



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : إدارة الأعمال الاستراتيجية

عنوان مذكرة :

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين
أداء لمؤسسة سيترام

إشراف الأستاذ:

- د. شرارة وليد

إعداد الطالبتين :

- قوطيش شهرزاد

- قادري زينب

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
د. خليفة الحاج	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	مستغانم
د. شرارة وليد	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا و مقرا	مستغانم
أ. بن حمودة يوسف	أستاذ	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية : 2024-2023



شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "شرارة وليد" حفظه الله ورعا، على كل ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات وآراء سديدة وتوجيهات قيمة ومتابعة وإشراف، جزاه الله عنا كل خير.

نتوجه بالشكر الخالص لكل عمال مؤسسة سيترام مستغانم .

كما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة وطلبة جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب ومن بعيد

الخرج

مبروك

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، إلى المعلم الأول صاحب العلم الحق، سيدنا
محمد_عليه الصلاة والسلام_ كان لابد أن تكون أول من أهديك.

إلى أبي الذي لم يكمل المشوار معي ورحل قبل أن يرى ثمرة غرسه ، إلى حبيبي
الذي غادرنا ولم يترك لي فرصة الوداع الأخير

" رحم الله روحك وجزاك عني خيرا الجزاء "

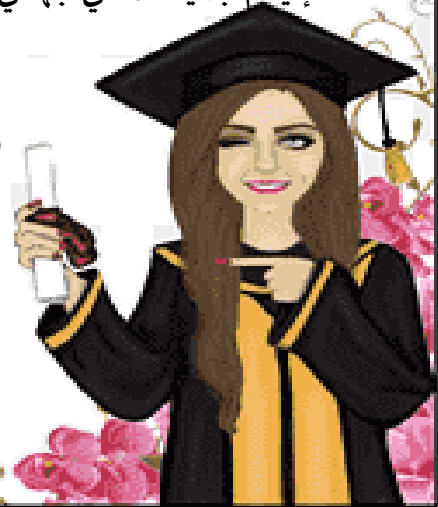
إلى من بها أكبر، وعلما أعتمد، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان
دعائها سرنجاعي وحنانها بلسم جراحي إلى والدتي العزيزة

إلى من تميزوا بالوفاء، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم،
إخوتي وأخواتي

إليكم جميعا أهدي جهدي، فما كان من خلل فمن نفسي وما كان من توفيق
فمن الله

والحمد لله أولا وأخيرا.

قادري زينب



التخرج

مبروك



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله

اهدي نجاحي وتخرجي إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم
والمعرفة، إلى ذلك الرجل العظيم الذي شجعتني دائماً للوصول إلى
طموحاتي وأحلامي والذي بذل كل ما بوسعه من اجلنا ولم يبخل علينا
يوماً من الأيام ، "والدي العزيز" أطال الله في عمره

إلى من جعل الله الجنة تحت اقدامها، إلى معلمتي الأولى إلى من غرست
فيني حب العلم والمعرفة إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى
سر الحياة إلى من أضاءت دربي في الليالي المظلمة إلى من سهرت وكافحت
من أجلي إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والى داعمي الأول والمكان الذي
استمد منه قوتي "أمي الغالية" حفظها الله لي

إلى من راهنوا على نجاحاتي والذين دائماً يذكرونني بمدى قوتي والذين
يؤمنون بشجاعتني مهما ضعفت إلى خيرة أيامي إلى قرة عيني والى من
كانوا جزءاً من هذا الانتصار الكبير اخواتي اخواني

إلى رفقاء دربي إلى أصدقاء الرحلة والنجاح الى الذين امدوني بالقوة
والذين دعموني في الأوقات الصعبة إلى الذين احسست بجانبهم بطعم
الصداقة والأخوة الحقيقية

إلى من كل ساهم وله الفضل بالمساعدة بطريقة أو بأخرى في مسيرتي
شكراً لكم.

قو طيش شهر زاد



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

ملخص

أ مقدمة عامة :

الفصل الأول : الأسس النظرية لتحسين الأداء و إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : الإطار الفكري لتقييم و تحسين الأداء

المطلب الأول : المفاهيم الأولية للأداء 8

المطلب الثاني : عملية تقييم الأداء 16

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء 28

المبحث الثاني : الاطار النظري و التحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مرتكزاتها : 34

المطلب الثاني : نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و متطلباتها 40

المطلب الثالث : معايير الجودة الشاملة (الايزو) 59

المبحث الثالث : أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة مفتاح التميز 65

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء 66

المطلب الثالث : أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء 68

الفصل الثاني : دراسة حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسة سياترام – مستغانم

المبحث الأول : مؤسسة سياترام

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة 73

المطلب الثاني : سياسة الجودة لدى مؤسسة سياترام : 78

فهرس المحتويات

81.....	المطلب الثالث : المحطات و الخطوط.....
	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
91.....	المطلب الأول : مجال الدراسة.....
91.....	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات.....
94.....	المبحث الثالث : عرض البيانات و تحليلها.....
94.....	المطلب الأول : وصف أفراد العينة.....
96.....	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
115.....	المطلب الثالث : نتائج المقابلة.....
147	خاتمة عامة :
150	ملاحق.....

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الأشكال :

رقم	الشكل	صفحة
01	دائرة ديمنج	42
02	العمليات الثلاث لأنموذج جوران لإدارة الجودة الشاملة	46
03	مضمون إدارة الجودة الشاملة	50
04	موقع جغرافي لمحطة طرامواي	77
05	إجابة السؤال الأول للمحور الأول	99
06	إجابة السؤال الثاني للمحور الأول	100
07	إجابة السؤال الثالث للمحور الأول	101
08	إجابة السؤال الرابع للمحور الأول	102
09	إجابة السؤال الخامس للمحور الأول	103
10	إجابة السؤال السادس للمحور الأول	104
11	إجابة السؤال السابع للمحور الأول	105
12	إجابة السؤال الثامن للمحور الأول	106
13	إجابة السؤال الأول للمحور الثاني	108
14	إجابة السؤال الثاني للمحور الثاني	109
15	إجابة السؤال الثالث للمحور الثاني	110
16	إجابة السؤال الرابع للمحور الثاني	111
17	إجابة السؤال الخامس للمحور الثاني	112
18	إجابة السؤال السادس للمحور الثاني	113
19	إجابة السؤال السابع للمحور الثاني	114
20	إجابة السؤال الثامن للمحور الثاني	115
21	إجابة السؤال التاسع للمحور الثاني	116
22	إجابة السؤال العاشر للمحور الثاني	117
23	إجابة السؤال الحادي عشر للمحور الثاني	118
24	إجابة السؤال الثاني عشر للمحور الثاني	119
25	إجابة السؤال الثالث عشر للمحور الثاني	120
26	إجابة السؤال الرابع عشر للمحور الثاني	121
27	إجابة السؤال الخامس عشر للمحور الثاني	122
28	إجابة السؤال السادس عشر للمحور الثاني	123

فهرس المحتويات

124	إجابة السؤال السابع عشر للمحور الثاني	29
125	إجابة السؤال الثامن عشر للمحور الثاني	30
126	إجابة السؤال العشرين للمحور الثاني	31
127	إجابة السؤال الواحد و عشرين للمحور الثاني	32
128	إجابة السؤال الثاني و عشرين للمحور الثاني	33

قائمة الجداول :

رقم	الجدول	صفحة
01	خصائص	86
02	عينة البحث	98
03	إجابة السؤال 1 المحور الأول	100
04	إجابة السؤال 2 المحور الأول	101
05	إجابة السؤال 3 المحور الأول	101
06	إجابة السؤال 4 المحور الأول	101
07	إجابة السؤال 5 المحور الأول	102
08	إجابة السؤال 6 للمحور الأول	102
09	إجابة السؤال 7 المحور الأول	103
10	إجابة السؤال 8 المحور الأول	103
11	إجابة السؤال 1 المحور الثاني	103
12	إجابة السؤال 2 المحور الثاني	104
13	إجابة السؤال 3 المحور الثاني	104
14	إجابة السؤال 4 المحور الثاني	104
15	إجابة السؤال 5 المحور الثاني	105
16	إجابة السؤال 6 المحور الثاني	105
17	إجابة السؤال 7 المحور الثاني	106
18	إجابة السؤال 8 المحور الثاني	106
19	إجابة السؤال 9 المحور الثاني	107
20	إجابة السؤال 10 المحور الثاني	107
21	إجابة السؤال 11 المحور الثاني	108
22	إجابة السؤال 12 المحور الثاني	108
23	إجابة السؤال 13 المحور الثاني	109

فهرس المحتويات

109	إجابة السؤال 14 المحور الثاني	24
110	إجابة السؤال 15 المحور الثاني	25
110	إجابة السؤال 16 المحور الثاني	26
111	إجابة السؤال 17 المحور الثاني	27
111	إجابة السؤال 18 المحور الثاني	28
112	إجابة السؤال 19 المحور الثاني	29
112	إجابة السؤال 20 المحور الثاني	30
113	إجابة السؤال 21 المحور الثاني	31
113	إجابة السؤال 22 المحور الثاني	32

ملخص

ملخص :

لا يختلف اثنان بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ارتبط فكريا وعمليا بالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أرباحها و تحسين أدائها، من خلال تحسين نوعية إنتاجها بما يتناسب واحتياجات زبائنها ونشأت الجودة الشاملة كنظام إداري في اليابان مع بداية القرن العشرين، وبعد النجاح الذي حققته انتشرت هذه الفكرة وحاولت العديد من المنظمات الغربية تطبيقها في منظماتها . غير أن فكرة الجودة الشاملة سرعان ما قوبلت بالتبني من قبل الإدارة في المؤسسات العمومية سعيا منها إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة اعتبارا من أن مدخل الجودة الشاملة هو مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة ممكنة . تهدف هذه الدراسة الى البحث عن دور ادارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين الاداء خلال ذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومبادئ وإسهامات حول إدارة الجودة الشاملة التي تعد من أهم المناهج التي تسعى لتحسين أداء المنظمة باتجاه تعزيز سعيها لبلوغ الكفاءة في استخدام مواردها من خلال ممارسات وتطبيقات منسقة مع جميع أنشطة المنظمة التي يتم التركيز فيها على تحسين أداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسات العمومية ، تحسين الأداء ، المورد البشري .

summary :

No one disagrees that the concept of total quality management is linked intellectually and practically to organizations that seek to achieve their profits and improve their performance, by improving the quality of their production in proportion to the needs of their customers. Total quality as an administrative system arose in Japan at the beginning of the twentieth century, and after the success it achieved, this idea spread and was tried. Many Western organizations apply it in their organizations. However, the idea of total quality was quickly adopted by management in public institutions in an effort to develop and improve performance on an ongoing basis, given that the approach to total quality is a strategic approach to producing the best possible service. This study aims to search for the role of total quality management as a means of improving performance. During this, the study aimed to identify concepts, principles and contributions about total quality management, which is one of the most important approaches that seek to improve the organization's performance towards enhancing its quest to achieve efficiency in the use of its resources through coordinated practices and applications. With all the organization's activities that focus on improving the performance of the human resource.

Keywords: total quality management, public institutions, performance improvement, human resource

مقدمة

تواجه المنظمات في مختلف القطاعات اليوم تحديات متزايدة تتعلق بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتلبية متطلبات العملاء. في هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأحد أهم النظريات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب المنظمة.

و مع تغير طبيعة المنافسة في السوق و في ظل المتغيرات الحالية ، فالأمر لم يصبح مقتصرًا على منح العميل المنتج الخدمة وتسويقه بفعالية فقط، بل الأمر اتجه نحو الرغبة في المزيد من الجودة ودرجات أكبر من الإشباع والرضا، بحيث اتجهت الشركات نحو فلسفة المنتج الممتاز وليس المنتج الجيد، الخدمة التي تقترب إلى الكمال لا الخدمة المناسبة، الأداء الفعال لا الأداء المقبول. لكن تحقيق مثل هذه المعادلة لا يعد بالأمر السهل، فالعمل ضمن إطار زمني ضاغط وطلبات لا تتوقف من قبل العملاء، جعل الاهتمام بجودة المنتج وتطويره ومحاولة معالجة مشاكله أمرا صعبا ، لكن وبفضل إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء، أصبح هذا واقعا ملموسا لا في الشركات الكبرى والاحترافية فحسب، بل في أي كيان يتمكن من تطبيق أساسياتها و لا يختلف اثنان بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ارتبط فكريا وعمليا بالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أرباحها و خلق مركز تنافسي متميز ، من خلال تحسين نوعية إنتاجها بما يتناسب واحتياجات زبائنها. ونشأت الجودة الشاملة كنظام إداري في اليابان مع بداية القرن العشرين، وبعد النجاح الذي حققه انتشار هذه الفكرة حاولت العديد من المنظمات الغربية تطبيقها في منظماتها. غير أن فكرة الجودة الشاملة سرعان ما قوبلت بالتبني من قبل الإدارة في المؤسسات العمومية سعيا منها إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة اعتبارا من أن مدخل الجودة الشاملة هو مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة ممكنة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تهتم بتحسين الأداء والارتقاء بالمنظمات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سلعة ذات جودة عالية وبالتالي الحصول على رضا زبائنها .

وفي ظل الوضع المتردي الذي تعيشه الإدارة المحلية في الجزائر التي تعنى بتقديم الخدمة للمواطن والسهر على صلاحياته، فإن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري قد يكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغيير الإيجابي والوصول إلى أداء يستجيب لمتطلبات الوضع السريع والمتغير وبالتالي التكفل بحاجات الأفراد باستمرار.

مما سبق يمكن طرح السؤال التالي :

- هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مؤسسة سيترام ؟

ولتوضيح الإشكالية صيغت العديد من التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

- ما مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء ؟

- ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سياترام ؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سياترام منهج جوهره الأساسي التحسين المستمر.
- توجد أدلة تجريبية تدعم وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء يرتبط مستوى أداء العاملين بالمؤسسة بمدى التزام تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
- تساعد إدارة الجودة في تحقيق مهارات العمال و جودة دون التدخل في ارباح أو رقم أعمال المؤسسة .

أهمية البحث:

و تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع في :

- تُعدّ إدارة الجودة الشاملة موضوعًا ذا أهمية بالغة في مجال الإدارة، نظرًا لقدرتها على تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية.
- تُقدم هذه المذكرة مساهمة علمية في فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، من خلال تحليل الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا المجال.
- تُقدم هذه المذكرة أيضًا إرشادات عملية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات.

