذ القرارات: وبالتحديد المشاركة في إتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا، لتقوم هذه المستويات بالتدقيق والرقابة عليه.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقوم به العامل، وهذا نابع من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني¹.

- توفر المعلومات والمشاركة في إستخدامها بين أفراد المؤسسة جميعهم وعدم الإحتفاظ بها أو إحتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة، ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المؤسسة وفي مختلف الدوائر.²

ما يلاحظ على هذه النظرية هو مبادئها المقتبسة من المجتمع الياباني هذه المبادئ خاصة "أسلوب العمل كفريق وإشراك العاملين في إتخاذ القرارات وإعتبار المؤسسة أسرة ثانية بالنسبة للفرد العامل، تشجع العامل وتحفزه أكثر للعمل وتقديم الأفضل، لذلك يعتبر هو الآخر المؤسسة من أملاكه الخاصة لذلك يحافظ عليها ويسعى إلى إزدهارها ورفقيها"، وهذا بالضبط ما تلاحظه في الواقع، حيث تتميز المنتجات اليابانية بالجودة والتنوعية وإتساع حجم صادراتها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم.

ب-نظرية النظم: النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، أيضاً من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، ممارسة مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور،

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص، ص.74، 75.

² المرجع نفسه، ص 75.

لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العنصر عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.¹

هذه النظرية ترى أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح أن يكون على علاقة مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة والتي تعمل بشكل مترابط ومتكامل فيما بينها من خلال نشر روح التعاون والتشارك وزرع قيمة وأهمية العمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة مما يولد أفكار خلاقية ومبدعة تساهم في تحسين أداء العاملين وعليه تحقيق هدف وغاية المؤسسة "جودة المخرجات" ومنه ضمان حصة سوقية.

يتضح مما سبق أن العلاقة الموجودة بين النظريات التي تم التطرق إليها فيما يخص كل من متغير إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي حتى وإن كانت هذه العلاقة لا تتجلى بوضوح إلا أنه يمكن القول أن أغلب هذه النظريات أعطت صورة عن السلوك التنظيمي كما أعطت صورة عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي، بحيث نجد من خلال هذه النظريات أن جودة أداء العاملين هي التي تحقق المنافسة وهذا من خلال تميز وجودة المنتوجات والخدمات التي يقدمونها، ذلك أن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تؤدي إلى تحقيق جودة المخرجات، لذلك وجب تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، ذلك أنه من متطلبات الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين جودة أدائه وذلك يرتكز على روح المبادرة وتحمل المسؤولية، وبالتالي تحقيق العديد من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية والمتمثل في تحسين الأداء من خلال زيادة قدرة المؤسسة على توجيهه وتجهيز وتطوير جميع العاملين بها.

¹ محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 40.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

- أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
- ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
- ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة
- خامساً: وظائف إدارة الجودة الشاملة
- سادساً: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
- سابعاً: عمليات إدارة الجودة الشاملة
- ثامناً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تاسعاً: معوقات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير أدائها وتحسين إنتاجيتها بحيث تعتبر منهاجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء وتعمل على حل المشكلات ومواجهتها وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة والتي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تطور من إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- أنها توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والآراء والرؤى التطويرية التي تحسن تطور إجراءات العمل. بالإضافة إلى إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين واختصار الوقت في إنجاز الأعمال.
 - تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
 - سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
 - رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
 - تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
 - استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة.
 - رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.¹
 - التحسين والتطوير المستمرين في كافة مراحل العمل.
 - تحقيق التواصل بين الإدارة العليا وجميع العاملين في الإدارة الضريبية.
 - تعزيز القناعة لدى الإدارة العليا باتخاذ نتائج العمل ومخرجاته كمقياس للتحسين والتطوير المتحققين.²
- ### 2- أهداف إدارة الجودة الشاملة³:

تسعى المنظمات إلى إتباع إستراتيجية متكاملة وهذا من أجل إرضاء المستفيد وتحقيق متطلباته ورغباته بشكل مستمر حتى تضمن بقائها والإستمرار والتطور، وعليه تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق جملة من الأهداف وهي كالتالي:

- زيادة الفاعلية التنظيمية: وهي تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة كما أنها تهدف إلى إشراك

¹ مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ص، 64، 67.

² علي عبد العظيم باقر، تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في رضا المكلفين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 39، سنة 2017، ص 239.

³ محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمراكز المعلومات الجامعية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص ص 45، 46.

أكبر عدد من العاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

– تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم وجذب مستهلكين مرتقبين وتصميم منتجات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين في مختلف طموحاتهم.

بالإضافة إلى أن الهدف العام من تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم أما الأهداف الخاصة لإدارة الجودة الشاملة فهي كما يلي:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- خفض التكاليف فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة.
- بالإضافة إلى إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وإشراك جميع العاملين في التطوير¹، وتحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- تحقيق الجودة في أربع مكونات لأية منظمة: جوده الموارد البشرية، جودة التكنولوجيا المستخدمة، جودة البيئة الداخلية وجودة البنية الخارجية².

ثانياً: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- أسس إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هناك مجموعة من الأسس التي ينبغي على المؤسسات الإلتزام بها إن أرادت تجسيد الأهداف الموجودة وتطبيقها بفعالية وعليه يمكن تلخيص هذه الأسس فيما يلي:

- أ- إعتقاد الجودة كميّار لتحقيق الميزة التنافسية وهذا نظراً للدور الذي تقوم به الجودة في معادلة المنافسة.
- ب- أن يكون الأساس في نشاط المؤسسة تحقيق الجودة لإرضاء المستهلكين بالدرجة الأولى.
- ج - شمولية الجودة في المؤسسة أي عدم إقتصارها على نشاط معين أو فرع معين، وإنما الجودة تمر بمختلف نشاطات المؤسسة من وظيفة الشراء إلى وظيفة الإنتاج والإنتهاء بخدمة مابعد البيع.
- د- أن يكون أساس إدارة الجودة الشاملة هو علاقة العميل بالمورد.

¹ أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2008، ص، ص 45، 46.

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص ص 30، 31.

هـ- ضرورة ترابط جودة تصميم جودة التنفيذ عن كل عملية بالمؤسسة.

و- إستمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة.¹

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعددت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وظهرت أهمية هذه المبادئ من خلال تنفيذها في المنظمات على الإداريين والعاملين فيها حيث يتفق العديد من الكتاب والباحثين في إدارة العمليات والإستراتيجية على وجود عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح هذه الأبعاد أو المبادئ فيما يلي:

1- التركيز على الزبون:

إن جوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على الزبون ويجب الأخذ بعين الإعتبار أن جودة المنتجات هو ما يفكر به الزبون وليس ما نفكر به نحن كما يجب على المنظمات السعي جاهدة لكي تحافظ على عملائها مدى الحياة وكمعدل فإن المنظمة تستهلك خمسة أضعاف المال، لكي تكسب زبونا جديدا من أن تحتفظ بزبون واحد.

2- دعم الإدارة العليا:

إن عمل القيادة العليا أبعد من مجرد تخصيص الموارد والبرامج كأن تضع الأسبقيات لكافة المنظمة وإن إلتزامهم بالتطبيق يجعل القيادة العليا قادرة على فهم الواقع العلمي للجودة، وكيفية السيطرة على مبادئ وتقنيات الجودة لبقية أقسام المنظمة.

3- التعليم والتدريب:

يعتبر التعليم والتدريب أحسن طريقة لتطوير الأفراد العاملين وهو من مداخل الجودة الشاملة ويحقق الإنجاز الأمثل ويحتل التدريب أهمية متميزة، وذلك لأنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تصمم لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم².

4- التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع او الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

¹ سلمى علي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 43.

² أسماء خليل علي الزهار: إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2020، ص ص 19، 20.

5- **تفادي الأخطاء قبل وقوعها:** إن التركيز على العمليات يمكن المؤسسة من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الإخطاء.

6- **التغذية العكسية:** هذا المبدأ يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوام الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.¹

7- **تفويض السلطة والعمل الجماعي:** حيث يتم إشراك العاملين ثم تدريبهم ومنحهم صلاحيات أوسع مع وضوح الأدوار والمسؤوليات وكذلك إشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية.²

8- **مشاركة العاملين:**

يعتمد نجاح أي منشئة أو منظمة في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات والحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه المنظمة، كما أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعلم واكتساب مهارات عملية ويجدر بالمنشأة الإستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم والتدريب وخلق الفرص للنمو على رأس العمل ودوران الوظيفة والدفع للمهارات المعروضة.³

9- **التحسين المستمر:**

يعد التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير المنظمة ككل عن طريق تطوير أنشطة المؤسسة وطرائق إنتاج الخدمة بشكل مستمر، تعتبر فلسفة التحسين المستمر من أهم الركائز التي تؤدي إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة والهدف منها تحسين الكفاءة والفعالية في أي عملية التحسين التي يجري القيام بها وهذه مضامين لفلسفة التحسين المستمر تتمثل بالآتي:⁴

- تفترض منهجية التحسين المستمر وجود فرص متاحة للتحسين في العمليات (أي أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات).

¹ ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009، ص ص 12، 13

² حسن محمد إبراهيم حسان: الإتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتحويده، د.ط، الناشر العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 285-286.

³ طلال يونس مفتاح علي، أحمد سعد مفتاح وعبد الرزاق: إدارة الجودة الشاملة ومساهماتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب-، مجلة الإقتصاد الدولي والعلوم، المجلد 03، العدد 02، ليبيا، 2020، ص 97.

⁴ فرقد فيصل جدعان وإيمان عبيد جاسم: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإيرادات الضريبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 2، سنة 2015، ص 88.

- يستلزم من أفراد المنظمة الإيمان بالتحسين ومستعدين لتغيير سلوكهم بهذا الإتجاه.
- وجود منهجية التحسين والهدف من اتباع منهجية تحسين الكفاءة والفاعلية في عملية التحسين التي يجري القيام بها.
- القدرة على الإتصال الفعال أي تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة وإيجاد المؤسسة الوسائل الفعالة بين العامل والزبائن.

- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمات والمنتجات.¹

رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

من أجل تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة يجب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- 1- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة والإتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتمثل داخل المنظمة.
- 2- **نظام الأفراد:** يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.
- 3- **المهام:** وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال، وغيرها.
- 4- **عملية الجودة:** وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات.
- 5- **التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل ومحاولة تحسينه، كما ينبغي تدقيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل والتي قد تكون هي السبب في الخلل وانخفاض الأداء.
- 6- **نشر ثقافته الجودة:** يقصد بها العادات والمعتقدات البشرية التي ترتبط بالجودة، والتي تعبر ايضاً عن المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم ولها مكونين، الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية تشير إلى المهام والمعايير وسلوكيات الأفراد أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والمشاركة والثقافة هي المظلة لهذه السمات التنظيمية والنفسية التي تدفع الأفراد إتجاه تحقيق الأهداف، لذلك على المنظمة أن تعمل على غرس ثقافة الجودة في المنظمة وأيضاً إيجاد البيئة الملائمة لهذه الفلسفة².

¹ حسين نور الدين عزت: **أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف**، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك، الكلية التقنية، 2000، ص15.

² رفيق مرزوقي، مصطفى بودرامة: **أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي (30) (02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 334.

- 7- القيادة: وهي من العناصر الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة وهي التي تسعى إلى التغيير داخل المؤسسة، لذا يجب التركيز على توفر جميع الصفات الإيجابية فيمن يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة.¹
- بالإضافة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من عدة عناصر أخرى هي:
- أبحاث السوق، التعرف على رغبات العميل.
 - معلومات عن المنافسين.
 - ترجمة رغبات العميل إلى مواصفات تتوافق ورغباته.
 - التصميم والتطوير المستمر وفقا لاحتياجات ورغبات العميل والسوق.
 - نظام تقييم لمستوى الجودة والتفرقة بين التفتيش والإختبار المرحلي والنهائي.
 - نظام جودة لمراحل التعبئة والتغليف والمناولة والتخزين بأقل نسبة فاقد وتكلفة.
 - الإهتمام بمرحلة ما بعد البيع بتدريب العميل على التركيب والتشغيل مع توفير المراجعة والأدلة الفنية، وتقديم المشورة، والصيانة والإتصال الدائم بالعملاء.²

خامسا: وظائف إدارة الجودة الشاملة:

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا أساسيا في تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء للمنظمات المختلفة سواء الإنتاجية منها أو الخدماتية حيث تقوم بمجموعة من الوظائف متمثلة فيما يلي:

المساهمة في تحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع أيضا وتطوير الميادين الإستثمارية وزيادة الإنتاجية، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة، بالإضافة إلى التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرقبين، كما أنها تقوم بالإستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة إلى تحسين الأداء وتحسين برامج التدريب والتطوير والإستخدام الهادف لأبعادها من بين وظائفها أيضا أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بالتركيز على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية كما أنها تستخدم الوسائل والأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية الخدماتية وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها تهتم بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة والأداء الذي يستهدف تحقيق الإلتزام بتلك المواصفات أو المقاييس المراد إنجازها لتتسجم مع حاجات وتوقعات المستهلكين.³

¹ فتيحة بن عياد، جطي غالم: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد 2 ديسمبر 2022، ص 740.

² بهجت راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص ص 93، 94.

³ حنان بشته، نعيم بوعموشة: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية، مجلة التمكين الإجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، جامعة جيجل، العدد الثالث سبتمبر 2019، ص 52.

- ومن بين الوظائف التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة أيضا:
- أنها تقوم بتقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمي الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.
- وضع نظام المتابعة والإشراف وإعداد التقارير والوثائق والمواصفات.
- تصميم البرامج التدريبية المرتبطة بمفاهيم ومهارات ممارسات الجودة.
- دعم وتطوير الدراسات والبحوث المتخصصة في مجال الجودة.
- إنشاء مركز التوثيق ومعلومات وتوفير مراجع متطورة عن برامج الجودة¹.

سادسا: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن شبكة متفاعلة من العناصر المتداخلة والمعتمدة بعضها على البعض ونظام يحتوي على أدوات وأساليب معاصرة وحتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأساليب والأدوات المهمة ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي: ²

1- **أسلوب حل المشكلات:** وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويتكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة، وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل، وخاصة في المشاكل المعقدة ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها وتزيد من المشاركة والإتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

2- **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب من أساليب إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما، وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

3- **أنظمة الإقتراحات:** وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام إقتراحات للموظفين فيقدم كل منهم إقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في

¹ عبد الرزاق، السيد وآخرون، تامر حمدي عياد، سعاد عمران منصور: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية، المجلد 33، العدد 2 ديسمبر 2022، ص 159.

² عباس الشريف معالي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية - دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم - أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 57، 58.

العمل، و ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الإقتراحات ودراستها ولا بد من الأخذ بعين الإعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للإلتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية.

4- **أنظمة التوقيت المناسب:** هو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

5- **رقابة العمليات الإحصائية:** وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة لأسباب خاصة وفصله عن التباين الطبيعي وذلك من أجل التخلص من تلك الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عملية الإنتاج والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين كما أن إستعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو إتخاذ قرار.

سابعا: عمليات إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة عمليات تقوم بها ومن بين هذه العمليات ما يلي¹:

1- **قيادة الجودة الشاملة:** تمثل القيادة العنصر الجوهري والقادرة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل في المنظمة بحيث أنها تمثل العنصر الأساسي في التنفيذ الناجح للتغيير على نطاق واسع، وبدونها وعلى كل مستويات المنظمة فإن عملية التحسين لا يمكن أن تعزز أو تبقى طويلا، وذلك لأن العاملين بدون القيادة اللائقة لتكوين بيروقراطيات فاقدة الوعي ودوائر غير منتهية من الإجراءات تضمن عدم تحمل المسؤولية.

2- **التخطيط طويل المدى:** الجودة لا تحدث مصادفة، إنها يجب أن تخطط وبجاجة لأن تكون محورا رئيسيا في إستراتيجية المنظمة، وربما يرجع ذلك إلى أن النقطة المبدئية تتمثل في قبول التعهد والإلتزام طويل المدى بالتحسين المتواصل، وهذا ما يتطلب رؤية للمستقبل وخططا طويلة المدى لجعل هذا التعهد ممكنا.

3- **التنظيم:** يعتبر الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على إختلاف المستويات.

¹ بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

4- **الإتصال:** تمثل الإتصالات الجيدة عنصرا بالغ الأهمية في بيئة الجودة الشاملة، ومكونا حيويا في التحسين المستمر للجودة، وتلعب دورا رئيسيا في نجاح المنظمة، ولإقامة منظمات الجودة الناجحة يجب أن تصل إلى العاملين في كل المستويات التنظيمية، وعلى نحو متواصل حزم ومجموعات من الرسائل المتعلقة بالجودة، تسعى إلى إستثارة وتحفيز قواهم ومهاراتهم العقلية لتحسين عملياتهم، وحتى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة من أول مرة.

5- **رقابة الجودة:** تعرف رقابة الجودة الشاملة بأنها عملية التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعية والمخطط لها وتقوم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج أو التصميم تم الوصول إليها وتحقيقها عبر السلعة أو الخدمة النهائية، أم لا.

ثامنا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك خمسة مراحل لتطبيق وتنفيذ ناجح لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر إنتشار برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب¹.

1- **مرحلة الإعداد:** يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:

أ- عقب إقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا السعي، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه
ب- تشكي مجلسا للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عالي حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.

ج- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أساس إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين

د- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هـ- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و- تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة

ي- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

¹ أحمد بن عشاوي: إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص-ص، 138-141.

2- **مرحلة التخطيط:** يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:¹

أ_ تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

ب_ صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع

ج_ التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف

د_ إختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم إختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

و_ إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق ومناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

3- مرحلة التقييم:

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ- **التقييم الذاتي:** والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- **تقييم آراء العملاء:** والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبلا².

ت- **تقييم تكاليف الجودة:** ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتي تمت الإشارة إليها سابقا.

4- **مرحلة التنفيذ:** من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

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

ب- تدريب المديرين والمرؤوسين الذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على إكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والإتصال وحل المشاكل...إلخ.

¹ المرجع نفسه، ص 141.

² المرجع السابق، ص 141.

ج - تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق .
د-يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق تحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

5- مرحله تبادل ونشر الخبرات:

إن لتطبيق منهج الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الإستمرار والتقدم في هذا الإتجاه كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال¹.

