



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بمعنوان :

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين
-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت الحاسنة ولاية سعيدة-

بإشراف: د/ يعقوبي خليفة

من إعداد الطالب:

❖ برزوق محمد

❖ سخونة عبد الحميد

اللجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة سعيدة

الدكتور بوصولاح عبد اللطيف

مشرفا

جامعة سعيدة

الدكتور يعقوبي خليفة

مناقشا

جامعة سعيدة

الدكتور بن عزة محمد الامين

السنة الجامعية: 2019/2018

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات، وبيان الانعكاسات الايجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح. ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي.

وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier la gestion de la qualité totale, son impact sur l'amélioration de la performance des employés dans les organisations, Et la déclaration de l'impact positif sur la performance résultant de l'application de la gestion de la qualité totale en tant qu'amélioration continue, la confiance de la direction dans l'information lors de la prise de décision, aidant la direction à mettre en œuvre la gestion de la qualité totale, en concentrant les efforts sur Répondre aux besoins et aux désirs des clients.

La gestion de la qualité totale est l'une des méthodes les plus modernes et les plus importantes pour les organisations. Elle a commencé à être mise en œuvre en raison de changements.

les défis rencontrés par ces organisations, afin qu'elles puissent rester et continuer leurs activités avec succès Gestion de la qualité de la qualité des biens uniquement, mais qualité des services et qualité de toutes les activités et processus de l'organisation, Augmenter la compétitivité des organisations aux niveaux local et mondial.

Les organisations mondiales et locales sont confrontées à de nombreux changements et défis, et ces défis sont appelés à Nouveaux concepts dans la gestion des organisations qui cherchent à atteindre l'objectif de survie et de continuité dans le monde de la concurrence et du changement Ses méthodes traditionnelles qui ne correspondent pas aux défis auxquels les organisations sont confrontées, et l'adoption de concepts de gestion modernes qui permettent à l'organisation De relever les défis auxquels ils sont confrontés et les surmonter pour atteindre une meilleure performance.

الإهداء

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

فإلى من نزلت في حقهما الآيتين الكريمتين في قوله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴾ {الإسراء 22-23}

إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخواني

إلى الروح التي سكنت روحي وخطيبي وزوجتي المستقبلية رقية

الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا

يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي.

- برزوق محمد -

الإهداء

إلى اللذين قال فيهما سبحانه وتعالى:
(**وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا**)
إلى من علمتني الصبر والثبات إلى من لقنتني الفهم صغيرا،
والأدب كبيرا، إلى من لم تبخل علي
بالغالي والنفيس، إلى من تحملت أعباء الزمن ، أمي الغالية.
إلى سندي وعوني ودعامتي، الذي كان علي جوادا وأعطاني دون أن يبخل،
إلى من تعب لأدرس
وتحمل المشاق لأتفوق، أبي.
حفظهما الله ورعاهما وأبقاهما لي عوناً وسنداً إن شاء الله
إلى إخواني: عمر-جمال
إلى جميع الأهل والأقارب بلا استثناء.
إلى جميع أساتذتي وخاصة الأستاذ يعقوبي خليفة والأستاذة طيبي نادية .
إلى جميع زملاء الدراسة في دفعة الماستر: اقتصاد وتسيير المؤسسات.
إلى كل الأصدقاء والرفقاء.
وكل شخص دعا لي بالتوفيق أهدي ثمرة جهدي.

سخونة عبد الحميد-

كلمة شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ

بادئاً ببده نشكر الله عز وجل تبارك وتعالى أن وفقنا لهذا

المسعى.

كما نخص بالشكر الأستاذ الفاضل يعقوبي خليفة لما

منحنا من جهد ووقت وإرشادات وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا العمل
وفي مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها
في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور
سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من
الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار

الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

وإلى من وقف وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



1. فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

ملخص الدراسة

الفهارس

| | |
|--|--------|
| 1- فهرس المحتويات..... | VI |
| 2- فهرس الجداول..... | IV |
| 3- فهرس الأشكال..... | V |
| 4- فهرس الملاحق..... | VI |
| مقدمة عامة..... | أ- و |
| الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة..... | 8 - 28 |
| المبحث الأول: ماهية الجودة..... | 9 |
| المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطورها..... | 10 |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة..... | 11 |
| المطلب الثالث: أبعاد الجودة..... | 13 |
| المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة..... | 14 |
| المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... | 14 |
| المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... | 16 |
| المطلب الثالث: أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... | 19 |
| المبحث الثالث: معايير الأيزو..... | 20 |
| المطلب الأول: مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات..... | 20 |
| المطلب الثاني: فوائد تطبيق المقاييس الدولية..... | 21 |
| المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الأيزو..... | 23 |
| المطلب الرابع: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة..... | 25 |

| | |
|--------------|---|
| 28..... | خلاصة الفصل |
| 51 - 29..... | الفصل الثاني: أداء العاملين، ومفهوم سبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة |
| 30..... | المبحث الأول: ماهية الأداء |
| 32..... | المطلب الأول: مفهوم الأداء |
| 32..... | المطلب الثاني: عناصر الأداء |
| 33..... | المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء |
| 35..... | المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة |
| 35..... | المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين |
| 37..... | المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين |
| 40..... | المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء |
| 44..... | المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء |
| 47..... | المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين |
| 47..... | المطلب الأول: تعريف وأهداف حلقات الجودة |
| 48..... | المطلب الثاني: ستة سيجما |
| 49..... | المطلب الثالث: نشأة ومفهوم المقارنة المرجعية |
| 51..... | خلاصة الفصل |
| 73 - 53..... | الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت الحساسنة ولاية سعيدة |
| 54 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 54..... | المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الشركة الوطنية لمواد البناء |
| 56..... | المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مصنع الاسمنت سعيدة SCIS |
| 58..... | المطلب الثالث: أهم المدخلات التي تحتاجها المؤسسة |
| 59..... | المبحث الثاني منتج المؤسسة ومورداها البشري |

| | |
|---------------|---|
| 60..... | المطلب الأول: منتج المؤسسة..... |
| 60..... | المطلب الثاني: الموارد البشرية |
| 65..... | المبحث الثالث : الدراسة التطبيقية..... |
| 65..... | المطلب الأول: مجتمع الدراسة..... |
| 66..... | المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصي..... |
| 67..... | المطلب الثالث: التحليل الوصفي للعينة الدراسة..... |
| 74..... | خلاصة الفصل |
| 78 - 75 | خاتمة عامة |
| 83 -79 | قائمة المراجع |
| 91 -84 | الملاحق |

2- فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-1 | موصفات الايزو ومجالات تطبيقها | 26 |
| 2-1 | الفرق بين نظام الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة | 45 |
| 1-2 | أهداف حلقات الجودة | 59 |
| 1-3 | عينة الدراسة | 61 |
| 2-3 | تكرارات ونسب جنس الموظفين | 62 |
| 3-3 | نسب وتكرارات الموظفين | 63 |
| 4-3 | نسب وتكرارات متغير المؤهل العلمي | 65 |
| 5-3 | نسب وتكرارات وظيفه العمال | 66 |
| 6-3 | نسب وتكرارات أقدمية الموظفين | 67 |
| 7-3 | اختبار معامل الفا كرونباخ | 72 |
| 8-3 | المقياس الخماسي " ليكارث" | 73 |
| 9-3 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور إدارة الجودة الشاملة | 73 |
| 10-3 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخاص بأداء العاملين | 73 |
| 11-3 | تأثير إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين | 73 |

3- فهرس الأشكال البيانية

| الرقم | عنوان الأشكال | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-1 | مراحل تطور الجودة | 10 |
| 2-1 | مرتكزات الجودة الشاملة | 17 |
| 1-2 | مراحل تقييم الأداء | 33 |
| 1-3 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت | 57 |
| 2-3 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 60 |
| 3-3 | توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر العمال | 61 |
| 4-3 | توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي للعاملين | 62 |
| 5-3 | توزيع أفراد العينة حسب متغير وظيفة العامل | 63 |

| | | |
|----|--|-----|
| 64 | توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العامل | 6-3 |
|----|--|-----|

4- فهرس الملاحق :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|-------------------------------|----------|
| | الاستبيان | الملحق 1 |
| | مخرجات الحزم الإحصائية (SPSS) | الملحق 2 |
| | | الملحق 3 |



مقدمة

مقدمة:

عرفت المؤسسات مواجهة كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة كاشتداد المنافسة العالمية وانطلاق هائل للتكنولوجيا في جميع المجالات وانفجار ثورة الاتصالات والمعلوماتية وتزايد الصراع على الأسواق والفوز بالأرباح وبمعدلات النمو، وكسب الميزات التنافسية بالإضافة إلى بروز منظمة المواصفات العالمية التي تؤكد على أهمية الجودة وغيرها، فأحدثت هذه التغيرات تطوراً في سلوك التنظيمات و في الممارسات الإدارية بشكل عام، مما تحتم على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التحديات من خلال: اتخاذ الترتيبات، استبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات والممارسات الإدارية التقليدية، والأخذ بالمفاهيم والتقنيات والسلوكيات والممارسات الإدارية الحديثة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتدعيم قدراتها التنافسية، وتحسين أدائها وتميزه في كافة الجوانب بما يحقق لها الريادة والتفوق، ومن أهم التوجهات الإدارية المعاصرة التي تكفل للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة مدخل إدارة الجودة الشاملة فقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة حيث تتبنى أهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المؤسسات والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من طرف جميع العمال.

لتحقيق ذلك أدركت المنظمات أن نجاحها أو فشلها مرهون بعنصر مهم هو المورد البشري، فهو القاسم المشترك في جميع مجالات العمل بالمنظمة وهو الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير ويتوقف عليه نجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط، لأنه مصدر الإبداع والابتكار والتطوير، وهو القادر على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها، فقد ركزت المنظمة على وظيفة التدريب باعتبارها وظيفة ضرورية لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين كفاءتهم وتغيير اتجاهاتهم.

أكدت مجموعة من الدراسات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء العاملين الذي يتجلى في تحسين الأداء وتحقيق الربح من أجل الاستجابة لمطالب الزبون.

من أجل زيادة الفهم الجيد لهذا الموضوع رأينا أن تتمحور دراستنا حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

إشكالية البحث:

- ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين؟

تتفرع لنا من الإشكالية المطروحة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟

- ما المقصود بتقييم أداء العاملين؟

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم أداء العاملين؟

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية الكبرى في الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم أداء العاملين.

فرضية البحث:

يهدف الإجابة على التساؤلات السابقة ارتأينا وضع الفرضية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته للعناصر التالية:

- لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر وحياة المؤسسة الاقتصادية ألا وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد محور الاهتمام في الدراسات الحديثة ناهيك على أنه من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا؛

- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة، نظراً للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية وظيفة التحسين والأداء؛

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

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

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى خطأ أو صحة فرضيات البحث؛
- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في الأداء، وإدارة الجودة الشاملة؛
- إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

أسباب اختيار البحث:

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

- بحكم التخصص في مجال علوم اقتصادية "اقتصاد وتسيير المؤسسات " أو الميل الطبيعي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة؛

- أهمية الموضوع وحدائه، وخاصة في ظل التنافس الشديد الذي تشهده السوق المحلية، والتغيرات الديناميكية التي تعرفها بيئة المؤسسات الاقتصادية؛

- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع ونكون بذلك قد أضفنا مرجع جديد إلى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة.

منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده كمحاولة لاختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الفصلين الأولين في الجانب النظري على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث فعن طريقه يتسنى لنا وصف ورصد ومتابعة دقيقة لمتغيرات إشكالية البحث المتمثلة في إدارة

الجودة الشاملة ووصفها من مختلف الجوانب وتحليلها تحليلًا دقيقًا، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً على مستوى المؤسسة.

الدراسات السابقة:

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

- حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تجارة دولية 2013. خلص الباحث إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري.

- نادية صديق عبد الله، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير لإدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، خلص الباحث إلى أنه ينبغي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين.

- شلغوم رميساء، اثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صافلي بعين اسمارة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014. خلص الباحث إلى أن الجودة تعتبر سلاح استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية.

حيث استنتجنا من خلال الدراسات السابقة أن مشاركة العاملين في التعبير عن احتياجاتهم له تأثير كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء قيامنا بإعداد هذه المذكرة من أهمها:

- قلة المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة والحاصلة على شهادة الايزو.

- عدم استقبال المؤسسات الاقتصادية لنا لإجراء الدراسة الميدانية، بحجة تخوفها من تسرب المعلومات للمنافسين، ومراعاة المؤسسة لطابع الكتمان والسرية في القيام بالأعمال، رغم أننا وضحنا في أكثر من مرة، أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

هيكل البحث:

للتفصيل في موضوعنا والذي هو بعنوان إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات.

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين والفصل الأخير تطبيقي بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويضم هذا الفصل ثلاثة مباحث

الفصل الثاني: أداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة ويضم هذا الفصل أيضاً ثلاثة مباحث .

الفصل الثالث: وهو خاص بالدراسة التطبيقية، إذ تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الاسمنت الحسانة ولاية سعيدة، كما قسم هذا الفصل كذلك إلى ثلاثة مباحث، وأخيراً الخاتمة حيث ذكرنا فيها أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى استعراض التوصيات التي بنيناها اعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها في مجال البحث.



الفصل الاول

تمهيد

تهدف العديد من المؤسسات إلى تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد)، أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التي وجدت اهتماما من قبل المؤسسات بغية تطويرها، حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وأن البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعد الجودة القاعدة والمحور الذي تبنى عليه العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيه، لذا لا بد من التطرق إلى مفهومها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

تعرف الجودة على أنها تكامل الملامح (الخصائص) لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة ومعروفة ضمناً، وهي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.¹

تعرفها المعايير البريطانية: بأنها "مجل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة"².

يعرفها oxford : " أنها درجة التمييز أو الأفضلية"

كما يعرفها جوران على أنها الملائمة للغرض أو الاستعمال.³

يعرفها كروسبي بتعريف يشترط فيه ثلاث شروط لتحقيق الجودة:

1- الوفاء بالمتطلبات؛

2- انعدام العيوب؛

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.⁴

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس: على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً.⁵

1- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012م، ص25.

2- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دارا لحامد للنشر والتوزيع، 2013م، ص21.

3- زينب باسو و نورة محبوب، تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرياح، 2013/2012، ص3.

4- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م، ص14.

5- يازيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، أطروحة ماجستير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2012م، ص30.

ثانياً: مراحل تطور الجودة

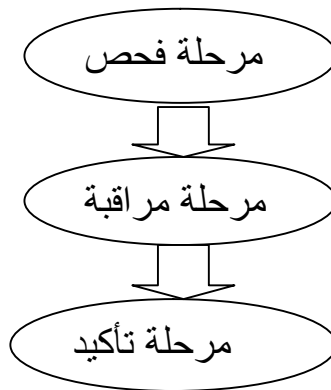
المرحلة الأولى: فحص الجودة: كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن العشرين تركز فقط على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعة.

المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة: تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، التي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.

المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً، بدلاً من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينيات من القرن العشرين ، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان، وهو يعنى نظام شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل، ويعتمد أساساً على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة المورد من أجل التحسين المستمر للجودة.⁶

الشكل رقم (1-1) يوضح مراحل تطور الجودة



المصدر: من إعداد الطلبة

⁶ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة

أولاً: أهمية الجودة: لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات ويمكن تناول أهمية الجودة كالتالي:

1- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال المنظمة التي تربط المنظمة بالمجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

2- المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

3- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة.

4- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.

5- التكاليف وحصصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه إن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلفها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج.¹

ثانياً: أهداف الجودة:

1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني.

2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت؛

3- ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

¹حنان بودرسه علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة ص5-ص6.

- 4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة و اللوائح والتوجيهات وارتقاء بمستويات العاملين؛
- 5- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات العمليات ، المخرجات).

- 6- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.
- 7- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها.¹

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

نظرا لتعدد تعريف مفهوم الجودة فمن الطبيعي أن تتعدد أبعاد وخصائص الجودة والخدمات وهي كالاتي:

1- أبعاد جودة السلع : وتشتمل على عدة عناصر منها :

- أ- **المظهر العام:** ويشمل ملامح السلعة وخصائصها المحسوسة التي من السهل إدراكها مثل: اللون والرونق الجمالي والحجم وغيرها.
- ب- **السمعة:** هي المعلومة السابقة عن المنتج -السلعة وخبرة الزبون ومدى الثقة مقارنة بالسلع المعروضة في السوق.
- ت- **الجمالية:** وتعني كيفية السلعة وجماليتها ورونقها ولمسها وغير ذلك من الجماليات التي تختص بها السلعة.
- د- **الصلاحية:** هي المتانة في المنتج والسلعة المعروضة، ومعرفة العمر التشغيلي المتوقع للسلعة مقارنة بالسلع الأخرى.
- هـ - **الخدمات المصاحبة:** توفر خدمة التعديل أو التصليح والصيانة عند حصول مشكلة فنية ما نتيجة الاستخدام.

²- احمد يوسف دودين مرجع سبق ذكره،ص30

و- **الاعتمادية:** ثبات كفاءة الأداء الوظيفي للمنتج مع مرور الوقت تحت ظروف تشغيلية معينة وفترة زمنية محددة.

ز- **المطابقة للمواصفات:** وهي الدرجة التي تلبي الوضع التصميمي المعياري للمنتج وتؤثر في خصائصه التشغيلية.

ح- **حسن الأداء:** السلعة تؤدي الوظيفة المفترضة كما ينبغي، مثل وضوح الصورة عند التصوير بالنسبة للكاميرا، أو السرعة بالنسبة للماكينة وغيرها.

ط- **الجودة المدركة:** مستوى المستهلك وإدراكه أن السلعة تحقق مستوى عالياً من الأداء.

2- أبعاد جودة الخدمة

أ- **التوقيت:** السرعة في تقديم الخدمة وتوفيرها في الوقت المناسب.

ب- **التقدير والاحترام:** مدى شعور الزبون بالترحيب من قبل العاملين في المرفق الخدمي.

ج- **سهولة الوصول:** الحصول على الخدمة المطلوبة دون معوقات تذكر، سواء أكانت مالية، أم اجتماعية أم ثقافية، وغيرها.

د- **الأداء الفني:** القدرة الفنية لمقدم الخدمة ومدى قناعة الزبون بكفاءة الخدمة المقدمة وفعاليتها.

هـ- **الاستجابة:** تفاعل مقدم الخدمة مع الزبون أو المستهلك وإشعاره بأهميته .

و- **الدقة:** انجاز الخدمة المقدمة للمستهلك أو الزبون بصورة صحيحة من أول لحظة.

ز- **جودة المرافق، البيئة:** توفر خدمات الترفيه والتسلية في المرافق الخدمي بحيث يشعر الزبون براحة كافية عند الانتظار للحصول على الخدمة.

ح- **الكفاءة-التكلفة:** توفر الخدمة أو توفيرها بأقل التكاليف، وتجنب هدر الموارد المتاحة.

ط- **الفعالية-النتيجة:** مدى تحقيق الهدف المتوقع من الخدمة المقدمة، وإلى أي مدى نجحت الإستراتيجية.

ر - السلامة-الأمان: تؤثر سلامة السلعة في قرار المستهلك في شراء السلعة أو عدم شرائها.¹

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** والمعرفة اختصاراً (TQM) تعد منهجاً إدارياً يسيطر على فكر وتصرفات الممارسين والمهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1- يعرف "Philip Crosby 1986" إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً".²

2- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (T,Q,M) كما يلي:

- إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.³

3- عرفها West بأنها: فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.⁴

4- وعرفها (Schuster) بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح، منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل

¹ شاكر بن احمد صالح، خالد بن محمد القريمي الجودة الشاملة نشأتها وتطورها وأساليبها، الطبعة الأولى، 2015، عمان

دار الفكر الناشر والموزعون، ص 78-81

² احمد بن عيشاوي مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ احمد بن عيشاوي مرجع سابق، ص 24.

⁴ احمد يوسف دودين مرجع سابق ذكره.

أفضل وبفعالية عالية وفي اقصر وقت.¹

5- تعريف **W.Edward Deming** لإدارة الجودة الشاملة: هي 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.

وهناك من عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في النظم".²

6- يعرفها فيسترايد بأنها: نظام تكامل من المبادئ وطرق وممارسات للوصول إلى الأفضل وفي ظل ما تقوم به المؤسسات، وترتكز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية وجهود الابتكارين مزيجا للوصول إلى مستوى أداء وتطور مستمرين.³

المطلب الثاني: مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ تذكرها:

- 1- التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذا استخدم بوصفة الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المنظمة باتجاه أهداف ومهام محددة.
- 2- ثقافة المنظمة: يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم استمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قي ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة.
- 3- التركيز على المستهلك: يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، لذلك عرف كوتلر المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وان من واجبنا التعامل بصورة مفيدة لنا وله، وان المستهلك اكبر الأشخاص أهمية في أي منظمة.

¹- مرجع نفسه ص27.

²- نادية صديق عبد الله، اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، 2017، ص14

³- نادية صديق عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص14.

- 4- التركيز على العمليات والنتائج معا: لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء.
- 5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها وهذا ما يتحقق من خلال تفعيل دور فريق العمل وجماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع على التعبير على الرأي دون خوف أو تردد، كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة.
- 6- شحن وتعبئة خبرات الموارد البشرية: تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية إن الموارد البشرية تتكون من أفراد لا عقول لهم ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجرة، ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم.
- 7- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق: تمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على الحقائق والبيانات الصحيحة ، وليست مجرد تكهنات واجتهادات فردية.
- 8- فرق العمل: يعد العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة بوصفها الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد لحل مشاكل الإنتاج وأن فرق العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وزيادة رضا الزبائن.
- 9- الجودة قابلة للقياس: يمكن استخدام التقنيات الإحصائية كأدوات لإغراض القياس والتحليل المتمثلة بلوحات السيطرة، المدرجات التكرارية أو وظيفة نشر الجودة، المخططات البيانية، وباستخدام هذه الأدوات تتمكن المنظمة من تحديد جودة منتجاتها.
- 10- التغذية العكسية: هي معلومات تحصل عليها المؤسسة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها.
- 11- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق

نظام إبداعي يحقق باستمرار رضي تاما للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.¹

ثانيا: عناصر الجودة الشاملة

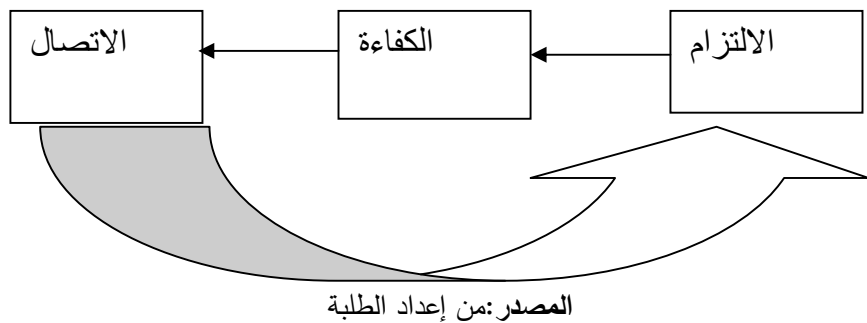
للجودة ثلاث مرتكزات إذا توفرت معها الجودة بما تعني هذه الكلمة وهي:

الالتزام: يعني المثابرة على العمل والتدريب عليه والبعد عن ملهيات العمل وإهدار الوقت واستخدامه الاستخدام الأمثل.

الكفاءة: وتعني الاطلاع على مجريات كامل أمور العمل بما في ذلك أدق التفاصيل مع القدرة على التصرف بشكل الصحيح وقت الحاجة وبدون أخطاء.

الاتصال: ويعني القدرة على اخذ المعلومة بسهولة ووضوح ممن يتم التحدث إليهم من الزملاء والمديرين والموظفين والعملاء.²

الشكل رقم (1-2) يمثل مرتكزات الجودة الشاملة:



المطلب الثالث: أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو للعاملين في المنظمة كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت، ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة ومن هنا نبين أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1- انخفاض شكوى المستهلكين والعملاء وجودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم؛

¹ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2017، ص143-147.

² احمد الحيت ، سهى عبد العال ، اضاءات إدارية، معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص15.

- ب- تحفيظ تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلي انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة؛
- ج- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف؛
- د- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل؛
- هـ- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء و تأخير التسليم؛
- و- زيادة الابتكارات والتحسين.
- وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية لنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة من أهمها:

- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.

-انخفاض نسبة الغياب.

-تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.¹

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق أي فلسفة إدارية حديثة غالبا ما يتعرض لعدد من الأخطاء التي ينبغي على المسؤولين تفاديها لضمان نجاح برامج التطبيق، فعادة ما تنتج هذه الأخطاء من سلوكيات الإدارة أو العاملين. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

- 1- تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة؛
- 2- تقليد المؤسسة لتجارب مؤسسات أخرى تختلف عنها في المستوى والإمكانيات والثقافة؛
- 3- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة؛
- 4-عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة؛
- 5-عدم وفاء قادة المؤسسة بأقوالهم ووعودهم في العمل ما يفقد العمال المصداقية وروح الفريق؛
- 6- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة؛
- 7- العجز عن توفير معلومات عن الانجازات المحققة، ما يؤدي إلى فشل عملية قياس الأداء؛
- 8- عدم الإنصات الكافي لآراء المستهلكين والموردين؛
- 9- تطبيق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة وبشكل شامل يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف العمال.

¹- توري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص38.

وكذلك كما يرى ستيفن كوفي أن احد الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أي منظمة هي:

- *فقدان الثقة بالمدير.
- *الاتصالات الرديئة.
- *الموظفون غير المنضبطين .
- *ضيق الوقت.
- *الانفراد في الرأي.
- *سوء نظام المكافآت والحوافز.¹

¹- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص38-39.

المبحث الثالث: ماهية الأيزو

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب جملة من المتطلبات نظاما موحدا، أو مقبولا من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية.

المطلب الأول: مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات

أولا: مفهوم الأيزو: هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization Standardization وهي اتحاد عالمي مقره جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقيس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتمادا على الكلمة اليونانية ايزو وتعني متساوي.¹

كما تعنى أنها أيضا منظمة غير حكومية تمثل اتحاد دولي لهيئات المواصفات الوطنية تأسست سنة 1946 في لندن بمشاركة 26 هيئة مواصفات و اسمها مشتق من الكلمة اليونانية (Isos) التي تعني التساوي وأصبحت الآن تضم في عضويتها 130 هيئة ومقرها الحالي في مدينة جنيف السويسرية. وتعتبر الشهادات التي تصدرها الأيزو إحدى التحديات التي تواجه العالم الثالث، لصيما بعد إن أضحت علامة من علامة النضج والجودة في إنتاج السلع والخدمات.²

ثانيا: سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000: تتكون المواصفات القياسية الدولية (ISO 9000) من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة:

1- المواصفة الأولى الأيزو 9000: هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من ايزو 9001 و ايزو 9002 و ايزو 9003.

2- المواصفة الثانية ايزو 9001: تتضمن ما يجب إن يكون عليه نضام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وتنتهي بخدمة ما بعد البيع وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة، وتبرز في هذه الموصفة أهمية التصميم الذي أصبح حيويا للزبائن الذين يتطلبون منتجات بلا أخطاء.

3- المواصفة الثالثة ايزو 9002: تتناول نضام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها علي الإنتاج والتركييب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع وتضم 18 عنصرا من عناصر الجودة.

¹ - بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص214.

² - إسماعيل إبراهيم ، تدقيق أنظمة الجودة، دار دجلة الطبعة الأولى، 2010، ص21.

4- المواصفة الرابعة ايزو 9003: تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بإنتاج وتقديم الخدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش مثل موردو البضائع الذين يقتصر عملهم علي فحص واختيار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة.