أهداف البحث:

و ترجع أهداف هذا البحث إلى :

- تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وشرح مبادئها الأساسية.
- تحليل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.
- تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة على مختلف جوانب الأداء، مثل جودة المنتجات والخدمات، وكفاءة العمليات، ورضا العملاء، وتحفيز الموظفين.
- استعراض أفضل الممارسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات.
- تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

أسباب اختيار الموضوع :

و تكمن أسباب اختيارنا لهذا البحث في :

- يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات و أسباب و يذكر منها ما يلي :

- اختيار موضوع إدارة الجودة الشاملة كنوع من أنواع أساليب التطوير الإداري و دراسته من جميع الجوانب و مدى تأثيره على أداء العمال في المؤسسة .
- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية بالغة و فوائد تعود على المؤسسة و العامل والزبون .
- معرفة آراء الإدارة العليا و العاملين من إمكانية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائهم بتطبيق لدراسة الميدانية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا .
- الغاية من اختيار هذا الموضوع هو تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكاتب لهذه الجوانب النظرية و الميدانية نوعا ما في مجال إدارة الجودة الشاملة .

الدراسات السابقة:

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل إنتاجية أو خدمية، لكن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء نجدها قليلة جدا ، فلكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز فتتشارك مع دراستي من حيث أنهم تناولوا موضوع من أحدث الأساليب الإدارية حيث كان هناك اتفاق في أدبيات الدراسة من حيث تقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة والتطور ومجالات التطبيق، فدراستي تختلف عن الدراسات السابقة من حيث تطرقها للأداء بصفة عامة في مؤسسة خدماتية تستهدف قطاع النقل.

الدراسة الأولى:

رفيقة شامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة اميانت اسمنت بمفتاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط - مجمع " ERCC ، رسالة ماجستير جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، 2007.

المرتكز الذي انطلقت منه الباحثة لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة هو تقييم فرص تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة الميدانية، ومعرفة وضع الموارد البشرية ومدى تهيئتهم وتفعيلهم ضمن إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت الباحثة في الدراسة الميدانية على أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق علمية حديثة في توظيف الموارد البشرية من اجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق أهدافهم مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة لأن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام وبالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

الدراسة الثانية:

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة جيغل ، أسماء عميرة، تخصص تسيير الموارد البشرية ، 2013/2012 .

هدفت هذه المذكرة إلى استعراض أهم الأسس النظرية و التطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل ، يحث على إنجاز الأعمال بدقة .

و توصل الباحثين إلى النتائج التالية :

- أؤكد الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجا تسييريا متكاملًا ، يتوفر على جملة من المبادئ الناجحة ، ففي حالة التطبيق الصحيح لها ، ستمكن المؤسسة من تحقيق الجودة و يعمل على تحسينها باستمرار ، و هو لا يتعارض مع مدخل إدارة الجودة الايزو ISO 9000 .
- في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي ، يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا فعالا لإعداد و تخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع .

الدراسة الثالثة :

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية – دراسة حالة المؤسسة العمومية ابن سينا بأدرار ، بواب كريمة و آخرون ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار ، 2015/2014 .

و هدفت هذه المذكرة إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بأدرار و تحديد المعوقات و الصعوبات التي تواجه المستشفيات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

من خلال هذه الدراسة التطبيقية على مؤسسة ابن سينا توصل الباحثين إلى النتائج التالية :

- تسعى المؤسسة جاهدة إلى الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تحتاج المؤسسة إلى تنظيم و ترتيب و توحيد معطياتها و إحصاءاتها لتسهيل عملية تقييمها .

حدود الدراسة :

البعد المكاني: تم اجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة جزائرية حائزة على شهادة الايزو 9001 و هي مؤسسة سيترام مركز الصيانة مستغانم – صلامندر

البعد الزمني: تمت هاته الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر فبراير إلى شهر ماي .

منهجية البحث:

ستعتمد هذه المذكرة على منهجية البحث التحليلي ، من خلال تحليل الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء .

سيتم جمع البيانات من مصادر موثوقة مثل المجلات العلمية، والكتب.

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

صعوبات الدراسة :

- عند قيامنا بهاتمة الدراسة واجهنا العديد من الصعوبات من بينها :
- شح كبير في تقديم المعلومات بدون مبرر .
- مواجهة صعوبات في المؤسسة من ناحية التعامل مع المؤطرين و ذلك لتبرهم و مماطلتهم لتقديم الوثائق الرسمية.
- عرقلات كثيرة في تقديم الاستبيان و استرجاع المعلومات .
- عدم قبول اجراء التريص ميداني في مركز الصيانة لمعاينة معايير الجودة .

تقسيمات البحث :

تبعاً لأهداف هذه الدراسة و الإجابة عن الإشكالية و اختبار صحة فرضيات البحث ضمن تقسيم الدراسة لفصلين :

الفصل الأول : الأسس النظرية لتحسين الأداء و إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثاني : دراسة حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسة سياترام – مستغانم .

الفصل الأول

الأسس النظرية لتحسين الأداء وإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد :

يحظى الاداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير ومن هذا المنطلق يتجلى لنا ان الأداء هو الدافع الرئيسي لوجود أي مؤسسة من عدمه حيث يعتبر حجر الأساس في تحقيق اهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها وفي خضم عالم يتسارع فيه التطور والتغيير يزداد الوعي بأهمية تحسين الأداء كعنصر أساسي لتحقيق النجاح في مختلف مجالات الحياة فمن خلال تحسين الأداء يمكن للأفراد والمؤسسات تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية فيتم الحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفيه استثمار رأس المال البشري.

في عالم الأعمال الحديث، تُعدّ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء ركيزتين أساسيتين للنجاح فمن خلال التركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتعزيز كفاءة العمليات، تضمن المنظمات تحقيق رضا العملاء وتعزيز قدرتها التنافسية.

المبحث الأول: الإطار الفكري لتقييم وتحسين الأداء

المطلب الأول: المفاهيم الأولية للأداء

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضاً وتعقيداً ، وما يجب التأكيد منه في البداية هو أنه تنفيذ أمر أو مهام أو واجب أو أنشطة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به ، و الأداء كذلك هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما ، لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لقيام التنظيمات ، وهذا ما جعلنا نتطرق في هذا الفصل إلى تعاريف الأداء ومكوناته والعوامل المتحكمة فيه ودراسات الأداء وقياسه وفي الأخير تناولنا تقييم الأداء الذي يعتبر نقطة مهمة من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة فاعلية العمال .

تعريف الأداء لغة واصطلاحاً :

1 - مفهوم الأداء :

المعنى اللغوي : مشتق من الفعل " أدّى " ويعني قام بالفعل ، و أدّى الدين أي قضاها . و قضاء الصلاة : قام بها في وقتها ، و في الشهادة أدلى بها ، وإليه الشيء أي أوصله إليه .

المعنى الاصطلاحي : الأداء كلمة إنجليزية الأصل PERFORMANCE و التي كانت في البداية أعمال و أشغال أو استغلال ما ، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة و أصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها . فبالإضافة إلى الأهداف العلمية و التقني استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة و الفعالية لقياس و تحقيق أهداف المنشأة¹.

2- تعريف الأداء في المؤسسة :

تعريف أداء المؤسسة :

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح .

¹ -زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين بالقاهرة ، دار ضياء للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001، ص 35

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة¹.

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem) من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة تلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتمثل في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين (D. Kaisergruber et1 handrieu) عن: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

- تعريف الأداء حسب: (Miller et Bromily)

ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستكشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة

تعريف الأداء حسب (Ph. LORRINO)

يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في: الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات مراكز تكلفة تعتبر مستهلكة للموارد، وتتهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة". إذا يمكن أن تترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة - هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة².

- والأداء تم تعريفه أيضاً بأنه "درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها، وفي إطار تحديد مفهوم الأداء انطلاقاً من الربط بين البعد

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 217-218

² - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، ص 18-19

البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة فقد عرف كل من Zahra & Pearce الأداء على أنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"، يقصد بالأداء " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

يتجلى من هذه التعريف اقتران الأداء بالسلوك، أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه هذا الأداء بأي شكل من الأشكال.

كما هناك من يرى بأن: "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

من هذا التعريف فإننا نستخلص بأن الأداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتلبية الحاجات الوظيفية. يمكن تعريف الأداء بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو كما يرى منصور أحمد منصور أن الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.

كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

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

مكونات الأداء :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة، وبناءً على ذلك سنتطرق لهذين المصطلحين الهامين:

-الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" وهي بالتالي مفهوم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين

أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف¹.

-قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

RM المخرجات

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{RM}}{100} \times \text{Mr}$$

Mr المدخلات

حيث:

- RM: النتائج أو الأهداف المحققة

- Mr: الموارد أو الوسائل المستخدمة

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) كما يلي:

Rp

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{Rp}}{100x}$$

Mp

حيث:

Rp: هي النتائج المتنبأ بها.

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها².

-الفاعلية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

¹ - مؤمن شرف الدين، استراتيجيات نظم الإدارة الحديثة، الأداء المؤسسي، مكوناته وخصائصه، كتابة أونلاين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين

الأداء للمؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، ص 51-52

² - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ص 27-28

- الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصري النتائج المتحققة و النتائج المتوقعة حيث يتم قياسها وفقا لما يلي :

Rm

$$\frac{100 \times x^1}{\text{ــ}} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

Rp

حيث:

: النتائج المحققة Rm.

: النتائج المتوقعة Rp.

-الطريقة الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة و من ثم :

Mm

$$\frac{100 \times x}{\text{ــ}} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

Mp

حيث :

Mm : الإمكانيات المستخدمة.

Mp : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.²

أنواع الأداء :

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن تتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء تذكر منها:

-حسب معايير المصدر ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى ما يلي:

¹ -مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ص 24-25

² - مرجع نفسه ، ص 24-25

أ- الأداء الداخلي :

ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في :

ثلاثة أجزاء هي¹:

الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله . فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند مجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية...

الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى.

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر تتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب- الأداء الخارجي :

وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشأ بها . فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن الأداء ينتج من خلال استغلال مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهود المؤسسة نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تنصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت، ويمكن توضيح هذين النوعين فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة

¹ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003 ، الجزائر ، ص 23

مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تحديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي¹.

حسب معايير الشمولية ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضاماً جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس ... حسن استخدام الأموال العامة و ترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضاً فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50

ب - أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلبي أو الخدماتي يعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة و هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

ج - أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها . ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها .

د - أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة.
- الخدمات المقدمة للعملاء.
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- معالجة شكاوي العملاء.
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه
- التعاون مع الزملاء¹

حسب المعايير الطبيعية :

وتقسم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

¹ - صرار عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 2005/9/8، الجزائر، ص 136-141

أ- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها.

ب- الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات ، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاتها الاقتصادية مع الدول الأخرى¹.

المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء

تعريف عملية تقييم الأداء وأهدافها

مفهوم عملية تقييم الاداء :

ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين.

يعبر تقييم الأداء عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي سنة مالية في المعتاد ويرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء ما يلي:

-تحديد الى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.

-معرفة أسباب الانحرافات عن مقاييس الاداء المحددة.

-اقتراح أساليب معالجة للنواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.

-وضع الحوافز لتحسين الأداء².

-وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

كما يرى البعض الآخرون أن المقصود من تقييم الاداء ما يلي:

¹ - صرار عبد الوحيد ، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي ، ص 141

² - بلكيير بومدين و اخرون ، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات و الحومات ، جامعة ورقلة ، 2005 /9/8 ، ص 282

-تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء.

-اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء وتطبيقه.

-مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.

-تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل.

يرى بعض الباحثين عملية تقييم الاداء على أنها تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الادارية وكجزء من عملية الرقابة¹.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع مستويات المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين امام رؤسائهم وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء. وسميت كذلك تقييم الكفاءة ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين هما:

محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء².

¹ - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة، العالم الجديد ، دار الفكر العربي ، 2004، 2003، ص 03-05

² - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة ، ص 5

تعريف تقييم الأداء :

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوي ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها

هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية. وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

مما سبق يمكن القول انه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الاداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:¹

-تقييم الاداء هو قياس الاداء الفعلي ومقارنه النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او ممكن الوصول اليها حتى تتكون صورته حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ قرارات ملائمة لتحسين الأداء.

أهداف تقييم الأداء :

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة :

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم و الموضوعية في إصدار الأحكام.

النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.

تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية.

تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد².

ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين:

إن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة الاعمال الحكومية ، مؤسسة الدروس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 126-142

² - أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 144

أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدافع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

ومن أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي¹:

تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم. - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

إن عملية تقييم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

تنمية القدرات الفردية.

ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.

إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات².

خطوات تقييم الأداء:

لقد أشارت الدراسات على 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر.

لقد وجهت الانتقادات إلى دور القائد في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي العملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس

¹ -قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات، دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية غليزان، جامعة وهران، 2019، ص106-107

² - مرجع نفسه، ص 107

نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة ومهما كان للمسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية:

1- تحديد معايير الأداء:

ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

أ- موضوعي: يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف¹.

ب- ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمدربين ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

صدق المقياس: إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان

ثبات المقياس: يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أداءه ثابتاً كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه؛

التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين أداء الفرد ومجموعة من الأفراد.

سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيير المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

3- قياس الأداء:

¹ - لعنب زهرة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ، سليمان عميرات -تقرت ، 2012-2013، ص 10-12

وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

ملاحظة الأفراد العاملين.

التقارير الإحصائية.

التقارير الشفوية.

التقارير المكتوبة¹.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

تعتبر هذه ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء

6- الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل².

طرق تقييم الأداء :

هناك 5 طرق رئيسية يجب مراعاتها :

هناك 5 طرق لتقييم الأداء الأكثر أهمية. قد يساعد استخدام طريقة واحدة فقط من طرق تقييم الأداء هذه المؤسسة في الحصول على معلومات من جانب واحد فقط أثناء استخدام العديد من هذه الأساليب للمساعدة في الحصول على رؤى من وجهات نظر مختلفة ، والتي ستكون مفيدة في تشكيل قرار غير متحيز و متمحور حول الأداء.

1- التقييم الذاتي :

¹ - العنب زهرة ، مرجع سابق ، ص 12

² - مرجع نفسه ، ص 12

هذه طريقة رائعة للبدء في مراجعات الموظفين. التقييم الذاتي هو عندما يتوقع من الموظف تقييم نفسه باستخدام أسئلة الاختيار من متعدد أو أسئلة مفتوحة من خلال مراعاة بعض معايير التقييم. بعد إجراء التقييم الذاتي ، لدى الإدارة فرصة لتقييم الموظف بشكل عادل من خلال النظر في أفكاره/أفكارها حول أدائها. يمكن لإدارة المؤسسة مقارنة التقييم الذاتي لكل موظف مع التصنيف الذي يقدمه مديره ، مما يجعل عملية تقييم الأداء شاملة وفعالة. يمكن مناقشة الفجوة بين التقييمات ذاتية التقييم وتقييمات المشرف للحفاظ على مستوى معين من الشفافية¹.