تاسعا: معوقات إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات والمشاكل التي تؤدي إلى فشل كثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقف حجر عثرة أمام تطبيقها بنجاح، ويمكن توضيح هذه المعوقات فيما يلي:

1- معوقات تتعلق بالقيادة:

- ونعني بها تلك المعوقات ذات العلاقة المباشرة بالإدارة العليا للمؤسسة أو قيادتها، وهنا يمكن أن نشير إلى بعض المعوقات منها:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب والخبرة الغير كافية وذلك أن الإدارة ما لم تكن مقتنعة ومؤمنة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بذلك فمن غير ممكن تجاوز عقبات التطبيق، فالمطلوب من المؤسسة البحث والتقصي عن شؤون المؤسسة والإستماع إلى مشاكل العاملين وتدريبهم على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- بالإضافة أيضا من بين المعوقات خوف مسؤولي الإدارات الوسطى والعاملين من القيادات العليا من التردد في إتخاذ القرارات مما قد يمنعهم من إتخاذها في المواقف التي تمنحهم فيها اللوائح حتى التصرف، أضف إلى ذلك التغيير المستمر في القيادات الإدارية والذي ينجم عنه عادة تغيير في الإستراتيجيات وفي طرق وإجراءات العمل².

2- معوقات تتعلق بالموارد البشرية: الموارد البشرية هي الأساس في وجود المؤسسة وبدونهم لا يمكن أن تقوم وهم العاملون في مختلف الإدارات داخل المؤسسة، ففي حالة عدم إنخراط القوى البشرية في مسعى تطبيق اداره الجود الشاملة، يشعر العاملون أنهم غير معنيين بإدارة الجودة الشاملة وكأنه أمر خاص بالإدارة العليا لا شأن لهم به ويرجع ذلك الأمر إلى غياب فرص المشاركة وعدم الإهتمام بنشر الوعي بثقافة الجودة

¹ المرجع نفسه، ص 141.

² فيصل محمد عبد الباري توتو: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي السودانية، مجلة الرستمية، المجلد 03، العدد 01، جامعة النيلين، قسم علم الإجتماع السودان، 2022، ص ص 43-46.

الشاملة وعدم إتاحة فرص كافية للحوار والنقاش وحرية إبداء الرأي والإتصالات الأفقية والرأسية، لذا فمن الضروري لإنجاح هذا المسعى لابد من إنخراط ومشاركة أفراد المؤسسة فيه والتزامهم المستمر به ومسؤوليتهم تجاههم.

– أيضا لابد من الإشارة إلى مشكلة أخرى تتعلق بمقاومة التغيير سواء كان من طرف الإدارة العليا أو العاملين، حيث أن عملية تحسين الجودة تتطلب تغييرا شاملا وكاملا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة.
– كما تشير إلى معوق آخر يرتبط بعدم الإهتمام الكافي بتدريب وتنمية الموارد البشرية حيث تبقى فرص التدريب محدودة ومحصورة في عدد قليل من الموظفين دون غيرهم في المؤسسة¹.

3- معوقات تتعلق بالتمويل:

من المعروف لكي تنجح أي مؤسسة لابد من توفير مصادر ضخمة للتمويل حتى يتسنى لها تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن معظم المؤسسات تفتقر لأنظمة الجودة الشاملة كان أساسها شح مواردها المالية.

4- معوقات تتعلق بكيفية التطبيق:

وهي تلك المعوقات التي لها علاقة مباشرة بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي تتمثل في:
– عدم وجود أسلوب موحد يضمن تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معا.
– عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل تدريجي من قبل المؤسسة. الذي بموجبه يتم إدخال تغييرات في مجالات محددة ومنقاة ثم الانتقال إلى مجالات أخرى. فمعظم المؤسسات تعمل على تطبيق الجودة دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي، الأمر الذي أدى إلى فشل معظم هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة².

¹ المرجع نفسه، ص 46.

² المرجع السابق، ص 46.

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

ثانياً: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي

ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

سادساً: معايير الأداء الوظيفي

سابعاً: معوقات الأداء الوظيفي

ثامناً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تاسعاً: أهداف طرق تقييم الأداء الوظيفي

عاشراً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

إحدى عشر: طرق تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أو في أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتطور وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء الوظيفي هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد وعمل العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح، بالإضافة إلى أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا إنعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين.

وبالتالي ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة) حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها¹. بالإضافة إلى أنه تكمن أهمية "الأداء الوظيفي" في أنه يعتبر الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية أو في أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية، كذلك استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل².

¹ مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- مجلة التغيير الإجتماعي، العدد(06)، مخبر التغيير الإجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، ص ص، 481، 482.

² وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 130.

ثانيا: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي:

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

أ- محددات الأداء الوظيفي:

- **الدافعية الفردية:** و تعبر عن الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي تظهر من خلال درجة باله على العمل، كما يعتبر الجهد المبذول الذي يبذله العامل الذي يعكس درجة حماسه في الواقع لأداء العمل كما يختلف هذا الجهد من فرد لآخر وهذا الإختلاف ينعكس على كفاءة و أداء كل واحد منهم ولو تساوى عدد الأفراد سواء في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الإهتمام والحماس والرغبة في العمل، وهذه الدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العمال لأداء العمل.

- **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

- **القدرة على أداء العمل:** وتعني القدرة على أداء العمل سواء حركيا أو عقليا والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشتمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل¹.

- **إدراك الدور:** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات

¹ زكرياء صديق، عمر بن جيمة: دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية عين الصفراء، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة ظاهري محمد بشار، 2018، ص 175.

اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون الأداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتقعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹.

ب- مؤشرات الأداء الوظيفي:

- **رضا العامل عن عمله:** الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه، كما أنه الشعور النفسي بالإرتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان، فالرضا حالة يشعر بها الفرد تكون نفسية وحتى يلمس آثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع ومكان عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فإذا كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل، والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين العمل، لأنه يقوم بعمله بحب ويجد متعة في أدائه ذلك لكونه راض عن عمله.

- **معدل الإنتاج:** ويقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو إنخفاضه، ويمكن ملاحظة الزيادة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة، في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليه الرفع بالمستوى الإنتاج وذلك بتطافر جهودهم من أجل المشاركة في الربح.

- **إرتفاع معدل دوران العمل:** وهو التخلي الطوعي أو الغير طوعي على العمل في المؤسسة، حيث يعرفه "جيمس بريس" بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى حيث أن إرتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين، الإختبار والتدريب للعامل وكان دليلا على إنخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح.

- **التغيب عن العمل:** يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص ما إلى العمل، رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيبا، وكلما زاد التغيب كلما أثر ذلك على الأداء وفعاليتها².

¹ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، (د، ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

² صديق زكرياء، بن جيمة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 176.

ثالثاً: أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على محددات الأداء الوظيفي ومؤشراته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الوظيفي المتمثلة فيما يلي:

1- **الأداء المعياري:** هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، وإنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة،

2- **الأداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.

3- **الأداء الفردي:** هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.¹

4- **الأداء الجماعي:** هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

– الغيابات بكل أنواعها.

– إنضباط الفرد في سلوكياته.

– الساعات الفعلية في العمل.²

بالإضافة إلى أن تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض إختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها

كما يلي:

¹ سهيلة عباس، وعلي حسن علي: **إدارة الموارد البشرية**، (د، ط)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 246.

² سهيلة عباس، وعلي حسن علي، مرجع نفسه، ص 246.

أ- حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء في هذا النوع إلى قسمين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد التي ينتج على أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية والميزة التنافسية والأداء التقني الذي يتمثل في قدره المؤسسة على استغلال وإستخدام وإستثمارها بشكل فعال وأيضا الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة، أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إرادة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحداثه.

ب- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- الأداء الكلي: يتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة¹.

- الأداء الجزئي: وهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

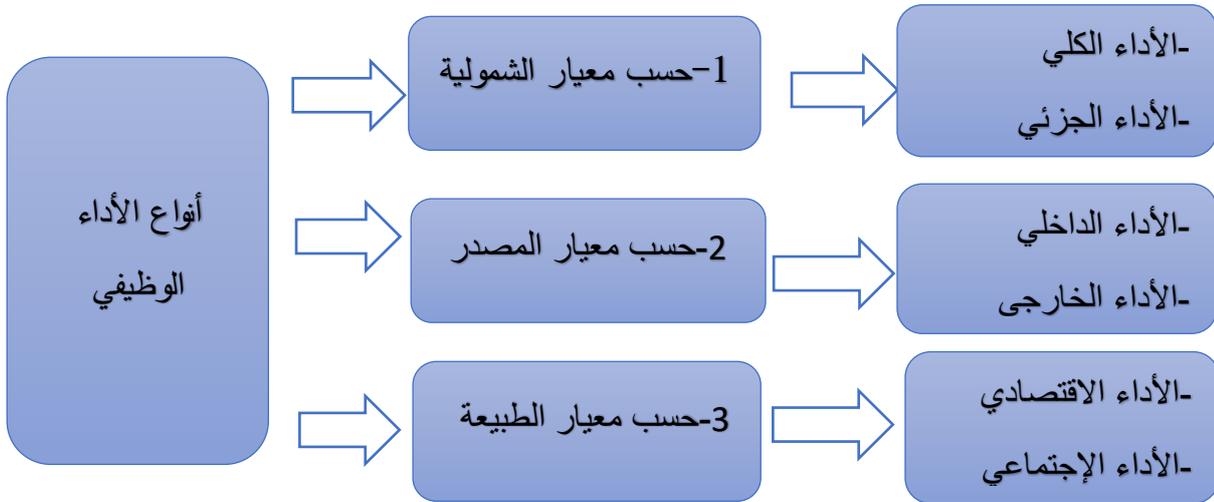
ج- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وتنقسم إلى أداء الوظيفة المالية، ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

د- حسب معيار الطبيعة: وهو المعيار الذي يصنف أداء المؤسسة إلى إقتصادية، إجتماعية تقنية... إلخ. وبالتالي يمكن تصنيف أداء المؤسسة إلى أداء إقتصادي وأداء إجتماعي وأداء سياسي وأداء تقني، فالمؤسسة مهما كان نوعها لا يمكنها أن تعتمد على أداء واحد فقط بل تعتمد على مختلف الأداء الأخرى².

¹ مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (01)، جامعة بسكرة، 2001، ص 84.

² المرجع نفسه، ص 84.

الشكل رقم 01: يوضح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على (عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (01)، جامعة بسكرة، 2001، ص 84).

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- أ- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة معايير يتم قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء¹.
- ب- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مؤسساتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وتتجلى أهمية دور هذا البعد في التأثير السلبي لإهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة لا بد من الإهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات...إلخ.
- ج- **البعد الكمي:** فبعض الأعمال قد تكون كمية والجهد المبذول مقاسه بمعدل وسرعة كمية الإنتاج لأن تأثير الفرد على الجودة محدودة².

¹ أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات**، (د، ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 26.

د- البعد الكيفي (نوعية الجهد): تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجه مطابقه الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقيه الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

و- نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته، أنشطة معينة مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، وسلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا ويكون سلوكا مستترا ضمنيا¹.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي عنصر هام في نشاط أي مؤسسة، لهذا يجب الإهتمام به وزيادة كفاءته لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة، لهذا يجب الحد من العوامل التي تؤثر عليه ومن العوامل نذكر:

أ- العوامل الداخلية: تنشأ من خلال التفاعل بين العناصر الداخلية الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها:

- عوامل بشرية وهي المتعلقة بالجانب البشري.

- نوعية العلاقة السائدة بين العمال وهذا ما يؤدي إلى بروز التنظيم غير رسمي الذي يتولد غالبا نتيجة لوجود علاقات شخصية تنشأ بين الأفراد والموظفين داخل التنظيم الرسمي

- مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل الذي يشغله.

- رغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة عندما يكون هذا العمل يلبي حاجات يريد إشباعها

- عامل السن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تؤثر في مدى إستعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.

- عوامل تقنية ترتبط بالعناصر التالية:

- نوع المنح والخدمة المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى نسبة اعتماد هذه المؤسسات على الآلات مقارنة بالعمال².

¹ المرجع السابق، ص 26.

² المرجع نفسه ص 26.

– طبيعة التكنولوجيا المستخدمة¹.

ب- **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي توجد في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، والتي تكون قابلة لمواجهة المشكلات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون بذلك المؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المنافسة والإستمرار والتطور.

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة على الأداء على النحو التالي:

– **غياب الأهداف المحددة:** إن المنظمات التي لا تملك خطط تفصيلية لعمالها وأهدافها لن تتمكن من قياس ما تحققة من إنجازات.

– **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط ووضع القرارات وإتخاذ القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين.

– **إختلاف مستويات الأداء:** هذا بسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، وسيكون حافزا ودافعا للأداء أكثر إنتاجا وفاعلية.

– **التسبب الإداري:** يعني ضياع ساعات العمل في أمور منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف السائد في المنظمة.

– **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. وفي الأخير يمكن القول بأن هناك عدة عوامل قد تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، وهذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى عدم تحقيق أداء فعال ونجاح المؤسسة.²

سادسا: معايير الأداء الوظيفي:

تعتبر هذه المعايير كمنهج يعبر عن الكفاءة في الأداء وتعرف معايير الأداء " ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها حيث يتم على أساسها الحكم على أداء العاملين ".³

وهذه المعايير تنقسم إلى الأنواع التالية:

¹ لطيفة زرطال: **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين** – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير – مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2016، ص ص، 118-121.

² زرطال لطيفة، مرجع نفسه، ص 120.

³ عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 409.

أ- معايير إنسانية:

وتعبر عن طبيعة العلاقة بين العامل وزملائه في العمل وعلاقاته مع رؤسائه أو مشرفهم ومدى التأثير في رؤوسهم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود وذلك لتحقيق أداء أفضل للمنظمة ويمكن القول بأن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عملهم يعد مقياساً هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد في أداء عمله ومهامه الوظيفية¹.

ب- **معايير شخصية:** وتتمثل في قدرة الفرد على تحقيق ذاته ولإبراز قدراته ومهاراته وإمكانياته أثناء إنجازه لعمله أو في علاقاته مع باقي الأفراد وهذه المهارات والقدرات راجعة إلى العوامل المساهمة في تكوين الشخصية.

- هذه المعايير هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصيته ويكون الإعتماد عليها وفقاً لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير الإنفتاح، الإخلاص... إلخ.²

ج- **معايير مهنية:** وهي التي تشمل مدى قدرة الفرد في أداء مهامه وعمله والواجبات والمسؤوليات المكلفة بها على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالإضافة إلى قدرته على حل المشكلات والتصدي للصعوبات التي تحيط وتعترض عمله بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمنظمة التي ينتمي إليها³.

د- **معايير كمية:** وهذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم وهي تشمل وتضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم والزمن وهي دليل على العلاقة الموجودة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء.

هـ- **معايير نوعية:** وتعني وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

و- **معايير سلوكية:** في هذا النوع يتم الإعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس أداء الفرد بل تمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص⁴.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 90.

² جنان بوقروم: **أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص 89.

³ زرطال لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

سابعاً: معوقات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساسي وجوهري في أي وظيفة ولكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لابد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكملة لأداء جهد وبذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، ولكن غالباً ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله الى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي هي كالتالي:

أ- **الظروف الفيزيائية للعمل:** وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى إنخفاض في مستوى أدائه¹.

ب- **عدم وضوح السياسات والمهام:** وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم².

ج- **التغيب:** يطلق هذا الإصطلاح على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو إجتماعي ومنها ما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، وقد وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل الحد من هذه الظاهرة المرضية والإبقاء على إلتزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

د- **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل أخطار تواجه العامل أثناء تأديته لعمله ومهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب، قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب). إضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم³.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق، 2006، ص 211.

² راوية حسن مرجع سبق ذكره، ص 211.

³ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص، 488، 489.

ثامنا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بحيث يعتبر من المكونات الفرعية للإدارة الذي يحقق النفع للموظف والمنظمة، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات الأداء وتطوير أساليب التقييم.

ويعرف الباحث تقييم الأداء الوظيفي بأنه " العملية التي من خلالها يتم تقييم أداء الموظفين سواء طرق العمل والسلوكيات التي يتبعها الموظف في إنجاز عمله حسب المهام الموكلة إليه، وذلك وفق معايير محددة مسبقا، وفي فترة محددة وذلك لغرض إتخاذ قرارات معينة ذات قيمة بناءا على نتائج التقييم الفعلية وذلك بكل موضوعية ومهنية¹."

كم عرف تقييم الأداء الوظيفي أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على مدى إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى²."

تاسعا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة أنها تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة إضافة إلى تحسين المحيط الإجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها بحيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الإنسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.

¹ كمال راتب نوفل: أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2015، ص 31.

² لبنى زياد خالد الساكت: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الإتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2004، ص 41.

ومن بين أهداف تقييم الأداء الوظيفي أيضا تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة بالإضافة إلى توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية¹.

ب- **الأهداف على مستوى المديرين:** إن عملية تقييم الأداء الوظيفي من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومنه فتقييم الأداء يهدف إلى التعرف على كيفية الأداء الوظيفي بشكل موضوعي وعلمي بالإضافة إلى تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل وأيضا تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات².

ج - الأهداف على مستوى المرؤوسين:

لعل من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين الموظفين بواسطة تقييم الأداء ما يلي:
تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تساهم في إقترح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وبصورة مستمرة³.

عاشرا: طرق تقييم وتحسين الأداء الوظيفي:

1- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تعد طرق تقييم الأداء الوظيفي التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه بحيث يوجد عدة طرق تساعد المدراء على تقييم الأداء الوظيفي منها ما يتعلق بأهداف تقييم الأداء ومنها ما يتعلق بالفترة الزمنية لتنفيذ تقييم الأداء من بينها ما يلي:

1-1- الطرق التقليدية: وتضم عدة طرق أهمها:

¹ سعاد بعجي: **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** - دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نفضال مسيلة - رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 16.

² الطاهر الوافي: **التحفيز وأداء الممرضين** - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة - رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2013، ص 68.

³ مؤيد سعيد السالم: **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**، ط1، دار إثراء، عمان، 2009، ص 240

أ- **طريقه التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محدد مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... إلخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم¹.

وبالرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أنه يعاب عليها إفتراض أوزان واحدة لكل التخصصات، رغم إختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب إحتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم وقد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها².

ب- **طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم في الكفاءة العامة للأداء، ويتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلم خبرة وكفاءة وهي نوعان³:

ج - **طريقه الترتيب البسيط:** يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازلياً وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

د- **طريقة المقارنة الثنائية:** يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيل أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين.

هـ - **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الدرجات دون علم القائم بالتقييم⁴.

¹ بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد: **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 373.

³ بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ وليد حميد رشيد الأميري، **تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص ص. 94، 95.

1-2- الطرق الحديثة: وقد جاءت هذه الطرق لتصحيح وإعادة النظر في الطرق التقليدية ومن أهمها ما يلي :

أ- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للسلوك ودرجة فاعليته مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

ب- قياس الملاحظات السلوكية: يعتمد حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال يتم ملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم.

ج _ طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصف معينة مثل: التخطيط، التنظيم، وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء مختلف المستويات الإدارية¹.

2- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء الوظيفي لابد من دراسة شاملة لعناصر ومستويات الأداء وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة وأيضا البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين تلك العوامل ويعتبر تحسين الأداء الوظيفي فلسفة وسياسة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الإقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية ويمكن تحديد ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف:

وذلك من خلال التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والإعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الإستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.²

ومن بين طرق التحسين أيضا التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد

¹ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 132.

² المرجع نفسه، ص 132.

وإهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة. بالإضافة إلى الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون جهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع إهتمامات وأهداف الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء ومن بين وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في العمل أو مجموعات مهام وذلك بالعمل مع الفريق، وإتاحة المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة، أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة¹.

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة.²

¹ محمد إسماعيل داود الجماسي: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 35.



القسم الثاني
الجانج الميداني

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

- 1- المجال الجغرافي
- 2- المجال البشري
- 3- المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة والعينة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

- 1- الملاحظة
- 2- المقابلة
- 3- الإستمارة
- 4- السجلات والوثائق

خامساً: أساليب التحليل

- 1- الأسلوب اكمي
- 2- الأسلوب الكيفي

أولاً مجالات الدراسة:

مجالات الدراسة من أهم خطوات البحث العلمية توجد في حدود الموضوع المراد دراسته التي يلجأ إليها الباحث بعد الانتهاء من الجانب النظري لتحديد المجال التي تتم فيه الدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى كل من المجال الجغرافي والبشري والزمني.

1-المجال الجغرافي:

والمقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد تمت في شركة سونلغاز -جيجل- وهي من بين المؤسسات الإقتصادية الهامة التي تساهم في تصعيد حركة نمو الاقتصاد الوطني، حيث يعتبر تحديدها الأول

أ- نشأة وتطور محطة توليد الكهرباء -جيجل-:

يعود تاريخ تأسيس محطة توليد الكهرباء إلى يوم 18 أوت 1984 حيث أمضي فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية techno Export المتخصصة في نفس المجال حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير والبناء سنة 1985.

وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988 وقد ساهمت عدة شركات دولية في أشغال وإنجاز المحطة منها الشركة الألمانية simens والشركة اليابانية Nechimn Kulcata والشركتين الإيطاليتين Brunalost و castaonetti

وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل يوم 6 جوان 1992 ثم تبعتها المجموعة الثانية يوم 1 جوان 1993، ثم المجموعة الثالثة يوم 27 مارس 1994 ثم استلام المؤسسات وبدأت بالإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة وقد قدرت تكلفة إنشاءها 317 5000000 دينار جزائري منها 48% بالعملة الصعبة وتبلغ الطاقة الإجمالية للشركة 630 ميغا واط والشركة خاضعة لسلطة" مديرية ناحية الإنتاج بعنابة " وهو هيئة مركزية تابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-إنتاج الكهرباء (SPE) التي هي فرع من فروع"سونلغاز"

ب- موقع المؤسسة:

تقع محطة توليد الكهرباء -جيجل- على بعد 10 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق رقم 43، يحدها من الشرق ميناء جن جن كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 60 هكتار، 28 منه مغطاة تضم

بنايات إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحضيرة السيارات ومحطة تحلية مياه البحر ومطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حضيرة العتاد القديم وطرق داخلية تضم أجزاء المحطة.

ج - مهام وأهداف محطة توليد الكهرباء -جيجل-:

باعتبار الشركة من أهم وحدات إنتاج الكهرباء الكبرى المتواجدة على مستوى القطر الوطني فهي تقوم بمجموعة من المهام نذكر منها:

* السهر على تمويل زبائنها بالطاقة الكهربائية 24/24

* تنفيذ البرامج السنوية لصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء.

* تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء.

* تنفيذ البرامج السنوية لتوظيف العمال وتكوينهم.

* تشرف على الدراسات والبحوث الكفيلة بتحسين جودة ونجاح وأمن المنشآت الكهربائية.

* تطبيق إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية المسطرة من طرف المديرية المركزية ووضع مخططات لتكوين العمال على تطبيقها بعد المصادقة عليها من طرف المديرية المركزية.

نجد أن الشركة من خلال قيامها بالمهام المذكورة سابقا فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف نجد منها:

* تحقيق الربح لضمان إستمرار الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام الشركات الأخرى المحتمل دخولها لمجال إنتاج الكهرباء.

* تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي، (الكهرباء) التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية في المدن وحتى في الأرياف.

* الحد من البطالة على المستوى المحلي وذلك بتوفيرها مناصب شغل دائمة.

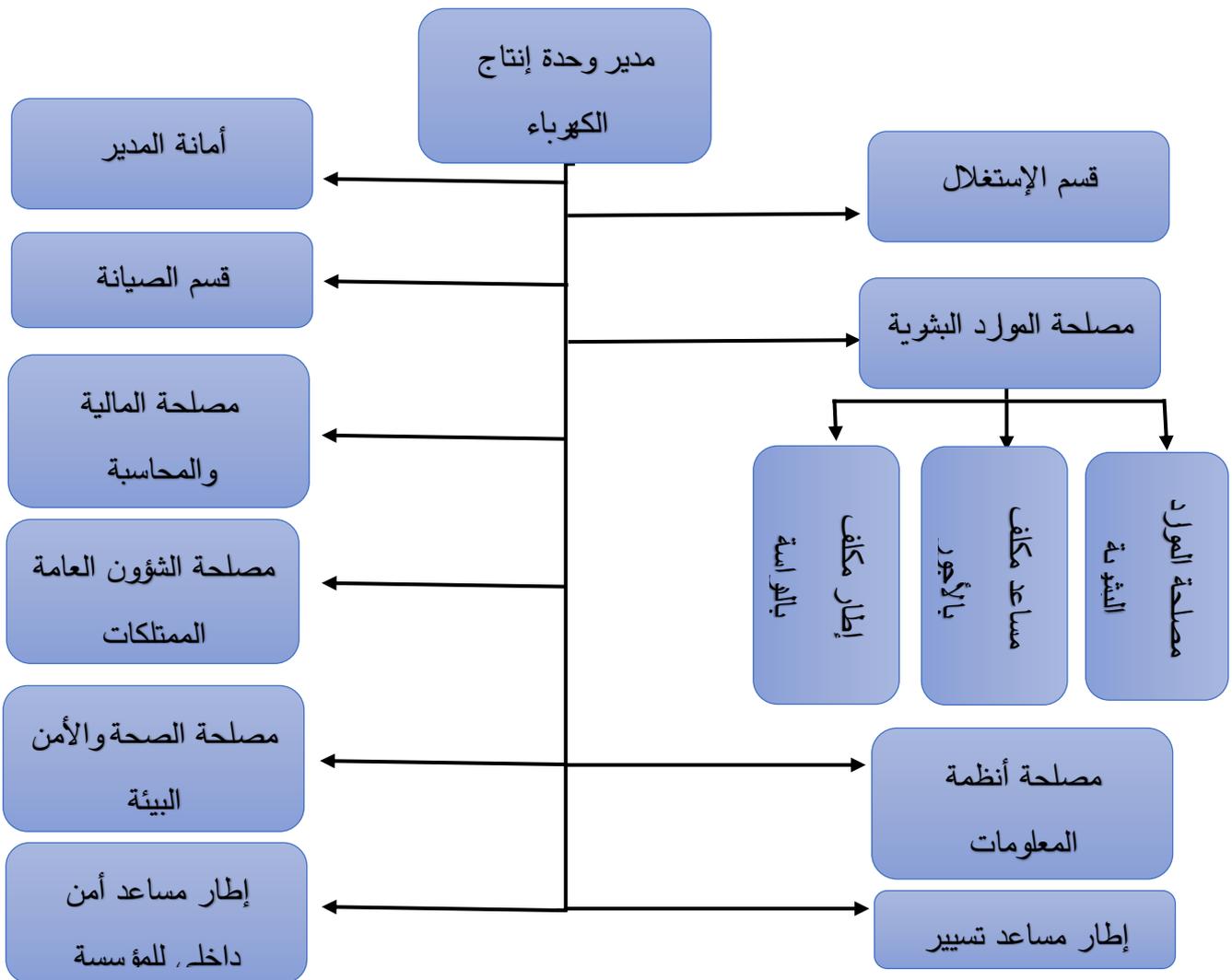
* تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاجه بأقل تكلفة وأعلى جودة وضمان السهر على تلبية إحتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.

* توفير ظروف عمل ملائمة للعمال.

د- الهيكل الداخلية لمحطة توليد الكهرباء -جيجل-:

إن الهيكل التنظيمي وسيلة لخدمة أهداف المحطة لهذا يجب أن توفر أحسن الشروط من أجل إستغلال جميع الطاقات المتاحة فيها لتحقيق هدفها المنشود، بحيث تتكون محطة توليد الكهرباء -جيجل- من عدة مصالح وأقسام منها: المدير، أمانة المديرية، قسم الاستغلال، قسم الصيانة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الشؤون العامة والممتلكات، مصلحة أنظمة المعلومات، مصلحة الأمن والبيئة، إطار مساعد تسيير، إطار مساعد أمن داخلي للمؤسسة.

الشكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة توليد الكهرباء أشواط -جيجل-



المصدر: من وثائق المؤسسة.

هـ - دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمحطة توليد الكهرباء - جيجل -:

❖ المدير:

المديرية يمثلها المدير والذي يعتبر المسؤول الأول المنسق والمشرف والمسير الرئيسي وممثلها على كل المستويات حسب الإقليم المحدد بها، وعلى هذا الأساس يكون المدير متحصل على تكوين يخوله تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه من بين المهام المكلف بها:

*إيجاد القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاط والمصادقة عليه.

*تمثيل المديرية داخل الولاية وخارجها في الملتقيات والتداولات والاجتماعات.

*توزيع الوثائق والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه.

❖ أمانة المديرية:

تعتبر الأمانة عنصرا حساسا داخل الوحدة وهذا راجع إلى طبيعة عملها، من صلاحياتها تحرير الرسائل والتعليمات المحررة والممضية لكل مدير والمصالح المعنية.

❖ قسم الإستغلال:

وهو القسم الذي يقوم بإنتاج الكهرباء، يختص هذا القسم بإدارة ومراقبة منشآت الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير البرامج والتحليل، ومن مهامه تحضير عناصر الميزانية للمصلحة وتشخيص الآلات بشكل يومي.

❖ قسم الصيانة:

تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات وعمليات الإنجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات ومن مهام هذا القسم: إعداد البرامج السنوية، تحضير أشغال الصيانة والإشراف عليها.

❖ مصلحة الموارد البشرية:

تتضمن مصلحة الموارد البشرية ثلاث أقسام وهما: رئيس مصلحة الموارد البشرية، عون تسيير رئيسي للمستخدمين وإطار مكلف بالدراسات ولكل منهم صلاحيات.

أ- رئيس مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها في:

*ضمان الإدارة الإدارية والفردية والجماعية لموظفي الوحدة بما يتوافق مع الصلاحيات المخولة لرئيس الوحدة والأنظمة المعمول بها.

*ضمان دور الإرشاد والتوجيه في مواجهة التسلسل الهرمي والموظفين بشأن الجوانب المتعلقة بتطوير الوظائف والموارد البشرية.

*التأكد من العلاقة مع المنظمات الخارجية (فحص العمل CNR-CNAS)
*تطوير وتنفيذ خطة عمل الوحدة.

*التعامل مع المسائل التأديبية.

*الإتصال مع ممثلي الموظفين.

*المصادقة على خطة التدريب على المستوى المركزي.

*تحقيق الإجراءات المتعلقة بالتدريب.

*التعامل مع إستفسارات العملاء.

*ضمان إدارة العلاقات الاجتماعية.

*ضمان المراقبة الاجتماعية.

*تولي مسؤولية إدارة النزاعات الفردية والجماعية.

*ضمان سكرتيرية اللجنة التدريبية.

*إعداد الوثائق المتعلقة بالمفاوضات الجماعية (CPN,CETACC)

ب-إطار مكلف بالدراسات:

- السهر على إعداد المخططات السنوية فيما يتعلق بالتدريب والتوظيف والعمل على متابعة تجسيدها بعد المصادقة عليها.

- متابعه عملية التقييم السنوي للعمال وإعداد حوصلة لذلك.

ج - عون تسيير رئيسي للمستخدمين:

- السهر على إعداد الراتب للعاملين ومتابعة الحياة المهنية للعامل من بداية علاقة العمل إلى نهايتها.

- العطل المرضية والوفاة

- الترقيات.

- إعداد الوثائق المطلوبة من العامل (شهادة عمل، رخصة غياب...)

❖ مصلحة المالية والمحاسبة: ويقوم هذا الفرع بعملية مساعدة الوحدة وبالتالي فهو أمين سرها، يتكون

من: مساعد مراقبة التسيير، محاسب رئيسي، محاسب، أمين الصندوق. ومن مهامه: إستلام الفواتير من

فروع التموين، فحص كل المستندات، مراقبة مصاريف المحطة.

❖ مصلحة الشؤون العامة والممتلكات:

- تهتم بشراء وتوريد المعدات والأجهزة.

- تسهر على الحفاظ وتسيير ممتلكات الشركة.
- تضمن توريد جميع اللوازم المكتبية وغير المكتبية من أجل قيام العمال بمهامهم.
- تسهر على تسيير حضيرة سيارات الشركة.
- مسؤولة عن الإهتمام بتسيير حركة الرسائل البريدية للمحطة.
- توفير الوسائل اللازمة للعمال للقيام بمهامهم.
- ❖ **مصلحة أنظمه المعلومات:** تتكون هذه المصلحة من مهندسين في هذا الإختصاص من صلاحيتها:
 - إعداد الدراسات في مجال الإعلام.
 - مساعدة مختلف المصالح والأقسام الفرعية في وجود مشاكل على مستوى أجهزة الكمبيوتر.
 - تسيير جميع العتاد والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي.
 - صيانة جميع العتاد والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي.
 - تصوير التطبيقات في ميدان الإعلام الآلي.
- ❖ **مصلحة الصحة والأمن والبيئة:** تعمل المؤسسة الوظيفية لشركة سونلغاز بجيجل على بالسهر على أمن العمال وسلامة تجهيز الوسائل الخاصة بالأمن.
 - السهر على أمن وسلامة العمل.
 - حماية تجهيزات الوحدة من التلف.
 - السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.
- ❖ **إطار مساعد:** القيام بإعداد تقارير ثلاثية وسنوية تخص عمل جميع مصالح المؤسسة.
 - الحضور مع المدير في الإجتماعات الخاصة لإعداد الميزانية.
 - القيام بعرض تقارير ثلاثية وسنوية أمام المديرية الجهوية.
- ❖ **إطار مساعد أمن داخلي للمؤسسة:** هو إطار مكلف بضمان الأمن الداخلي للمؤسسة يعمل بالتنسيق مع هيئة شركة ضمان أمن المنشآت الطاقوية يعمل مع فرع من فروع سونلغاز حيث الفرع بهيئة لا مركزية تضمن أمن محطة توليد الكهرباء ويعمل بالتنسيق مع هيئة النظافة والأمن.

2-المجال الزمني للدراسة:

يقصد به المدة التي تم استغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقها النظري والميداني وقد تمت عبر مراحل:

المرحلة الأولى: كانت بداية الشروع في إعداد هذه الدراسة في أواخر شهر مارس 2023 وذلك بداية بجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة، وكانت أول زيارة إستطلاعية يوم 26 مارس 2023 بهدف أخذ الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية، تعرفت بعدها على رئيسة مصلحة الموارد البشرية وتحدثت معها كذلك عن موضوع الدراسة الراهنة، ثم عاود الباحث الزيارة يوم 3 أبريل 2023، حيث تحصل الباحث على الموافقة من قبل رئيسة مصلحة الموارد البشرية بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: في يوم 10 أبريل 2023 قام الباحث بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الوسائل والدراسات من أجل الحصول على بعض المعلومات عن المؤسسة وجمع الوثائق اللازمة حول المجال البشري والمجال الجغرافي والهيكل التنظيمي.

المرحلة الثالثة: تم توزيع الإستمارات بتاريخ 10 ماي 2023 وتم إسترجاعهما في اليوم الموالي بتاريخ 11 ماي 2023 وبعد إسترجاعهما تم الشروع في عملية تفرغها.

3-المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي حدده وإختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات لإختبار الفرضيات ويتمثل المجال البشري في هذه الدراسة من عمال شركة سونلغاز – جيجل-موزعين حسب المستويات الوظيفية.

جدول رقم 01: يمثل توزيع عدد عمال المحطة حسب مستويات الوظيفية¹

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
22.17%	55	إطارات
54.03%	134	أعوان تحكم
23.80%	59	أعوان تنفيذ
100%	248	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة.

¹ من وثائق ومستندات المؤسسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

من أجل أن تكون الدراسة علمية لا بد من أن تستند إلى منهج علمي تسيير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقاً لنوع الظاهرة المراد دراستها، ويمكن تعريف المنهج على أنه: الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العمل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة.¹

ويعرف كذلك أنه: "الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد معارفنا والحقائق."² ومما سبق نجد: المنهج هو الطريقة العلمية الصحيحة التي يجب على كل باحث إتباعها من أجل كشف الحقيقة ثم يعود له الفضل في وصول الباحثين لحل عدة إشكاليات معقدة وبسيطة. ولدراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اعتمدت على "المنهج الوصفي" لأنه يعتبر أنسب منهج لهذه الدراسة، ويوفر صورة عن الوضع الراهن ويصف خصائص الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها.

ويعرف المنهج الوصفي أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية."³ إن وظيفة المنهج الوصفي تتمثل في جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.⁴ وقد تم استخدام هذا المنهج لعدة إعتبرات منها:

- ❖ يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث (الملاحظة، الإستمارة، الوثائق والسجلات) التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابة للسؤال الرئيسي للبحث.
- ❖ نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات نعبر عنها ونحللها ونفسرها للوصول إلى أهداف ونتائج الدراسة.

¹ عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن ص31

² رحيم يونس كود العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2007، ص97.

³ عمار بوحوش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، الجزائر، 2001، ص139.

⁴ إحسان محمد حسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2005، ص247.

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية اختيارها:

1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة."¹

لقد تم تطبيق الدراسة على محطة توليد الكهرباء -جيجل- وقد كان المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من إطارات، وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ، حيث قدر عددهم 248 عاملا، وقد تم إختيار مجتمع البحث بناء على تناسبه وطبيعة الموضوع المدروس وتوجيهات مسؤولي المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة على أنها: "مجموعة من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، وعمل إستدلالات حول معالم المجتمع."² وهي كذلك "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث الذي تجمع من خلاله المعطيات والمعلومات في ميدان الدراسة."³

ولهذا فقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على طريقة العينة نظرا لعدم إمكانية إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي وتماشيا مع المدة الزمنية.