5- المواصفة الخامسة ايزو 9004: تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة وهي بذلك تختلف جذريا عن المواصفات 9001، 9002، 9003 في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صفة التزام من المورد أو المصنع اتجاه الزبون، وصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول علي شهادة، أما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.¹

الجدول رقم (1-1) مواصفات ايزو ومجالات تطبيقها

| المواصفة | عنوانها | مجال تطبيقها |
|----------|--|--|
| iso9000 | - إرشادات للاختيار والاستخدام | - لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة. |
| iso9001 | - نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة وتشمل 20 عنصرا | - للشركات الهندسية و الإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم و التطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع. |
| iso9002 | - نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز ويشمل 19 عنصرا | للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية. |
| iso9003 | - نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل 16 عنصرا | - تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة إلي يكتفي بفحصها النهائي . |
| iso9004 | - عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة | - لكل الصناعات والخدمات. |

المصدر: حنان بودرسة مرجع سابق ص 20-21

المطلب الثاني: أهمية الحصول علي شهادة ايزو

تكم أهمية الحصول علي شهادة ايزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى قلب المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول علي شهادة ايزو 9000 ومن أهمها ما يلي :

¹ - فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2015، ص 80.

- 1- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية وملاءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية الجات؛
- 2- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل؛
- 3- المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات؛
- 4- تحسين مستوى العلاقة بين العملاء؛
- 5- تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي؛
- 6- تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم لتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي؛
- 7- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر؛
- 8- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التكاليف والعيب وزيادة المبيعات؛
- 9- تطبيق نظام الايزو على المؤسسة يكسبها ميزات تنعكس ايجابيا على مستوى أداء المؤسسة.
- 10- التركيز على مفهوم البقاء الاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل بدلا من الربح السريع؛
- 11- كسب المنافسة والتربع على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية ؛
- 12- اتخاذ كل مؤسسة شعار الجودة من أهم أهدافها.¹

المطلب الثالث: مراحل الحصول علي شهادة الايزو

- تشكيل مجموعة جودة.
- تحديد أهداف الجودة.

¹- بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص217-218.

- التشاور حول أهداف الجودة الكلية.
 - تحديد أهداف كل قسم.
 - تحضير و توزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة.
 - تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة.
 - إجراء برامج التوعية بالإيزو 9000 و للجميع في الشركة.
 - تحضير مصفوفة تشرح ما هي الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة.
 - وضع الإجراءات التي تشكل نظام الجودة.
 - مقارنة هذه الإجراءات مع الإيزو 9000 دورياً.
 - كتابة الإجراءات الإضافية.
 - إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب و غيرها.
 - عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي.
 - كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة.
 - إجراء التدقيق الملائم و مراجعة الوثائق.
 - إجراء التدقيق الداخلي.
 - إجراء المراجعات الإدارية.
 - اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
 - اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة.
 - الحصول على الشهادة.
- في الآونة الأخيرة أصبح الحصول على شهادة (إيزو) دعاية للشركات حيث انتشرت الإعلانات عن المصانع التي تحصل على شهادة الإيزو، و هذا التسابق نحو شهادة الإيزو يهدد بجعل مسألة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعايات مع أن الجودة كانتمء والتزام هي أكبر من ذلك بكثير. لذا لابد من التطرق لبعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع الجاد.

أولاً: الحصول على شهادة الجودة شيء والانتماء إلى الجودة شيء آخر، فالانتماء إلى الجودة يتطلب أموراً واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي والجودة منها ماهو مادي (أموال وأصول)، و منها ماهو بشري (مهارات وسلوكيات)، ومنها ما هو فني (معرفة و تأهيل)... الخ.

كما أن الانتماء إلى الجودة يفرض تغييرات جذرية في المنشأة أو المصنع بدءاً من شكل الهيكل التنظيمي و أسلوب الإدارة إلى شخصية المدير و اهتماماته. و لكي نفرق بين المنشأة التي تهتم بالجودة قولاً وفعالاً والأخرى التي لا تعير الجودة أهمية كافية أو تنظر للجودة كشعار وشهادة فقط نجد أن هناك اختلافات كبيرة جداً و عميقة جداً بين هاتين المنشأتين خاصة من حيث:

- الاهتمام بالبحوث و التطوير.
 - الاهتمام بالتدريب و التنمية البشرية.
 - تحقيق الريادة التقنية.
 - تشجيع العمل الجماعي والإبداع.
 - فتح خطوط الاتصال و استمراريتها.
 - توفر القيادات الواعية والمتفتحة.
 - الإهتمام بالمستهلك وجعله العامل الأول الذي يؤثر على قرارات وتصرفات المنشأة.
- إن: الجودة كمبدأ يعني الاهتمام بهذه المتطلبات أما المنشأة التي تحاول الحصول على شهادة الايزو كدعاية فارغة.

ثانياً: الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك و ثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المنشأة ككل، والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكير الهادف مكسباً للإدارة وللمنشأة والمجتمع و لكن التفكير و الرغبة و الطموح لا يعني شيئاً البتة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية.¹

المطلب الرابع: الفرق بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة

1- إن الايزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

¹ - شلغوم رميساء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، جامعة أم بوقي، 2013-2014، ص 49-50.

- 2- إن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو، حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الأيزو؛
- 3- إن تطبيق نظام الأيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الأيزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- 4- على الرغم من وجود اختلافات بين الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هنالك تشابه كبير بينهما؛
- 5- إن الاختلافات بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصورا معينا في نظام الأيزو، فهذا النظام يوفر معيارا مهما للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمات لضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعدها على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- ويمكن القول بأن نظام الأيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالية:
- 1- أن العميل لا يأخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة.
- 2- أن جودة المنتج أو الخدمة ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
- 3- عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.
- 4- يتضمن نظام الأيزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي ولا تخص منظمة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أنها مرتكز ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، فلكل منظمة نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، وهذا بعكس نظام الأيزو إذ أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة؛
- 5- تهدف المنظمات التي حازت عليها شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة

الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها؛

6- تقوم المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) بإجراء مراجعة دورية للمنظمات الحاصلة على شهادة الايزو للتأكد من التزاماتها بمواصفات هذه الشهادة، وتلتزم هذه المنظمة الشركات الحاصلة على شهادة الايزو بإجراء التغييرات وفقا للتعديلات التي تقرها، بينما هنالك استقلالية أكبر لدى المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة بعض التغييرات التي تناسبها.

7- شهادة الايزو مهمة الشركات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما الشركات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محليا وعالميا؛

8- لا يعطي نظام الايزو مبادئ المشاركة، والعمل الجماعي، والتعاون، والقيادة الفعالة الاهتمام الكافي والمطلوب ، في حين نعتبر هذه الأمور من المرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة.¹

جدول رقم(1-2) يوضح الفرق بين نظام الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة²

| جوانب الاختلاف | نظام الايزو | نظام إدارة الجودة الشاملة |
|---|---|---|
| الاهتمام بالعميل | لا يأخذ الاهتمام الكافي | يأخذ الاهتمام الكافي |
| جودة المنتج و الخدمة | لا تعطي الأهمية اللازمة | تعطي الأهمية اللازمة |
| مبادئ التحسين المستمر | لا يتم التركيز عليها | يتم التركيز عليها |
| مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة | لا تعطي الاهتمام اللازم | تعطي الاهتمام اللازم |
| المعايير المتبعة | معايير دولية و متفق عليها وذات طابع عالمي | معايير دولية تتصف بخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى |
| التعامل مع العميل | تعامل غير مباشر مع العميل | تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته |
| الاستقلالية | المنظمات الحاصلة على | المنظمات لها الحرية الكاملة |

¹- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، الطبعة الثانية، 2015، ص256-259 .
²- نفسه، ص 259.

| | | |
|---|---|----------------------|
| <p>في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها</p> | <p>شهادة الايزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الجودة</p> | |
| <p>تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة</p> | <p>تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلي السوق العالمي</p> | <p>نوعية الشركات</p> |

خلاصة الفصل:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق و توجيه جميع وظائف وعمليات و إمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون و العامل)، و بهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسياً.



1- تمهيد الفصل :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة مواردها البشرية، والتي تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية وتدريب مستمر وتقييم أداء العاملين بها يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة من أجل التنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى والهدف من هذا كله هو تحقيق الرضا التام.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن الاهتمام بموضوع الأداء اخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجها.

الأداء في اللغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه أي قاضيته.

يعرف الأداء على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته.

أما **ولسن وسترن** فقد عرف الأداء أنه: المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة.

ويشير مفهوم الأداء أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

في حين يرى **الخراني** بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية معدلات محددة.

قد عرف **هلال الأداء** بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل

الفرد فقط، ولكنه نتيجة التفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

أما **أرنولد وفيلدمان فيران** فقد عرفا الأداء بأنه عبارة عن مقدار التأثير الإيجابي للموظفين تجاه

أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.

يرى **كاستك وآخرون** بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في

مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف

عملية أداء المنظمة ككل.¹

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة

بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم

الأداء:

1- **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون

مع الطرفين (المؤسسة والعاملون)، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به وأيضا

الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي يتبقى تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم

الأداء.

¹ - ، حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة وأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص90-91.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3- تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

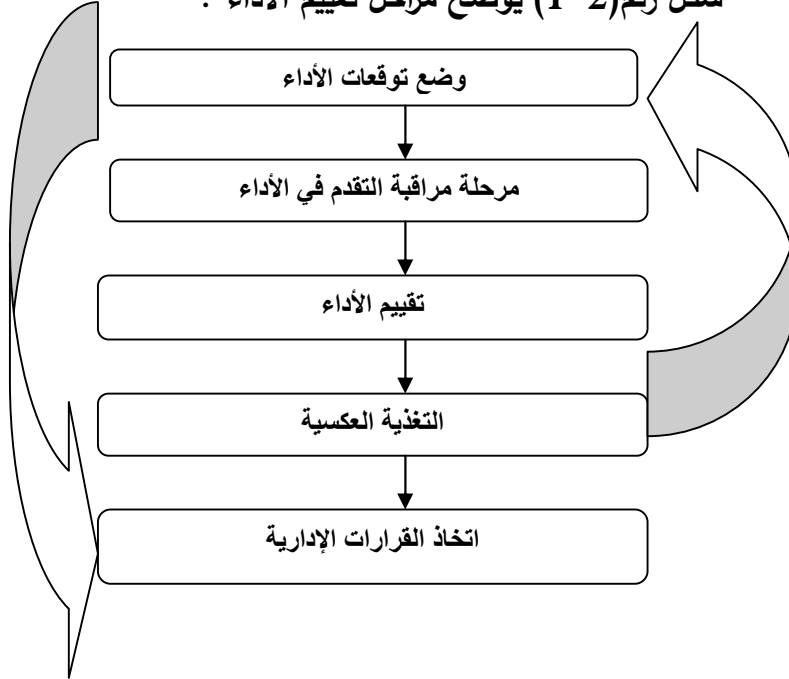
4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية لتقدم في المستقبل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين... الخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمطن أن تنعكس وبشكل ايجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات، وكذا قيام العاملين. وكإجراءات جزائية يجب علي الإدارة أن تقدم المكافئات المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاينة الأئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.¹

¹- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص82-84.

شكل رقم (1-2) يوضح مراحل تقييم الأداء :



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015 ص84.

المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء واستخدام اتجاهاته

أولاً: سبل تحسين الأداء

- قد يكون من المناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء تحتاج هذه العملية إلى وسائل أهمها:
- التدريب: فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السلبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب التوفر المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.
 - استخدامات الآلات المعاونة: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، ويؤدي إلى السرعة اللازمة لانجاز الأعمال.
 - التنظيم الفني: يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا ومبنيًا على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءات العاملين.
 - التنظيم الإداري: إن التنظيم الإداري يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.
 - الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته، وقدرته، وميوله ومواهبه وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها.
- البعثات الداخلية والخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء.
- الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه.¹

ثانياً: استخدام اتجاهات الأداء

يمكن استخدام بعض الأساليب كأسلوب السلاسل الزمنية لتوقع حجم العمالة في المستقبل وتجاوز بعض المشاكل المرتبطة بأسلوب السلاسل الزمنية المتمثلة بالافتراضات التي تعتمد عليها كتلك المتعلقة بوجود ثبات الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية منها والخارجية، وثبات سياسات وبرامج المنظمة لمدة طويلة واحتفاظها بسجلات ومعلومات عن حركة الموارد البشرية لسنوات ماضية كثيرة وغيرها منها: استخدام اتجاهات تطور الأداء والإنتاجية للموارد البشرية في المنظمة مقاسه بحصة الفرد من الإنتاج أو القيمة المضافة لعنصر العمل مع الأخذ بالاعتبار التطور التكنولوجي أو المستوى التكنولوجي الذي ترغب المنظمة في استخدامه لأداء عملياتها المتنوعة في المستقبل.²

¹ - قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي، 2015، ص30-31.

² - صفوان محمد المبيضين- غانض بن شافي الاكلمي، استخدام اتجاهات أداء التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص91.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

إن كفاءة العاملين وأدائهم في العمل تحدده مجموعة من الشروط الموضوعية التي يجب أن تتوفر داخل المؤسسة، وذلك للرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ومن أجل الوصول إلى الهدف يجب أن تكون هناك إجراءات موضوعية نقيس من خلالها أداء العاملين، هذه الإجراءات يطلق عليها تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول : تعريف تقييم أداء العاملين

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين، فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة إلى أن تسمية تقييم الأداء هي التسمية الأكثر انتشاراً. ويعرف تقييم الأداء على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملة زملائه ومرؤوسيه.

فعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.¹

يعرف كذلك على أنه عملية نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين: تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها نظراً للفوائد والأهمية التي تعود من وراء تطبيقها وفي ما يلي عرض أهمية تقييم أداء العاملين:

¹- بوالشرش نور الدين ، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص72-73.

²- حسين حريم، إدارة المورد البشرية إطار متكامل، دار ومكتبة النشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص247.