2- تقييم الموظف بزاوية 360 درجة:

في طريقة تقييم الأداء هذه ، يتم تصنيف الموظف من حيث التقدم الذي أحرزه داخل الفريق وكذلك مع الفرق الخارجية. يتم النظر في المدخلات من المشرفين في الأقسام المختلفة جنباً إلى جنب مع التقييم الذي يقوم به المشرفون المباشرون والأقران المباشرون أيضاً. وبالتالي ، في ردود الفعل 360 درجة يتم تصنيف كل موظف للوظيفة التي تم إنجازها وفقاً لوصف وظيفته بالإضافة إلى العمل الذي قام به بالاشتراك مع فرق أخرى.

3- مقياس تصنيف الرسومات:

هذا أحد أكثر طرق تقييم الأداء استخداماً من قبل المشرفين. يمكن استخدام القيم الرقمية أو النصية المقابلة للتقييم من ضعيف إلى ممتاز في هذا المقياس ، ويمكن إجراء تقييم موازي لأعضاء الفريق المتعددين باستخدام هذا المقياس الرسومي. يمكن تقييم مهارات الموظفين وخبراتهم وسلوكهم وصفات أخرى ، بالمقارنة مع الآخرين في الفريق. من المهم جعل كل موظف يفهم قيمة كل كيان في المقياس من حيث النجاح وال فشل. يجب أن يكون هذا المقياس مثالاً لكل موظف.

4- قوائم المراجعة التنموية:

كل مؤسسة لديها خارطة طريق معينة لكل موظف لتطوراتهم وكذلك السلوك المعروف. هذه الطريقة في الحفاظ على قائمة مراجعة للتطوير هي واحدة من أكثر طرق تقييم الأداء مباشرة. تحتوي قائمة التحقق هذه على عدة أسئلة ثنائية التفرع ، يجب أن تكون إجاباتها إيجابية.

إذا لم يكن الأمر كذلك ، فإن الموظف يحتاج إلى بعض التدريب التنموي في المجالات التي يحتاج فيها إلى التحسين.

¹ - تقييم الأداء ، التعريف و الطريقة و أسئلة المسح ، 25/02 ، pm2:19

5- قائمة مراجعة الأحداث المطلوبة:

هناك أحداث في مهنة كل موظف مع مؤسسة حيث يجب عليه / عليها إظهار مهارات وخبرات هائلة. يميل المدير الذكي دائماً إلى الاحتفاظ بقائمة أحداث مطلوبة حيث يُظهر الموظفون صفات جيدة أو سيئة¹.

أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء :

بطاقة قياس الأداء المتوازنة : (Balanced scorecard)

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة ويُطلق عليها أيضاً تسمية بطاقة الأهداف المتوازنة وهي من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف² إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات علاقاتها مع الزبائن و الأعمال الداخلية ... الخ. وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG) والتي استغرقت لمدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة. الجندسيات بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول بطاقة قياس الأداء المتوازنة مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها إلى أفعال، كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة .

وقد بين كل من نورتن و كابن Norton et Kaplan - الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

- 1- التركيز على التنظيم ككل.
- 2- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء.
- 3 - تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة بتحقيق أداء إجمالي ممتاز .

لوحة القيادة : (Tableau de Bord)

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.

¹ - تقييم الأداء - التعريف والطريقة وأسئلة المسح ، 25/02

² - الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، ص 223-224

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر في هذا المطلب على التعريف التالي:

لوحة القيادة هي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه .

إذا نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كقياس لأدائها، من أهمها¹:
منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.

تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

توفير المعلومات لكل شخص الذي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

مشكلات قياس وتقويم الأداء:

1- المشكلات المتعلقة بالإدارة العليا:

تكلفة التقويم من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة العليا، حيث أن التكلفة المرتبطة بعملية التقويم تأخذ أشكالاً مختلفة وأهم تكلفة هي التكلفة الخاصة بتقويم العاملين حيث تمثل حوالي 75% من إجمالي المبلغ الذي يصرف على التقويم وأن تكلفة إجراء قياسات الأداء تختلف بحسب نوع الأداة المستخدمة وربما يشمل تكاليف ومتطلبات أخرى مثل تكاليف المراقبين والمصححين والعاملين في إدخال البيانات وتصميم الأوراق والأجهزة الإضافية كما وتشمل التكاليف الإضافية أعمال التلخيص وكتابة التقارير عن البيانات وفي بعض الحالات يتم استخدام عمليات وأساليب إحصائية مع ما يصاحب ذلك من تكلفة العاملين والوقت الخاص باستخدام الحاسب الآلي. وعادة ما تقدر تكلفة التقويم بـ 9% من إجمالي تكاليف الأداء أو النشاط الذي تقوم به المنظمة.

عواقب النتائج السلبية من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة هي بعض النتائج السلبية التي تظهرها عملية التقويم وفي الواقع إن هذا الخوف من النتائج السلبية يواجهه أخصائيو تنمية الموارد البشرية فعند توفر بيانات

¹ - الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، ص 223-224

التقويم فإن هؤلاء المدراء يطلبون الاطلاع عليها مع توقع ان النتائج لن تكون مرضية وذلك ينعكس على هؤلاء المديرين فتستولي عليهم الهموم الشديدة بمجرد التفكير ببدء عملية التقويم. التقويم سوف يفتح ما يسمى صندوق بالدورا إن التقويم يشير إلى المشكلات التي ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تتصدى لها فعلى سبيل المثال قد يكشف التقويم عما يلي :

- إن ما تم تقديره من احتياجات لم يكن كافيا.
- أن ينتج عن عملية تقويم العاملين وجود موظفين يستخدمون برامج لها صلة ضعيفة بعملهم.
- إن البرامج تحتاج إلى مراجعة أساسية لكي تؤدي إلى التقويم الفعال.

وبالنسبة لمديري الموارد البشرية فإن التقويم سلاح ذو حدين فهو من ناحية يكشف عن عدد من المشكلات التي ينبغي تصحيحها عندئذ ومن ناحية أخرى فإن التقويم هو الطريقة الوحيدة للحصول على البيانات اللازمة لزيادة فعالية تنمية الموارد البشري .

ب المشكلات المتعلقة بالمقيم:

عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء: وهي إحدى المشكلات التي تواجه المقيمين والتي تؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع وعدم وضوح المعايير وإذا لم يتمكن الرؤساء والمرؤوسين من الاتفاق على معايير واضحة ومحددة تحدد ما هو مطلوب لتحقيق الأداء الجيد فإن ذلك سوف يؤدي إلى وصولهم إلى نتائج ومخرجات متباينة عن فعالية الأداء بالإضافة إلى ذلك فيجب التركيز عند وضع المعايير على المهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الأداء بالإضافة إلى الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها.

إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون ومن ثم لا يستطيعوا أن يقيموا أداءهم بشكل موضوعي، كما أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تلك التقييمات سلبية¹.

الأخطاء التي يقع بها المقيمون أثناء التقييم:

خطأ الهالة: وهذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء كأن يتم تقييم أداء عامل ما بأنه مرتفع بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم. الميل إلى التقويم العشوائي وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.

¹ - عمر سرار ، الرضا عن العمل وأثره على الأداء ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، 2003 ،

خطأ الحداثة: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة شهور أو سنة ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الأفراد خلال تلك الفترة لكن الذي قد يحدث هو إن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة أي تقييم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك التقييم لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.

خطأ الانطباعات المسبقة: حيث يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه سلبا أو إيجابا بشكل محايد متأثرا بطبعاته الشخصية عن تقييم معين من الناس كبار السن صغار السن النساء، الرجال، خريجي المدارس العربية خريجي المدارس الأجنبية فهو يتصور إن كل تقسيم من الناس لديه سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين وعلى ذلك فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو انطباع غير مباشر إنما هو الطباع عن التقسيم تم بالتبعية عن الفرد الذي ينتمي إليه.

الميل ناحية الوسط في التقييم: هذا الخطأ هو من أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي يقوم المقيم بإعطاء تقدير متوسط للكفاءة لجميع أو الغالبية العاملين والواقع أن المقيم هنا قد يكون حيث في شك من تقديره أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم أو ليس لديه الوقت الكافي الوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة أو انه غير مهتم بوضع تقدير سليم وهنا أيضا تبدو أهمية تدريب المقيم لتوجيهه إلى أهمية تقييم الأداء سواء للمنظمة أو للعاملين بصفة عامة.

الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم في حالة أن المقيم يميل إلى التشدد في تقييمه فيعطي المقيم تقييمات متوسطة أو حتى قليلة لجميع العاملين حتى الممتازين منهم إما إذا كان المقيم يميل إلى اللين فإنه يعطي تقديرات عالية لجميع العاملين.

التحيز الشخصي وفي هذه الطريقة يتجه بعض الرؤساء إلى تقييم المرؤوسين متأثرين تماما ببعض قيمهم الشخصية وإحساساتهم ومشاعرهم (حب كراهية وفي تلك الحالة يصبح التقييم غير متأثر بمدى تحقيق الأهداف بواسطة المرؤوس وإنما يقيم واتجاهات الرئيس).

التأثر بمركز الوظيفة ومسامها وهي من المشكلات التي يتأثر بها المقوم إذ يلاحظ أن هناك اتجاهات لتقويم الأفراد شاغلي الوظائف العليا بأكثر من الواقع وإعطائهم تقديرات مرتفعة على عكس الوظائف الدنيا أو البسيطة فيتم إعطاء شاغلي هذه الوظائف تقديرات منخفضة ومن العوامل المؤثرة في هذه المشكلة نوع العمل الذي يقوم به المقوم وعلاقته بالرؤساء المنفذين في المنظمة والإدارة التي يعمل بها¹.

تقييم عوامل غير قابلة للقياس: حيث يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام والإخلاص بالعمل ويجب لتجنب هذا الخطأ الالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يتم استنتاجها ضمنا.

¹ - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86

ج-المشكلات المتعلقة بالعاملين:

الاهتمام بالصورة الشخصية وهي إحدى المشكلات التي تواجه عملية التقويم فبعض الأفراد العاملين يرون أن عملية التقييم هي فرصة عظيمة للتدليل على قدراتهم وقيمتهم بالنسبة للمنشأة ونموهم ونجاحهم في العمل وأيضا فرصة لاحتفالهم بما حققوه من انجازات في العام السابق بينما نجد عملية التقييم بالنسبة للآخرين تعنى تهديدا أو مصدرا للقلق والتوتر وتقليل القيمة والشأن الأمر الذي يجعل الأفراد يسخرون جميع وسائل دفاعهم لمواجهة هذا الموقف وبالتالي عندما يوجه الأفراد طاقاتهم للإنكار أو الشرح مشكلات العمل التي أدت إلى نتيجة معينة حتى يحتفظوا بصورتهم كما يريدون فان ذلك قد يؤثر على المقيم وعلى أداء عملية التقييم ويؤدي إلى إمكانية الوقوع بأخطاء في التقييم وعدم التوصل إلى نتائج سليمة وصحيحة.

عدم حصول العاملين على إرجاع الأثر الذي يفيدهم في التعرف على موقفهم الحالي من الأداء. اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتربيتهم أو زيادة أجورهم. شعور العامل بالظلم وعدم شعوره بأن عمله تم التعرف عليه والاعتراف به وبأهميته وتقديره ماديا ومعنويا..

عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه وعدم فهمه لنظام التقييم.

كبر سن العامل مما يدفع رئيسه إلى احترامه ومنحه تقديرا مرتفعا.

د-مشكلات أنظمة تقييم الأداء:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور
- وضعف في النظام المطبق.
- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- عدم وضوح أو تعقيد الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء.
- تأثير عملية التقويم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنشأة¹.
- صعوبة القياس الكمي لبعض عوامل التقييم.
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات التقييم التي تتم مع الرؤساء.

¹ - سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة ، 2005 9/8 ، الجزائر ، ص 35 ،

- عدم تحديد نظام التقييم للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- وعموماً فإنه يمكن اجمال الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين فيما يلي:
- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الاداء مرة في السنة.
- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين.
- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع رؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم أو العكس في حالة التشدد.
- تأثر الرؤساء بسلوك وتصرفات وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- التحيزات الشخصية للرؤساء فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له.
- كيفية التغلب على مشكلات تقييم الأداء إيجاد أسس ومعايير موضوعية.
- تحليل النشاطات وتقسيمها إلى عناصرها العملية والسلوكية.
- استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد بيئة العمل.
- يجب أن تكون طريقة التقييم مقننة ومنظمة ومفهومة للموظف والمشرف¹.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

مفهوم تحسين الأداء وأهميته

¹ - عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس و تقييم) ، رسالة الماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2003-2004 ، الجزائر ، ص 03

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقا للاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص: إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تذوي وتموت."

تحسين الأداء والارتقاء بدرجته هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولون فيها أفضل السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء. ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى.

ويعرف النمر وآخرون: تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى "

ولذلك يرى بعض الباحثين أن تحسين الأداء يتطلب تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسئولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، وكذلك مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسئوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه، كما يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن أربعة عناصر هي الجودة الإنتاجية التقنية التكلفة، أي أن تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في انجاز أكبر كم من الأعمال والمهام، ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين¹.

نشأة وتطور تحسين الأداء:

ترجع بداية الاهتمام العلمي في جهود تحسين الأداء إلى فردريك تايلور الذي دعا من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والتحول إلى الأساليب العلمية والمنظمة لقياس وإدارة الأداء، والاهتمام بالاختيار العلمي للأفراد وتنمية مهاراتهم، مع التأكيد على أهمية التحديث الدقيق للمسؤوليات كل من العاملين والإدارة، ومن ثم يمكن القول بأن دراسة تايلور قد افترضت أن قياس المهام التي يقوم بها العاملون يساهم في توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء، وأن الاهتمام باختيار الفرد ووضعه في المكان المناسب والتحديد الدقيق يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ومع بداية العشرينات من القرن العشرين ظهرت بعض الكتابات التي تدعو إلى أهمية إصلاح الموازنات العامة، باعتبارها مدخل إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق الكفاءة الإدارية .

¹ - عبد الفتاح بوخمم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، ديسمبر 2002، جامعة منتوري قسنطينة، ص 126

أكدت هذه الكتابات على أهمية الأداء للمنظمات العامة، وترشيد استخدام الموارد المتاحة لها، باعتبارها من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم أداء هذه المنظمات، ولكن يؤخذ على هذه الكتابات عدم اهتمامها بالمؤشرات، ومن ثم يمكن القول بأن هذه الفترة قد شهدت زيادة الاهتمام بكفاءة المنظمات العامة.