3- كيفية إختيارها:

تعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الإجتماعية وبالتالي طبيعة الموضوع في المتناول هو الذي يفرض على الباحث أسلوب معين لإختيار العينة، وقد تم إختيار العينة العشوائية الطبقيّة لهذه الدراسة، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات حسب المناصب، ثم إختارت أفراد من كل طبقة بشكل عشوائي، بحيث قمت باختيار 25% من مجتمع الدراسة وتم حساب عينة الدراسة كالآتي:

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{العدد الإجمالي للعاملين} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

ومنه:

$$62 = \frac{25 \times 248}{100}$$

مفردة توزعت على ثلاث فئات إدارية كما يلي:

$$\text{الإطارات:} \quad 14 \quad 13.75 \approx = \frac{25 \times 55}{100}$$

¹ مساعد بن عبد الله نوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص78.

² رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب، ط1، د ب، 2004، ص 261.

³ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص316.

$$\begin{aligned} \text{أعوان تحكم: } & \approx 33.5 = \frac{25 \times 134}{100} \\ \text{أعوان تنفيذ: } & \approx 14.75 = \frac{25 \times 59}{100} \end{aligned}$$

وعند جمع النتائج نتحصل على مجموع قدره 62.

إن العينة تساوي 62 فردا.

ويمكن تلخيص ما سبق حسب الجدول التالي:

جدول رقم 02: يبين المجتمع الأصلي وحجم العينة والطبقات المكونة لها.

المستوى الوظيفي	العدد	حجم العينة بنسبة 25%
إطارات	55	14
أعوان تنفيذ	134	33
أعوان تحكم	59	15
المجموع	248	62

رابعا: أدوات جمع البيانات:

هي مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتعتبر وسائل جمع المعلومات حجر الزاوية في عملية البحث العلمي، وتتعدد هذه الوسائل حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول المشكلة المدروسة التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي على ضوئها تقوم الدراسة الميدانية، ومن أهم الأدوات المستعملة في هذه الدراسة نجد ما يلي:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أول خطوات المنهج العلمي، وتعني الملاحظة مشاهدة الظواهر ومراقبتها بالدهن والحواس على ما هي عليه رغبة في الكشف عن خصائصها.¹
كما تعرف على أنها الانتباه للظواهر أو الأحداث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواقبها والوصول إلى القوانين التي تحكمها وذلك بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.²

¹ ميلود سفاري، الطاهر سعود: مدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، د ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 57.

² لحسن عبد الله باشيورة وآخرون: البحث العلمي، مفاهيم، أساليب، تطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق، 2010، ص 370.

- وقد تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المعتمدة للمؤسسة بما يفيد الاستطلاع الأول لموضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، أين سمحت هذه الزيارة بالإحتكاك مع الموظفين في تلك، المؤسسة وقد ساعدتني الملاحظة في هذه الدراسة من خلال:
- 4- ملاحظة كل موظف في مكان عمله.
- 5- التعرف على مختلف المكاتب كل حسب عمله والمهام التي يقوم بها.
- 6- لاحظت وجود علاقات عمل رسمية وغير رسمية.
- 7- ظروف العمل حسنة.
- 8- جمع المعلومات عن كيفية سير العمل وطبيعة العلاقات التي تجمع عمال وحدات الإنتاج فيما بينها وما بين رؤسائهم.

2- المقابلة:

تؤدي المقابلة دورا كبيرا في نجاح الدراسة الميدانية، حيث تعتبر من الوسائل الأساسية في الدراسة لما توفره من بيانات حول الموضوع ودعما لها.

وتعرف المقابلة على أنها: " محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها."¹

كما تعرف على أنها: " محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو الأشخاص الآخرين بهدف الحصول على حقيقة أو موقف معين لسعي الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة."² حيث أنها تكون بهدف الوصول إلى نوع من المعلومات استخدامها في البحث العلمي.

وقد تم القيام بالمقابلة مع الموظفين والتي تعرف بالمقابلة الحرة أين جرى حوار بيننا مع كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة الوسائل والدراسات، تم ذلك في شكل أسئلة توضيحية لبعض الأمور والتعرف أكثر على المؤسسة بحيث تعرفت على مجموعة من المعطيات التي أفادتني لإحكام الإستمارة.

¹ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 110.

² محمد جلال القندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة، مصر، 2015، ص 323.

3- الإستمارة:

وهي من أهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وقد عرفها البعض على أنها: مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين.¹

وتعرف أيضا أنها: "النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في الدراسات الاستطلاعية الكشفية والوصفية وكذلك في الدراسات التجريبية والتقييمية.²

تعرف أيضا بأنها مجموع مؤشرات ويمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة من الناس وهي وسيلة الإتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث.³

ولقد تم تقسيم الإستمارة إلى ثلاثة محاور كل محور يحتوي على أسئلة بحيث يضم:

المحور الأول: البيانات الشخصية وهي من السؤال 1-6.

المحور الثاني: يضم أسئلة حول الفرضية الأولى والمتمثلة في: يؤدي التحسين المستمر إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهي من السؤال 7-13.

المحور الثالث: يضم أسئلة الفرضية الثالثة والمتمثلة في: دعم الإدارة العليا يساهم في تحسين الاداء الوظيفي، وهي من السؤال 14-21.

المحور الرابع: يضم أسئلة حول الفرضية الثالثة والمتمثلة في: مشاركة العاملين له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي، وهي من السؤال 22-29.

4- السجلات والوثائق:

بالإضافة إلى التقنيات المذكورة سابقا استعنت أيضا في هذه الدراسة بالوثائق والسجلات المختلفة التي تساعد على جمع المعلومات والبيانات عن مجتمع الدراسة فهي توفر الكثير من الوقت والجهد، فمن خلال الزيارة إلى ميدان الدراسة حصلت على بعض الوثائق والسجلات التي أثرت هذه الدراسة التي تحتوي على بعض البيانات الضرورية للبحث تتضمن الوثائق والسجلات ما يلي:

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي والنظرية والتطبيق، ط1، عمان (الأردن)، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 81.

² أبو شنب جمال محمد: قواعد البحث العلمي والاجتماعي التصميم والتنفيذ التجريبي، ط1، 2009.

³ بلقاسم سلاطونية وحسان الجبالي: أسس البحث العلمي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 77.

9- بيانات حول الجانب التاريخي للشركة.

10- بيانات عن المجال الجغرافي.

11- الهيكل التنظيمي للشركة.

12- بيانات متعلقة بأهداف ومهام الشركة.

13- وثائق إحصائية بعدد العاملين بالمؤسسة.

خامسا: أساليب التحليل:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها بحيث:

1- الأسلوب الكمي:

يتمثل في المعالجة الرقمية للمعلومات المتحصل عليها بواسطة إستمارة البحث لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استعنت بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة وحساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول إحصائية.

2- الأسلوب الكيفي:

يعتبر هذا الأسلوب مكملا للأسلوب الكمي حيث يقوم على تفسير المعطيات الكمية والعددية وتحليلها بالإعتماد على ما تم جمعه من قبل الباحث في فهم معنى الأقوال والأفكار والسلوكيات التي يعيشها المبحوثين في حياتهم اليومية.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء المقربات النظرية

خامساً: تفسير ومناقشة النتائج العامة

سادساً: التوصيات والإقتراحات

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
75.80%	47	ذكر
24.19%	15	أنثى
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين ذكور حيث أن نسبهم قدرت بـ 75.80% أي ما يعادل 47 فرد وهي تمثل نسبة كبيرة في حين كانت نسبة الإناث 24.19% وهي تمثل 15 فرد من أصل 62 مبحوثاً، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يحتاج إلى جهد بحيث يتلاءم مع العنصر الذكري خاصة في مصلحة التنفيذ والتحكم في حين نجد العنصر الأنثوي لديه مكانة كبيرة في عالم الشغل بحيث نجد العنصر البشري يتمركز في الأغلبية في الأعمال الإدارية والتي لا تتطلب بذل جهد عضلي.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
08.06%	05	أقل من 30 سنة
25.80%	16	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
33.87%	21	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
32.25%	20	من 50 سنة فأكثر
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول بأن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم [من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة]

وتمثل أعلى نسبة وقدرت بـ 33.87% أي ما يعادل 21 فرد من مجموع أفراد العينة ثم تليها الفئة العمرية

[من 50 سنة فأكثر] بنسبة 32.25 % أي ما يعادل 20 فرد من أصل 62 مبحوثا تليها الفئة العمرية

[من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة] بنسبة 25.80% أي ما يعادل 16 فرد من مجموع أفراد العينة في

حين فئة [الأقل من 30 سنة] قدرت بنسبة 8.6% أي ما يعادل 5 أفراد من مجتمع العينة.

وباستقراء هذه المعطيات الرقمية نستنتج أن أكبر نسبة من العمال هما الفئة العمرية [من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة] وهي الفئة التي تمتلك الخبرة في العمل والتي يمكن أن تتقل خبراتها للفئة الشبابية للاستفادة منها في الحياة المهنية وكذلك تحفيزهم على العمل في شتى الطرق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى قدرتها على تحمل أعباء العمل ومسئولياته.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	24	38.70%
جامعي	33	53.22%
شهادات أخرى	05	8.06%
المجموع	62	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين كان مستواهم التعليمي جامعي وذلك بنسبة 53.22% أي ما يعادل 33 فرد من أصل 62 مبحوثا وهذا راجع إلى أن المستوى الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، كما نجد نسبة 38.70% أي ما يعادل 24 فرد من مجتمع العينة كان مستواهم التعليمي هو المستوى الثانوي، تليها نسبة 8.06% المتمثلة في 5 أفراد من مجتمع العينة للمبحوثين الذين يملكون شهادات أخرى، أما بالنسبة لمستوى المتوسط فكانت نسبتهم معدومة

من خلال هذه المعطيات نستنتج أنه هناك تباين في المستوى التعليمي لأفراد العينة مما يعني أن تحديدهم لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي يتم حسب خلفياتهم العلمية ولم يكن تقييما عشوائيا نظرا لتأثير المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، ذلك أن العلم يكسب الأفراد قيمة ومعارف وخبرات جديدة تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية وسلبية نحو موضوع معين، أيضا

كلما إزدادت الرتبة الأكاديمية للعامل كلما تقلد مناصب أكبر وعائد مالي أفضل مما يساهم في تحسين ورفع مستوى أدائه الوظيفي.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
48.38%	30	إطارات
33.87%	21	أعوان تحكم
17.74%	11	أعوان تنفيذ
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين من فئة الإطارات والتي مثلت أعلى نسبة قدرت بـ 48.38% أي ما يعادل 30 فرد من أصل 62 مبحوثاً، ثم تليها نسبة 33.87% ما تعادل 21 فرد من مجتمع عينة البحث، للذين يمثلون أعوان تحكم، أما أعوان تنفيذ فقدرت نسبتهم 17.74% أي ما يعادل 11 موظف.

عند قراءة هذه النتائج نستنتج أن نسبة الإطارات سجلت أكبر نسبة وهذا راجع إلى أن العمل داخل المؤسسة يتطلب أفراد ذو كفاءة لتنظيمهم العمل وتسييره كما أن المؤسسة بحاجة إلى عمال يملكون الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل وسير المؤسسة وكذلك حاجة العمل الإداري إلى مؤهل علمي عال ، أما أعوان التحكم فوجودهم في المؤسسة يعود إلى حاجة هذه الأخيرة إلى عمال يملكون القدرة على التحكم في إنجاز المهام الموكلة إليهم وهم من ذوي الخبرة والمعرفة بنشاطات سير الوحدات والمصالح كم انهم يقومون بتنسيق العمل قبل تنفيذه لتعظيم النتائج.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	05	08.06%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	15	24.19%
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	20	32.25%
أكثر من 15 سنوات	22	35.48%
المجموع	62	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين هم ذوي الخبرة [الأكثر من 15 سنة] بنسبة 35.48% ما يعادل 22 موظف، تليها نسبة 32.25% أي ما يعادل 20 فرد من أصل 62 مبحوثاً والتي تمثل الفئة التي عدد سنوات خبرتهم [من 10 إلى أقل من 15 سنوات]، ثم تليها نسبة 24.19% ما يعادل 15 فرد من مجتمع العينة للفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، ثم تليها نسبة 08.06% والتي تعادل 05 مبحوثين وهي الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات.

ومن خلال المعطيات السابقة نستنتج أن أغلبية العمال بالمؤسسة الذين تتراوح خبرتهم [أكثر من 15 سنة] لديهم خبرة مهنية طويلة، وكفاءة عالية جعلتهم يتحكمون في عملهم بشكل جيد، كما أن الفئة الثانية والثالثة أي الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما [بين 5 إلى أقل من 15 سنة] لديهم خبرة مهنية تمكنهم من الأداء الجيد للعمل، والفهم السريع لكل ما يدور في المؤسسة، كما لهم اطلاع واسع عن السياسات التي تعمل بها المؤسسة، أما بالنسبة للذين تتراوح سنوات خبرتهم [أقل من 05 سنوات] يدل إلى أن المؤسسة تهتم بتجديد العمال، وذلك من خلال توظيف عمال جدد يحملون شهادات جامعية.

الجدول رقم 06: يمثل متوسط الدخل الشهري لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
11.29%	07	ضعيف
80.64%	50	متوسط
08.06%	05	مرتفع
100%	62	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الواردة أن أغلب المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن دخلهم متوسط وذلك بنسبة 80.64%، ثم تليها نسبة 11.29% أي ما يعادل 7 أفراد من أصل 62 مبحوثاً للذين أجابوا بأن أجرهم ضعيف، في حين أن نسبة 8.6% أي ما يعادل 5 أفراد من المبحوثين أجابوا بأن دخلهم مرتفع

نستنتج أن الأجر الذي تمنحه المؤسسة لأغلب العمال لا يناسبهم وهو منخفض مع القدرة الشرائية وخاصة مع غلاء المستوى المعيشي، ومنة فالأجر يعتبر عامل أساسي في تحقيق الرضا والشعور بالإنتماء للمؤسسة، لأن عدم الرضا عن الأجر يؤدي إلى ما يعرف بالاغتراب وهو شعور العامل بأن جهده سيستفيد منه الآخرين في حين لا يستفيد هو من الجهد الذي يبذله.

المحور الثاني: يؤدي التحسين المستمر إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 07: يوضح المشاركة في عمليات تحسين الخدمات والمستوى التعليمي.

المجموع		لا		نعم		المشاركة في عمليات تحسين الخدمات المستوى التعليمي
38.70%	24	3.22%	02	8.06%	05	ثانوي
53.22%	33	12.90%	08	48.38%	30	جامعي
08.06%	05	19.35%	12	08.06%	05	شهادات أخرى
100%	62	35.48%	22	64.51%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم يشاركون في عملية تحسين الخدمات وقدرت نسبتهم بـ 64.51% أي ما يعادل 40 موظف، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالشركة الذي يتطلب مشاركة العمال في عملية تحسين الخدمات والذي يركز على فكرة إستمرارية العمل الهادف للبحث عن الإختلال والقضاء عليه من أجل كسب معركة الجودة لتحقيق الجودة الشاملة في مختلف مجالات العمل، وفيما يخص توزيع هذه النسب تبعا للمستوى التعليمي فقد تمثلت أعلى نسبة للموظفين الذين يشاركون في عملية تحسين الخدمات مستواهم جامعي وقدرت نسبتهم بـ 48.38% أي ما يعادل 30 موظف وهذا راجع إلى معرفتهم العلمية وخبرتهم في حل المشاكل التي تحدث في أي مستوى من مستويات عمليات الإنتاج كما يساهمون في السير الحسن والجيد للإدارة.

الجدول رقم 08: يوضح عملية التحسين المستمر لجودة العمل مسؤولية الجميع في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات		
		التكرارات	النسبة المئوية	نعم
82.25%	51			
		08	15.68%	الإبتكار والتجديد
		31	60.78%	تحسين الخدمات
		11	21.56%	تصحيح العيوب
		51	100%	المجموع
17.74%	11			لا
100%	62			المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن عملية التحسين المستمر لجودة العمل مسؤولية الجميع في المؤسسة وذلك بنسبة 82.25% أي ما يعادل 51 موظف، وذلك كونهم يشاركون في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة التي تساعد وتتمي معارف العاملين ومهاراتهم وتشجيعهم على إبداء إقتراحاتهم بغرض التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة، فهي تنتهج عدة سبل لتحسين أدائها الإنتاجي

أهمها الجودة الشاملة كونها إستراتيجية تعتمد عليها وذلك طبقا للمعايير من أجل بقائها وإستمراريتها، بالإضافة إلى معرفتهم بأن التحسين المستمر من شأنه أن يرفع كفاءة وأداء المؤسسة، مما يزيد من مستوى الإنتاج، كما أن العاملين في المؤسسة يسعون إلى تصحيح الأخطاء الموجودة في المؤسسة والبحث عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة، بالإضافة إلى مسؤوليتهم في الإلتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في جميع العمليات الإنتاجية، وقد توزعت هذه النسبة على النحو التالي:

تمثل نسبة 60.78% أي ما يعادل 31 موظف الذين أكدوا أن ذلك يبرز في تحسين الخدمات.

تمثل نسبة 21.56% أي ما يعادل 11 موظف للذين صرحوا أن ذلك يبرز تصحيح العيوب.

تمثل نسبة 15.68% أي ما يعادل 08 موظفين للذين أكدوا ان ذلك يبرز في الإبتكار والتجديد.

نستنتج أن الجميع في المؤسسة مسؤولين عن التحسين في كافة الخدمات والمجالات ووضع الحلول ومناقشتها من أجل تحقيق الجودة في العمل.

تتفق هذه النتائج مع نظرية فيليب كروسبي الذي يرى بأن الجودة مسؤولية الجميع في المنظمة بالإضافة إلى أنها تتفق مع نظرية فيجينباوم والذي يرى بأنه يجب جعل الجودة الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوما.

الجدول رقم 09: يوضح مدى حرص المؤسسة على تحسين جميع وحداتها التنظيمية لضمان جودة الأداء الفعلية المقدمة لها.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات		
		التكرارات	النسبة المئوية	نعم
%64.51	40			
		10	16.12%	تطوير الميادين الإستثمارية
		30	48.38%	التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا
		40	64.51%	المجموع
%35.48	22			لا
%100	62			المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تحرص على تحسين جميع وحداتها التنظيمية لضمان جودة الأداء الفعلية المقدمة لها وذلك بنسبة %64.51 أي ما يعادل 40 فرد من أصل 62 مبحوثاً، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة إلى زيادة الإنتاجية من جهة والحرص على إتقان العمل والذي بدوره يؤدي إلى جودة الأداء، وبما أن الجودة أصبحت من ضروريات العصر أين كثرت الابتكارات ولا يكون البقاء إلا للأقوى في السوق ولهذا تحرص المؤسسات اليوم على التحسين المستمر، وقد توزعت هذه النسبة على النحو التالي:

ما نسبته %48.38 أي ما يعادل 30 فرد من أصل 62 مبحوثاً يمثل إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن تحسين جميع وحداتها التنظيمية يكون عن طريق تحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا. ما نسبته %16.12 أي ما يعادل 10 فرد من أصل 62 مبحوثاً تمثل إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن تحسين جميع وحداتها التنظيمية يكون عن طريق تطوير الميادين الاستثمارية. وفي المقابل نجد نسبة %35.48 أي ما يعادل 22 فرد من أصل 62 مبحوثاً صرحوا بأن المؤسسة لا تحرص على تحسين وحداتها التنظيمية لضمان جودة الأداء الفعلية المقدمة لها.