- 1- رفع الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره هذا التقييم.
- 2- إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد العامل أن نشاطه، وأداؤه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئولياته تجاه نفسه والعمل معا.
- 3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.
- 4- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.
- 5- استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.
- 6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يسير إليه تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستعداد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادات العاملين منها.
- 7- رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب: إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، ومن جهة أخرى فإن عملية تقييم أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين.¹

¹- بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص73-76.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية قياس أداء العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة، وبإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي:

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين؛

ب- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛

ج- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛

د- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛

هـ- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: لضمان نجاح عملية قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء مرؤوسيه، لا بد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية :

أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي؛

ب- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم؛

ج- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

من أبرز الأهداف التي يسعى القيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

أ- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في

العمل ليفوزوا بالمكافآت، ويجتنبوا العقوبات؛

ب- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا، بأساليب علمية بصورة مستمرة.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين

حاولت طرق التقييم قياس تصرفات الفرد وفق قياسات تضعها المنظمة وهي كالآتي:

1- **طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات:** يتضمن نظام تقييم الصفات أو السمات مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين، والقدرة التحليلية، ومثابرة والتقدير وإصدار الأحكام وغيرها، وعادة ما يتم إتباع مقياس محدد وهو إن يحصل الفرد على تقدير يتراوح بين الصفر إلى عشرة مثلا لكل صفة أو سمة من الصفات أو السمات التي يتم تحديدها لتقييم أداء العاملين.

2- **طريقة التقييم من خلال المهارات:** نظرا لأداء الموظف في وظيفته ما يعتمد على امتلاكه مهارات معينة، فإنه لابد من قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي هذه الوظائف وذلك وفق خطوتين:

أ- **التقييم الوصفي:** بتحديد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها الفرد المطلوب تقييم أدائه فنيا، إنسانيا ذهنيا.

ب- **التقييم الكمي:** بتحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس وتتميز هذه الطريقة بأنها تتضمن عناصر (مهارة) ذات علاقة مباشرة بأداء أكثر من العناصر (الصفات) التي تعتمد عليها طريقة الصفات.

3- **طريقة التقييم من خلال الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها، إذا يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو وتصاعديا علي حسب كفاءتهم من الأحسن إلي السوء أو العكس، وتتميز هذه الطريقة بأنها:

أ- سهولة الفهم والاستعمال؛

ب- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة؛

ج- تناسب وظائف الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.²

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة المورد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 273-275.

² - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص 289-293.

4- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: يمكن اعتبار هذه الطريقة عملية تحسين لطريقة الترتيب، وتتمثل في قيام المقيم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء في كل مقارنة، وبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة.

5- طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، وهي تعني أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالب شكل المنحني الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة ونسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة .

وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس رؤوسيه إلى مجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدة وتتميز هذه الطريقة بأنها:

أ- سهولة الاستخدام؛

ب- تجبر المقيم على دراسة وتحليل لأداء رؤوسيه بشكل دقيق يتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح؛

ج- تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف.

6- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً نظراً لسهولة استخدامها ومزايا التي تتمتع بها، وطبقاً لهذه الطريقة يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية وظيفته ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويطلب من المقيم تقدير مدى توافر هذه الصفات للموظف ومدى تأديته واجباته التي تقتضيها وظيفته عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام وتتميز هذه الطريقة بأنها:

أ- سهولة الاستخدام؛

ب- تساهم في التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف؛

ج- تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء؛

د- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة من الموظفين؛

هـ - تلاؤم تقييم أداء وظائف قطاع الخدمات، لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقييم أداء هذه الوظائف.¹

ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين

نتيجة للقصور في كل طريقة من الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين وحسن سلوكهم من أهم هذه الطرق الحديثة:

1- طريقة الاختيار الإجباري: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، ويتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه.

تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لعدم معرفة المقيم مدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة تكون في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها للسلوك العام ورغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً للأسباب التالية:

- أ- صعوبة فهمها وتطبيقها؛
- ب- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها؛
- ج- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية؛
- د- تثير معارضة الرؤساء المشرفين بان النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيهـم.

2- طريقة الإحداث الجوهرية أو الهامة: تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعهم ويعتبر الفرد منجزاً لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحاً باهراً أو فشله، وكل هذه المعلومات تدون من قبل المقيم، والإحداث الجوهرية أو المهمة عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة ولكن ليس كل الحقائق إحداث جوهرية أو مهمة، وتعتبر الإحداث الجوهرية أو المهمة أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي.

¹ - محمد قدرى حسن مرجع سابق ذكره، ص 294-296.

تتطلب هذه الطريقة من المقيم إن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل، وعليه إن يدون الإحداث عند حدوثها.¹

3- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتعتمد على مناقشة أمور التقييم بين الموظف ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق، وأكثرها مرونة.

منهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي بالنسبة إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب إن يبلغها الأخير في عمله، وهي تمر بخطوتين أساسيتين الأولى: هي تحديد الأهداف، والثانية: مراجعة الأداء.

المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء

ترجع صعوبة قياس التواء إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل، ونوجز هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:

1- طبيعة الخدمات العمومية:

من المعلوم إن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، ومنها المؤسسات العمومية الصحية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير الغير كمية ونظراً إلى إن المنتج الذي تقدمه المؤسسات العمومية هو منتج غير ملموس وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها.

2- تعدد وتعارض الأهداف وأولويات :

عادة ما يوجد للمؤسسات عدة أهداف في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل مؤسسة وبالتالي فإن تعدد الأهداف في المؤسسة العمومية يضيف صعوبة لقياس الأداء، وذلك لعدم إمكانية تحديد القيمة التي تعطي لكل هدف من الأهداف المتعددة.

3- غياب التحديد الدقيق لمهام المؤسسات:

عدم وضوح مهام كل مؤسسة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المسائلة نذكر منها:

¹- محمد قدرى حسن مرجع سابق، ص 297-300.

1-التداخل في اختصاصات المؤسسات العمومية؛

ب-غياب التنظيم السليم للمؤسسات العمومية.¹

4- الروتين في المؤسسات العمومية :

كنتيجة لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي ، نجد إن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات في حين تركز أجهزة المسائلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتعلق الصعوبات والاختلال المتعلقة بعنصر العمل في الآتي :

أ- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب- ازدواجية وتداخل اختصاصات الوظيفية؛

ج- صعوبة تحديد ما يلزم من العمالة؛

د-خلق وظائف جديدة دون إن تصاحبها زيادة في عبئ العمل الوظيفي.

6- غياب الرقابة الفاعلة:

تسود المؤسسات العمومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

7- الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس المؤسسات العمومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية واجتماعية.

8- التدخل في تقديم نفس الهمة بين القطاعين العام والخاص:

لقد أدى التداخل في تقييم نفس الخدمة بين القطاعين العام والخاص خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للمؤسسات العمومية.

¹- بوالشرش نور الدين، مرجع سابق ذكره، ص86.

9- قياس الأداء المضلل :

في ظل غياب الشفافية نجد إن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد علي الحقائق وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي وممثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

10- غياب المعيار الكمي للمخرجات :

يمكن تدليل الصعوبات في قياس الأداء بتبني المقترحات التالية :

- أ- السعي نحو صياغة أهداف المؤسسات العمومية؛
- ب- ضرورة تبني سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إما خدمة مجانية أو اقتصادية؛
- ج- فك التداخل وازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات المؤسسات العمومية؛
- د- تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية للجمهور؛
- هـ- تطوير الجهاز الوظيفي في المؤسسات العمومية؛
- و- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل برقابة بالأهداف بدلا من الرقابة بالإجراءات؛
- ي- تبني الضوابط الخاصة بشفافية.¹

¹- بالشرش نور الدين مرجع سابق، ص86.

المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف وأهداف حلقات الجودة

أولاً: تعريف حلقات الجودة: هي مجموعة من الأفراد المتطوعين يعملون ضمن نفس المنظمة من أجل القيام بتحديد المشاكل المتعلقة بظروف العمل واستخدام أدوات الجودة التي غالباً ما تتمثل في مخططات السبب والنتيجة، مخططات باريتو، بطاقات المراقبة يتم تحليل أسباب العراقل وتدليلها ووضع الممارسات اللازمة لضمان عدم تكرار حدوثها، ويتدرب الأعضاء المعنيون على استخدام أدوات الجودة في بداية اللقاءات الأولى لبرامج حلقات الجودة والذي يشرف عليه المنسقون يتميز بالقبول بين العمال وذلك لتسهيل عملية الاتصال وتحطيم الحواجز النفسية التي غالباً تكون سبب فشل هذا النوع من البرامج، كما يسهر المشرفون أيضاً على تفعيل العصف الذهني للأفكار بين المشاركين وضمان الحيادية والالتزام بالموضعية وإبقائها محور التعامل الرئيسي .

تعتبر حلقات الجودة مجموعة فرق عمل تساهم في تعزيز سلوكيات التحسين المستمر من أجل رفع أداء المؤسسة عن طريق تصحيح الأخطاء والاستفادة من الخبرات المتراكمة التي لا يمكن الاستفادة منها إلا عن طريق العمل الجماعي المؤطر.¹

ثانياً: أهداف حلقات الجودة:

تمثل حلقات الجودة وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعة صغيرة من الموظفين من (3-10) يديرها ويوجهها مشرف أو رئيس الوحدة، الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات وتتصف المجموعة بأنها تطوعية ينظم إليها العاملون في نشاط واحد وبشكل اختياري مطلق ويمكن تلخيص أهم الأهداف حلقات الجودة في الجدول التالي:²

¹ - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2011-2012 ص117.

² - سيسي صلاح الدين حسن، الإستراتيجية الحديثة في إدارة الشركات، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص321 - 322.

الفصل الثاني: أداء العاملين ومفهوم سبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم(2-1): يوضح أهم الأهداف حلقات الجودة

| الأهداف المادية (الكمية) | الأهداف النوعية |
|------------------------------------|--------------------------------|
| زيادة المنتجات(المخرجات) | الروح المعنوية |
| الحد من التأخر في العمل | الحماس |
| معدل الغياب | تطور الذاتي |
| عدد المتطوعين للمراكز القيادية | التقدير المتبادل |
| رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية | الاتجاهات |
| عدد العروض المقدمة أمم الإدارة | تحسين علاقات العمل |
| الجودة وإنشاء دوائر للجودة | دعم الإدارة العليا |
| شكوى الزبائن | الاتصالات |
| وقورات التكاليف والأعباء | الحد من الصراعات بين الأفراد |
| تكاليف إعادة العمل | دعم الإدارة الوسطى |
| فارق الوقت بين اعتماد الحل وتنفيذه | طلبات تبني أساليب تقنية متقدمة |
| عدد الاجتماعات التي تم عقدها | تحسين مهارة حل المشكلة |
| الأرباح | الانتماء والولاء التنظيمي |
| العائد على الاستثمار | جودة واستمرارية الدائرة |

ثالثاً: الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل

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

أسلوب العصف الذهني:

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر الغير مقيد ، وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في القاعات المخصصة لتوليد الأفكار الناجحة.

أسلوب مخطط السبب والأثر (عظم السمكة): يعرف باسم آخر هو تخطيط ايشيكاوا، لأنه من وضع هذا التخطيط، إن إعداد هذا المخطط يتطلب تفجير الأفكار الابتكاريين والإبداعية لدى فريق العمل، وإن يساهم كل عضو بعدد من الأفكار دون إن يتعرض احد للنقد بسبب فكرة معينة فمخطط عظم السمكة هو أسلوب سهل جدا ومفيد جدا في نفس الوقت.¹

تخطيط باريتو: يعتبر منحنى باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في مجال وضع أولويات للحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة ما ويعتبر مخطط باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في هذا المجال، ويبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب وبالتالي يكون واضحا إن علينا إن نتغلب على السبب الأكثر تأثيرا ثم الذي يليه.

أسلوب حفظ البيانات: في هذه الثقافة يتم حفظ البيانات وجعلها متاحة وقت الحاجة إليها، بل إن عملية نقل الخبرات من جيل لآخر تتم بشكل جيد، فالخبرات يتم تدوينها في صورة تعليمات عمل مطبقة لإحداث ما تم التوصل إليه وفي شكل كتيبات تحفظ بها المؤسسة فانه عند وقوع مشكلة يكون لدينا سلاحان:

أ- الخبرات السابقة: التي يتم الاحتفاظ بها ونقلها من جيل لآخر؛

ب- المعلومات: هذه المعلومات تشمل أشياء مهمة مثل تاريخ المشكلة ، بيانات الإنتاج وبيانات الجودة.

خرائط مراقبة الجودة: يعتبر هذا التخطيط وسيلة جديدة ما إذ كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، ويحتوي هذا على ثلاث خطوط، الخط الأعلى والخط الأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية وتكون معظم النقاط اعلي وأسفل الخط المركزي.

تخطيط التدفق: يعتبر المخطط التدفقي أداة مهمة إذ يوضح الخطوات التي تتم في عمل محدد، وذلك باستخدام رموز معينة تمثل أنماط مختلفة من الأحداث والنشاطات ويجب على مستعمل هز النوع من المخططات الإلمام الكامل بكل الرموز التي يحتاجها للتعامل مع العملية التي يدرسها، ولا يمثل شكل الرموز أهمية على الإطلاق طالما إن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام لهذا العنصر في العملية، وقد وجد المسيريون الذين يستخدمون مبادئ الجودة الشاملة إن تخطيط التدفق مفيد جدا في فهم كيف تتم العملية وكيف يتم تحسبها.²

¹- قدور لبراو، مرجع سبق ذكره، ص39.

²- نفسه، ص40.

رابعاً: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة

انتشرت حلقات الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في اليابان و الولاية الأمريكية المتحدة وحققت نجاحاً كبيراً إلى إن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها، لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة في تحقيق أهدافها ونتطرق إلى ما يلي:

أ- أسباب فشل حلقات الجودة الشاملة:

تم تحديد مجموعة من المشكلات التي وجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها من أهمها:

- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة.
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال؛
- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة؛
- قيام أعضاء الحلقة بتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالهم، بل تستدعي وجود مختصين؛
- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، لا تعرضها مثلاً مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للأعضاء.