أهمية تحسين الأداء:

تساهم عملية تحسين الأداء في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وإنسانية، كما تستهدف تحقيق أهداف المنظمة الأخرى وتلبية احتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، وبعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المنظمة، وبذلك فإن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين هما:

إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية مما يتطلب دوامها واستمرارها. أن التغييرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية الاستجابة السريعة لهذه التغييرات.

تحسين الأداء لزيادة قدرة المنظمة على تمتد أنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي:

الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم. الأبعاد التنظيمية تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات أنماط القيادة، ونطاق الإشراف الأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.

الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء للمنظمات ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المنظمات والتكاليف الاجتماعية.¹

يتطلب تحسين الأداء أيضاً ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي:

الاستعداد الثقافي: ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، والإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعليم وليس خطراً يهددها..

¹ - عبد الفتاح بوخمخم ، مرجع سابق ، ص 143

توفر الموارد المالية والبشرية حيث لا بد من توفر مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

توافر مناخ تسوده الثقة والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.

اقتناع كل من الإدارة والعاملين، بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء.

خطوات تحسين الأداء :

تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو اربط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه ، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة ، وأيضا تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاما للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد

¹ -إسماعيل السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1998، ص 87

الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك تكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد ، طرق تحسين الأداء:

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين أداء الموظف وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين، أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي: التركيز على القوة تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

التركيز على المرغوب التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على ارض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

الترابط بين الأهداف الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين طبيعة العمل يرى الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء¹.

العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين:

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

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء، فيما يلي إشارة إلى عدد منها:

- التوقعات هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟

¹ - عمر سرار ، الرضا عن العمل و أثره على الأداء ، ص 75

- هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- الدوافع: هل هناك دوافع محببه وجذابه لدى العاملين لتشجيعهم للوصول الى مستوى الأداء المرغوب
- فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟
- الموارد: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- المهارات والمعارف هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج العاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟
- القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
- تصميم العمل: هل هناك أي عقبات أمام الأداء؟
- هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة وهل إجراءات العمل وتدقيقه منطقيان؟

إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء:

من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج إيجابية على جميع مستويات العمل، مما يساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء، وتُساهم في تحسينه من خلال عدة جوانب:

التركيز على العملاء:

- تضع إدارة الجودة الشاملة احتياجات العملاء في مقدمة الأولويات، مما يُحفز المنظمات على تحسين جودة المنتجات والخدمات لتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل.
- يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة المنظمة، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية¹.

المشاركة الكاملة للموظفين:

- تُشجع إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أفراد المنظمة في جهود تحسين الجودة.
- يساهم ذلك في زيادة تحفيز الموظفين وإبداعهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وإنتاجية العمل.

¹ - إخلاص عبد الله ، موضي حمود ، الإدارة الحكومية ، وزارة التربية ، الكويت ، 1982 ، 28

تحسين العمليات بشكل مستمر:

- تُركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر لجميع جوانب العمل.
- يُساعد ذلك على اكتشاف ومعالجة الأخطاء بشكل مبكر، مما يُقلل من الهدر ويُحسّن جودة المخرجات.
- كما يُساهم في زيادة كفاءة استخدام الموارد وخفض التكاليف.

ثقافة الجودة:

- تُرسخ إدارة الجودة الشاملة ثقافة الجودة داخل المنظمة، حيث يُصبح الاهتمام بالجودة قيمة أساسية يُشاركها جميع أفراد المنظمة.
- يُؤدي ذلك إلى تحسين التواصل والتعاون بين الإدارات، وخلق بيئة عمل إيجابية تُحفز على الإبداع والابتكار.
- نتائج تحسين الأداء:
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات:
 - تقليل الأخطاء.
 - زيادة رضا العملاء.
 - تعزيز كفاءة العمليات:
 - تقليل الهدر.
 - تحسين تدفق العمل.
 - خفض التكاليف.
 - رفع مستوى الوعي لدى الموظفين.
 - تحفيز الموظفين على المشاركة في تحسين الجودة.
 - تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين¹.

المبحث الثاني: الإطار النظري والتحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها

¹ - إخلاص عبد الله ، مرجع سابق ، ص 31

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة في أي منظمة اعتمادها من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلاف المتخصصين حول إبراز تعريف محدد لها، لكون الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حال إلى حال، إلا أن الباحثين تفقوا على الكثير من الجوانب الأساسية للإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز التعاريف الإدارة الجودة الشاملة.

- 1- تعريف منظمة الجودة البريطانية " (BQA) : إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة". يركز هذا المفهوم على الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة ويؤدي إلى التميز من خلال تلبية احتياجات العملاء، و من هنا تحقق المؤسسة أهدافها بدون الهدر في الموارد.
- 2- تعريف " جون أوكلاند" John Oakland: تعرف أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة". نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي، وعلى الشمولية في العمل.
- 3- تعريف معهد الجودة الفيدرالي: " إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم الاستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة
- 4- تعريف " James Rialy إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تسير بها المنظمة والتي تركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل". يركز هذا التعريف على التحسين المستمر في كل العمليات والوظائف.
- 5- تعريف " (Shucter) إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحا منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفي اقصر وقت "3. ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وفلسفة جديدة، هدفها التميز في الأداء وأداء العمل صحيحا منذ البداية بالتعاون بين الموظفين¹.
- 6- تعريف اودجرز: إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة وإنها ثقافة وطريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمة إلى أحداث تغييرات أساسية في طريقة كل أفراد المنظمة في الأداء والتصرف السليم في المنظمة".

¹ - محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد و علاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلمهم و أدايمهم، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص19-29

يركز هذا التعريف على أحداث تغيير هام في ثقافة المنظمة وطرق الأداء.

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكننا شمل تعريف تعرف إدارة الجودة الشاملة بانها عبارة عن نظام متكامل يركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة تشتمل على مجموعة من الأفكار المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل، والموظف على حد سواء.

-مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

يمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كما يلي:

1- التركيز على إدارة الموارد البشرية:

- أي أن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام والعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدءاً من عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز والانتهاج بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل.
- وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وثاني أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات اليد العاملة في المنظمة وان الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب و تثقيف وتعليم موظفيها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.

وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية :

- التدريب والتعليم المتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة .
- التدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- التدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات.¹

2- التركيز على العميل :

حيث يعد هذا العميل احد الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، و الباحثين على أهمية هذه الركيزة ، حيث أكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن يكون كمعاملة العامل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات،

¹ - محمود عبد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، ص 41

ويقصد بالعميل الخارجي هو تلك المستهلك الذي تسعى المنظمة من اجل تحقيق رضاه، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الرهان التنظيمية المختلفة في المنظمة. وهناك ثلاث جوانب مهمة في مجال التركيز على العميل وهي كالآتي:

أ - الجودة المتوقعة : وهي الخصائص التي يتوقعها العميل، أن ظهرت الرضا، لكن إذا فقدت فأنها تؤدي إلى عدم إرضاء العميل بشكل كبير.

ب - الجودة المحققة للرضا : وهي الخصائص التي يطلبها العميل، أن ظهرت فأنها تسبب رضاه، وان فقدت تؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى العميل.

ت -الجودة المحققة لإسعاد العميل : وهي الخصائص التي يطلبها العميل، لأنه لا يعلم بها، وعند ظهور هذه الخصائص فأنها تؤدي إلى إسعاده وفي الوقت نفسه فأنها عند غيابها لا يكون العميل راضيا حيث أن هذا النوع من الجودة فيه تجاوز لتوقعات العميل .

3 - المشاركة والتحفيز:

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية إذا أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة

4 -نظام المعلومات والتغذية العكسية :

أن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نج المنظمة سيما وان توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات اثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي بتطلبها النجاح المستهدف.

كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقترن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة¹.

5- العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد احتياجات المنظمة من المواد الخام وبالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

¹ - محمود عبد المسلم الصليبي ،مرجع سابق ، ص 40-42

6-التحسين المستمر:

ان اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج ، وان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، ولذا فان عناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة

7-التزام الإدارة العليا:

أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.

وان الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال.

8-القرارات المبنية على الحقائق :

أن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية ، سيما وان ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة ، وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة ، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في أدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

9-الوقاية من الأخطاء :

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لان توفيرها ينتج المكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والإخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.¹

10-الإدارة العملية:

أن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها ، على تخطيط وتحسين الجودة بدءا من عمليات التعميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولا إلى جدولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضا تشمل

¹ - محمود عبد المسلم الصليبي ، مرجع سابق ، ص 42-44

هذه الركيزة الإثراء الوظيفي والبحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات الأربعة للسيطرة والوقاية .

11 -إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات اكبر:

وخصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم .

12 -الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص :

أي أن أتمت المراقبة لكل سلعة أو خدمة والتأكد من أنها تلي الجودة المقبولة والمتنبأ بها، حيث أن هذا المبدأ يوجد الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعينة بدلا من اكتشاف العيوب والإحصاء بعد إنفاق الموارد¹.

13 -التميز:

وذلك من خلال قبول المنافس كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز .

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.

فنجد أن شركات مثل زيروكس، شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة إي بي ام وشركة بول رفير للتأمين قد حققت فوائد من تطبيق الجودة الشاملة وبالإمكان رصد الأهمية والقائدة المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي.

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء وجودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى انه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة زيادة رضا العميل.
- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.
- زيادة الابتكارات والتحسين¹.

¹ - محمود عبد المسلم الصليبي ، مرجع سابق ، ص 44-45

المطلب الثاني : نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

1- نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة :

بعد عقد التسعينيات هو عقد الجودة الشاملة بينما كانت السبعينيات والثمانينيات عقدي الكفاية والفعالية . ومفهوم الجودة يشير الى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الانتاجية لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة المنتج وانما لجودة العملية التي يتم من خلالها المنتج.

وترجع نشأة هذا المفهوم في مجال ادارة الاعمال - الصناعة والتجارة - الى العلماء وهم:

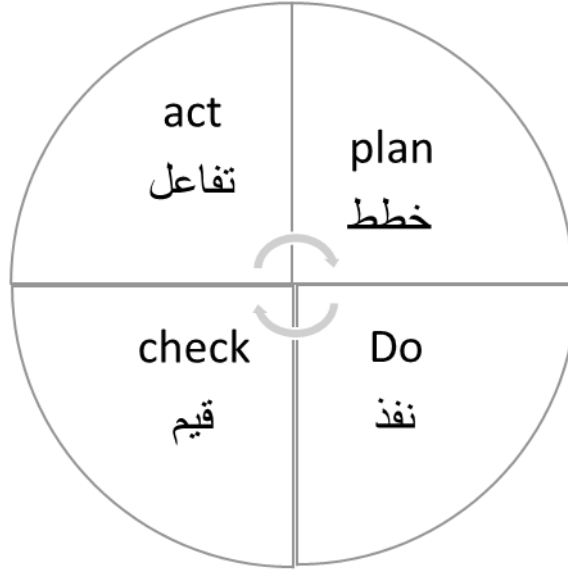
أ نموذج ادوارد ديمينج Edward Deming ادوارد ديمينج، كان رياضيا وفيزيائياً تخرج من جامعة Yale وعمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير Western Electrics of Howthorn Plant حيث انتقد نموذج الادارة العلمية المشهور الذي وضعه تاييلور، وتقابل ديمينج عام ١٩٣٠ مع (والترشيورات) ويعرف بأنه الاب الثاني للجودة ان لم يكن الأول، وكان احصائيا كبيرا يعمل في مؤسسة Bell Telephone Laboratories وقدم نموذجا احصائيا لضبط الجودة. واكتشف ديمينج ان هذا النموذج الذي وضعه شيورات ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الانتاجية للعاملين. وبعد الحرب العالمية الثانية هاجر ديمينج الى اليابان حيث احتفى اليابانيون به، وهناك طور ديمينج افكاره عن الجودة الشاملة، حيث رفض ضبط الجودة القديم الذي يقوم على قياس المنتج وفق معايير اعدت من قبل مجموعة من الخبراء بعيدا عن الانتاج.

أنت فلسفة ديمينج تقوم على وضع مفهوم الجودة في اطار انساني وكانت الفكرة البسيطة والقوية - في الوقت نفسه - خلف كل افكاره، انه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل ارادتها في اتقان عملها على احسن وجه طبيعية، ووضع تعريفاً للجودة مؤداه ويكون لديها عملية ادارية سليمة يتم من خلالها العمل، فأن الجودة ستكون نتيجة الجودة هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير اكثر ملائمة واقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطبق ذلك المبدأ على عملية الانتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت . وطريقة ديمينج تقوم على استعمال فنيات احصائية تحقق التحسن المستمر في الناتج ومن خلال هذه الفنيات فقط يستطيع الاداريون ان يكتشفوا المشكلات ويزيلوا اسبابها في عملية مستمرة متدفقة اثناء الانتاج وليس بعده. ، وقد ابتكر ما سمي بدائرة ديمينج الموضحة في الشكل 1:2

الشكل رقم (01): دائرة ديمينج

¹ -محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2008، ص 194

² - سوسن شاكرا جديد ، محمد عواد الزيدات ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2،



مصدر: سوسن شاكر، مرجع سابق، ص 132

خطط: خطط لأي تحسين تريد إدخاله

نفذ: نفذ الخطة و طبق التغيير في نطاق محدود و اكتشف الأخطاء و حدد أسبابها

تأكد: قس و قيم النتائج و اكتشف فيما اذا كانت افكارك و حلولك صحيحة و قابلة للتطبيق

تفاعل: اذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع و سريع و ابعدها كل شيء حقق فشلا و اجعل معايير للنجاح تعتمد على المنظمة جزءا من الاستراتيجية و ثقافتها ، حدد ديمنج الجودة بخمسة محاور وهي:

المحور الأول: ادارة الجودة وتتضمن:

1. تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على اساس تحقيق أعلى جودة في منتجها خدمة كانت او سلعة من خلال رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.

2. تبني سياسة التطوير والتحسين المستمر..

3. جعل هدف الرقابة وقائية وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتجاوز خطئه..

4. توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.¹

5. تنمية صفة القيادة لدى المديرين.

6. التوقف عن سياسة التقييم القائمة على اساس الكم.