نستنتج أن المؤسسة تسعى دائما إلى تقليل نسبة الأخطاء في كافة الأنشطة، وذلك بتبني فلسفة التحسين المستمر لجميع وحداتها بالاعتماد على الأسلوب العلمي الدقيق في إستمرارية التحسين والتطوير ولهذا فإنه يتم إعتبار كل فرد في المؤسسة مصدر مهم في تحسين الخدمات المقدمة.

الجدول رقم 10: يوضح مدى مساهمة تطبيق نظام التحسين المستمر على انتظام الموظف في تأدية الأعمال بكفاءة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
82.25%	51	نعم
17.74%	11	لا
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن تطبيق نظام التحسين المستمر يساهم في انتظام الموظف في تأدية الأعمال بكفاءة وذلك بالنسبة 82.25% أي ما يعادل 51 فرد من أصل 62 مبحوثا تليها نسبة 17.74% أي ما يعادل 11 فرد من أصل 62 مبحوثا من المبحوثين الذين أكدوا على أن تطبيق نظام التحسين المستمر لا يساهم في انتظام الموظف في تأدية الأعمال بكفاءة.

نستنتج أن تطبيق نظام التحسين المستمر يجعل الموظفين مصممين ومبدعين وأفكارهم تلقى قبولا من طرف الجميع، كما يساهم في زيادة كفاءتهم وخبرتهم التي تمكنهم من طرح وتقديم الأفضل، بالإضافة إلى أن برامج التدريب والتنمية البشرية التي يتلقونها العاملین تعتبر سلاح ذو حدين فهو من جانب سيؤدي إلى زيادة وكفاءة المنظمة، ومن جانب آخر سوف ينمي مهارات الأفراد وبيتيح لهم فرص أفضل للترقي مما يؤدي إلى انتظامه في تأدية المهام الموكلة إليه.

الجدول رقم 11: يوضح مدى اعتماد الإدارة على أساليب لتحسين مستويات الجودة بشكل مستمر

الإحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
	أساليب التخطيط	07	%18.91
	أساليب إحصائية	05	%13.51
	التدريب المتخصص	25	%67.56
	المجموع	37	%100
لا		25	%40.32
المجموع		62	%100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين، أكدوا بأن الإدارة تعتمد على أساليب لتحسين مستويات الجودة بشكل مستمر وقدرت نسبتهم بـ 59.67 %، أي ما يعادل 37 فرد من أصل 62 مبحوثاً كما يبين الجدول الطريقة أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتحسين مستويات الجودة، وذلك من خلال أسلوب التدريب المتخصص حسب المصرح به بنسبة 67.56% أي ما يعادل 25 فرد من أصل 62 مبحوثاً، أما أسلوب التخطيط فقد صرحت بنسبة 18.91% أي ما يعادل 07 أفراد من أصل 62 مبحوثاً أما الأساليب الإحصائية فقدرت بنسبة 13.51%

وفي المقابل نجد نسبة 40.32% أي ما يعادل 25 فرد من أصل 62 مبحوثاً إجابات الموظفين الذين أكدوا أن إدارة المؤسسة لا تعتمد على أساليب لتحسين مستويات الجودة بشكل مستمر وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يقومون به.

من خلال هذه المعطيات نستنتج بأن إدارة المؤسسة تحرص على تطبيق أساليب من شأنها تحسين مستويات الجودة بشكل مستمر، من بينها التدريب المتخصص وذلك من أجل الرفع من مهارات وكفاءات العمال لجعلهم قادرين لتولي مناصب وظيفية من جهة وتطوير العمل من جهة أخرى حتى تضمن جودة

العمل وعليه زيادة الإنتاج أما أساليب التخطيط من شأنها توضيح كيفية تنظيم وسير العمل والأساليب الإحصائية تمكن من معرفة نتائج الأداء.

كذلك تتفق هذه نتائج مع نظرية كايرو إيشيكاوا التي يرى أنه يجب التركيز على استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة كما تتفق مع الأساليب الإحصائية التي حددها لمساعدة الموظفين داخل المؤسسة لسيطرة على مشاكل المؤسسة ويستفاد منها في معالجة وتحليل البيانات المتدفقة من عمليات المؤسسة.

الجدول رقم 12: يوضح مدى عمل المؤسسة على تحسين أنشطتها التي تضيف قيمة للعملية الإنتاجية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
72.58%	47	نعم
27.41%	15	لا
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدت على أن المؤسسة تعمل على تحسين أنشطتها التي تضيف قيمة للعملية الإنتاجية وذلك بنسبة 72.58% أي ما يعادل 47 فرد من أصل 62 مبحوثًا وبالمقابل نجد نسبة 27.41% أي ما يعادل 15 فرد من أصل 62 مبحوثًا من العمال يرون العكس. نستنتج أن المؤسسة تعمل جاهدة على تحسين جميع الأنشطة ويتجلى من خلال تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، كما أن تبنيتها لممارسات التحسين في جميع الأنشطة وعمليات المنظمة سيؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء وخفض التكلفة من خلال تقليل المعيب والأخطاء وهذه النتائج إيجابية تصب في مسار تحقيق نجاح أهداف المنظمة وإضافة قيمة للعملية الإنتاجية

الجدول رقم 13: يوضح مدى سعي المؤسسة إلى تحمل المسؤولية إتجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	51	82.25%
لا	11	17.74%
المجموع	62	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تسعى إلى تحمل المسؤولية إتجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج وذلك بنسبة 82.25% أي ما يعادل 51 فرد من أصل 62 مبحوثاً وهذا راجع إلى أن الهدف الأول لأي مؤسسة هو تحسين لمنتج وجودته وذلك لبلوغ مستويات إنتاجية أعلى، مما يجعلها تلبى متطلبات المجتمع في الإنتاج وحظيها بقبول العملاء من حيث النوعية والتكلفة، كما أن من مسؤوليتها الإلتزام المستمر في تحقيق الجودة للمنتج.

المحور الثالث: دعم القيادة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 14: يوضح مدى قناعة قادة المؤسسة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	70.96%
لا	18	29.03%
المجموع	62	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا من خلال إجابتهم بأنه لدى قادة المؤسسة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة وقدرت نسبتهم ب 70.03% أي ما يعادل 44 فرد من أصل 62 مبحوثاً في حين بلغت نسبة الذين أكدوا العكس ب 29,2% أي ما يعادل 18 فرد من أصل 62 مبحوثاً.

نستنتج أن القادة المؤسسة لديهم قناعة بضرورة جودة منتجاتها وتعمل على خلق بيئة عمل مناسبة، كما أنه يتم تخصيص موارد مالية لدعم مجهودات الجودة كما لديهم قناعة بأن الإلتزام بتطبيق سياسات

واضحة للجودة الشاملة يساهم في دعم وزيادة أداء المؤسسة من خلال جودة المنتجات التي تعتبر عامل أساسي لاستقطاب العملاء، فمن خلال الجودة تتحقق أهداف المؤسسة المتمثلة في زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم 15: يوضح مدى تبني الإدارة رؤيا انتقادية هادفة للتطوير والتحسين

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
30.64%	19	دائما
58.06%	36	أحيانا
11.29%	07	أبدا
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المبحوثين أكدوا بأن الإدارة تتبنى أحيانا رؤية إنتقادية هادفة للتطوير والتحسين وذلك بنسبة 58.06% أي ما يعادل 36 فرد من أصل 62 مبحوثا وهي تمثل أعلى نسبة، أما نسبة 30.64% أي ما يعادل 19 فرد من أصل 62 مبحوثا تمثل إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أن الإدارة تتبنى دائما رؤية انتقادية هادفة للتطوير والتحسين، أما ما نسبته 11.29% أي ما يعادل 07 أفراد من أصل 62 مبحوثا فتمثل نسبة الأفراد الذين أكدوا على أن الإدارة لا تتبنى رؤية إنتقادية هادفة للتطوير والتحسين.

نستنتج أن الإدارة تعتمد على إنتقاد العمال لأنه يعتبر أكبر محفز للتطوير والتحسين، وبالتالي فإخفاء النقد وإستعمال المجاملة يعني إستمرار عدم التطور والتقدم للأمام، لذلك على المؤسسة نشر ثقافة أن النقد هو فرصة للتعلم والتطوير وليس فرصة للتهجم على العاملين ومعاقتهم، وجعل النقد عبارة عن إعادة التفكير، ومحاولة مساعدة العمال على أن لا يكرروا نفس الخطأ وأن يحسنوا، فإذا لم يوجد نقد بناء في مكان العمل لن يكون هناك إبتكار وتطوير يساعد في مواكبة التغيرات الحاصلة.

الجدول رقم 16: يوضح مدى متابعة القيادات الإدارية للإنشغالات التي يتقدم بها العاملين وخاصة بجودة الأداء الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
43.54%	27	دائما
48.38%	30	أحيانا
08.06%	05	أبدا
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول وبالرغم من 08.06% أي ما يعادل 05 أفراد من أصل 62 مبحوثا يرون أنه لا يوجد متابعة من قبل القيادات الإدارية للإنشغالات التي يتقدمون بها وخاصة المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي، إلا أن أغلبية المبحوثين أكدوا العكس وذلك بنسبة 48.38% أي ما يعادل 30 فرد من أصل 62 مبحوثا وهذه النسبة لمن يرى أن هناك متابعة أحيانا، وتليها نسبة 43.54% أي ما يعادل 27 فرد من أصل 62 مبحوثا لمن يؤكدون أن هناك دائما متابعة من قبل القيادات الإدارية للإنشغالات التي يتقدم بها العاملين وخاصة بجودة الأداء الوظيفي.

نستنتج أن هناك متابعة من قبل القيادات الإدارية للإنشغالات التي يتقدم بها العاملين وخاصة بجودة الأداء الوظيفي، وهذا يشجع العمال ويحفزهم على الإهتمام بالعمل والإنتاج أكثر ويرفع معنوياتهم ويزيد من فعاليتهم، ويزداد بذلك نشاط المؤسسة وقوتها فمتابعة القيادات الإدارية لإنشغالات العمال الخاصة بالأداء من الأساليب الرقابية التي تزيد المسؤولين دراية بالظروف التي يعيشها العامل وبما يجري داخل المؤسسة فتعمل بذلك على معالجة النقائص إن وجدت وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

الجدول رقم 17: يوضح مدى سعي المسؤولين لبناء سمعة جيدة عن منتجاتهم على أنها تتميز بالجودة والإتقان.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
79.03%	49	نعم
20.96%	13	لا
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن المسؤولين يسعون لبناء سمعة جيدة عن منتجاتها على أنها تتميز بالجودة والإتقان وذلك بنسبة 79.03 % أي ما يعادل 49 فرد من أصل 62 مبحوثاً، بينما نسبة 20.96 % أي ما يعادل 13 فرد من أصل 62 مبحوثاً من المبحوثين صرحوا أن المسؤولين لا يسعون لبناء سمعة جيدة عن منتجاتها على أنها تتميز بالجودة والإتقان.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن المسؤولين في المؤسسة يسعون إلى بناء سمعة جيدة عن منتجاتهم على أنها تتميز بالجودة والإتقان والتي تعتبر من الأمور الهامة التي تحقق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج وتحقيق الربح، فالتنافسية الشديدة والتنوع الكبير في التقنيات والأساليب المستخدمة في جميع القطاعات ومجالات الأعمال الإنتاجية، ومع التسارع في حركة التغيير في السوق فقد أدى ذلك بالمؤسسة إلى البحث عن طرق تحقيق المزيد من الثبات في السوق والذي يأتي من خلال التميز وبناء سمعة جيدة عن منتجاتها وإتقانها من خلال تحقيق أفضل إنتاج عن طريق التحكم وحسن إستغلال الموارد البشرية والرفع من مستويات الأداء بكل السبل المتاحة.

الجدول رقم 18: يوضح مدى مشاركة القادة والإداريين في المناصب العليا في نشاطات تحسين الأداء .

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
46.77%	29	دائماً
32.25%	20	أحياناً
20.96%	13	أبداً
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن القادة والإداريين في المناصب العليا يشاركون دائماً في نشاطات تحسين الأداء وذلك بنسبة بلغت 46.77 % أي ما يعادل 29 فرد من أصل 62 مبحوثاً، تليها نسبة 32.25 % أي ما يعادل 20 فرد من أصل 62 مبحوثاً للذين أجابوا بـ أحياناً، أما أقل نسبة فهي 20.96 % أي ما يعادل 13 فرد من أصل 62 مبحوثاً من المبحوثين أجابوا بأن القادة والإداريين في المناصب العليا لا يشاركون في نشاطات تحسين الأداء .

نستنتج أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم دائماً وهذا إذا دل على شيء إنما يدل على أن القادة والإداريين من مسؤوليتهم مناقشة الأهداف وبلورتها بما يجعلهم يسعون إلى تحقيقها كما يعملون على التغيير والتجديد في العمل كما وكيفا والتطوير في البناء التنظيمي لما هو أفضل، كما أنهم يشاركون في تحقيق

التطور والتقدم عن طريق إختيار طرق مناسبة من أجل زيادة الإنتاج، فهم يسعون إلى مواكبة التطورات والتغيرات وتقديم الجديد في المؤسسة.

كذلك تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العابد هوارى بحيث توصلت دراسته إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرين بشكل كامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين والمرتبين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح مدى تقدير المدير إجتهد العمال ومكافئتهم على ذلك.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات		
		النسبة المئوية	التكرارات	نعم
56.45%	35			
		25.71%	09	الدعم المادي والمعنوي
		14.28%	05	الترقية
		60%	21	الزيادة في الأجور
		100%	35	المجموع
43.54%	27			لا
100%	62			المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المدير يقدر إجتهد العمال ويكافئهم على ذلك، وذلك بنسبة 56.45% أي ما يعادل 35 فرد من أصل 62 مبحوثاً، إذ أن المديرين يقدرون عمل الموظفين ويشجعونهم لبذل مجهودات أكثر ويثني عن أعمالهم، وتلك المكافآت والتقدير لها أثر كبير على نفسية العامل إذ تشعره بأنه عنصر فعال بالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة الشديدة في العمل أكثر فأكثر، وبالتالي ضمان إستقرار العامل بالمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أدائه وهذا ما يساعد على زيادة مستويات الإنتاجية، بينما فريق آخر يرى العكس وأن المدير لا يقدر إجتهد العمال ولا يكافئهم على ذلك وهذا بدوره سوف ينعكس بشكل سلبي على روحهم المعنوية ويضعف الحافز لديهم لبذل مجهودات

أكثر مستقبلا وعليه يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وخسارة المؤسسة، وقد توسعت إجابات المبحوثين حول أنواع المكافآت التي يتلقونها كما يلي:

ما نسبته 60% أي ما يعادل 21 فرد من أصل 62 مبحوثا فيمثل الزيادة في الأجور والذي يمثل الطريقة التي يتكافئ بها الموظفين بحيث حظيت بأعلى نسبة.

أما ما نسبته 25.71% تمثل إجابات العمال الذين أكدوا على أن الدعم المادي والمعنوي من شأنه تشجيع العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم.

أما ما نسبته 14.28% أي ما يعادل 05 أفراد من أصل 62 مبحوثا يمثل نسبة الأفراد الذين أكدوا أن المكافآت تكون من خلال الترقية، فهي تساهم في مضاعفة مجهوداتهم وبذلك يؤدون عمل جيد ومتميز بالإضافة أنها تعتبر حافزا تشجيعيا للفرد تسهم في رفع الروح المعنوية، لبذل المزيد من المجهودات.

كما أنها تتفق مع مبادئ نظرية كروسبي والتي من بينها مكافأة من يقدم مجهودات غير عادية في التطوير والتحسين بالإضافة إلى أنها تتفق مع نظرية العلاقات الإنسانية والتي ترى بأن اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

الجدول رقم 20: يوضح مدى قيام القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	21	33.87%
أحيانا	36	58.06%
أبدا	05	08.06%
المجموع	62	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن القيادات الإدارية تقوم أحيانا بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها وذلك بنسبة 58.06% أي ما يعادل 36 فرد من أصل 62 مبحوثا وهذا راجع إلى أن زيارة القيادات الإدارية للأقسام تساهم بشكل كبير في الكشف على أهم المشكلات التي تعترض عملية التطوير، تليها نسبة 33.87% أي ما يعادل 21 فرد من أصل 62 مبحوثا الذين يؤكدون

على أن القيادات تقوم بزيارات دورية دائما للأقسام للتعرف على أدائها، وتليها نسبة 08.06 % أي ما يعادل 05 أفراد من أصل 62 مبحوثا الذين نفوا ذلك.

نستنتج وكما ذكرنا سابقا أن تنفيذ الزيارات التي يقوم بها المسؤولين أو القادة إلى مكان العمل يؤدي إلى خلق علاقات طيبة مع العاملين، وذلك قصد الإطلاع على كيفية أداء الأعمال، وكذلك إعلام العمال بمختلف القرارات والتعليمات الصادرة عن الإدارة ومتابعة نتائج هذه التعليمات، لأن التعليمات لما تكون شفوية أحسن من أن تكون مكتوبة لأنه أحيانا لا يفهم العمال ماذا يطلبون منهم على العكس لما تكون شفوية، حيث يكون إتصال وإحتكاك مباشر بين القادة والعمال وتطور بينهم أحاديث ونقاشات كفيلة بإزالة اللبس وضمان السير الحسن للعمل، كما أن لهذه الزيارات أثر إيجابي للتعرف على قياس مستوى أداء العمال ومدى إنجازهم لمهامهم، كما أن من مقدرتها الكشف عن المشكلات والصعوبات التي تقف أمام المؤسسة منها ضمان سلامة العاملين، فهذه الزيارة تدخل ضمن عمليات الرقابة التي تعني وكما قال " هنري فايول" التحقق بما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

في حين توصلت من خلال ما تم ملاحظته عند الزيارات إلى ميدان الدراسة أن المديرين يقومون بزيارات تفقدية إلى مكان العمل، وذلك من أجل معرفة كيفية سير العمل والأداء وإذا كان الموظفين يقومون بالمهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم 21: يوضح مدى إهتمام المديرين بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	83.87%
لا	10	16.12%
المجموع	62	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنه هناك إهتمام من المديرين بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين وذلك بنسبة 83.87% أي ما يعادل 52 فرد من أصل 62 مبحوثا في حين 16.12% أي ما يعادل 10 أفراد من أصل 62 مبحوثا من المبحوثين يرون أن القادة لا يهتمون بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين.