ب- مقومات نجاح برامج حلقات الجودة :

حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها أهدافها، يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة، حيث قدم كل من رواد حلقات الجودة مجموعة من التوصيات، أهمها¹:

- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة؛
- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل دخله؛
- الاختيار الناجح لأعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات؛

¹ - قدور لبراو، مرجع سابق ص44-45.

- إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة؛
- توفير الوقت المناسب لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم؛
- إتباع والتزام الإدارة العليا بعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.

وعليه كانت أهم النتائج المتحصل عليها كما التالي:

- حلقات الجودة عبارة عن أسلوب تسييري في المؤسسة يهدف إلى تحسين جودة السلع والخدمات.

-تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من اجل تحسين الجودة، أهمها: العصف الذهني،عظم السمكة.

المطلب الثاني: ستة سيجما

أولاً: مفهوم ستة سيجما six sigma :

تركز ستة سيجما على إقامة وبناء مستوى محدد من الأداء من خلال مستوى داء عالمي ، هذا الأداء يمكن تحقيقه من خلال الاعتماد على فريق المشروع ،وباستخدام قوى العمل المدربة على منهجية تعظيم الأداء ، وبوجود ثقافة مرنة ،وبحفظ المقومات التنظيمية الأساسية.

وستة سيجما هي فلسفة إدارية شاملة ، تعني جهود تحسين العمليات التي صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة.

وهي مدخل منظم لتحاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما أمكن.

وهي مصطلح يتم استخدامه لوصف عملية الضبط والرقابة بشكل غير تقليدي وبما يؤدي إلى تقليل الانحراف إلى ادني مستوى .

وهي طريقة الأداء ومقياس إحصائي لدقة الأداء دون أخطاء.¹

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره،ص436

ثانيا:العلاقة بين 6سيجما وإدارة الجودة الشاملة

تعرف 6سيجما على أنها امتداد لإدارة الجودة الشاملة ،وهي تهدف إلى إن تنقل مفهوم الجودة وإنتاج العمليات إلى مستوى جديد آخر يتم فيه ملقات احتياجات الزبائن وتخطيها. ومن المهم جدا فهم إن الجودة الشاملة و 6 سيجما مرتبطان مع بعضهما وان التحسن في احدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري،ولكن هذا لا يعني إن 6 سيجما هي تيار منفصل عن إدارة الجودة الشاملة ،بل على العكس :6 سيجما هي إستراتيجية من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى ما تسعى إليه بقية هذه الاستراتيجيات إلا وهو تحقيق أداء أفضل يتحسن بشكل دائم والى الأبد.¹

المطلب الثالث: نشأة ومفهوم المقارنة المرجعية

أولاً: نشأة المقارنة المرجعية

يعود استعمال المقارنة المرجعية من أوائل الثمانينات، ولكن لم يكن استخدامها شائع الاستعمال وذلك حتى منتصف التسعينيات واليوم تستخدم هذه الطريقة في الكثير من الشركات الكبيرة والصغيرة وذلك نظرا لفعاليتها وتكلفتها المنخفضة نسبيا.

ثانيا: مفهوم المقارنة المرجعية

1-تعتبر المقارنة المرجعية كأداة لتحديد أماكن الضعف لدى المنظمة، والعمل على تحسينها وتحديد وضع المنظمة، وترتيبها بالنسبة لأحسن الممارسات بالمنظمة ودعم منهج الجودة الشاملة من خلال توفير وسائل سريعة وذات معنى للتحسين وبالتالي زيادة الجودة.

2-تعرف المقارنة المرجعية علي أنها تقنية وأسلوب منظم لتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة²

¹- خضير كاظم حمود،المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو،دار صفاء لنشر والتوزيع عمان ،الطبعة

الاولي2010،ص43-44

²- صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد، 2013ص57،

ثالثاً: أنواع المقارنة المرجعية

إن عملية المقارنة المرجعية تتكون من عدة خطوات وهي كالآتي:

- 1- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وتهدف إلى تحسين أداء المنظمة عموماً من خلال دراسة الاستراتيجيات والمداخل علي المدى الطويل لتحقيق النجاح.
- 2- المقارنة المرجعية التنافسية: وتسمي المقارنة المرجعية للأداء إذ تستخدم من قبل المنظمات لمقارنة خصائص أداء المنتجات أو الخدمات مع خصائص الأداء أنفسهم.
- 3- المقارنة المرجعية الوظيفية أو العامة: وتستخدم لتحسين عمليات أو أنشطة المنظمة بمقارنة مع المنظمات الأخرى.
- 4- المقارنة المرجعية العملية: وفيها تركز المنظمة على الملاحظة والتحقق من عمليات الأعمال لتحديد الهدف.
- 5- المقارنة المرجعية الداخلية: وهي مقارنة ضمن أقسام الوحدة أو بين فروعها لتحديد أفضل أداء مقدم من أنشطة المنظمة مما يتيح فرصة الحصول علي المعلومات.
- 6- المقارنة المرجعية الخارجية: وتستخدم لطلب العون من المنظمات الناجحة في ممارستها، وتكمن أهمية هذا النوع من المقارنات في تعلم الأداء العالي الذي يقود إلي النجاح.¹

¹- يوسف دولاب يوسف، حميد علي صالح، دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 2017، ص27.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض تعريف بالأداء العاملين وكذا تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات الكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، كما تعد من بين النشاطات الداعمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والإدارية في المنظمات وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل.



الفصل التطبيقي

تمهيد :

في الفصلين السابقين للدراسة تطرقنا لأهم المفاهيم التي تساعدنا على الفهم الأكثر عمقا لوظيفة ظلت تثير الكثير من النقاش حول الدور الذي تلعبه في حياة المنظمات الاقتصادية, الشيء الذي دفع العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال اقتصاد المؤسسات لفتح العديد من الورش العلمية من اجل الوقوف الفعلي على مدى أهمية وظيفة إدارة الجودة الشاملة ومكانتها في أداء العاملين في المؤسسة. وكتتمة لم رأيناه في الفصلين السابقين اخترنا شركة الاسمنت بالحساسنة سعيدة من أجل القيام بالدراسة الميدانية محاولة منا إسقاط مختلف المفاهيم التي تطرقنا إليها في الجانب النظري إضافة إلى محاولة تشخيص وتقييم أداء العاملين للتساؤلات التي طرحناها في بداية انطلاقنا في هذه الدراسة, فاخترنا لمؤسسة الاسمنت بسعيدة لم يأتي من محض الصدفة بل جاء لاعتبارات موضوعية أهمها أن هذه الشركة تعتبر نموذج من حيث النجاح من ناحية جودة ونوعية المنتج الذي تقدمه من جهة, ومن جهة أخرى التنظيم المالي والإداري التي تتمتع به مقارنة بالشركات الأخرى لعل أهم عامل في اختيارنا لهذه الشركة هو الاستقلالية وعدم التبعية لجهات عليا في اتخاذ قرارات الشراء المتعلقة بالمؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول الشركة الوطنية لمواد البناء

انشأت الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) بموجب الأمر 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967، وهي مقسمة إلى أربع مؤسسات جهوية - كل وحدة مقسمة بدورها إلى مجموعة من الشركات كالتالي :

- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للشرق .
- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للوسط .
- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للغرب ، يعد مصنع الاسمنت بسعيدة من الشركات التابعة لها وهو محل دراستنا
- مؤسسة الشلف للاسمنت.

ففي نوفمبر 2009 تم تحويل شركة تسيير مساهمة الدولة لمواد البناء إلى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر ، والذي يضم 12 شركة GICA (group industriel des ciments d'algerie)

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مصنع الاسمنت سعيدة SCIS

مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974 من اجل تجسيده في دائرة الحساسنة وفي سنة 1975 و بعد دراسة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته حوالي 652 مليار سنتيم، وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من اجل الشروع في عملية البناء و تمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

- الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال
- الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية
- وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من أبريل 1979.¹

- وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين
- 1. وحدة الجير

¹- وثائق المؤسسة

2. وحدة الاسمنت

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس مال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 1050000000 دج .

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح جانفي 2010.

-تقع شركة الاسمنت S.C.I.C بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة على ارتفاع حوالي 1100 متر فوق سطح البحر .و تقدر المساحة الكلية حوالي 31 هكتار و 40 أر نصفها مشغول بوسائل الإنتاج معدات مباني ومستودعات مغطاة وغير مغطاة بالإضافة لجزء كبير مخصص للمساحات الخضراء ¹.

¹- مرجع سابق وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منتج المؤسسة وموردها البشري

المطلب الأول: منتج المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع CPJ 42.5 KGF/MM² ، حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية :

- الكلس : من 75% إلى 80%
- الطين من 20% إلى 25%
- الجبس 05 %
- حديد خام 01% (Minerai de fer)

المطلب الثاني: الموارد البشرية

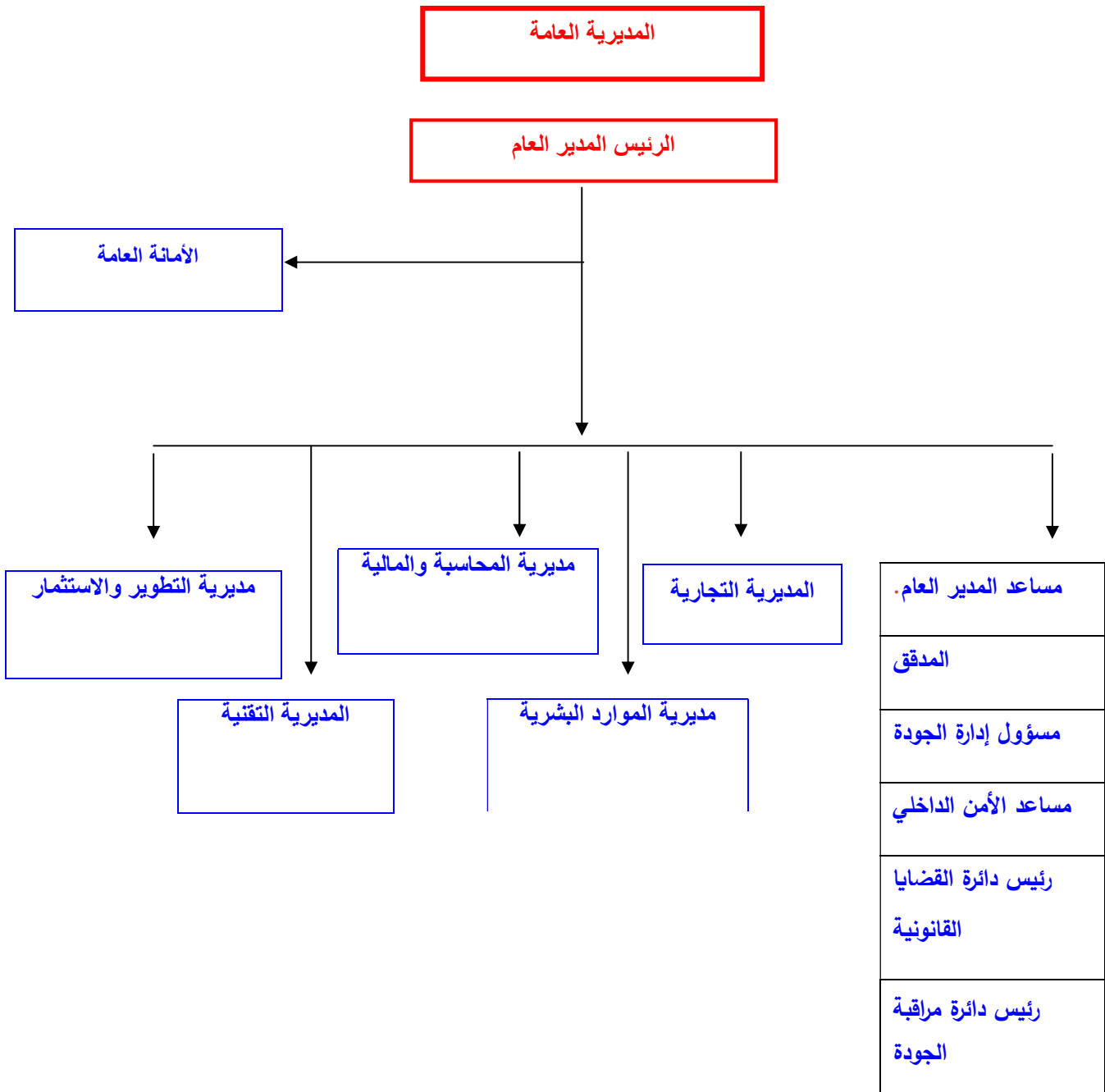
1- تعتبر شركة الاسمنت شركة متوسطة الحجم نوعا ما بحيث تضم عدد من العمال لأبأس به يتراهم الرئيس المدير العام.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خمس مديريات رئيسية هي:

- المديرية التقنية
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التطوير والاستثمار
- مديرية المحاسبة والمالية
- مديرية المبيعات

كما تقع بعض الدوائر الإدارية تحت الإشراف المباشر للإدارة العامة نظرا لحساسيتها وأهميتها مثل دائرة مراقبة الجودة والتدقيق. دائرة الشؤون القانونية. الأمن الداخلي.... الخ كما هو مبين في الهيكل التنظيمي الرئيسي أدناه

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت



المصدر: وثائق المؤسسة

ب-الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة

-تحقيق الربح .

-اعتماد سياسة التحسين المستمر .

-تدريب العمال داخليا وخارجيا.