¹ سوسن شاكر، مرجع سابق، ص 55

7. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
8. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
9. ازالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها.
10. السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين واحلال التعاون بدلا عنها.
11. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
13. احداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم تطبيق المبادئ اعلاه.
14. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات

المحور الثاني: الأمراض القاتلة للجودة وتشمل:

1. عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة.
2. النظر إلى الأرباح القصيرة المدى.
3. عدم تقييم الأداء.
4. عدم المرونة بالإدارة.
5. استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية.
6. التفريط بالتكلفة الطيبة.
7. التفريط بالتكلفة القانونية.

المحور الثالث: معوقات الجودة .

- 1.الحلول الافتراضية.
- 2.الأمل بالحلول الفورية.
3. التعليم الخاطئ.¹
4. البحث عن الأمثلة للمشاكل.

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 56

5. التعليم السيئ للطرق الإحصائية.
 6. الانطلاقات الفاشلة.
 7. استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
 8. الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي.
 9. نقص النماذج.
 10. الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط.
 11. الحاجة لتوافر الجهود.
 12. العمل الانفرادي
 13. مغالطة مبدأ صفر عيب .
- المحور الرابع: المناخ الجيد

المحور الخامس: نظام المعرفة العميقة¹

انموذج جوزيف جوران Joseph Juran

يعد جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم فهو مهندس وقانوني واحصائي متميز وكان عمله في مجال الصناعة أيضا بالولايات المتحدة، الف العديد من الكتب في ادارة الجودة الشاملة نالت الاهتمام الكبير في العالم واول كتاب نشر له عن ضبط الجودة في عام 1951 وقدم العديد من المحاضرات في ادارة الجودة الشاملة خلال ثلاثة عقود في (40) دولة وأسس مؤسسته في الثمانينات وحدد الجودة بانها الملائمة للاستعمال.

واكد ان المهمة الاساسية للجودة هي تنمية برنامج للإنتاج او الخدمات يقابل احتياجات الزبائن. واعتمد يوران على التخطيط داخل المؤسسة. واعتقد ان الجودة تتحقق حينما يكون العمال قادرين على انتاج المنتجات والخدمات التي تتلاءم او تقابل توقعات المستقبل².

وقدم فكرة ان تكون الجودة هي احدى وظائف الادارة وانها مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة. كما واكد على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة والابداع وفيما يلي المفاهيم التي اشتمل عليها الانموذج الذي قدمه جوران كما وضحتها كل من وهي:

¹ - سوسن شاکر ، مرجع نفسه ، ص 56

² - سوسن شاکر ، مرجع سابق ، ص 59

1. مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) عالي المستوى والعكس من ذلك صحيح.

2. موضوع ارضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:

ا. تحديد احتياجات ومتطلبات العميل التي في ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب، وتتطلب هذه المسألة معرفة من هو المستخدم للسلعة أو الخدمة وكيف و اين سوف يستخدمها، اذ ان بدون الاجابة على هذه التساؤلات لا يمكن تحقيق الجودة المطلوبة.

ب. مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وانتاج السلعة او تقديم الخدمة بشكل يأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل وفق متطلباته.

3. تتألف الجودة من شقين :

ا. الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم العميل الداخلي.

ب. الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي.

ويشكل كلا الشقين سلسلة تدعى بسلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم الخدمة وتنتهي بمستخدمها العميل.

يقوم مفهوم الجودة الداخلية على فكرة سلسلة الجودة التي تركز على مبدأ الممول والمستهلك الداخلي. وتعتبر المرحلة السابقة ضمن الع ملية الواحدة عن الممول والمرحلة التالية عن المستهلك فكل حلقة من حلقات هذه السلسلة عليها توفير مستوى من الجودة المطلوبة التي يرضى عنها العميل.

ويرى جوران ان في كل مرحلة او كل حلقة من حلقات سلسلة الجودة هناك فرصة او امكانية الإدخال التحسينات على الجودة.

4- التركيز على أهمية التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال برامج أسماها بمشاريع تحسين الجودة المتتالية ومشاريع التحسين هذه يمكن ان تقترحها أي جهة في المنظمة الادارة الاختصاصيون، العاملون العملاء.

5 تصنيف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:

- تكاليف او الفشل و تشمل تكاليف تصحيح الاخطاء، وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح. كما تشتمل على تكاليف خسارة العمل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.¹

- تكاليف القياس (Appraisal Costs) وتشمل على تكاليف فحص الانتاج.

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 59

- تكاليف الحماية أو المنع (Prevention Costs) وتشمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

وأشار جوران Juran الى ضرورة تلافي النوع الاول من التكاليف، ذلك أنه ليس لها عائد وتحتاج الى جهود الادارة من اجل تلافيها.

6 ربط مسألة تحسين الجودة بمدى كفاءة الادارة حيث ان لجوران Juran مقولة مشهورة مفادها تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية ادارة الجودة وهي:

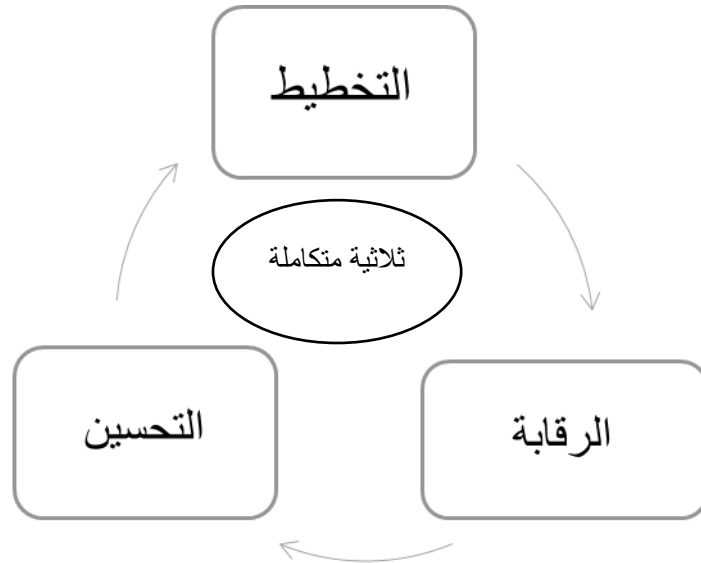
ا. تخطيط جيد من اجل تحقيق مستوى عال من الجودة.

ب رقابة فعالة على الجودة.

ج. تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً.

ويوضح الشكل(2) العمليات الثلاث لأنموذج جوران Juran لإدارة الجودة الشاملة :

الشكل رقم (02) العمليات الثلاث لأنموذج جوران لإدارة الجودة الشاملة



مصدر: أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 76

وقام جوران بتوضيح مضمون كل عملية بما يلي:¹

التخطيط الجودة: ويشتمل على ما يلي:

- تحديد من هم عملاء المنظمة.

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 60

- تجديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
 - تصميم السلعة أو الخدمة بشكل أو بمواصفات وجودة تلي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء
 - تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة.
 - وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.
- ب الرقابة الفعالة على الجودة وتشمل على ما يلي:
- قياس الأداء أو الانجاز المتحقق
 - مقارنة الانجاز بالمعايير الموضوعه للجودة.
 - تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير حيالها.
 - الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة.
 - الرقابة الفعالة تستخدم الاساليب الاحصائية.
- ج التحسين المستمر للجودة: ويشتمل على ما يلي:
- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
 - تنمية وعي جميع العاملين في المنظمة حول اهمية التحسين المستمر.
 - تنظيم عمل الافراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين.
 - تدريب العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
 - التحسين الفعال هو الذي يقوم على اساس المشاركة.
 - لتحسين عملية شاملة. التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.¹
 - ايجاد جهة مسؤولة عن الاشراف العام على تطبيق عمليات التحسين للجودة داخل المنظمة وتسميتها بمجلس الجودة (Qualité Council) الذي يقوم بما يلي:
- أ. تحديد اهداف التحسين.
 - ب. تحديد احتياجات التحسين.
 - ج وضع برامج التدريب والتنمية.
 - د. التنسيق بين مشاريع التحسين.
- وهذا المجلس يكون همزة وصل بين الادارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع تحسين الجودة.

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 62

ايجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والابداع. وهذا يستدعي بالضرورة أحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية وهذه تغييرات ستواجه بمقاومة، ويجب التفاعل معها بشكل إيجابي للتخلص منها عن طريق الاقناع لا بالقوة والعنف.

التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة والتعرف عليها بشكل جيد ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ. وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع اولوية لها، بحيث نبدأ بحل المشاكل حسب ترتيب أهميتها.

وقد أقترح البدء بحل المشكلة ذات الحدوث المتكرر، فالتكرار يعطيها أولوية الحل. وفي عام 1922 تنبأ جوران بأن اليابان ستصل الى مركز القيادة في مجال الجودة.¹

نموذج كوروا شيكاوا kaora ishikawa

مهندس ياباني وأحد المساهمين في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة ويطلق عليه (ابو حلقات الجودة ويرى ان اليابان كان يجري فيها التأكيد على السيطرة الاحصائية للجودة، لذلك فقد كره العاملون هذه الفكرة لما كان يستخدم فيها من وسائل معقدة وصعبة دون توجيه العمال الى استخدام الاساليب البسيطة وقد حدد افكاره الاساسية بما يأتي:²

1. إن المسؤولية عن جودة المنتج تقع على كل القيادات الادارية المسؤولة عن الجودة.
 2. اقتراح (مخطط عظمة السمكة) (Fishbone diagram) التي تستخدم لتتبع شكاوى المستفيدين (الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.
- وقد استخدمت هذه الاداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة اسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الادارية وساعدت في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة في بعضها مع بعض وساعدت الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة.، وقد قام كوروا اشيكوا kaoru ishikawa بتصنيف ادوات الجودة الاحصائية الى ثلاث مجموعات هي :

1- المجموعة الأولى: حدد سبع ادوات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المنظمة من أجل تقييم مشاكل الجودة. ومن هذه الادوات: (طريقة السبب والاثر، تحليل باريتو خرائط مراقبة العمليات والمدرجات التكرارية، مخططات التشتت والترتيب بالطبقات وادوات الفحص أو الاختبار).

2- المجموعة الثانية: وهي الادوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين، وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

¹ - سوسن شاكر ، مرجع نفسه ، ص 63

² - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 68

3- المجموعة الثالثة: وهي الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الاحصائية المتقدمة والمستخدمه من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن ادوات بحوث¹.

نموذج مالكوم بالدريج malkom baldridje

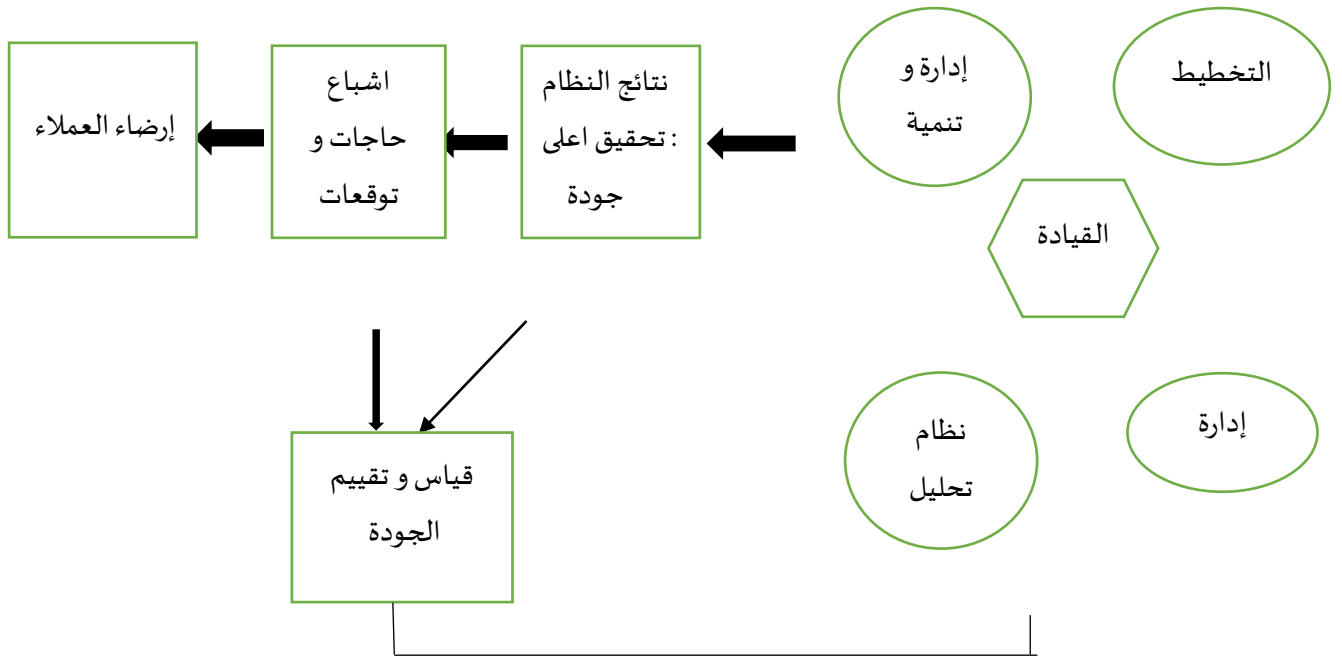
مالكوم بالدريج احد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير أنموذج ويشرف على هذه الجائزة " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية ويمكن توضيح النموذج بما يلي:

أشار بالدريج Baldridge بان إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج أضافي تطبقه المنظمة لكي تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها، في ظل الابقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الاداري القائم الذي تسير عليه، بل أنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة، وفلسفة ادارية جديدة.

ويهدف أنموذج بالدريج Baldridge الى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر وذلك وفق ما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والخير للبيئة، والابتعاد عن اي تصرف يضر بها.

أما مكونات أنموذج بالدريج Baldridge فإن الشكل (03) يوضح مضمون ادارة الجودة الشاملة².

الشكل رقم (03) مضمون إدارة الجودة الشاملة



مصدر : سوسن شاكر ، ص 43

¹ - سوسن شاكر ، مرجع نفسه ، ص 68

² - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 69

وفيما يلي شرح مكونات النظام حسب ما تم توضيحه في الشكل :

القيادة الادارية : وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى الى تحقيق الجودة، باعتبار أنها المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء. وقد اعطى بالدريج أهمية خاصة للإدارة الوسطى والتنفيذية، كما أعطى أهمية لضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة. وأشار الى ان القناعة لا تكفي وحدها بل يتطلب الامر وجود الحماسة لها. وأن يكون القائد أنساناً ومنتجاً ومفكراً يتفهم أهمية احترام الفرد ويعمل على توافر فرص النمو المهني والاكاديمي للمرؤوسين من اجل تكوين الحالات المبدعة لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

وأكد بالدريج في مجال القيادة الادارية على أهمية توفر درجة عالية من الاحساس بالمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية لديها تجاه البيئة والمجتمع والصحة العامة.