نستنتج أن إهتمام المديرين بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين يولد لدى المرؤوسين الشعور بالإنتماء للمؤسسة وزيادة دافعيتهم إتجاه العمل، مما يجعلهم يعملون بكل طاقاتهم وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية وبالتالي سينعكس إيجاباً على الزيادة في معدلات الإنتاج، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

المحور الرابع: لمشاركة العاملين دور في رفع جودة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 22: يوضح مدى حرص المؤسسة على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الحاصلة فيها لزيادة وتحسين الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات		
		التكرارات	النسبة المئوية	نعم
70.96%	44			
		08	18.18%	المشاركة في إتخاذ القرارات
		12	27.27%	بث روح الجماعة والتعاون
		24	54.54%	خلق روح الفريق لتحسين وتطوير العمل
		44	100%	المجموع
29.03%	18			لا
100%	62			المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تحرص على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الحاصلة فيها لزيادة وتحسين الأداء، بنسبة 70.96% أي ما يعادل 44 فرد من أصل 62 مبحوثاً، أما نسبة 29.03% أي ما يعادل 18 فرد من أصل 62 مبحوثاً من أفراد العينة فكانت إجابتهم بالنفي.

وقد توزعت إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تحرص على تدريب ومشاركة العمال في حل المشاكل الحاصلة فيها لزيادة وتحسين الأداء على النحو التالي:

ما نسبته 54% أي ما يعادل 24 فرد من أصل 62 مبحوثاً أجابوا بأن ذلك يبرز من خلال خلق روح الفرع الفريق لتحسين وتطوير العمل.

ما نسبته 27.27% أي ما يعادل 12 فرد من أصل 62 مبحوثا أجابوا بأن ذلك يبرز من خلال بث روح الجماعة والتعاون.

ما نسبته 18.18% أي ما يعادل 08 أفراد من أصل 62 مبحوثا أجابوا بأن ذلك يبرز من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.

نستنتج أن المؤسسة تحرص على مشاركة العاملين في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين الجودة، و استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تنفيذ عملية إدارة الجودة ، فالمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العاملين والقرار المتخذ من أجل توليد الرغبة لدى العاملين بالبقاء والإستمرارية داخل المؤسسة وبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسستهم وتأييد قيمها ودعمها ونشر السمعة الحسنة لها وذلك كله من خلال الزيادة في رفع أدائهم، كما أن أنظمة العمل ذات الأداء العالي هي التي تدمج جهود التحسين المستمر ضمن العمليات العادية، وإشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم في مكان العمل، كما أن المؤسسة تحرص على تدريب الموارد البشرية من أجل إكسابهم خبرات جديدة وتزويدهم بالمعلومات حول العمل واستيعاب طريقة العمل وزيادة مهارات الأداء ويتم ذلك عن طريق القيام بالدورات التدريبية.

كذلك تتفق هذه النتائج مع نظرية كايرو إيشيكاوا والذي إعتبر تدريب الموظفين كبداية ونهاية لتحسين الأداء والجودة، وأكد على ضرورة استثمار الإدارة العليا في ذلك، وإقتراح بذلك مراحل للجودة من بينها العمل على إشراك الموارد البشرية بالمؤسسة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها قدر الإمكان، والتركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم في المؤسسة. الجدول رقم 23: يوضح مدى سعي المؤسسة إلى مشاركة العاملين في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء الفعلي وجودته.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	59.67%
لا	25	40.32%
المجموع	62	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تسعى لمشاركة العاملين في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء الفعلي وجودته، بنسبة 59.67% أي ما يعادل 37 فرد من أصل

62 مبحوثاً، تليها نسبة 40.32 % أي ما يعادل 25 فرد من أصل 62 مبحوثاً من أفراد العينة فكانت إجاباتهم بالنفي.

نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى مشاركة العاملين في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء الفعلي وجودته، وذلك من خلال تشجيع العاملين على العمل في فريق واحد والسماح لهم بإعداد الخطط بالإضافة إلى السماح لهم بالمساهمة في تسيير المنظمة وذلك من خلال رسم سياستها وقراراتها وهذا الإسهام يشعر العامل بالمسؤولية وأن الخطط الموضوعية هي خطته وسياسته وبرامجه وهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة العاملين مما يحسن أدائهم.

الجدول رقم 24: مشاركة العمال في إتخاذ القرارات والوظيفة.

المجموع	لا	نعم	مشاركة العمال في إتخاذ القرارات		الوظيفة	
			لا	نعم		
%48.38	30	%08.06	05	%12.90	08	إطارات
%33.87	21	%24.19	15	%3.22	02	أعوان تحكم
%17.74	11	48.38%	30	%3.22	02	أعوان تنفيذ
%100	62	%80.64	50	%19.35	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنه لا يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات وذلك بنسبة 80.64% أي ما يعادل 50 فرد من أصل 62 مبحوثاً، في حين كانت نسبة الموظفين الذين أكدوا على أنهم يشاركون في إتخاذ القرارات 19.35% أي ما يعادل 12 فرد من أصل 62 مبحوثاً خاصة فئة الإطارات بنسبة 12.90% أي ما يعادل 08 أفراد من أصل 62 مبحوثاً، وهذا راجع إلى أن إتخاذ القرارات يتطلب التفكير والوعي وباعتبارهم إطارات ذو كفاءة عالية يساهمون بأرائهم من خلال الخبرة بإعطاء إقتراحات فيما يتعلق بالقضايا التي تخص المؤسسة.

ومن خلال هذه الأرقام نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات، ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين هم الذين يتمتعون بهذه السلطة، أما الموظفين فما عليهم سوى تنفيذ القرارات المتخذة

من طرف الإدارات العليا، كما أن القرارات يتم اتخاذها عند عقد الاجتماعات والتي لا يشارك فيها سوى رؤساء المصالح والمدير.

الجدول رقم 25: يوضح مدى اعتماد فريق العمل على وسائل في إنجاز المهام المتعلقة بتحسين أداءهم

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات		
		النسبة	التكرارات	نعم
%67.74	42			
		%71.42	30	الإعتماد على نظام المعلومات
		%28.57	12	الإعتماد على آرائه ومقترحاته
		%100	42	المجموع
%32.25	20			لا
%100	62			المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن فريق العمل يعتمد على وسائل في إنجاز المهام المتعلقة بتحسين أداء للمنظمة بنسبة 67,74% أي ما يعادل 42 فرد من أصل 62 مبحوثا وقد توزعت هذه النسبة كالتالي:

– 71.42 % أي ما يعادل 30 فرد من أصل 62 مبحوثا أقرروا بأن نظام المعلومات وأكثر الوسائل التي يعتمدونها في إنجازهم للمهام.

– أما ما نسبته 28.57% أي ما يعادل 12 فرد من أصل 62 مبحوثا فقد أقرروا أن إنجاز المهام يتم عن طريق الإعتماد على آرائهم ومقترحاتهم وذلك من خلال إبداء الآراء وتقديم مقترحات حول العمل.

– في حين نجد 32.25% أي ما يعادل 20 فرد من أصل 62 مبحوثا أكدوا بأن فريق العمل لا يعتمد على وسائل في إنجاز المهام المتعلقة بتحسين أداء للمنظمة

نستنتج من خلال هذه البيانات أن العمال عند قيامهم بإنجاز المهام يدل على أن المؤسسة تحرص على العمل الجماعي والأخذ بالآراء السديدة للعمال والإستفادة منها، حيث أن الاعتماد على الوسائل في إنجاز المهام كالتشاور له دور في تطوير إمكانيات العمال، مما يساهم في حل مشكلات العمل وتحسين أداء المنظمة.

الجدول رقم 26: يوضح منح الصلاحيات لمشاركة العاملين والأقدمية في العمل.

المجموع		لا		نعم		منح الصلاحيات لمشاركة العمال	الأقدمية في العمل
%08.06	05	%08.06	05	%06.45	04	أقل من 50 سنوات	
%24.19	15	%04.83	03	%16.12	10	من 50 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
%32.25	20	%03.22	02	%24.19	15	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
%35.48	22	%04.83	03	%32.25	20	أكثر من 15 سنة	
%100	62	%20.96	13	%79.03	49	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين يتم منحهم الصلاحيات الكافية للمشاركة في أداء المهام التي يكفون بها، وقدرت نسبتهم %79.03 أي ما يعادل 49 فرد من أصل 62 مبحوثاً وذلك راجع لأسباب منها:

- زيادة الأعباء والمهام التي يقوم بها المسؤولين والمدير شخصياً.
- زيادة وتنمية مهارات وخبرات العاملين.
- تحقيق مصالح المؤسسة نتيجة إستغلال جهود الأفراد وقدراتهم وإعطاء المسؤولية اللازمة للموظف لإستغلال طاقته في مصلحة المنظمة، وتهدف عملية التفويض لتطوير أداء العاملين بحيث يساعد تفويض ومشاركتهم على تعزيز المهارات الكامنة من خلال إستخدامها والإستفادة منها لأقصى حد ممكن، وكذا تعزيز الإنتماء الوظيفي والثقة بالنفس ويولد الطاقة المتبادلة ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحريك دوافع الأفراد نحو التطور والتقدم مما يجعل العمل يسير بأحسن أداء.

وفيما يخص توزيع هذه النسب حسب أقدمية الموظفين في العمل فمثلت نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية (أكثر من 15 سنة أكبر نسبة)، ويمكن إرجاع ذلك لكون الخبرة الوظيفية المرتفعة تمكن الموظفين من قيامهم بالمهام التي من شأنها تسيير العمل عكس الموظفين الذين لا يملكون الخبرة.

الجدول رقم 27: يوضح مدى تكوين فرق العمل لخلق روح المشاركة بين الزملاء لتحسين العمل وجودته.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
69.35%	43	نعم
30.64%	19	لا
100%	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول وحسب الإتجاه الغالب أن نسبة 69.35% أي ما يعادل 43 فرد من أصل 62 مبحوثا من أفراد العينة صرحوا بأنه يتم تكوين فرق العمل لخلق روح المشاركة بين الزملاء لتحسين العمل وجودته. تليها نسبة 30.64% أي ما يعادل 19 فرد من أصل 62 مبحوثا إجابات المبحوثين الذين أكدوا العكس، وهذا قد يعود إلى وجهة نظرهما، أو إلى طبيعة العمل التي تفرض عليه القيام بالعمل لوحده، في حين توصلت من خلال المقابلات التي أجريتها مع العمال في ميدان الدراسة أن أغلبية العمال يتعاونون فيما بينهم ويتبادلون المهارات والخبرات من أجل إنتاج بجودة عالية، وفي هذا الصدد أشار إدوارد ديمينغ إلى إعتقاد فرق العمل وتقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل عامل على حدة والتركيز بدلا من ذلك على تكوين الفرق داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بتكوين فرق العمل لخلق روح المشاركة بين الزملاء وذلك راجع إلى أن فريق العمل من شأنه أن يخلق التعاون والإرتباط بين مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والإلتزامات المتساوية للمواجهة والتغلب على ما قد يعترضه من المشاكل، حيث أصبح يقاس مدى نجاح أي مؤسسة أو إنخفاضها بمقدار مشاركة العاملين في حل المشاكل والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحسين الجودة وتحقيق الربحية، فمن خلال العمل الجماعي يتجلى التلاحم بين الإدارة والأقسام التابعة لها وبين العاملين ورؤسائهم وبين العاملين أنفسهم، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد وتبث فيهم روح المحبة والنظام والتفاعل الإيجابي كما تشجع التنافس والإبداع، وتستفيد دائما من اقتراحاتهم، وتصغي إلى طلباتهم وتلبي إحتياجاتهم وهذا ما يعود بالفائدة سواء على العمال أو على المؤسسة من خلال تحسين العمل.

كذلك تتفق هذه النتائج مع مبدأ من مبادئ النظرية اليابانية والتي من بينها أسلوب عمل الفريق بحيث تتفق أن عمل الفريق يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا وأن دوره ووظيفته يتم أداءهما عن طريق فريق العمل ذلك. كما أن نظرية النظم ترى أنه يجب تكريس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك

من خلال الفريق المتعاون، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، بالإضافة إلى نظرية إدوارد ديمينغ والذي حدد في مبادئه الأربعة عشر أنه يجب التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات وفتح قنوات الإتصال بينهم وتكوين فرق عمل خاصة من أجل إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها، كما أنها تتفق مع نظرية "هنري فايول" وذلك من خلال مبدأ من مبادئه الأربعة عشر وهو مبدأ روح الإتحاد أو الفريق ويؤكد على دور الرؤساء في إشاعة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتيسير التواصل البناء بينهم معتبرا ذلك سبيلا إلى قوة المؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح مدى إستفادة المؤسسة من مشاركة العمال في إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات		
		التكرارات	النسبة المئوية	نعم
%75.80	47			
		إتقان العمل	22	%46.80
		سرعة الإنجاز	11	%23.40
		توضيح العمل	07	%14.89
		التقليل من الأخطاء المهنية	07	%14.89
		المجموع	47	%100
%24.19	15			لا
%100	62			المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تستفيد من مشاركة العمال في إنجاز العمل وذلك بنسبة %75.80 أي ما يعادل 47 فرد من أصل 62 مبحوثا، وهذا راجع إلى أن مشاركة العاملين يعمل على تبادل الخبرات والأفكار التي تساهم في إنجاز العمل بكل مرونة.

وقد توزعت إجابات المبحوثين حول استفادة المؤسسة من مشاركة العمال على النحو التالي:

- ما نسبته %46.80 أي ما يعادل 22 فرد من أصل 62 مبحوثا يمثل إجابات المبحوثين بأن مشاركة العمال تؤدي إلى إتقان العمل

- ما نسبته ما نسبته 23.40% تمثل نسب من اجابوا أن مشاركته العاملين يؤدي إلى سرعة الإنجاز .
- ما نسبته 14.89% تمثل نسبة من أجابوا بأن مشاركة العمال يؤدي إلى توضيح العمل والتقليل من الأخطاء المهنية.

نستنتج بأن مشاركة العمال في إنجاز العمل يساعد في بناء العلاقات الغير رسمية والتي تؤدي بهم إلى تحسين الأداء وتبادل المعارف وتوضيح العمل.

الجدول رقم 29: يوضح مدى مشاركة العمال في اقتراح طرق جديدة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات		
		النسبة المئوية	التكرارات	نعم
69.35%	43			مقبولة
		46.51%	20	مقبولة نوعا ما
		34.88%	15	غير مقبولة
		18.60%	08	المجموع
		100%	43	
30.64%	19			لا
100%	62			المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يقترحون طرق جديدة في العمل وذلك بنسبة 69.35% أي ما يعادل 43 فرد من أصل 62 مبحوثا وهذا راجع إلى أن القادة الإداريين في الشركة تتقبل بنسبة 46.51% من الطرق التي يقترحها العمال على أسلوب العمل دون اعتراض وإيجاد طرق جديدة لتحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما أكدته المقابلات التي قمت بإجرائها مع العمال.

كما أن المشاركة في تطبيق بعض الطرق الجديدة في العمل بما يتناسب مع قدراتهم ووظائفهم تزيد من إنتماء العامل لعمله وولائه لمؤسسته وإستقراره، والعامل يسعى دوما إلى تحقيق حاجاته ورغباتهم وأهدافه وبحثه المستمر على الطرق التي تجعله مبدعا ومبتكر أساليب عمل جديدة تجعله فخورا بنفسه وبمؤسسته.

في حين نجد 30.64% أي ما يعادل 19 فرد من أصل 62 مبحوثا من العمال لا يقترحون طرق جديدة في العمل وهذا يرجع إلى طبيعة عملهم والذي لا يتطلب التغيير، ومحافظةهم على أداء مهامهم بطريقة روتينية بعيدا عن التغيير، ويرجع أيضا إلى عدم تمتعهم بالخبرة المهنية.

نستنتج بأن القادة والإداريين في الشركة يتقبلون بعض الإقتراحات التي تخدم مصالح العمال والمؤسسة في وقت واحد، وأن القائد يسعى إلى مشاركة عماله في صناعة التطور والتقدم للمؤسسة والحفاظ على سيرورتها، والاهتمام بعماله وجعلهم يشعرون أنهم عنصرا رئيسيا في الشركة وجزء مهما منها.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

1. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها حول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي في محطة توليد الكهرباء -جبل- والتي كان الهدف منها معرفة كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، حيث توصلت إلى جملة من النتائج سيتم عرضها فيما يلي حسب كل فرضية ومؤشراتها من الوصول إلى النتيجة العامة لموضوع الدراسة.

❖ تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

إنطلاقا من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: " يؤدي التحسين المستمر إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي " توصلت إلى النتائج التالية:

- 64.51% من أفراد العينة أقروا بأنهم يشاركون في عمليات تحسين الخدمات للمؤسسة مما يدل على أن الموظفين يركزون على فكرة استمرارية البحث عن الخلل من أجل تحسين مختلف مجالات العمل وذلك من خلال الخبرة العلمية التي يملكونها من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة.

- 82.25% من أفراد العينة صرحوا بأن عملية التحسين المستمر لجودة العمل مسؤولية الجميع في المؤسسة وذلك من خلال تصحيح الأخطاء الموجودة في المؤسسة والعمل على تحسين مختلف النشاطات وكونهم يشاركون في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة التي تساعد وتنمي معارف العاملين ومهاراتهم وتشجيعهم على إبداء إقتراحاتهم بغرض التحسين المستمر، وكما يتضح من خلال سعيهم إلى التجديد والإبتكار بالإضافة إلى تحسين الخدمات وتصحيح العيوب.

- 64.51% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تحرص على تحسين جميع وحداتها التنظيمية لضمان جودة الأداء الفعلية المقدمة لها، وذلك من خلال تطوير الميادين الاستثمارية والتحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة الإنتاجية وتطوير مختلف مجالات العمل من أجل ضمان الربح ونجاح منتجاتها

- 82.25% من أفراد العينة أكدوا بأن تطبيق نظام التحسين المستمر يساهم في إنتظام الموظف في تأدية الأعمال بكفاءة، فتحسين العمل يجعل الموظف لديه كفاءة وخبرة عالية في مجال العمل مما يؤدي إلى القيام بأداء جيد.

- 59.67% من المبحوثين أكدوا بأن إدارة المؤسسة تعتمد على أساليب لتحسين مستويات الجودة بشكل مستمر من بينها أسلوب التدريب المتخصص والذي يقتضي تعليم العمال وتوجيههم وهذا من شأنه أن يحسن أداء العامل مما يجعله يقدم أداء جيد للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها زيادة الإنتاجية.

- 72.58% من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تسعى إلى تحمل المسؤولية إتجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج، عن طريق العمل على تحسين منتوجاتها بما يتطلبه المجتمع من حيث النوعية والتكلفة من أجل تلبية متطلبات العملاء وهذا بدوره يساهم في زيادة إنتاجية الشركة.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الأولى التي مفادها " يؤدي التحسين المستمر إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي" قد تحققت حيث أن للتحسين المستمر دور كبير في تحسين أداء المؤسسة، ويعتبر منهج هام وضروري من شأنه الحد من المخاطر التي تعيق المؤسسة، كما أنه يعمل على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها والتمثل في زيادة الإنتاجية.