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لقد تم القيام بتربص بمؤسسة الاسمنت حساسنة ولاية سعيدة ، وتم إجراء الدراسة علي مجموعة من العمال من 43 عامل وزعت علي كل واحد منهم استمارة تتكون من 20 سؤال وهذا من اجل معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الاسمنت الحساسنة بسعيدة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الإحصائي لموضوع البحث عمال مؤسسة الاسمنت الحساسنة بسعيدة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم انتقاء هذه العينة من جميع المستويات الوظيفية لمؤسسة حتى تكون الدراسة شاملة وذات مصداقية، حيث تمثلت عينة دراسة في 43 فرد والذين تم توزيع نماذج الاستبيان عليهم، وكانت موزعة كما يلي:

الجدول رقم (3-1) عينة الدراسة

| وظيفة العامل | العدد |
|---------------|-------|
| أعوان التنفيذ | 5 |
| أعوان التحكم | 7 |
| إطار | 25 |
| إطار سامي | 6 |
| المجموع | 43 |

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

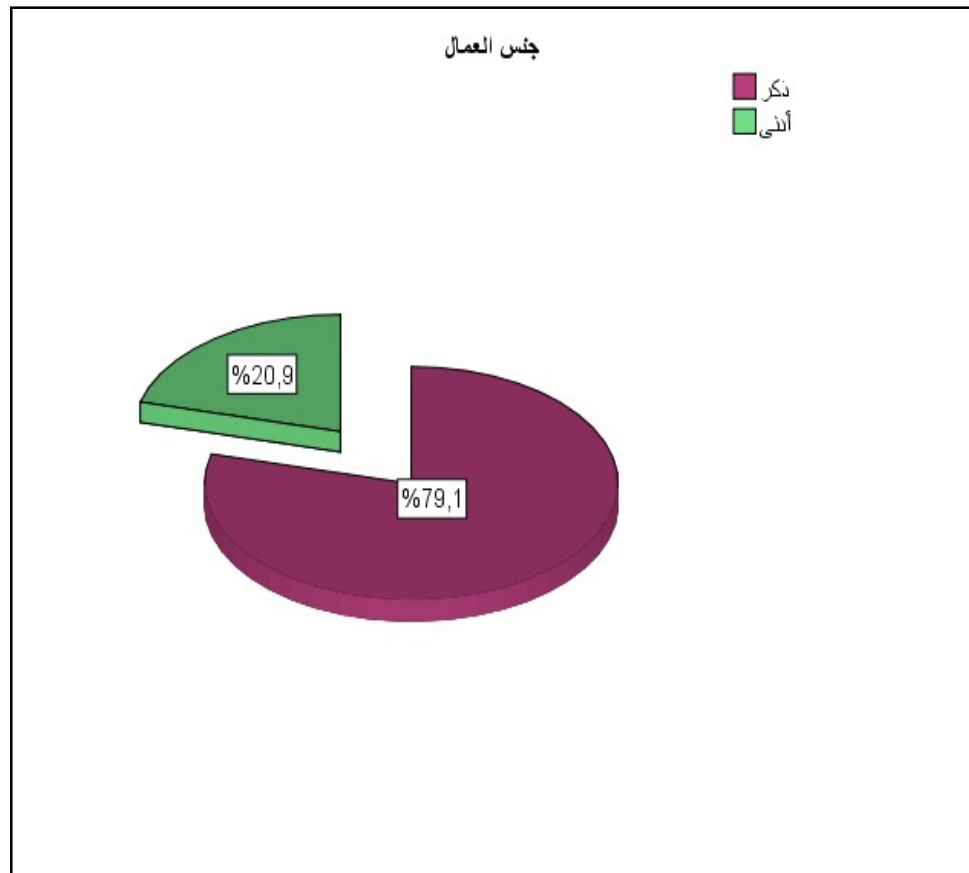
❖ الجنس

الجدول رقم (2-3) يبين تكرارات ونسب جنس الموظفين

| النسبة المئوية المتراكمة | النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|--------------------------|----------------|---------|---------|
| 79,1 | 79,1 | 34 | ذكر |
| 100,0 | 20,9 | 9 | أنثى |
| | 100,0 | 43 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v20

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v20 بالنسبة لمتغير الجنس كانت الغالبية العظمى من الموظفين الذين شملتهم الدراسة ذكور حيث بلغ عددهم (34) بنسبة (79.1%) ، أما عدد الإناث كان 9 بنسبة (20.9%)، من إجمالي حجم العينة.

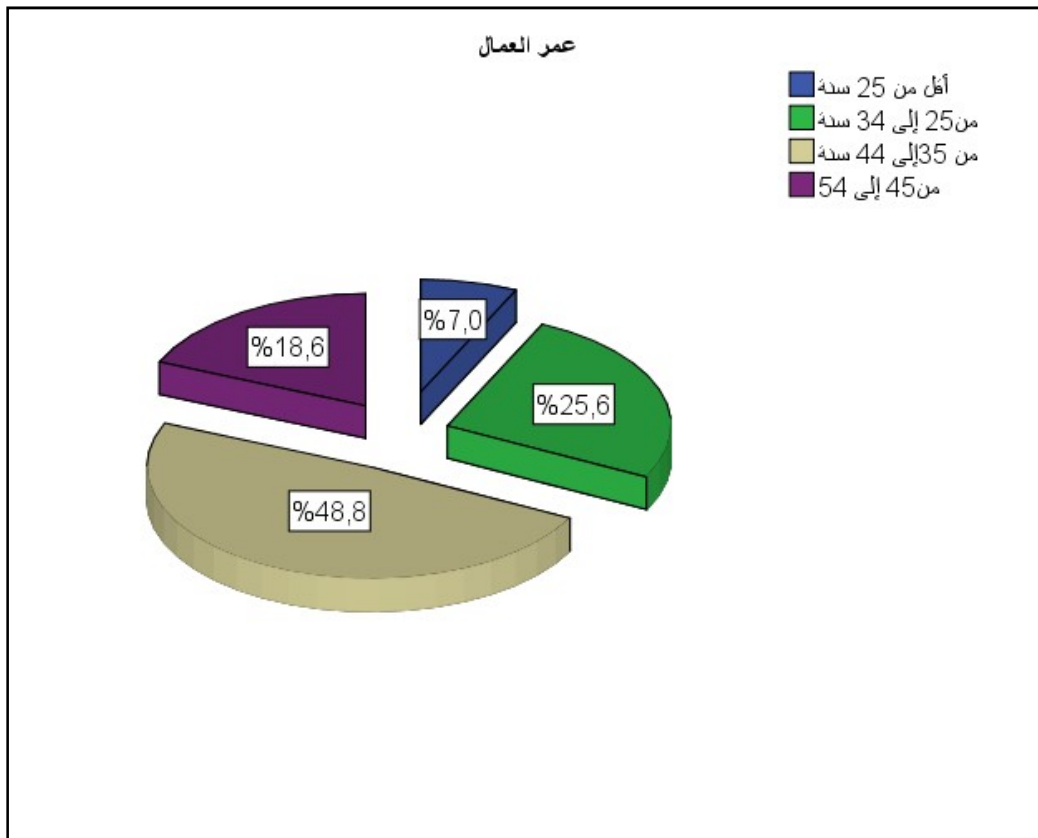
❖ العمر

الجدول (3-3) يبين نسب وتكرارات الموظفين

| العمر | التكرار | النسب المئوية |
|------------------|---------|---------------|
| أقل من 25 سنة | 3 | 7,0 |
| من 25 إلى 34 سنة | 11 | 25,6 |
| من 35 إلى 44 سنة | 21 | 48,8 |
| من 45 إلى 54 سنة | 8 | 18,6 |
| المجموع | 43 | 100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

الشكل رقم (3-3) توزيع افراد العينة حسب متغير عمر العمال



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

لقد كان عدد الموظفين محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم اقل من 25 سنة (03) أفراد شكلوا ما نسبته (7%)، فيما كان عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 34 سنة (11) أفراد ما نسبته (25.6%)، أما عدد الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 44 سنة (21) فرد وذلك بنسبة (48.8%)، أما العمال الذين عمرهم من 45 الي 54 سنة عددهم (8) بنسبة (18.6%) من إجمالي حجم العينة.

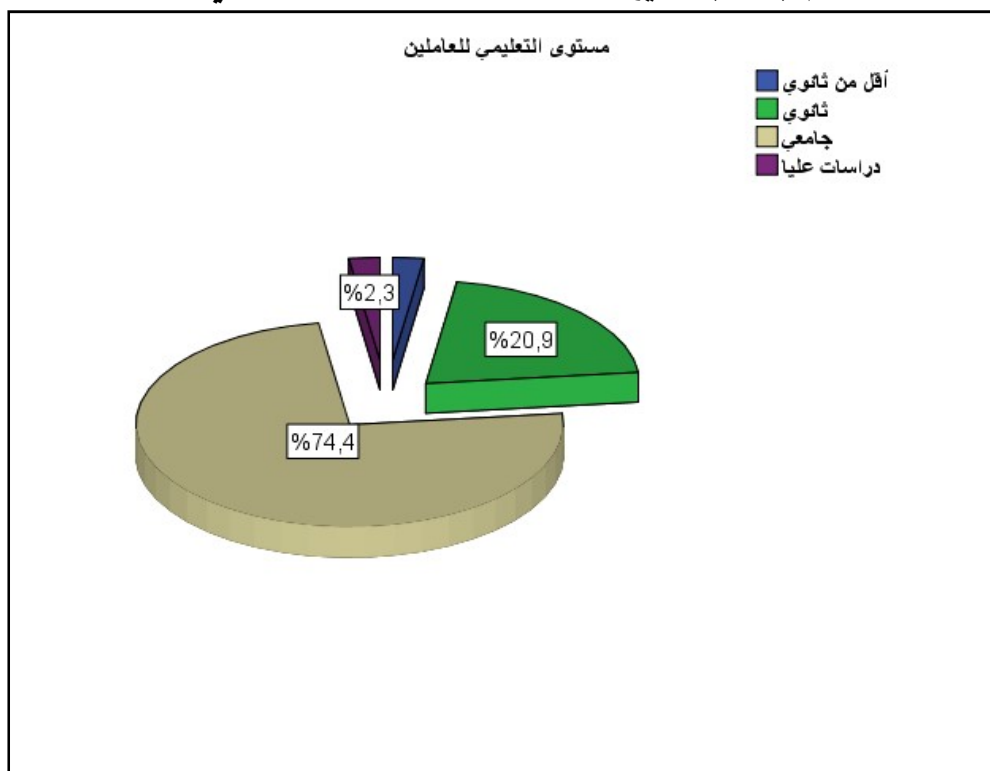
❖ **المؤهل العلمي:**

الجدول رقم (3-4) يبين نسب وتكرارات متغير المؤهل العلمي

| النسب المئوية | التكرار | المستوى العلمي |
|---------------|---------|----------------|
| 2,3 | 1 | أقل من ثانوي |
| 20,9 | 9 | ثانوي |
| 74,4 | 32 | جامعي |
| 2,3 | 1 | دراسات عليا |
| 100 | 43 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي للعاملين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

فيما يتعلق بالمستوى العلمي ، فقد كان الغالبية العظمى من الموظفين الذين شملتهم الدراسة من الحاصلين على شهادة جامعية حيث بلغ عددهم (32) بنسبة (% 74.4) أما الموظفين بالمستوى الثانوي بلغ عددهم (9) عمال بنسبة (20.9%) من المجموع الكلي للعينة، أما بالنسبة للموظفين بمستوى دراسات عليا والأقل من ثانوي فقد بلغ كل من الطرفين (1) بنسبة (2.3 %).

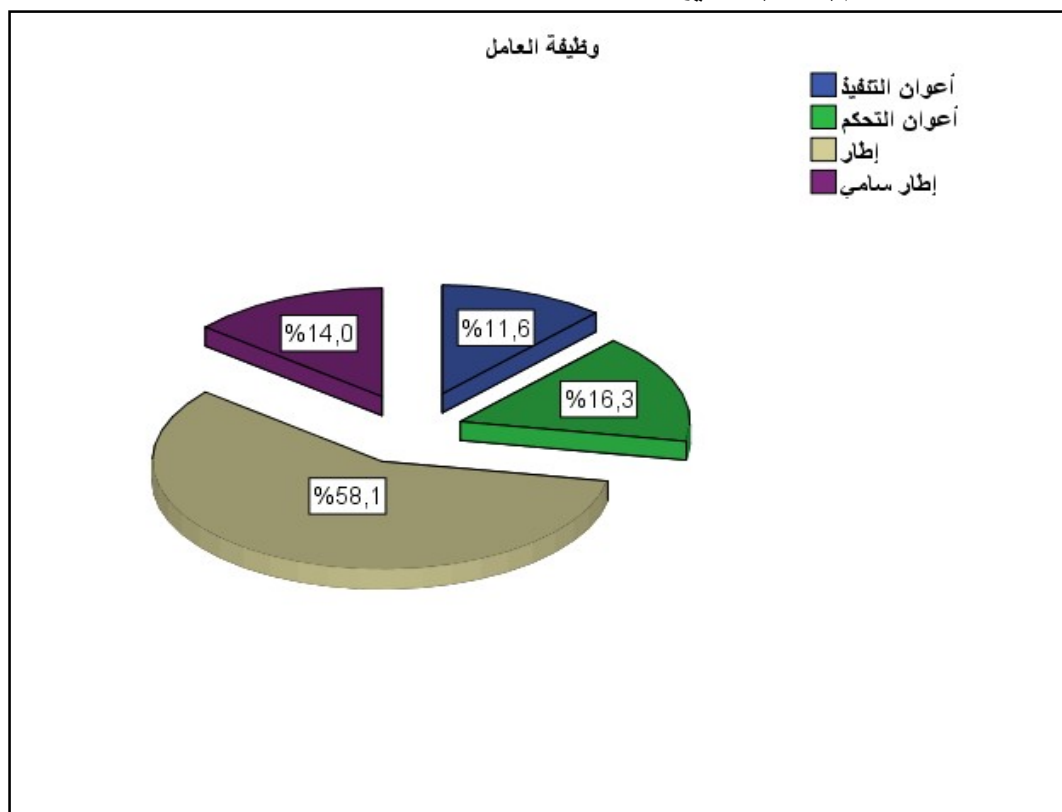
❖ وظيفة العامل

الجدول رقم (3-5) يبين نسب وتكرارات وظيفية العمال

| وظيفة العامل | التكرار | النسب المئوية |
|---------------|---------|---------------|
| أعوان التنفيذ | 5 | 11,6 |
| أعوان التحكم | 7 | 16,3 |
| إطار | 25 | 58,1 |
| إطار سامي | 6 | 14,0 |
| المجموع | 43 | 100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v2

الشكل رقم(3-5):توزيع أفراد العينة حسب متغير وظيفة العامل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21
 فيما يتعلق بوظيفة العمال، فقد كان الغالبية العظمى من الموظفين الذين شملتهم
 الدراسة من الموظفين رتبة إطار حيث بلغ عددهم (25) بنسبة (58.1%) أما الموظفين رتبة
 عون تنفيذ بلغ عددهم (5) عمال بنسبة (11.6%) أما الموظفين رتبة عون تحكم بلغ
 عددهم (07) عمال بنسبة (16.3%) أما الموظفين رتبة إطار سامي بلغ عددهم (06) بنسبة
 (14%).