التخطيط لاسراتيجي **Strategic Planning** : وضح بالدريج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار الى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتسعى جميعها الى تحقيق أهداف هذا التخطيط الذي يشتمل على الجوانب الرئيسة التالية:

- وضع أهداف استراتيجية بعيدة الاجل تركز على إرضاء العميل.
- وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلا من المعمول بها حالياً¹.
- أدخل تغييرات جذرية على الاداء التنظيمي، تهدف الى تحقيق الرضا لدى العميل.

3 نظام جمع وتحليل المعلومات /analysis /system of information collection

يشتمل النظام على كيفية اختيار المؤسسة للمعلومات والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة وتقويم الاداء الكلي الذي يعني مستوى إدارة البيانات و المعلومات للجودة وكيفية تحليل البيانات الخاصة بالنوعية والمستفيدين والأداء العملياتي وعلاقتهم في إسناد أنشطة التخطيط والفعاليات الأخرى.

وأكد بالدريج على الجوانب الآتية:

- جمع المعلومات وتحليلها في الوقت المناسب لمن يحتاج إليها، بما يخدم تحقيق عملية الجودة الشاملة. وتشمل هذه المعلومات على كل شيء، وخاصة المعلومات عن الموردين، وعن المنافسين، وعن حالة المؤسسات المنافسة.
- تحديث المعلومات وبشكل مستمر.

4- إدارة عملية الجودة :

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 70

وقصد مالكوم (Malcolm) بها تصميم العمليات وإدارة جودتها وتتضمن الجوانب الآتية:

- تشمل ادارة الجودة عمليات تصميم المنتج والتصنيع، وإدارة الموارد، والرقابة وتقييم الاداء.
- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي الى تلبية حاجات ورغبات العميل وتحقيق الرضا لديه، وهذا الامر يجب أن يكون واضحاً للجميع.
- التأكيد على وجوب منع الاخطاء في العمليات، من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.
- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.
- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.
- استخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرقابة والتقييم.
- التأكيد على اختيار المورد الجيد الذي يوفر المستلزمات بدرجة عالية من الجودة.

5-إدارة وتنمية الموارد البشرية:

يشتمل على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي ما يلي:

- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- تسهم سياسة التحفيز الانساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل مشاركة العاملين واندماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية. خاص، تقدير جهودهم المبذولة في انجاح إدارة الجودة الشاملة.¹
- قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.
- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الاداء وتحسينه.

6 تصميم العمليات : Operation Design

يتوقف تحقيق الجودة العالية على مدى سلامة العمليات وسهولة تنفيذها فالتصميم القديم القائم على معتقدات تنظيمية تقليدية لا يخدم ادارة الجودة الشاملة.

¹ - سوسن شاکر ، مرجع سابق ، ص 70

يتخذ تصميم العمليات جوانب عدة وهي:

1. عمليات تصميم المخرجات التصنيع الأعداد)، إدارة الموارد، رقابة وتقويم الجودة.
2. تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي الى تلبية احتياجات ورغبات المستفيد وتحقيق الرضا لديه وهذا الأمر يتطلب الوضوح من قبل الجميع.
3. التحسين المستمر لجودة العمليات مع توفير درجة من المرونة وتبني رقابة فعالة على جودة تنفيذ العمليات.
4. تأكيد اختيار المدخلات الجيدة التي تتصف بدرجة عالية من الجودة.
5. توثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم في سجلات تعتمد خصيصاً لهذا الغرض.

7 قياس ادارة الجودة /évaluation / qualité management

إن قياس وتقويم ادارة الجودة يراد به التعرف على جودة المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً من أجل اتخاذ الخطوات اللازمة لتجاوزها، والمقارنة عادة تتم بين ما هو متحقق وما هو مستهدف ضمن ويشمل تقويم ادارة الجودة على سقف زمني محدد الجوانب الآتية:

- توفير نظام القياس مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات وآخر لمستوى المخرجات.
- مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون، عن طريق توفير معايير لهده المقارنة
- تقييم المدخلات في ضوء نتائج جودة المخرجات.¹

8. التركيز على المستفيد ورضاه

تسعى المؤسسات دائماً الى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين وذلك من اجل الاحتفاظ بهم واستمرار بقائهم معها وحثهم على الولاء لها ومخرجاتها فضلاً عن محاولة جذب مستفيدين جدد وان رضا المستفيد هو مؤشر للفرق بين الاداء والتوقع، كما وان المستفيد يبني توقعه على أساس تجربته السابقة مع المؤسسة زيادة على ذلك الكلمة المتناقلة بين الناس (Word-of-mouth) فضلاً عن المعلومات والعروض التي تقدمها المؤسسات لمخرجاتها من خلال الاعلام.

إن مستوى رضا العميل، هو نتاج أو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في السلعة أو الخدمة المقدمة له، ولتحقيق هذا الرضا يتطلب ما يلي:

1. تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل، من أجل معرفتها والعمل على تلبيةها.

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 71

2. التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به والتلبية لمتطلباته بالسرعة الممكنة.
3. قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة ومستوى رضاه عنها.
4. اللياقة في التعامل وان يكون مقدم الخدمة دائماً مساعداً وناصحاً
5. ابداء المودة وتوفير جو الالفة مع المستفيد ومخاطبته بتفكيره بنفسه
6. يجب اعتبار مستوى الجودة المطلوب من العميل، التزاماً من المنظمة نحوه.
7. قياس درجة رضا العميل لا تكفي وحدها بل يتطلب الامر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.
8. حق المستفيد للاعتراض مع الاخذ بنظر الاعتبار دراسة اعتراضاته والاجابة عنها¹.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز من خلال التركيز على تحسين الجودة في جميع جوانب المنظمة. تتطلب implementing TQM وجود مجموعة من الشروط الأساسية لضمان نجاحها ، تشمل:

1- القيادة والالتزام:

- يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قيادة المنظمة، حيث يجب على الإدارة العليا إظهار التزامها التام بهذه الفلسفة وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها.
- يجب على القادة إيصال رؤية واضحة لثقافة الجودة داخل المنظمة، وتحفيز الموظفين على المشاركة في جهود التحسين المستمر.

2. التركيز على العملاء :

- تعد Customer focus من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب على المنظمة فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم والسعي لتلبيتها على أفضل وجه.
- يجب على المنظمة جمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم وتحليلها واستخدامها لتحسين منتجاتها وخدماتها.

3. المشاركة الكاملة للموظفين :

- يُعدّ employee involvement عنصراً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب على جميع الموظفين في جميع المستويات المشاركة في جهود تحسين الجودة.¹

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 73

- يجب على المنظمة تمكين الموظفين من خلال توفير التدريب اللازم لهم وتزويدهم بالسلطة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

4منهج العمليات الموجهة process oriented

- تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات داخل المنظمة، حيث يجب تحديد جميع العمليات وتحليلها وتصميمها بشكل فعال.
- يجب على المنظمة استخدام أدوات تحسين العمليات مثل Six لتقليل الهدر وتحسين Lean manufacturing و Sigma الكفاءة.

5. اتخاذ القرارات القائمة على البيانات

- يجب على إدارة الجودة الشاملة الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، حيث يجب جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي.
- يجب على المنظمة استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد وتحليل المشكلات مثل spc.

6-التحسين المستمر:

- تُعدّ مبدأ أساسيا إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب على المنظمة السعي باستمرار لتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها.
- يجب على المنظمة استخدام أدوات مثل PDCA cycle لتنفيذ مشاريع التحسين المستمر.

7. ثقافة الجودة:

- يجب على إدارة الجودة الشاملة غرس ثقافة الجودة داخل المنظمة، حيث يجب على جميع الموظفين أن يكون لديهم التزام بتحسين الجودة.
- يجب على المنظمة التواصل بشكل فعال حول أهمية الجودة وتقديم المكافآت والمكافآت للموظفين الذين يساهمون في تحسين الجودة.

8. البنية التحتية المناسبة:

- تتطلب إدارة الجودة الشاملة بنية تحتية مناسبة لدعم جهود التحسين، بما في ذلك أنظمة المعلومات والأدوات والتكنولوجيا.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005، ص55-59

- يجب على المنظمة الاستثمار في البنية التحتية اللازمة لجمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.¹

9. قياس الأداء:

- يجب على إدارة الجودة الشاملة قياس أداء المنظمة بشكل منتظم لتتبع التقدم وتحسين النتائج.
- يجب على المنظمة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الجودة والكفاءة والرضا.

10. التعلم من الأخطاء:

- يجب على إدارة الجودة الشاملة التعلم من الأخطاء والعمل على منع تكرارها.
- يجب على المنظمة إنشاء ثقافة التعلم من الأخطاء وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن المشكلات واقتراح الحلول.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.²

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة منهجية شاملة تسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكلٍ مستمرٍ، من خلال إشراك جميع أفراد المنظمة. وتتضمن تطبيقها مجموعة من المراحل الأساسية، تشمل:

1- مرحلة الإعداد:

- التزام الإدارة العليا: تُعدّ هذه الخطوة حجر الأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتوجب على الإدارة العليا إظهار التزامها التام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتوفير الدعم اللازم لضمان نجاحها.
- تشكيل فرق الجودة: يتم تشكيل فرق متعددة الوظائف تضم ممثلين من جميع مستويات المنظمة، بهدف تحديد احتياجات العملاء، وتحليل العمليات، وحلّ المشكلات، وتقديم أفكارٍ للتحسين.
- توفير التدريب: يجب توفير برامج تدريبية شاملة لجميع موظفي المنظمة، لتعريفهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها، ومساعدتهم على تطبيقها في عملهم اليومي.
- تحديد متطلبات العملاء: تُعدّ هذه الخطوة ضرورية لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتطوير منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات.

2- مرحلة التطوير:

- تفعيل دور فرق الجودة: يتم تفعيل دور فرق الجودة من خلال منحها الصلاحيات اللازمة لحلّ المشكلات واتخاذ القرارات، وتشجيعها على تبادل الأفكار والتعاون مع بعضها البعض.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 58

² - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 59

- تعريف جميع العاملين بأدوارهم: يجب تعريف جميع موظفي المنظمة بأدوارهم ومسؤولياتهم في إطار إدارة الجودة الشاملة، وتشجيعهم على المشاركة في عملية التحسين المستمر.
- المراجعة الدورية: يتم إجراء مراجعات دورية لتقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

3- مرحلة النشر:

- دمج مبادئ الجودة في جميع أنشطة المنظمة: يتم دمج مبادئ الجودة في جميع أنشطة المنظمة، بما في ذلك التصميم والإنتاج والتسويق والخدمات.¹
- تشجيع العمل الجماعي: يتم تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين، وتعزيز ثقافة التعاون وحلّ المشكلات بشكل جماعي.
- مكافأة الموظفين على إنجازاتهم: يتم مكافأة الموظفين على إنجازاتهم في مجال الجودة، وتشجيعهم على الاستمرار في بذل الجهد لتحسين جودة المنتجات والخدمات.

4- مرحلة الاستمرار:

- التحسين المستمر: تُعدّ عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمة إلى البحث عن فرص لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.
- القياس والتحليل:
- يتم استخدام أدوات القياس والتحليل لتقييم فعالية مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- التعلم من الأخطاء: يتم التعلم من الأخطاء والمشكلات التي تواجهها المنظمة، واستخدامها كفرصة لتحسين العمليات والأداء.²

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من الفوائد العديدة التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تواجه المنظمات عند تطبيقها، تشمل:

1. معوقات تتعلق بالإدارة:

- عدم التزام الإدارة العليا: يُعدّ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أهمّ المعوقات، حيث لا يمكن تحقيق النجاح دون دعم قوي من كبار القادة في المنظمة.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع نفسه ، ص 83

² - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 84

- ضعف ثقافة الجودة: قد لا يكون لدى الموظفين في جميع مستويات المنظمة فهم واضح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، أو قد لا يؤمنون بأهميتها.
- نقص الموارد: قد تفتقر المنظمة إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.
- المقاومة للتغيير: قد يقاوم بعض الموظفين التغيير الذي قد تجلبه إدارة الجودة الشاملة لعملهم اليومي.

2. معوقات تتعلق بالعمليات:

- ضعف العمليات: قد تكون عمليات المنظمة غير فعالة أو غير منضّمة، ممّا يُعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.¹
- نقص البيانات: قد تفتقر المنظمة إلى البيانات اللازمة لتقييم جودة منتجاتها وخدماتها، واتخاذ القرارات المُستنيرة لتحسينها.
- صعوبة قياس الجودة: قد يكون من الصعب قياس جودة بعض المنتجات والخدمات، ممّا يُعيق عملية التحسين المستمر.

3 . معوقات تتعلق بالثقافة:

- ثقافة التركيز على المدى القصير: قد تُركّز المنظمة على تحقيق الأرباح على المدى القصير، ممّا قد يُعيق الاستثمار في مبادرات إدارة الجودة الشاملة التي قد لا تُؤتي ثمارها إلا على المدى الطويل.
- البيروقراطية: قد تُعيق البيروقراطية والهيكل التنظيمي المُعقّد عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة.
- نقص التواصل: قد يكون هناك نقصٌ في التواصل بين مختلف مستويات المنظمة، ممّا قد يُعيق التنسيق والتعاون في مجال الجودة.

4. معوقات خارجية:

- المنافسة الشديدة: قد تُواجه المنظمة منافسةً شديدةً من قبل شركات أخرى تُطبّق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكلٍ فعال. التغييرات في السوق: قد تُواجه المنظمة تغييراتٍ سريعةً في السوق تتطلب منها التكيف بسرعة، ممّا قد يُعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- اللوائح الحكومية: قد تُواجه المنظمة لوائح حكومية تُعيق تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 84

- كيفية التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- التزام الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا إظهار التزامها التام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الدعم اللازم لضمان نجاحها.
- نشر ثقافة الجودة: يجب نشر ثقافة الجودة في جميع أنحاء المنظمة، من خلال برامج التوعية والتدريب.
- توفير الموارد: يجب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكلٍ فعال.
- إدارة التغيير: يجب إدارة التغيير بشكلٍ فعال لتقليل مقاومة الموظفين.
- تحسين العمليات: يجب تحسين عمليات المنظمة لجعلها أكثر فعالية وكفاءة.
- جمع البيانات: يجب جمع البيانات اللازمة لتقييم جودة منتجاتها وخدماتها.
- قياس الجودة: يجب تطوير طرقٍ فعالةٍ لقياس جودة المنتجات والخدمات.
- التركيز على المدى الطويل: يجب التركيز على تحقيق الأهداف على المدى الطويل، والاستثمار في مبادرات إدارة الجودة الشاملة.
- تبسيط الهيكل التنظيمي: يجب تبسيط الهيكل التنظيمي لتحسين التواصل واتخاذ القرارات.
- تحسين التواصل: يجب تحسين التواصل بين مختلف مستويات المنظمة.¹
- مراقبة المنافسة: يجب مراقبة المنافسة بشكلٍ مستمرٍ، وتكييف مبادرات إدارة الجودة الشاملة التكيف مع التغيرات

فوائد تطبيق إدارة الجودة :

تُعدّ إدارة الجودة من أهمّ العوامل التي تساهم في نجاح أيّ مؤسسة، سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية. ولتطبيق إدارة الجودة فوائد جمّة، تشمل ما يلي :

1- تحسين جودة المنتجات والخدمات :

يُساعد تطبيق إدارة الجودة على تحديد معايير الجودة للمنتجات والخدمات، وضمان الالتزام بها من خلال مختلف مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة. ممّا يُؤدّي إلى تحسين جودة ما تقدمه المؤسسة، وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

2- زيادة رضا العملاء:

عندما يحصل العملاء على منتجات وخدمات ذات جودة عالية، يزداد رضاهم عن المؤسسة. ممّا يُؤدّي إلى زيادة ولاء العملاء، وارتفاع معدلات الشراء، وتحسين سمعة المؤسسة في السوق .