❖ تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

إنطلاقاً من الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " دعم القيادة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي" توصلت إلى النتائج التالية:

- 70.96% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن لدى قادة المؤسسة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة وهذا راجع إلى أن العمل على تحسين وجودة المنتجات يعمل على إستقطاب العملاء بما يحقق للشركة الربح، بالإضافة إلى أن تطبيق الجودة من شأنه أن يحقق الإنتاجية مما يدل على أن المؤسسة ذات أداء جيد.

- 58.06% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن الإدارة تتبنى أحيانا رؤية إنتقادية هادفة للتطوير والتحسين، فالمؤسسة تعتبر أن الإنتقاد عامل مهم في تطوير أفكار العمال، كما يحفزهم على عدم تكرار الأخطاء التي يقعون فيها، فالإدارة العليا تعتمد على النقد البناء من أجل تحسين أداء العاملين.

- 48.38% من أفراد عينة البحث أكدوا بأنه هناك من قبل القيادات الإدارية للإنشغالات التي يتقدم بها العاملين وخاصة المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي، بحيث تعتبر المتابعة من أساليب الرقابة الخاصة بالتأكد من سير الأعمال كما أنها من الأساليب التي تزيد المديرين دراية بالظروف التي يعيشها العمال بالإضافة إلى التعرف إلى مستوى الأداء.

- 79.03% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن المسؤولين يسعون لبناء سمعة جيدة عن منتجاتهم على أنها تتميز بالجودة والإتقان، وذلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وإتقانه، والعمل على إنتاج ما يتطلبه المجتمع فمن خلال هذه السمعة يتم كسب العملاء.

- 46.77% من أفراد عينة البحث أكدوا على مشاركة القادة والإداريين في المناصب العليا في أنشطة تحسين وذلك من خلال القيام بالتغيير والتجديد وإختيار الطرق المناسبة التي تزيد من عملية الإنتاج، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات التي تعمل على تحسين الأداء.

- 56.45% من أفراد عينة البحث أكدوا على أن المدير يكافئهم على إجتهدهم، وذلك من خلال الزيادة في الأجور والترقية والدعم المادي والمعنوي، فالعمال الذين يقومون بالأداء الجيد في المؤسسة يتم مكافئتهم ومنحهم حوافز تحقق إشباعاتهم وتدفعهم نحو السلوك الذي تتوقعه المؤسسة لتحقيق الأداء الذي يتفق مع الإشباع الذي تقدمه المؤسسة، وعليه فإن منح القادة المكافآت للعمال هي تقدير لمجهوداتهم المبذولة، فكلما كانت المكافآت عالية زاد العامل من مستوى أداءه.

- 58.06% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن القيادات تقوم بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها وذلك قصد الإطلاع على كيفية أداء الأعمال، ومدى إنجاز الموظفين لأعمالهم كما أنها تقوم بهذه الزيارات للكشف عن المشاكل التي تقف أمام المؤسسة، كما يمكن إعتبارها أنها تدخل ضمن أساليب الرقابة على أداء المؤسسة.

- 83.84% من أفراد عينة البحث أكدوا بأنه هناك إهتمام من طرف المديرين بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين، الخاصة بسير الأعمال والمشاكل التي توجد في المؤسسة ومناقشة ظروف العمل، وعليه فإن فتح المجال لإبداء العمال عن آرائهم ومقترحاتهم في المؤسسة يساهم في زيادة الدعم والإنسجام بين مختلف

الفاعلين في المنظمة، بحيث تعتبر آراء العاملين سديدة في حل المشاكل نظرا لخبرتهم العلمية في المجال، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة، كما أن العمال يمكنهم منح إقتراحات وأفكار تساعد على تنظيم العمل بما يتماشى مع متطلبات الأداء الجيد.

ومنه فإن الفرضية القائلة بأن دعم القيادة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي محققة، فدعم القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والإنغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار لأداء أفضل، وهذا ما يفسر في نظرنا أن دعم القيادة للجهود التي تبذلها من أجل تحسين أدائها من خلال توفير جميع الإمكانيات التي تساعدها على الإستمرارية والبقاء من خلال الكفاءات الضرورية وتوفير بيئة عمل مناسبة.

❖ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- 70.96% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن المؤسسة تحرص على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الحاصلة فيها لزيادة وتحسين الأداء، فالمؤسسة تأخذ بعين الإعتبار مشاركة العاملين والقرار المتخذ من أجل توليد الرغبة لدى العاملين بالبقاء والإستمرارية داخل المؤسسة وبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسستهم وتأييد قيمها ودعمها ونشر السمعة الحسنة لها وذلك كله من خلال الزيادة في رفع أدائهم، كم تعمل على المؤسسة على تدريب العاملين من خلال القيام بدورات تدريبية من شأنها تعليمهم عن لرفع كفاءة أداءهم في حل المشاكل التي يواجهونها، كما أنها تحرص على مشاركة العمال في حل المشاكل عن طريق خلق روح الفريق لتحسين وتطوير العمل، بث روح الجماعة والتعاون، بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، فشيوع مظاهر التضامن بين أعضاء المؤسسة يعكس وحدة الهدف والتشاركية التنظيمية لديهم، ويعكس إنتشار وسيطرة المصلحة العامة على حساب المصلحة الفردية، مما يساهم بشكل فعال في تجاوز مختلف العراقيل والمشاكل التي قد تعترض تحقيق طموحات المؤسسة وأفرادها.

- 59.67% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تسعى لمشاركة العاملين في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء الفعلي وجودته، مما يساعد على تدليل الصعوبات من خلال رسم سياسة المنظمة ووضع الخطط التي تخرج المؤسسة من مشاكلها إلى بر الأمان، كما أنها تسعى إلى تشجيع العاملين على العمل في فريق واحد للسيطرة على الأوضاع التي من شأنها أن تعيق نشاط المؤسسة.

- 80.64% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات التي تؤثر على أدائهم، وهذا راجع إلى أن المسؤولين هم الذين يتمتعون بهذه السلطة، أما الموظفين فما عليهم سوى تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارات العليا.

- 67.74% أكدوا بأن فريق العمل يعتمد على وسائل في إنجاز المهام المتعلقة بتحسين أداءهم من بينها الإعتدال على نظام المعلومات الذي يسمح بالحصول على معلومات دقيقة تساعدهم في اتخاذ القرارات الصائبة والتي تعمل على تحسين أنظمة المؤسسة، بالإضافة إلى الإعتدال على آرائهم ومقترحاتهم وذلك من خلال إبداء آرائهم حول كيفية العمل مما يساهم في تقديم مساعدات وإثراء المؤسسة بالقرارات التي تحقق الأهداف المشتركة.

- 79.03% من المبحوثين أكدوا بأنه يتم منحهم الصلاحيات الكافية للمشاركة في أداء الأعمال التي يكلفون بها، من أجل تطوير أداء الموظفين بحيث تساعد على تعزيز المهارات الكامنة، بالإضافة إلى إستغلال طاقات العاملين في تحقيق مصالح المؤسسة التي من بينها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

- 69.35% من أفراد العينة صرحوا بأنه يتم تكوين فرق العمل لخلق روح المشاركة بين الزملاء لتحسين العمل وجودته، من العمل بروح الفريق الواحد يؤدي إلى خلق علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى التفاهم والتعاون في العمل، كما يبث بينهم روح المحبة والنظام، وهذا من شأنه أن يعود بالمنفعة على العمال وعلى المؤسسة وذلك من خلال القيام بالعمليات المراد تحسينها بالتعاون فيما بينهم مما يؤدي إلى إتقان العمل.

- 57.80% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن المؤسسة تستفيد من مشاركة العمال في إنجاز العمل، بحيث أن لمشاركة العمل دور كبير يتمثل في إتقان العمل وسرعة الإنجاز بالإضافة إلى توضيح العمل والتقليل من الأخطاء المهنية، كل هذا يساهم في بناء منظمة ذات أداء جيد تحقيق النتائج المطلوبة من بينها زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق الربح.

- 69.35% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقترحون طرق جديدة في العمل كما أن هذه الطرق يتم قبولها من طرف المديرين وإعتبارها خطوات أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بين هذه الطرق التخلي عن النظام التقليدي في العمل.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت، وهذا ما يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على مشاركة العاملين، لتقديم ما لديهم من إقتراحات وأفكار وبناءة والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لإكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة وهذا ما يؤدي إلى رفع جودة الأداء من خلال القيام بأداء الأعمال بكفاءة حسب مختلف معارفهم وخبرتهم وتخصصهم في مجال العمل مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

❖ تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

والتي مفادها: " تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

إنطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أثبتت تحقق الفرضيات الفرعية ميدانياً، والتي تم التأكد من خلالها أن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، وأن دعم القيادة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، كذلك أن لمشاركة العاملين دور في رفع جودة الأداء الوظيفي، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تحققت بتحقيق الفرضيات الفرعية.

وهذا يعني وجود ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ما يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر غني وذو كفاءة رائدة في تحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحسين باستمرار، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تنمية وتحسين مستوى الأداء العام للعاملين الذين هم المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة للحفاظ على بقاء وإستمرار المؤسسة.

فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تطبيق مبادئها والتي تتمثل في التحسين المستمر والقيادة الداعمة بالإضافة إلى مشاركة العاملين، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد سبق أن تطرقت في الفصل الأول إلى عدة دراسات سابقة مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، منها ما يتشابه الدراسة الحالية في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) ومنها ما يتشابه معها في المتغير المستقل والتابع وبالرغم من إسهامات الدراسات السابقة في دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي إلا أن الدراسة الحالية تقترب في نتائجها مع نتائج الدراسات التي أجريت في مؤسسات أخرى، تحاول الدراسة الحالية التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئتها المختلفة من خلال مقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع نتائج الدراسات السابقة والمماثلة، حيث سيتم التطرق إلى كل من دراسة على حدة من حيث النتائج المتوصل إليها وفيما يلي سيتم عرض مجمل هذه النقاط فيما يلي:

إن دراسة مزغيش عبد الحليم بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" قد توصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة هو نظام يرتكز على العنصر البشري أساساً لضمان التحسين المستمر وهي تتطلب تجنيداً شاملاً لكل الطاقات، فالمورد البشري المؤهل ذو الإمكانيات والقدرات الأدائية العالية يساهم في أداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية والإتقان وهو ما يتطابق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت إلى أن الموظفين يشاركون في عملية التحسين الخدمات، وباعتبارهم موارد فإنهم يساهمون في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

توصلت دراسة العابد هواري بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرين بشكل كامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين والمرتقبين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يتطابق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت إلى أن القادة والإداريين في المناصب العليا يشاركون في نشاطات تحسين الأداء والجودة، لأن الإدارة العليا هي المسؤولة في نشر الوعي بالجودة وضرورة الإلتزام بها بالإضافة إلى أنها تعمل على تحسين وتطوير أداء الموظفين والمؤسسة، كما توصلت دراسة "العابد هواري" إلى أن الفائدة المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إشراك جميع العاملين في التطوير والتحسين وزيادة التعاون بين الإدارات وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، حيث توصلت إلى أن المؤسسة تستفيد من مشاركة العاملين في إنجاز العمل، باعتبار أن مشاركة العاملين يساهم في تحسين الأعمال والمهام وتطويرها مما يخدم مصالح المؤسسة والتي على رأسها زيادة مستوى الإنتاجية.

كما نجد دراسة قصير بن عودة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي" قد توصلت إلى أنه هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والتحسين المستمر باعتباره وسيلة من وسائل الجودة، فكلما زاد التحسين المستمر ارتفع مؤشر الأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع نتائج الفرضية الفرعية الأولى، بحيث توصلت إلى أن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

رابعاً: تفسير ومناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

بعد التطرق في الفصل الثاني لأهم المقاربات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، سوف يتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء هذه النظريات التي تم تبنيها، حيث جاءت النتائج على الشكل التالي:

يؤكد "ويليام إدوارد ديمينغ" من خلال مبدأ من المبادئ التي وضعها في فلسفته لإدارة الجودة الشاملة، تكوين فرق عمل خاصة من أجل إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها، كما دعا إلى تشجيع العمل

بروح الفريق الواحد وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت إلى أن العمال بنسبة 69,35% أكدوا بأنه يتم تكوين فرق العمل لخلق روح المشاركة بين الزملاء لتحسين العمل وجودته، فتكوين فرق العمل من شأنه أن يزيد في اكتساب خبرتهم بالإضافة إلى أن العمل ضمن جماعات يزيد من رغبة العامل في زيادة الجهد لتحقيق وبلوغ الأهداف الجماعية.

فيما يخص نظرية "فيليب كروسبي" فإنه أكد من خلال مبدأ من المبادئ التي وضعها أن المؤسسة تقوم بمكافأة من يقدم مجهودات غير عادية في تطوير وتحسين الجودة، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث نجد نسبة 56.45% من العمال أكدوا بأن المدير يقدر إجتهد العمال ويكافئهم على ذلك، فالمكافآت تلعب دور كبير في تحفيز العاملين على بذل مجهودات أكثر مما تساهم في إرتفاع مستوى إنتاجية المؤسسة.

بالإضافة إلى أن نظرية "كروسبي" حيث أكد من خلالها على أن الجودة في الخدمات تتم عن طريق جدية الإدارة العليا لتحقيق التحسين وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث نجد 46.77% من الموظفين أكدوا بأن القادة والإداريين يشاركون في نشاطات تحسين الأداء.

كما تنتظر نظرية "كروسبي" إلى أن الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث نجد نسبة 82.25% من الموظفين أكدوا بأن عملية التحسين المستمر لجودة العمل مسؤولية الجميع في المؤسسة، من خلال البحث عن الأساليب التي تحسن العمليات الإنتاجية وتعمل على جودة المنتجات، بالإضافة إلى أن من بين المراحل التي طرحها "كايروا إيشيكاوا"، التركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم في المؤسسة، كما أشار إلى أن على المؤسسة أن تعمل على إشراك العاملين في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها قدر الإمكان، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية حيث أكد 70.96%، من الموظفين على أن المؤسسة تحرص على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الحاصلة فيها لزيادة وتحسين الأداء، فمشاركة العمال داخل المؤسسة يتم عن طريق التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أكد على تطوير أساليب وأدوات إحصائية تساعد الموظفين وتمكن المؤسسة من السيطرة على المشاكل، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية حيث أكد 67.74% من الموظفين بأن إدارة المؤسسة تعتمد على أساليب لتحسين مستويات الجودة بشكل مستمر والتي من بينها الأساليب الإحصائية، فهذه الأساليب من شأنها حل مختلف المشاكل التي تعيق المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائها.

في حين آخر توجهت إلى المدرسة الكلاسيكية، فمن خلال نظرية المبادئ الإدارية" لهنري فايول" فقد دعا من خلال مبدأه المبادأة الرؤساء إلى تشجيع مرؤوسيههم على التفكير وتقديم المقترحات المفيدة لتحسين العمل، وقد اعتبر ذلك مصدر قوة المؤسسة، إذ أن هذا سيشعر المرؤوسين بأهميتهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية حيث أن 69.35% من الموظفين أكدوا بأنهم يشاركون في إقتراح طرق جديدة في العمل، فالإقتراح والتفكير في تحسين العمل يعتبر أسلوب يساعد في تحقيق الأهداف المشتركة.

كما تؤكد أيضا النظرية اليابانية من خلال المبادئ التي وضعتها، أنه على العمال الشعور الجماعي بالمسؤولية إتجاه العمل الذي يقومون به وذلك يدخل في مجال تحسين الأداء، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أن 82.25% من الموظفين أكدوا بأن عملية التحسين المستمر لجودة العمل مسؤولية الجميع في المؤسسة.

خامسا: النتائج العامة للدراسة:

فيما يلي ملخص للنتائج العامة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمحطة توليد الكهرباء بجبل والمتحصل عليها عن طريق تحليل إجابات المبحوثين، تبينت جملة من النتائج العامة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وهي كالتالي:

✚ لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، فهي تعتبر مصدر غني وذو كفاءة رائدة في تحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحسين باستمرار، فمن خلال مبادئها (التحسين المستمر، ودعم القيادة بالإضافة إلى مشاركة العاملين) تتمكن المؤسسة من تنمية وتحسين مستوى الأداء العام للعاملين.

✚ أن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى تحسين جميع مجالات العمل وذلك من خلال إسهامه الفعال في تطوير أنشطة المؤسسة وطرق الإنتاج والخدمات بشكل مستمر مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أي عملية وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

✚ كما بينت الدراسة أن دعم القيادة يساهم في تحسين نشاطات المؤسسة بالإضافة إلى أن المديرين يهتمون بأخذ آراء العاملين والتشاور معهم وهذا من شأنه أن يولد لهم الشعور بالإنتماء للمؤسسة وزيادة دافعيتهم اتجاه العمل وهو الأمر الذي ساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

كما تبين أن الإدارة تمنح العمال فرصة المشاركة في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء وهو الشيء الذي يؤدي إلى تنظيم أفضل للعمل وهذا ما يبرز دور مشاركة العاملين في تحسين الأداء الوظيفي.

تبين أيضا أن العمل الجماعي وتوزيع المهام يخلق روح المشاركة بين الزملاء مما يحقق التعاون والسرعة في الإنجاز ويزيد من إقبالهم على العمل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداءهم وأداء المؤسسة.

سادسا: التوصيات والإقتراحات:

بعد كل هذه الخطوات العلمية التي تم إجرائها لإتمام هذه الدراسة الموسومة بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية " ومن خلال الكم الهائل من المعلومات المعتمدة سواء نظريا أو تطبيقيا، وبالنظر إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وإنطلاقا من الإستنتاجات العامة المتوصل إليها، جعلتني كطالبة باحثة أدلي بعض الإقتراحات أهمها:

على المؤسسة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة باعتباره منهج إداري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل تحقيق التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط والمؤسسة.

الإهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوظيفها ميدانيا لتحقيق أكبر قدر من الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسات توليد الكهرباء على المستوى المحلي والوطني.

ضرورة توظيف أشخاص ذو كفاءات عالية لتسيير شؤون المؤسسة لضمان جودة الخدمات وتحسين صورتها أمام العملاء.

العمل على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات للرفع من مستوى التنسيق والحوار البناء وتحقيق نوع من التكامل والإنسجام بين المستويات الإدارية المختلفة، وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وطرح انشغالاتهم وإتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

إستخدام الحوافز المادية والمعنوية للعمال وهو ما يساهم في تعزيز ثقتهم وتزيد من ولائهم وإنتماؤهم بالمؤسسة ضرورة إقناع العاملين بأهمية هذا المدخل الإداري والتنبيه من أجل تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة.