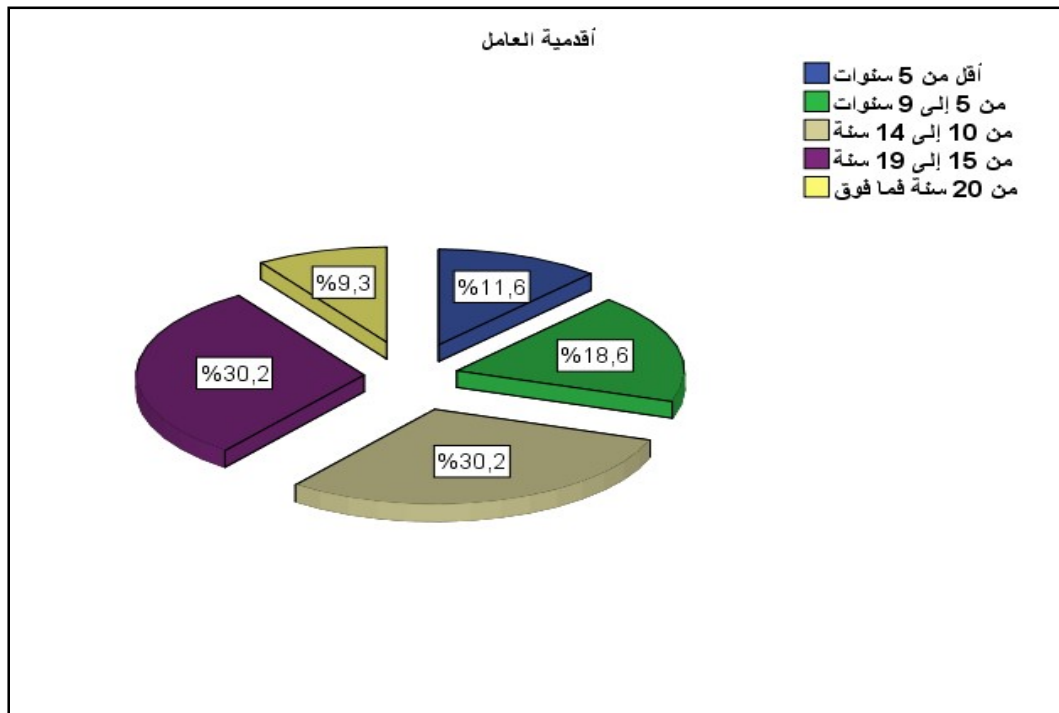
❖ الأقدمية:

الجدول رقم (3-6) يبين نسب وتكرارات أقدمية الموظفين

| أقدمية العامل | التكرار | النسب المئوية |
|-------------------|---------|---------------|
| أقل من 5 سنوات | 5 | 11,6 |
| من 5 إلى 9 سنوات | 8 | 18,6 |
| من 10 إلى 14 سنة | 13 | 30,2 |
| من 15 إلى 19 سنة | 13 | 30,2 |
| من 20 سنة فما فوق | 4 | 9,3 |
| المجموع | 43 | 100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العامل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

لقد كان عدد الموظفين محل الدراسة الذين تتراوح خبراتهم أقل من 5 سنوات (5) موظفين شكلوا ما نسبته (11.6%) من المجموع الكلي، فيما كان عدد الموظفين الذين خبرتهم محصورة بين 5 إلى 09 سنوات (08) بنسبة (18.6%)، وبلغ عدد الموظفين المحصورة خبرتهم بين 09 إلى 14 سنة (13) موظفين بنسبة (30.2%)، وبلغ عدد الموظفين الذين المحصورة خبرتهم بين 15 الى 19 سنة (13) موظفين بنسبة (30.2) أما الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة قدر عددهم ب (4) بنسبة (9.3%) من إجمالي حجم العينة.

1- صدق وثبات الاستبيان: نحاول فيما يلي دراسة ثبات الاستبيان باستخدام معادلة الفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستمارة.

الجدول (3-7) يبين اختبار معامل الفا كرونباخ

| محاور البحث | Cronbach's Alpha |
|---------------|------------------|
| المحور الأول | 0.860 |
| المحور الثاني | 0.859 |
| جميع المحاور | 0.919 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

من خلال الجدول يتبين لدينا معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة، وبين أسئلة كل محور على حدة. حيث تم الحصول على نتائج ايجابية، فبلغ معامل الثبات الكلي للاستمارة (0.919) أي بنسبة 91.9 %، أما بالنسبة لمعاملات الثبات الخاصة بالمحاور فقد بلغ معامل الثبات الخاص بالمحور الأول (0.860) أي 86 %، ومعامل ثبات المحور الثاني كان (0.859) أي 85.9 %، وهذا مؤشر يمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة .

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للعينة الدراسة

باستخدام برنامج "spss" قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللأراء الموظفين الذين شملتهم الاستمارة ، و سنقوم بمقارنة هذه المتوسطات مع المتوسط المعياري للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والمتمثل في القيمة (3) ، بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن هناك درجة موافقة ضعيفة، والفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3) تعني أن موافقة المبحوثين كانت عالية، وذلك اعتماداً على مقياس الفقرات الذي تتراوح درجاته بين (1) و (5) كما يلي:

الجدول رقم (3-8) المقياس الخماسي " ليكارث " المستخدم لقياس الاستمارة

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الطلبة

1-تحليل المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

يتكون محور إدارة الجودة الشاملة والوسائل والإمكانات الداعمة له داخل المؤسسة من 10 أسئلة والهدف منها كان هو مدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور إدارة الجودة الشاملة

| رقم | الأسئلة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة | الإجابة | النسبة | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الإستجابة |
|-----|--|----------------|--------|---------|-----------------|-------------------|----------------|
| 01 | ساهمت شهادة الجودة المتحصل عليها في تطوير منتجات مؤسستكم | غير موافق بشدة | 7,0 | 3 | 3,47 | 1,077 | جيدة |
| | | غير موافق | 11,6 | 5 | | | |
| | | محايد | 20,9 | 9 | | | |
| | | موافق | 48,8 | 21 | | | |
| | | موافق بشدة | 11,6 | 5 | | | |
| 02 | تعد الجودة من أولى اهتمامات المؤسسة | غير موافق بشدة | 00.0 | 00 | 3,74 | ,819 | جيدة |
| | | غير موافق | 11.6 | 5 | | | |
| | | محايد | 14,0 | 6 | | | |
| | | موافق | 62,8 | 27 | | | |

| | | | | | | | |
|------|-------|------|----|------|----------------------|---|--|
| | | | 5 | 6,11 | موافق بشدة | | |
| جيدة | 1,050 | 3,60 | 2 | 4,7 | غير موافق بشدة | 03 تتميز منتجات المؤسسة بجودة تدعم تنافسيتها | |
| | | | 5 | 11,6 | غير موافق | | |
| | | | 8 | 18,6 | محايد | | |
| | | | 21 | 48,8 | موافق | | |
| | | | 7 | 16,3 | موافق بشدة | | |
| جيدة | ,888 | 3,79 | 00 | 00 | غير موافق بشدة | 04 تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية | |
| | | | 5 | 11,6 | غير موافق | | |
| | | | 7 | 16,3 | محايد | | |
| | | | 23 | 53,5 | موافق | | |
| | | | 8 | 18,6 | موافق بشدة | | |
| جيدة | 1,174 | 3,16 | 4 | 9,3 | غير موافق بشدة | 05 تسمح المؤسسة بطرح أفكار جديدة في إطار إدارة الجودة | |
| | | | 10 | 23,3 | غير موافق | | |
| | | | 8 | 18,6 | محايد | | |
| | | | 17 | 39,5 | موافق | | |
| | | | 4 | 9,3 | موافق بشدة | | |
| جيدة | ,935 | 3,49 | 2 | 4,7 | غير موافق بشدة | 06 تتخذ المؤسسة سياسات و إجراءات لتطوير خدماتها | |

| | | | | | | |
|--------|-------|------|----|------|----------------|--|
| | | | 4 | 9,3 | غير موافق | |
| | | | 11 | 25,6 | محايد | |
| | | | 23 | 53,5 | موافق | |
| | | | 3 | 7,0 | موافق بشدة | |
| | | | 2 | 4,7 | غير موافق بشدة | 07 |
| | | | 7 | 16,3 | غير موافق | تتبع المؤسسة معايير الجودة وفق الشهادة المتحصل عليها |
| جيدة | 1,053 | 3,44 | 9 | 20,9 | محايد | |
| | | | 20 | 46,5 | موافق | |
| | | | 5 | 11,6 | موافق بشدة | |
| | | | 4 | 9,3 | غير موافق بشدة | 08 |
| | | | 8 | 18,6 | غير موافق | تعد المؤسسة برامج تدريب متعلقة بإدارة الجودة |
| جيدة | 1,166 | 3,21 | 11 | 25,6 | محايد | |
| | | | 15 | 34,9 | موافق | |
| | | | 5 | 11,6 | موافق بشدة | |
| | | | 5 | 11,6 | غير موافق بشدة | 09 |
| | | | 16 | 37,2 | غير موافق | يدرك كافة العاملين مفهوم الجودة في المؤسسة |
| متوسطة | 1,076 | 2,72 | 9 | 20,9 | محايد | |
| | | | 12 | 27,9 | موافق | |
| | | | 1 | 2,3 | موافق بشدة | |

| | | | | | | | |
|------|-------|------|----|------|----------------|----|--|
| جيدة | 1,157 | 3,26 | 3 | 7,0 | غير موافق بشدة | 10 | تقوم المؤسسة بتحسين مواصفات جودتها (الشهادة) بانتظام مستمر |
| | | | 10 | 23,3 | غير موافق | | |
| | | | 8 | 18,6 | محايد | | |
| | | | 17 | 39,5 | موافق | | |
| | | | 5 | 11,6 | موافق بشدة | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v21

يبين جدول رقم (3-9) الخاص بتحليل أسئلة المحور الخاص بإدارة الجودة الشاملة أن آراء أفراد العينة في جميع الأسئلة كانت موجبة حيث كان المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من المتوسط المعياري (3) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن مؤسسة الاسمنت بالحاسنة تمتلك القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين كانت مرتفعة جدا مما يدل على أن الطرق والوسائل الداعمة لإدارة الجودة الشاملة موجودة داخل المؤسسة، باستثناء للسؤال رقم 9 بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته 2.72 أي انه اصغر من المتوسط الحسابي المعياري (3) مما يدل على أن بعض العاملين لا يدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

فيما يتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الخاص بإدارة الجودة الشاملة فقد بلغ إجمالي نسبة العاملين الذين أجابوا بموافق والتي احتلت فيها أعلى مرتبة ب % 45.55، أما إجابة العاملين بمحايد كانت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة ذلك 20%، وتليها المرتبة الثالثة الإجابة بغير موافق حيث بلغت نسبتها في ذلك 19.07% فيما يخص بالمرتبة الرابعة وهي الإجابة بموافق بشدة فقد بلغت نسبة العاملين الذين أجابوا بهذه الإجابة 10.55% تليها المرتبة الأخيرة الإجابة حيث بلغت نسبة العاملين الذين أجابوا بغير موافق بشدة 4.83%

نستنتج من خلال إجابات العاملين على الأسئلة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة إن معظم إجاباتهم كانت موافق حيث بلغت نسبتهم 45.55% مما يدل على أن كافة العاملين يدرك مفهوم الجودة ويسعي في تقديم عمل متقن يعود على المؤسسة بالربح ونمو واستمرارية

1- تحليل المحور الثاني:

يتكون هذا القسم من 3 فروع كل فرع يتكون من فقرات الهدف من هذه الفقرات هو معرفة مدى امتلاك هذه المؤسسة لأداء جيد تستطيع من خلالها البقاء في السوق لمدة أطول.