¹ - سوسن شاكر ، مرجع سابق ، ص 85

3- خفض التكاليف:

تُساعد إدارة الجودة على تقليل الهدر، وتحسين كفاءة العمليات، ممّا يُؤدّي إلى خفض التكاليف. كما تُساعد على تقليل عدد المنتجات والخدمات المعيبة، ممّا يُقلّل من تكاليف الإصلاح والاستبدال.

4- زيادة الإنتاجية:

تُساعد إدارة الجودة على تحسين سير العمل، وتقليل الأخطاء، ممّا يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجية. كما تُساعد على تحفيز الموظفين، وتحسين أدائهم.

5- تعزيز ثقافة التحسين المستمر:

تُشجّع إدارة الجودة على ثقافة التحسين المستمر، ممّا يُؤدّي إلى البحث الدائم عن طرق لتحسين جودة المنتجات والخدمات والعمليات. ممّا يُساعد المؤسسة على البقاء مُنافسة في السوق.

6- تحسين عملية صنع القرار:

توفّر إدارة الجودة معلومات قيّمة حول جودة المنتجات والخدمات والعمليات. ممّا يُساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل لتحسين الأداء¹.

7- تعزيز الامتثال للمتطلبات التنظيمية :

تُساعد إدارة الجودة على ضمان امتثال المؤسسة للمتطلبات التنظيمية، ممّا يُجنّبها الغرامات والعقوبات .

8- تحسين فرص الحصول على التمويل²:

تُفضّل المؤسسات المالية تمويل المؤسسات التي تُطبّق إدارة الجودة، وذلك لأنّها تُعتبر أكثر استقرارًا وموثوقية.

9- تحسين القدرة التنافسية:

تُساعد إدارة الجودة المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار مناسبة .

10- تعزيز صورة المؤسسة:

تُساعد إدارة الجودة على تعزيز صورة المؤسسة كرائدة في مجال الجودة، ممّا يُجذب المزيد من العملاء والمستثمرين.

¹ - محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 124

² - فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2014-2015، ص 27

بشكل عام، فإنّ تطبيق إدارة الجودة يُساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات، ممّا يُساعدها على تحقيق النجاح والاستدامة. بالإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه، فإنّ تطبيق إدارة الجودة يُساهم أيضًا في :

- تحسين التواصل والتعاون بين مختلف أقسام المؤسسة.
- رفع كفاءة العمليات. تحفيز الموظفين على تقديم مستوى أفضل.
- تقليل المخاطر.
- زيادة الربحية .

ختامًا، فإنّ تطبيق إدارة الجودة هو استثمارٌ ذكيٌّ يُؤدّي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات¹.

المطلب الثالث : معايير الجودة الشاملة (الايزو)

تشير معايير جودة الأيزو إلى مجموعة من المعايير الدولية التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) لتحديد متطلبات أنظمة إدارة الجودة. تهدف هذه المعايير إلى مساعدة المنظمات على ضمان جودة منتجاتها وخدماتها بشكلٍ مُستمر، وتحسين كفاءتها وفعاليتها، وتعزيز ثقة العملاء.

أهم معايير جودة الأيزو

ISO 9001: هو المعيار الأكثر شيوعًا لنظام إدارة الجودة. يركز هذا المعيار على متطلبات نظام إدارة الجودة، بما في ذلك:

- التركيز على العملاء
- القيادة والالتزام
- سياسة الجودة
- التخطيط
- الدعم
- التصميم والتطوير
- الإنتاج والتحكم
- المنتجات والخدمات غير المطابقة
- تحليل البيانات
- التحسين المستمر

¹ - رابع قميحة ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد1، عدد 1، 2013، جامعة الجزائر 3، ص 180-181

ISO 9004 يتعلق هذا المعيار بنظام إدارة الجودة لتحسين الأداء. يركز على كيفية استخدام المنظمات لنظام إدارة الجودة لتحقيق أهدافها، مثل:

- فعالية المنظمة
- كفاءة العمليات
- رضا العملاء
- الإنتاجية

لاستدامة سلسلة معايير ISO 9000: تتضمن هذه السلسلة معايير أخرى متعلقة بنظام إدارة الجودة مثل :

ISO 9003 التصميم وتطوير وتركيب منتجات البرمجيات

ISO 13485 للأجهزة الطبية

ISO TS 16949 لصناعة السيارات¹

ماهي شهادة الايزو ؟

يتضمن مدلول شهادة إيزو 9000 الحصول على شهادة إيزو 9001 - 9002 - 9003 من قبل جهة معترف بها أو طرف ثالث والإيزو نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة إيزو 9000 هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث على إن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد انه يتوافق مع مقاييس إيزو 9000.

يمكن أن تقوم الشركة نفسها بالتقييم والتدقيق لتصادق على أنها تدير عملياتها بكفاءة وقد تدعو زبائنها لتدقيق نظام الجودة فيها لكي تعطيهم الثقة بان الشركة قادرة على تسليم المنتجات أو الخدمات التي تفي باحتياجاتهم.

أخيراً قد تطلب خدمات جهة مستقلة مانحة لشهادات نظام الجودة للحصول على شهادة إيزو 9000 ، ولقد² برهن هذا الخيار على انه مطلوب جدا في السوق بسبب المصدقية المعطاة للتقييم المستقل وبهذا يمكن للشركة أن تتجنب التدقيق المتعدد من قبل زبائنها أو أن تقلل من تكرار ومدة تدقيق الزبائن. كما يمكن اعتبار الشهادة كبرهان تقدمه الشركة للزبائن المحتملين ولأسيما عندما يكون المورد والزبون يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولى أو بعيدين عن بعضهما جغرافياً، كما هو الحال عادة في مجال التصدير.

نتج عن شهادة طرف ثالث للإيزو 9000 قبول واسع في السوق فيما بين المشتريين ومانفيذ البيع. والأعمال في كافة أنحاء العالم هي القوة الدافعة وراء الإيزو 9000 إذ يخفف تنفيذها العوائق الفنية الممكنة في وجه التجارة.

¹ - آمال كحيلة ، الجودة وأنظمة الإيزو ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، لبنان ، 2012، ص 87

² - خضير كاظم حمود ، المنظمة الدولية لتوحيد القياس الايزو 2000-9000، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 2010، ص 95

المعادلة هي شرط آخر يشير إلى الإجراء الذي تعطي بموجبه جهة ذات سلطة اعترافاً رسمياً بان جهة أو شخصاً قادراً على القيام بمهام محددة، وفي سياق إيزو 9000، سيقوم جهاز المعادلة بمعادلة الشهادة أو بلغة بسيطة يقوم بالاعتراف بجهة الإصدار على أنها أهل للقيام بإصدار شهادات إيزو 9000 لأنظمة إدارة الجودة. تعزز المعادلة الاعتراف المتبادل فيما بين الجهات المصدرة للشهادات والتي تعمل على أساس مبادئ ومنهجيات موحدة، وقد توقع مجموعة من الجهات المانحة للشهادات على اتفاقيات متبادلة بحيث تعترف كل منها بالأخرى وتعتبر جميعها ذات قيمة متساوية.

يطلب من الشركات عادة تنفيذ نظام إدارة جودة يتلاءم مع المواصفات الدولية، ولتقييم الحاجة إلى نظام إدارة جودة أفضل يجب على الشركة المصدرة دراسة ما إذا كانت تعاني من إنتاج ضعيف أو تكرار حالات عدم التناسق في الإنتاج أو تكرار شكاوى الزبائن وحالات كثيرة من استخدام الكفالات وتأخير في التسليم وكساد في البضاعة.¹

أهمية الحصول على شهادة الأيزو 9000

تكمن أهمية الحصول على شهادة الأيزو 9000 في انها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول الى قلب المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الأيزو 9000 ومن أهمها ما يلي:

1. زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الاسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية الجات.
2. توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الارشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق اداء جميع العمليات بصورة أفضل.
3. المساعدة في رفع مستوى اداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الانتاجية من خلال تقليل العيوب او المسترجعات الامر الذي يساهم في خفض اسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
4. تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.²
5. تمكين الشركة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
6. تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.

¹ - آمال كحيلية ، مرجع سابق ، ص 90

² - خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 95

7. ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
8. مساعدة الشركة على تحقيق اهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الانتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات¹.

كيف يتم منح شهادة الإيزو؟

لا يوجد شيء يمكن أن يسمى شهادة إيزو لان الأيزو تصدر فقط مقاييس دولية تعترف بجهة إصدار الشهادات مثل معايير إيزو، وإصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجها جهة مانحة للشهادة / طرف ثالث بإعطاء تأكيد مكتوب بان المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة وتنبع أهمية الشهادة من الحاجة إلى تأكيد الجودة على شكل شهادة والتي يمكن أن تكون شهادة طرف أول / المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطرف الثالث، ويتم إعطاء الشهادة عند الإتمام الناجح للتقييم من قبل جهة مانحة للشهادة طرف ثالث تبعا لإيزو 9001,9002 وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهار التزامها الجودة وللموظفين كذلك لحملهم على التغيير نحو ثقافة الجودة، ونسورد فيما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عند التحضير لإصدار الشهادة :

- التعليم والتدريب على مبادئ الجودة مع الإشارة إلى إيزو 9000.
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والإجراءات المتبعة للتحسين إن وجدت
- تصميم وتوثيق الأنظمة والإجراءات.
- الاختبار الأولي من خلال التدقيق الداخلي ... الخ.
- التنفيذ. التدقيق الداخلي والخارجي للإجراءات والعمليات.²

أما اليوم فتقوم أعداد متزايدة من الشركات العاملة في مجال التصدير على تحضير نفسها للحصول على الشهادة أو لتظهر أن نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع إيزو 9000 من خلال الحصول على شهادة من طرف ثالث كوسيلة تسويقية وكسلاح في المنافسة على تأكيد الجودة والخدمات للزبون.

ونورد فيما يلي خطوات التحضير للحصول على شهادة إيزو 9000 بشكل أكثر تفصيلاً:

- تشكيل مجموعة جودة.
- تحديد أهداف الجودة.
- التشاور حول أهداف الجودة الكلية.

¹ - خضير كاظم حمود ، مرجع نفسه ، ص 95

² - خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 96

- تحديد أهداف كل قسم.
- تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة.
- تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة.
- إجراء برامج التوعية بإيزو 9000 وللجميع 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 وغيرها.
- عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي، معايير Spc/Sqc/5s
- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة.
- إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق.
- إجراء التدقيق الداخلي.
- إجراء المراجعات الإدارية.¹
- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
- اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة.
- الحصول على الشهادة.

العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ونظام الايزو(ISO 9000)

يسهم نظام الايزو 9000 (ISO) في تحسين المستويات الادارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلق بالإنتاج او تقديم الخدمة سواء في التخطيط، ام الانتاج، ام التسويق، ام ضبط الجودة، ام التدريب وغير ذلك، وبالتالي

¹ - آمال كحيلة ، مرجع سابق ، ص 92

منح الثقة للعميل وإدارة المؤسسة على حد سواء يقدره نظام الانتاج داخل المؤسسة على انتاج مستوى محدد وثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة

ويعد الايزو 9000 ISO هيكلًا أساسياً للمؤسسة التي تهدف الى الوصول لإدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الايزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي فإن الايزو 9000 (ISO) يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة. كما أن الايزو (ISO9000) قد لا يعطي الاجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعد الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز. كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة.

وتشير إدارة الجودة الشاملة الى الالتزام الكلي بالجودة ويتضمن ذلك مدخلا كليا لجميع نواحي الجودة بحيث تشمل جميع الافراد والبرامج والمعدات وجميع التنظيمات ويتطلب ذلك الاسهامات الكلية لكل فرد، اذ ان الاداء العالي المستوى من الجودة يجب أن يكون مطلوباً من جميع الافراد وفي كل وقت.

أهداف نظام الايزو 9000 (ISO) المتكامل مع نظام الجودة الشاملة.

1. الاستماع الى صوت العميل.
1. التركيز على احتياجات السوق.
2. السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات وليس فقط في المنتج أو الخدمة.
3. تطوير مقاييس الاداء.
4. ضمان الاتصال الفعال.
5. فهم المنافسة وتطوير استراتيجية التنافس.
6. البحث عن التفسير المستمر¹

¹ - خيضر كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 103

المبحث الثالث : أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة مفتاح التميز

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لان العملاء هم من كل من العاملين، المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين.

بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك والمشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

العمل الجماعي : يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرد مثل كان عليه في الطريقة التقليدية.

ويتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من الأخرى فإن تقييمه سيكون متحيز أو لا يعطي نتائج صحيحة.

أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة تحسین أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة¹.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مفاهيم العصر الحالي لان المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص، الموظفون العاملون وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتماماتها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري. فتحسين الأداء يعبر عن طريقة عمل منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة

¹ - محمد معمري ، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً) ، مجلة دفاتر المخبر ، المجلد 17، العدد 1، 2022، ص 33-47

ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء¹.

وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن للتعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك أما للتعريف على المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو الغرض التحسين التطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي :

أ - قبل عملية التدريب:

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لرغبة لا على شكل فرض أو أمر ، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار .

ب - خلال عملية التدريب:

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فان عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير، أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب المدرب الظروف المادية، التنظيم المطبق وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

ج - بعد عملية التدريب:

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضيع كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وأنها هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية².