خاتمة

خاتمة: من خلال الدراسة بشقيها النظري والميداني، إتضح جليا الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كشفت هذه الدراسة أن التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا وكذا مشاركة العاملين بهذه المؤسسة ساهموا فعلا في تحسين أداء الموظفين وإنضباطهم في العمل، بالإضافة إلى الدور الحقيقي الذي تلعبه جماعية العمل وروح الفريق في تسيير شؤون المؤسسة والتفاهم السائد بين الأفراد وإتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى تقدير العاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم لخدمة المؤسسة، كل هذه المؤشرات ساهمت إلى حد كبير في تحسين مستوى الأداء المهني (الوظيفي) للعاملين في محطة توليد الكهرباء، وهذا ما أوضحتها النتائج المتحصل عليها ميدانيا.

وهذا ما يجعل التأكيد على ضرورة الإهتمام بالموارد البشري وتهيئة بيئة عملية خدمتية مناسبة له تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته الفكرية وإشراكه واستشارته في كل الجوانب المتعلقة بالتسيير الإداري للمنظمة، باعتباره الحجر الأساسي في رقيها وازدهارها.

وبعد الإطلاع على الواقع السوسولوجي والسوسيو تنظيمي الإداري الذي تعيشه شركة توليد الكهرباء، إتضح جليا بأنها مهتمة بشكل كبير بالموارد البشري، وهي تؤكد دوما على ضرورة التنبيه لثقافة عصرية تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة ذات المواصفات العالمية مع ضرورة التأكيد والحرص على التحسين المستمر من أجل زيادة المردودية المهنية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أقصى درجة من التميز الإنتاجي لهذه المؤسسة الإنتاجية.

وعليه فإن ما يمكن أن تؤكد عليه هذه الدراسة في الختام وبالنظر إلى ما تم ذكره سابقا أن مستوى الأداء الوظيفي لن يرتفع بدون مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- المعاجم:

1. ابن المنصور، لسان العرب، ط2، المجلد 14، بيروت، 1992
2. أحمد محمد علي وآخرون: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
3. أحمد هزار راتب، أبو نصري جميل: متقن الطلاب عربي عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2008.
4. أمل عبد العزيز: القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، لبنان ط1، 1997.
5. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1981.
6. بن هادية علي وآخرون: القاموس الجديد لطلاب الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
7. سالمى عبد المجيد: معجم مصطلحات علم النفس، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998
8. شكري فرحات يوسف: المعجم الطلابي عربي عربي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2004.
9. قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011.
10. مان ميشيل: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري، سعد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 1994.

2- الكتب:

1. أبو النصر محمد مدحت: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
2. أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
3. أبو النصر مدحت: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

4. أبو بكر مصطفى محمد: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، 2008.
5. أبو شنب جمال محمد: قواعد البحث العلمي والإجتماعي التصميم والتنفيذ التجريبي، ط1، 2009.
6. أسامة خيربي: الإدارة العامة، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. إسماعيل بلال محمد: السلوك التنظيمي، (د ط) دار الجامعة الجديدة مصر، 2008.
8. الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
9. أنجيس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر 2006.
10. أنجيس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر 2006.
11. أنور سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
12. البادي نواف محمد: الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.
13. باشيورة لحسن عبد الله وآخرون: البحث العلمي، مفاهيم، أساليب، تطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق، 2010.
14. البكري سونيا محمد: إدارة الجودة الكلية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. بن دريدي منير بن أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والحوافز)، ط1، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. بن عيشاوي أحمد: إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
17. بن عيشي عمان: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
18. بهجت محمد كشك جاد الله: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر 1996.
19. بوحوش عمار، الذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، الجزائر، 2001.

20. الترتوري محمد عوض وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمراكز المعلومات الجامعية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.
21. جابلونسكي جوزيف: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، الجزء الثاني، مصر، 1996.
22. جرادات أسامة محمد، المبيضين محمد: التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2012.
23. الجيوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
24. الحداد عواطف إبراهيم: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009.
25. حسن إحسان محمد: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2005.
26. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، (د، ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
27. حسن محمد إبراهيم حسان: الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، د.ط، الناشر العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
28. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
29. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
30. الحميري موفق عدنان عبد الجبار، محبوب المومني أمين أحمد: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
31. الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن 2001.
32. الدراكة مأمون سليمان، الشلبي طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الوفاء، عمان، 2002.
33. ديدان مولود: مدونة العمل، دار البيضاء، الجزائر، 2016.
34. راضي بهجت، العربي هشام يوسف: إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
35. رضا هشام حمدي: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
36. رضوان محمود عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة، فكر وفلسفة، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

37. زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الكتاب، 2004.
38. الزيادات محمد عواد، مجيد سوسن شاكر: إدارة الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار صفاء، عمان، 2008.
39. السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، ط1، دار إثراء، عمان، 2009.
40. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، (د ط)، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
41. سامي علي: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء، الإسكندرية، 1998.
42. الساميراني مهدي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، عمان، 2007.
43. سفاري ميلود، سعود الطاهر: مدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، (د ط)، مخبر علم الاجتماع والإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
44. سلاطينة بلقاسم والجيلالي حسان: أسس البحث العلمي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
45. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
46. سلمى علي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
47. السلمي علي: السلوك التنظيمي، ط3، مكتبة غريب للطباعة، مصر (دون تاريخ نشر).
48. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
49. شوية سنيف الإسلام: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
50. صقر عاشور أحمد: السلوك الإنساني في المنظمات، (د، ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
51. الطائي حميد عبد النبي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة tqm والأيزو iso، ط1، المؤسسة الوراق، الأردن، 2003.
52. الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق، 2006.

53. الطائي يوسف حجيم وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
54. عباس سهيلة، حسن علي وعلي: إدارة الموارد البشرية، (د، ط)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
55. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
56. العزاوي رحيم يونس كود: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2007.
57. العزاوي نجم عبد الله، جواد وعباس حسين: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
58. عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، (د، ط)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
59. عطوي جودت عزت: أساليب البحث العلمي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
60. عطية محسن علي: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، عمان، 2008.
61. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
62. عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد: مناهج وأساليب البحث العلمي والنظرية والتطبيق، ط1، عمان (الأردن)، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
63. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
64. عوض علي: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2013.
65. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
66. غنيم أحمد محمد: الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004.
67. فطيش عبد اللطيف: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجيلي، بيروت، 2003.
68. القندور محمد جلال: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة، مصر، 2015.

69. قنديلجي عامر: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.
70. الكساسبة وصفى: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
71. لبيب عامر سعيد، عبد الوهاب علي محمد: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، عين شمس، مصر، 1998.
72. ماضي محمد توفيق: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص، ص.23، 24.
73. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط8، الدار الجامعية، مصر، 2002.
74. محمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
75. مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
76. النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، (د، ط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
77. نوح مساعد بن عبد الله: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010.
78. الهوش أبو بكر محمود: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2008.
79. الهوش أبو بكر محمود: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2008.
80. الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

3- الرسائل الجامعية:

1. بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نفضال مسيلة-رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
2. بوقروم جنان: أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جبجل، 2008.
3. الجماسي محمد إسماعيل داود: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.
4. حبيبة عامر: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
5. ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009.
6. زرطال لطيفة: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2016.
7. الساكت لبنى زياد خالد: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2004.
8. علي الزهار أسماء خليل: إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2020

9. العميرة محمد عبد العزيز: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
10. مخبي أحلام: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك-دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
11. مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2011-2012.
12. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية-دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم-أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
13. المعمر وسام سليمان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2014.
14. نوفل كمال راتب: أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
15. هوارى العابد: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية-دراسة حالة-ولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015-2015.
16. الوافي الطاهر: التحفيز وأداء الممرضين-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة-رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2013.
17. يوسف بومدين: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

4- المجالات الأكاديمية:

1. أرفيس مريم: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-مجلة التغيير الاجتماعي، العدد(06)، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، ص، ص.481، 482.
2. باقر علي عبد العظيم، تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في رضا المكلفين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 39، سنة 2017.
3. بشته حنان، بوعموشة نعيم: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، جامعة جيجل، العدد الثالث سبتمبر 2019.
4. بن عودة قصير: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران (SNV) و(SIMPA)، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017.
5. بن عياد فتيحة، جطلي غالم: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد 2 ديسمبر 2022.
6. توتو عبد الباري فيصل محمد: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي السودانية، مجلة الرسمية، المجلد (03)، العدد (01)، جامعة النيلين، قسم علم الاجتماع السودان، 2022.
7. الداوي الشيخ: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد، 2007.
8. السيد عبد الرزاق وآخرون، تامر حمدي عياد، سعاد عمران منصور: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية، المجلد (33)، العدد (2) ديسمبر 2022.
9. صديق زكرياء، بن جيمة عمر: دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية عين الصفراء، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة ظاهري محمد بشار، 2018.
10. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (01)، جامعة بسكرة، 2001.
11. عطية محمد أحمد: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، الواقع والأفاق، 2020.

12. مرزوقي رفيق، بودرمة مصطفى: أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي (30) (02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
المراجع باللغة الأجنبية:

1. Junas Hansson: **Total quality management –aspects of implementation and performance** investigal with focuse on small organization, Doctoral Thesis⁶, Department of Business Administration and social science, Division quality and Environmetal Management, 2003
2. Juran josef, **la qualite dans les services**, op, cit
3. Kaoru ishikawa, **le tqc ou la qualite a le japonais 2 eme tirage**, AFNOR, paris,1990 .

ملخص الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولهذا تم طرح التساؤل الرئيسي في هذه الدراسة على النحو التالي:

هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ولحل هذا الإشكال تم صياغة الفرضية التالية:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وإنبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية كالتالي:

– التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

– دعم القيادة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

– لمشاركة العاملين دور في رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

لقد إتبع في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي لكونه يناسب موضوع الدراسة، كما قد تم الاعتماد على أداة الإستمارة التي وزعت على عينة قدرت ب 62 مفردة ممثلة في عينة عشوائية طبقية بنسبة 25% من مجتمع الدراسة، وهذا راجع إلى عدم تجانس مجتمع الدراسة.

وقد تم الاعتماد في إختبار صحة الفرضيات على أسلوبين للتحليل: الأسلوب الكمي والذي يشمل التكرارات والنسب المئوية، والأسلوب الكيفي الذي يشمل على تفسير وتحليل البيانات.

بعد المعالجة والتحليل للمعطيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد تحقق الفرضيات الموضوعية أهمها:

• لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فهي تعتبر مصدر غني وذو كفاءة رائدة في تحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها

القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحسين باستمرار، فمن خلال مبادئها (التحسين المستمر، ودعم القيادة بالإضافة إلى مشاركة العاملين) تتمكن المؤسسة من تنمية وتحسين مستوى الأداء العام للعاملين.

• أن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى تحسين جميع مجالات العمل وذلك من خلال إسهامه الفعال في تطوير أنشطة المؤسسة وطرق الإنتاج والخدمات بشكل مستمر مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أي عملية وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

• كما بينت الدراسة أن دعم القيادة يساهم في تحسين نشاطات المؤسسة بالإضافة إلى أن المديرين يهتمون بأخذ آراء العاملين والتشاور معهم وهذا من شأنه أن يولد لهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وزيادة دافعيتهم اتجاه العمل وهو الأمر الذي ساهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

• كما تبين أن الإدارة تمنح العمال فرصة المشاركة في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء وهو الشيء الذي يؤدي إلى تنظيم أفضل للعمل وهذا ما يبرز دور مشاركة العاملين في تحسين الأداء الوظيفي.

تبين أيضا أن العمل الجماعي وتوزيع المهام يخلق روح المشاركة بين الزملاء مما يحقق التعاون والسرعة في الإنجاز ويزيد من إقبالهم على العمل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداءهم وأداء المؤسسة.

Study summary

Study summary:

This study focused on the issue of the role of total quality management in improving the job performance of workers in the Algerian economic enterprise, which aims to know the role played by total quality management in improving the job performance of workers in the Algerian economic enterprise, and for this the main question was asked in this study as follows :

Does total quality management contribute to raising the level of job performance of workers in the Algerian economic institution?

To solve this problem, the following hypothesis was formulated:

Total quality management contributes to raising the level of job performance of workers in the Algerian economic institution.

Three sub-hypotheses emerged from this hypothesis as follows:

□ Continuous improvement of quality leads to raising the level of job performance of workers in the Algerian economic enterprise.

– Leadership support contributes to improving the job performance of workers in the Algerian economic institution.

– The participation of workers has a role in raising the quality of job performance of workers in the Algerian economic institution.

In the completion of this study, the descriptive approach was followed because it fits the subject of the study, and the questionnaire was distributed to a sample of 62 individuals represented in a stratified random sample of 25% of the study population, and this is due to the heterogeneity of the study population.

Study summary

Two methods of analysis were used in testing the validity of the hypotheses: the quantitative method, which includes frequencies and percentages, and the qualitative method, which includes the interpretation and analysis of data.

After processing and analyzing the data, the study reached a set of results confirming the validation of the hypotheses, the most important of which are:

- Total quality management has a role in improving the job performance of workers in the Algerian economic enterprise, as it is considered a rich source and has a leading efficiency in achieving the job performance of the enterprise within a number of procedures that have the ability to ensure innovation and continuous improvement, through its principles (continuous improvement, leadership support in addition to the participation of employees) the institution can develop and improve the level of general performance of employees.
- The continuous improvement of quality leads to the improvement of all areas of work, through its effective contribution to the continuous development of the organization's activities, production methods and services, which contributes to achieving efficiency and effectiveness in any process, and this leads to raising the level of job performance.
- The study also showed that leadership support contributes to improving the organization's activities, in addition to that managers are interested in taking the opinions of employees and consulting with them, and this would generate for them a sense of belonging to the institution and increase their motivation towards work, which contributed to increasing the effectiveness of the employees' job performance.

Study summary

- It has also been shown that the administration gives workers the opportunity to participate in the formulation of plans for improving performance, which leads to a better organization of work, and this highlights the role of workers' participation in improving job performance.

It was also found that teamwork and the distribution of tasks creates a spirit of participation among colleagues, which achieves cooperation and speed in achievement and increases their willingness to work, and this leads to improving their performance and the performance of the institution.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستمارة بحث بعنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء جيجل-أشواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

نتشرف بوضع تحت تصرفكم هذه الإستمارة، أرجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بكل صدق وموضوعية لأن ذلك يسمح باستخلاص نتائج علمية دقيقة ونعدكم بأن هذه البيانات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: ضع علامة (X) في خانة الإجابة المناسبة

إشراف الأستاذ:

غراز الطاهر

إعداد الطالبة:

ونام مخناش

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

[من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة]

2- السن: [أقل من 30 سنة]

[من 50 سنة فأكثر]

[من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة]

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي شهادات أخرى

متوسط ثانوي

4- الوظيفة أو الرتبة الحالية:

إطارات عون تحكم عون تنفيذ

5- الأقدمية في العمل:

[أقل من 05 سنوات] [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]

[من 10 إلى أقل من 15 سنوات] [أكثر من 15 سنوات]

6- الأجر:

مرتفع متوسط ضعيف

المحور الثاني: التحسين المستمر لجودة الأداء الوظيفي

7- هل يشارك الموظفون في عمليات تحسين الخدمات؟

نعم لا

8- هل تعتبر عملية التحسين المستمر لجودة العمل مسؤولية الجميع في المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، يبرز ذلك من خلال:

الابتكار والتجديد

تحسين الخدمات

تصحيح العيوب

9- هل تحرص المؤسسة على تحسين جميع وحداتها التنظيمية لضمان جودة الأداء الفعلية المقدمة لها؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، يبرز ذلك من خلال

تطوير الميادين الإستثمارية

التحسين المستمر في إستخدام التكنولوجيا

10- هل يساهم تطبيق نظام التحسين المستمر على إنتظام الموظف في تأدية الأعمال بكفاءة؟

نعم لا

11- هل تعتمد إدارة المؤسسة على أساليب لتحسين مستويات الجودة بشكل مستمر؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، يتم ذلك من خلال:

أساليب التخطيط

أساليب إحصائية

التدريب المتخصص

أخرى أذكرها.....

12- هل تعمل المؤسسة على تحسين أنشطتها التي تضيف قيمة للعملية الإنتاجية؟

لا

نعم

13- هل تسعى المؤسسة إلى تحمل المسؤولية إتجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج؟

لا

نعم

المحور الثالث: دعم القيادة والأداء الوظيفي

14- هل لدى قادة المؤسسة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة؟

لا

نعم

15- هل تتبنى الإدارة رؤيا انتقادية هادفة للتطوير والتحسين؟

أبدا

أحيانا

دائما

16- هل يوجد متابعة من قبل القيادات الإدارية للإنشغالات التي يتقدم بها العاملين وخاصة بجودة الأداء الوظيفي؟

أبدا

أحيانا

دائما

17- هل يسعى المسؤولون لبناء سمعة جيدة عن منتجاتها على أنها تتميز بالجودة والإنقان؟

لا

نعم

18- هل يشارك القادة والإداريين في المناصب العليا في نشاطات تحسين جودة الأداء؟

أبدا

أحيانا

دائما

19- هل يقدر المدير إجتهد العمال ويكافئهم على ذلك؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

الدعم المادي والمعنوي

الترقية

الزيادة في الأجور

20- هل تقوم القيادات الإدارية بزيارات دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها؟

أبداً

أحياناً

دائماً

21- هل يهتم المديرين بتبادل الآراء حول العمل مع العاملين؟

لا

نعم

المحور الرابع: مشاركة العاملين ورفع جودة الأداء الوظيفي

22- هل تحرص مؤسستكم على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الحاصلة فيها لزيادة وتحسين

الأداء؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، يبرز ذلك من خلال:

المشاركة في إتخاذ القرارات

بث روح الجماعة والتعاون

خلق روح الفريق لتحسين وتطوير العمل

23- هل تعمل المؤسسة على مشاركة العاملين في صياغة الخطط الخاصة بتحسين الأداء الفعلي؟

لا

نعم

24- هل يشارك العمال في إتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء عملهم؟

لا

نعم

25- هل يعتمد فريق العمل على وسائل في إنجاز المهام المتعلقة بتحسين أداءهم؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم، يتم ذلك من خلال:

الإعتماد على نظام المعلومات

الإعتماد على آرائه ومقترحاته

26- هل يتم منح الصلاحيات الكافية لمشاركة العمال في أداء المهام التي يكلفون بها؟

لا

نعم

27- هل يتم تكوين فرق العمل لخلق روح المشاركة بين الزملاء لتحسين جودة الأداء؟

لا

نعم

28- هل تستفيد المؤسسة من مشاركة العمال في إنجاز العمل؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، يؤدي ذلك إلى:

إتقان العمل

سرعة الإنجاز

توضيح العمل

التقليل من الأخطاء المهنية

29- هل يشارك الموظفون في إقتراح طرق جديدة في العمل؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف كانت النتائج المتحصل عليها:

مقبولة

مقبولة نوعا ما

غير مقبولة