الجدول رقم(3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخاص بأداء العاملين

| رقم | الأسئلة الخاصة بالأداء العاملين | الإجابة | النسبة 100% | التكرار 43 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|-----|---|----------------|----------------|---------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 01 | تشجع المؤسسة العاملين في إعطاء الأهمية لمنحة المر دودية الجماعية على منحة المردودية الفردية | غير موافق بشدة | 4,7 | 2 | 3,40 | 1,094 | جيدة |
| | | غير موافق | 18,6 | 8 | | | |
| | | محايد | 23,3 | 10 | | | |
| | | موافق | 39,5 | 17 | | | |
| | | موافق بشدة | 14,0 | 6 | | | |
| 02 | تعتمد المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر للعاملين(تدريب العاملين....) | غير موافق بشدة | 7,0 | 3 | 3,33 | 1,085 | جيدة |
| | | غير موافق | 18,6 | 8 | | | |
| | | محايد | 16,3 | 7 | | | |
| | | موافق | 51,2 | 22 | | | |
| | | موافق بشدة | 7,0 | 3 | | | |
| 03 | يتم قياس أداء العاملين باستمرار | غير موافق بشدة | 9,3 | 4 | 3,19 | 0,880 | جيدة |
| | | غير موافق | 25,6 | 11 | | | |
| | | محايد | 37,2 | 16 | | | |
| | | موافق | 27,9 | 12 | | | |
| | | موافق بشدة | 00 | 00 | | | |
| 04 | تلتزم المؤسسة بمتطلبات ومعايير الأداء(المقارنة المرجعية) | غير موافق بشدة | 4,7 | 2 | 2,84 | 0,949 | جيدة |
| | | غير موافق | 14,0 | 6 | | | |
| | | محايد | 41,9 | 18 | | | |
| | | موافق | 37,2 | 16 | | | |
| | | موافق بشدة | 2,3 | 1 | | | |

| | | | | | | | |
|------|-------|------|----|------|----------------|---|----|
| جيدة | 1,028 | 2,88 | 4 | 9,3 | غير موافق بشدة | يتم تكليف العاملين وفق تخصصهم | 05 |
| | | | 12 | 27,9 | غير موافق | | |
| | | | 13 | 30,2 | محايد | | |
| | | | 13 | 30,2 | موافق | | |
| | | | 1 | 2,3 | موافق بشدة | | |
| جيدة | 1,067 | 2,84 | 4 | 9,3 | غير موافق بشدة | تسعى المؤسسة إلى تحقيق التنسيق بين العاملين | 06 |
| | | | 14 | 32,6 | غير موافق | | |
| | | | 12 | 27,9 | محايد | | |
| | | | 11 | 25,6 | موافق | | |
| | | | 2 | 4,7 | موافق بشدة | | |
| جيدة | 0,988 | 3,02 | 2 | 4,7 | غير موافق بشدة | يتمثل هدف كل فرد عامل في المؤسسة في تحقيق التلف الصفري | 07 |
| | | | 11 | 25,6 | غير موافق | | |
| | | | 17 | 39,5 | محايد | | |
| | | | 10 | 23,3 | موافق | | |
| | | | 3 | 7,0 | موافق بشدة | | |
| جيدة | 1,120 | 2,72 | 8 | 18,6 | غير موافق بشدة | تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين. | 08 |
| | | | 10 | 23,3 | غير موافق | | |
| | | | 11 | 25,6 | محايد | | |
| | | | 14 | 32,6 | موافق | | |
| | | | 00 | 00 | موافق بشدة | | |
| جيدة | 1,077 | 2,49 | 7 | 16,3 | غير موافق بشدة | تعمل المؤسسة على مكافئة العاملين المبدعين | 09 |
| | | | 18 | 41,9 | غير موافق | | |
| | | | 10 | 23,3 | محايد | | |
| | | | 6 | 14,0 | موافق | | |
| | | | 2 | 4,7 | موافق بشدة | | |

| | | | | | | | |
|------|-------|------|----|------|----------------|---|----|
| جيدة | 1,100 | 3,07 | 4 | 9,3 | غير موافق بشدة | تسعي المؤسسة إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة من أجل تحسين أداء العاملين. | 10 |
| | | | 10 | 23,3 | غير موافق | | |
| | | | 10 | 23,3 | محايد | | |
| | | | 17 | 39,5 | موافق | | |
| | | | 2 | 4,7 | موافق بشدة | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.v21

يبين جدول رقم (3-10) الخاص بتحليل أسئلة المحور بأداء العاملين حيث أن آراء أفراد العينة في جميع الأسئلة كانت موجبة حيث كان المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من المتوسط المعياري (3) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن مؤسسات الاسمنت بالحاسنة تمتلك عاملين ذو أداء جيد، الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين كانت مرتفعة جدا مما يدل على أن الطرق والوسائل الداعمة لأداء العاملين موجودة داخل المؤسسة، باستثناء للسؤال رقم 4 و5 و6 كان المتوسط الحسابي اصغر من المتوسط الحسابي المعياري (3) مما يدل على أن بعض العاملين لا يحسن الأداء داخل المؤسسة. فيما يتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الخاص بأداء العاملين فقد بلغ إجمالي نسبة العاملين الذين أجابوا بموافق والتي احتلت فيها أعلى مرتبة ب % 32.1، أما إجابة العاملين بمحايد كانت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة ذلك 28.15%، وتليها المرتبة الثالثة الإجابة بغير موافق حيث بلغت نسبتها في ذلك 25.14% فيما يخص بالمرتبة الرابعة وهي الإجابة بغير موافق بشدة فقد بلغت نسبة العاملين الذين أجابوا بهذه الإجابة 9.32% تليها المرتبة الأخيرة الإجابة حيث بلغت نسبة العاملين الذين أجابوا موافق بشدة 5.29% .

نستنتج من خلال إجابات العاملين على الأسئلة الخاصة بأداء العاملين أن معظم إجاباتهم كانت موافق حيث بلغت نسبتهم 32.1% مما يدل على أن كافة العاملين يدرك مفهوم الأداء ويسعي في تقديم عمل متقن يعود على المؤسسة بالربح والنمو.

- دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين داخل مؤسسة

نقوم باختبار فرضيات الدراسة و ذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ، سنجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية و وظيفة هذا الاختبار هي التأكد من نوعية وفعالية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ويتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد.

1- الفرضية الأساسية :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين.
 بالاعتماد على برنامج spss كانت نتائج اختبار المعنوية الذي من خلاله يتم تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-11) تأثير ادارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين

| القيمة المعنوية | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | معامل الثبات | معامل الانحدار |
|-----------------|--------------------|------------------------------|--------------|----------------|
| 0.00 | 0.782 ^a | 0.611 | 0,777 | 0.345 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21

التفسير: تم استخدام اختبار بيرسون Pearson بالإضافة إلى اختبار تحليل الانحدار لإيجاد العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين وكانت النتائج كالتالي :
 كانت القيمة المعنوية المتحصل عليها في النموذج هي (0.00) وذلك أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه نرفض الفرضية h0 التي تقول بأنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين". نقبل h1 (بمعنى يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين، فقد بلغ معامل الارتباط ($R=0.782$) أي بنسبة ارتباط (78.2%) و يعني ذلك وجود علاقة خطية طردية متوسطة.

أما نتيجة اختبار تحليل الانحدار فقد بلغ معامل الانحدار (0.345). أما القيمة (0.777) فتمثل

قيمة الثابت، ومعادلة الانحدار من الشكل التالي: $Y=0.345x + 0,777$

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى محاولة لقياس أثر ادارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين

بمؤسسة الاسمنت الحساسنة ولاية سعيدة تم التوصل إلى نتائج التالية:

من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة قوية

طردية متوسطة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بمؤسسة الاسمنت الحساسنة ولاية سعيدة، حيث

$$R=0.782$$

ومنه يمكن تدعيم أداء العاملين بواسطة إدارة الجودة الشاملة .



خاتمة

الخاتمة العامة:

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

- نتائج اختيار الفرضيات:

- الفرضية الأولى:

لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه ، ثبت صحتها لأن إدارة الجودة الشاملة في بدايتها تعتمد على دعم الإدارة العليا من جهة التحسين المستمر من جهة ثانية، فتظهر مستويات دعم الإدارة العليا من خلال إعادة النظر في فلسفة اتخاذ القرار من خلال محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتبني هيكل تنظيمي يتماشى مع ذلك، كما إن المخصصات المالية التي رصدها لتحسين أداء العاملين تعبر عن مظهر من مظاهر انعكاس تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

- الفرضية الثانية:

يمكن إن تكون المجهودان المبذولة من طرف مؤسسة الاسمنت الحسا سنة في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافية لتحسين أداء العاملين، ثبت عدم صحتها وهذا راجع إلى غياب تحقق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت الحسا سنة بولاية سعيدة والمتمثلة في:

- مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- معالجة الشكاوى.
- عدم اهتمام الإدارة بآراء العاملين.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالتدريب على الجودة لمختلف مستويات الإدارة.
- عدم شمولية برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية.
- وجود فوارق كبيرة بين اتجاهات مختلف المستويات الإدارية لنظرة عمال المؤسسة كفريق عمل واحد مما يؤدي إلى إعاقة تحسين الأداء وصعوبة تحديد مواطن الاختلال به.
- غياب كلي لصناعة القرارات الجماعية بالمؤسسة.

اقتراحات الدراسة:

- من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة الاسمنت الحساسنة ولاية سعيدة يمكن أن نورد جملة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تسهيل تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة نوردها في ما يلي:
- ضرورة تحسين العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية الجودة حتى يتسنى لهم إدراكها كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
 - تحسين العاملين بأهمية الجودة.
 - على الإدارة العليا للمؤسسة إن تدرك أهمية آراء العاملين التي من شأنها إن تنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل في منصبه.
 - خلق آلية للقياس المستمر لأداء العاملين هدفه الوقوف الحيني عن مواطن التقصير في الأداء وإيجاد الحل المناسب لذلك.
 - اخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين.

- تبني الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لكافة المستويات الإدارية، حيث تركز هذه البرامج على خلق روح الفريق بين العاملين.

- محاولة الإدارة العليا تطبيق حلقات الجودة أفاق البحث.

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات المعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد تقترح الدراسة عددًا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- تطوير التحسين المستمر والأداء وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء.

- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين.

- تكامل إدارة العليا والجودة الشاملة و أثره على الأداء.

- تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات.

وأخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله غير أنه كأي عمل بشري لا يمكن أن يخلو من النقص والأخطاء.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- الكتب :

- * أحمد الحيت ، سهى عبد العال ،اضاءات إدارية، معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى،2017.
- * أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دارا لحامد للنشر والتوزيع، 2013م.
- * أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012م.
- * إسماعيل إبراهيم ، تدقيق أنظمة الجودة، دار دجلة الطبعة الأولى،2010.
- * براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى،2015
- * بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- * بوالشرش نور الدين ، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2015 .
- * حسين حريم، إدارة المورد البشرية إطار متكامل، دار ومكتبة النشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- * حسين مُجَّد الحراحشة ،إدارة الجودة الشاملة وأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- * خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو، دار صفاء لنشر والتوزيع عمان، الطبعة الاولى 2010.
- * سيبي صلاح الدين حسن، الإستراتيجية الحديثة في إدارة الشركات، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- * شاكر بن احمد صالح، خالد بن مُجّد القرعبي الجودة الشاملة نشأتها وتطورها وأساليبها، الطبعة الأولى، 2015، عمان دار الفكر الناشر والموزعون.
- * صفوان مُجّد المبيضين وغائض بن شافي الاكلي، استخدام اتجاهات أداء التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- * عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2017.
- * فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2015.
- * مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، الطبعة الثانية، 2015.
- * مُجّد جاسم الشعبان، مُجّد صالح الأبعج، إدارة المورد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014 .
- * مُجّد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.

* محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م.

2-المجلات :

- صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد، 2013.

- يوسف دولاب يوسف، حميد علي صالح، دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء، مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 2017.

3- الرسائل والأطروحات الجامعية:

* توري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

* جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.

* حنان بوردسة علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد خيضر بسكرة.

* زينب باسو و نورة محبوب، تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2012/2013.

* شلغوم رميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم بوقي، 2013-2014.

* قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي، 2015.

* مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2011-2012.

* نادية صديق عبد الله، اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2017.

* يازيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان.



الملاحق

الملاحق رقم 01: الإستهبيان في شكله النهائي

إستهبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين " نرجو منكم الإجابة على أسئلة الإستهبيان الموضوع بين أيديكم. نعلمكم إن إجابتكم ستعامل بسرية تامة وان يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي.

أولا البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

الجنس : ذكر أنثى

العمر : اقل من 25 سنة 25-34

35 - 44 45-54 55 فما فوق

المستوى التعليمي : اقل من ثانوي ثانوي جامعي

دراسات عليا

الوظيفة : أعوان التنفيذ أعوان التحكم

إطار إطار سامي

الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة من 15 إلى 19 سنة 20 سنة فما فوق

ثانيا: محاور أسئلة الاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

| رقم | أسئلة المحور | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | ساهمت شهادة الجودة المتحصل عليها في تطوير منتجات مؤسستكم | | | | | |
| 02 | تعد الجودة من أولى اهتمامات المؤسسة | | | | | |
| 03 | تتميز منتجات المؤسسة بجودة تدعم تنافسيتها | | | | | |
| 04 | تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية | | | | | |
| 05 | تسمح المؤسسة بطرح أفكار جديدة في إطار إدارة الجودة | | | | | |
| 06 | تتخذ المؤسسة سياسات و إجراءات لتطوير خدماتها | | | | | |
| 07 | تتبع المؤسسة معايير الجودة وفق الشهادة المتحصل عليها | | | | | |
| 08 | تعد المؤسسة برامج تدريب متعلقة بإدارة الجودة . | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يدرك كافة العاملين مفهوم الجودة في المؤسسة | 09 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتحسين مواصفات جودتها (الشهادة) بانتظام مستمر | 10 |

المحور الثاني : أداء العاملين

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | أسئلة المحور | الرقم |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------|
| | | | | | تشجع المؤسسة العاملين في إعطاء الأهمية لمنحة المر دودية الجماعية على منحة لمر دودية الفردية | 01 |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر للعاملين (تدريب العاملين....) | 02 |
| | | | | | تلتزم المؤسسة بمتطلبات ومعايير الأداء (المقارنة المرجعية) | 03 |
| | | | | | يتم قياس أداء العاملين باستمرار | 04 |
| | | | | | يتم تكليف العاملين وفق تخصصهم | 05 |
| | | | | | تسعى المؤسسة إلى تحقيق | 06 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | التنسيق بين العاملين | |
| | | | | | يتمثل هدف كل فرد عامل في المؤسسة في تحقيق التالف الصفري | 07 |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين | 08 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على مكافئة العاملين المبدعين | 09 |
| | | | | | تسعي المؤسسة إلي تطبيق تكنولوجيا متطورة من اجل تحسين أداء العاملين. | 10 |

من إعداد الطالبين:

*سخونة عبد الحميد

*برزوق محمد

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج الحزم الإحصائيات (spss):

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,860 | 10 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,859 | 10 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,919 | 20 |

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statis | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------|----------------|------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 |
| 1 | ,782 ^a | ,611 | ,602 | ,43641 | ,611 | 64,417 | 1 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الجودة محور

b. Variable dépendante : الجودة محور

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,345 | ,335 | 1,033 | ,308 |
| | الجودة محور | ,777 | ,097 | ,782 | ,000 |

a. Variable dépendante : الجودة محور

Statistiques des résidus^a

| | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N |
|------------------|----------|---------|---------|------------|----|
| Prévision | 1,5880 | 3,8400 | 2,9767 | ,54046 | 43 |
| Résidu | -1,15171 | ,69188 | ,00000 | ,43118 | 43 |
| Erreur Prévision | -2,570 | 1,597 | ,000 | 1,000 | 43 |
| Erreur Résidu | -2,639 | 1,585 | ,000 | ,988 | 43 |

a. Variable dépendante : محور الجودة

Nuage de points

Variable dépendante : محور الجودة