المطلب الثاني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء:

¹ - فريد خميلي ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABRAN بأم البواقي، جامعة أم البواقي ، ص

293-280

² - فريد خميلي ، مرجع سابق ، ص 293

إن إدارة الجودة وفقاً لنظام الجودة العالمية (ISO) تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولة عن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، واشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم فعندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس، عندما تدعو الإدارة لعقد اجتماعات دورية ومستمرة لعرض النتائج وتوفير وتبادل المعلومات حتى تظل قنوات الاتصال مفتوحة مع التحديد الدقيق والواضح للمسؤوليات، وتفويض السلطة هنا نقول أن الاتصال أو أن كل هذه العناصر هي عناصر فعالة وعنصر قوة التنظيم".

إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحاً هاماً وحققت رقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت وأدركت العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية، وسواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات فإن أداء المؤسسات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها فالنظرة الحديثة الآن لرفع رقم المبيعات للمؤسسات وزيادة الحصة السوقية قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء والذي هو أحد أبعاد إدارة الجودة، والتي تنظر إلى مسألة العميل من زاوية مفهوم قيمة المستهلك أو العميل وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز الأبعاد التنافسية، حيث أن نجاح تطبيقها في المؤسسة يؤدي إلى التقليل من التكاليف من خلال تقليص الهدر والضياح أو التلف بسبب اعتماد العيوب الصفرية، وبالتالي تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات، مما يعطي المؤسسة بعداً تنافسياً يحقق لها حصة سوقية عالية أداء متميز فضلاً عن تمكينها من اكتساب قوة رادعة لدخول منافسين جدد إلى الصناعة.

كذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية وذلك من خلال التحسين المستمر، التركيز على التدريب وتطوير المهارات استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات فحص ومطابقة الجودة اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، كل ذلك يساهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الموائمة، أو من حيث مطابقتها للاستخدام وخلوها من العيوب.

وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق بعدي الوقت والمرونة عن طريق بعد الجودة، وذلك أن الجودة لا بد أن تكون شرطاً مسبقاً لجميع الأبعاد التنافسية الأخرى، حيث أن ما تستدعيه الجودة من رقابة صارمة يساهم في وقت تسليم فاعل، وهذا ما يبرئ المناخ للاستجابة بمرونة أكبر للتغيرات كما ونوعاً، هذا من جهة ومن جهة أخرى تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة عند توافر جودة عالية ووقت تسليم فاعل ومرونة أفضل.

وهكذا فإننا نصل إلى نتيجة مفادها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حدة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي¹.

¹ - الفاضل تيمان إدريس و آخرون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي ، العدد 40 ، جامعة فلسطين /خضوري ، 2 شباط 2022م ، ص 270-329

ويعتبر بناء نظام لإدارة الجودة الشاملة هو بمثابة القلب في نظم إدارة التميز، حيث أن نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة (تم التطرق إليها سابقاً مثل النموذج الأوروبي هي بمثابة نماذج للتميز، وفي جميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز نجد أنها مترادفة مع الجودة الشاملة، كما يعتبر التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة؛ إذ نجد مصطلحي التميز والجودة يكاد أن يكونا متطابقين، ومن هنا يصبح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو بلوغ درجة التميز واستكمال متطلباته؛ أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، حيث وفق دراسة تم القيام بها على عينة تضم 500 مؤسسة أمريكية تم التوصل إلى أن منهج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل وبحماس بقدرة أكبر والالتزام في جميع مجالات العمل.

وفي الأخير ومما سبق يمكن أن نقول باختصار أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الأبعاد التنافسية بما يضمن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وذلك أن من بين الأبعاد التنافسية التي يحققها هذا المنهج هو التميز عن المنافسين من خلال تخفيض التكاليف، فضلاً أنه يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ بمعنى الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وهو ما يتضمن معنى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي¹.

المطلب الثالث : أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

لقد أصبحت الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية في الوقت الحالي سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث يسعى لتحقيق هدف الجودة المستمرة، وذلك من خلال التركيز ليس على المنتج فقط (سواء سلعة أو خدمة) أو المخرجات عموماً، ولكن من خلال التركيز على جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة، بما فيها المدخلات، حتى يتم تحقيق هدف الجودة وإرضاء العميل، وذلك بالاعتماد خاصة على تضافر جميع الجهود في المؤسسة بمشاركة العاملين، والقيام بالتحسين المستمر، والتركيز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي على العميل، وتدعيم وتدريب العاملين، والوقاية من

¹ -HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE Article in International Journal of Advanced Research · June 2023 DOI: 10.21474/IJAR01/16940

الأخطاء قبل وقوعها، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأبعاد التنافسية، والوصول إلى درجة التميز في الأداء.¹

يعتبر الأداء المؤسسي كمفهوم يرتبط بكل من الكفاءة والفعالية؛ أي أنه يرتبط بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام الموارد ذات الندرة النسبية من جهة أخرى، وينبغي على المؤسسة أن تسعى إلى التحسين من أدائها، وهذا رغم مختلف عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر سلبيا على أدائها، وحتى يتم تحسين الأداء فإنه ينبغي تقييمه أولا من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وهناك الكثير من الطرق لتقييم أداء المؤسسة مثل: المعايير المالية، معدل الإنتاجية، القدرة على النمو في المنتجات والأسواق، النمو في حجم المبيعات،... الخ، ويؤدي منهج إدارة الجودة الشاملة إلى الوصول إلى درجة التميز في الأداء، وذلك من خلال التخفيض في التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ أي الاستخدام الكفء والفعال للموارد.²

¹ - محمد العابد ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية ، جامعة الشهيد لحضر ، الوادي -الجزائر ، العدد 7، 2016، ص 182-192

² - رابع قميحة ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد 1، العدد 1 ، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 180

خلاصة الفصل :

تحسين الأداء وإدارة الجودة هما عنصران أساسيان في نجاح أي مؤسسة ، يتضمن تحسين الأداء تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر ، بينما تهتم إدارة الجودة بضمان أن المنتجات و الخدمات المقدمة تلي أو تتجاوز توقعات العملاء . و يمكن للمؤسسات تحقيق كفاءة أكبر ، تقليل التكاليف ، و زيادة رضا العملاء ، مما يعزز من قدرتها التنافسية و النجاح على المدى الطويل .

الفصل الثاني : دراسة حالة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسة

سيترام – مستغانم

تمهيد :

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الأسس النظرية لتحسين الأداء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على إدارة مؤسسة سيترام مستغانم وترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة و التعرف على إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة في مجال التطبيق، و لهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني بولاية مستغانم (مديرية شبكات النقل العصرية) إذ تعتبر همزة وصل بين الإدارات المركزية للدولة والشعب. و قد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة المحلية من حيث المفهوم، ومؤسساتها الأساسية، في حين تضمن المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث مجال و منهجية الدراسة، و أدوات جمع البيانات. أما المبحث الثالث تطرقنا فيه وصف أفراد العينة وتحليل بنود الاستبيان واختبار الفرضيات مع استخلاص النتائج ووضع مجموعة من التوصيات

المبحث الأول: مؤسسة سيطرام

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

نبذة عن مؤسسة سيطرام:

شركة تسيير الترامواي سيطرام هي شركة جزائرية بموجب القانون الجزائري، توزع أسهم رأس مالها بين مجموعة شركة Transtev SPA بقدر 85٪ وشركة Metro d'Alger SPA بقدر 15٪، وذلك منذ وقف قرار نقل الأسهم في 21 مارس 2023.

وقد شارك ترامواي مستغانم، الذي طال انتظاره من قبل مواطني المدينة، بشكل فعال في تجميل الديكور الحضري لهذه المدينة الساحلية المتوسطة، المعروفة أيضا بتراثها الثقافي والفني.

ترامواي حديث ومريح:

القطارات الحديثة مكيفة الهواء ولها أرضية منخفضة متكاملة تجعل الترام في متناول الأشخاص ذوي القدرة المحدودة على الحركة. تقدم مستوى عال من الخدمة، وتسهل السفر وبالتالي تساعد على تحسين الحياة اليومية ونوعية حياة السكان

ترام مستغانم هو:

15 كم سكة حديدية

26 محطة

300+ موظف

ترامواي مستغانم هو قطار المدينة وأحد شبكات النقل العصرية التي تخدم مدينة مستغانم وضواحيها، تُشغله شركة تسيير خطوط الترامواي (SETRAM) يبلغ طوله 14.2 كم بـ 24 محطة يمتد من خروبة باتجاه المحطة البرية الجديدة من جهة ونحو ثانوية وكراف من جهة أخرى. تم تدشين ترامواي مستغانم يوم 18 فبراير 2023 من طرف وزير النقل و دخل الخدمة التجارية للمواطنين يوم 19 فيفري 2023.

الشكل رقم (4):



المصدر : www.setram.dz

معلومات عامة :

البلد : الجزائر

النوع : ترامواي

الحالة : مكتمل

المكان : ولاية مستغانم

عدد المحطات : 24 محطة

المسارات : خطين ذهاب و إياب

التشغيل

المالك : مؤسسة مترو الجزائر

المشغل : شركة تسيير خطوط الترامواي SETRAM

الصفة : وسيلة نقل جماعي

مستودع : مستودع 12 هكتار

العربات : الستوم سيتاديس : 25 عربة نوع سيتادين 302

معلومات تقنية

طول الخط : 14,2 كم

عدد السكك : 2

مقياس السكة : 1435 مم

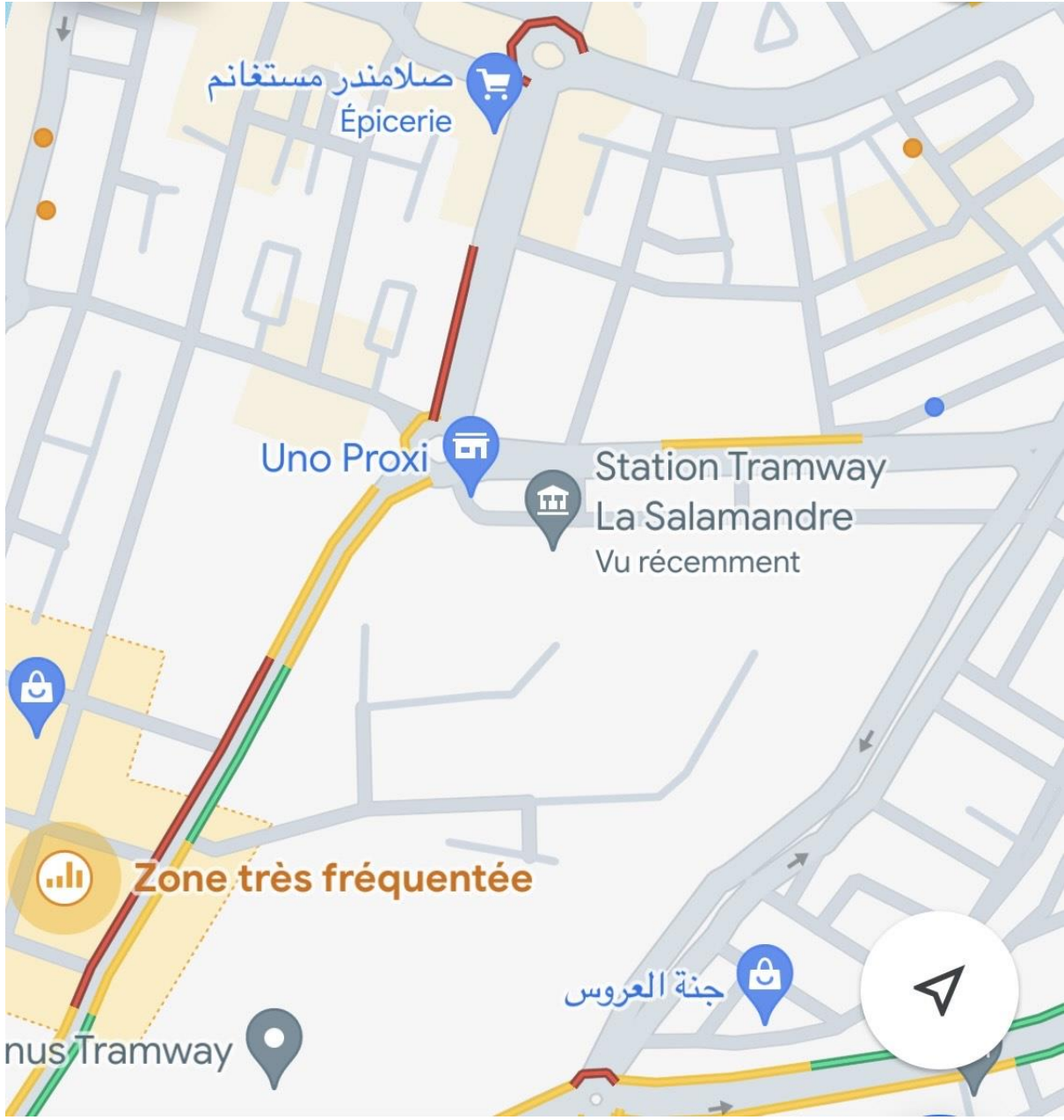
السرعة المشغلة : 40 كم/سا

الموقع الجغرافي :

الشكل رقم (5): موقع الجغرافي لمحطة الترامواي



المصدر: www.googleearth.com



المصدر: www.googlemaps.com

الخدمات التي تقدمها مؤسسة سيترام:



جامعي
للطلاب تحت 29

مدرسي
للأولاد أكثر من 6 سنوات

كلاسيك
لعامة الناس بين 25 و 59 سنة

سينيور
كبار السن

جونيور
للبنات الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة

600 دج /
الشهر

300 دج /
الشهر

1200 دج/الشهر

800 دج/
الشهر

900 دج
/الشهر

دراسة وانجاز ترامواي مستغانم :

الدراسة :

الدراسة التي أطلقتها مؤسسة ميترو الجزائر والتي أسندت مهمة إنجازها إلى مكتب الدراسات التركي يوكسل بروج YUKSEL PROJE ، قد سمحت بتحديد المسار الأكثر كثافة، والذي يتضمن خطين يمتدان من الشمال إلى خربة قبالة الجامعة إلى الجنوب باتجاه حي صلامندر حيث نهاية الخط التي تقابلها ثانوية وكراف محمد على طول خط من 14.2 كلم .

الإنجاز:

أسندت صفقة إنجازها إلى المجمع الإسباني- الفرنسي كورسان إيزولوكس CORSAN ISOLUX وألستوم ALSTOM، هي في طور الإنجاز. وقد انطلقت أشغال إنجاز ترامواي مستغانم في 17 سبتمبر 2013. حددت مدة الإنجاز حوالي 40 شهراً ، وتقدر التكلفة بنحو 24.34 مليار دينار جزائري ، أي أكثر من 240 مليون يورو .

تم برمجة اشغال التهيئة الحضرية بالموازاة مع أشغال إنجاز الخط الأول لترامواي مستغانم، وكذا الواجهات على طول الخط والتي ستعطي وجهاً جديداً لمدينة مستغانم. المكان المحدد لإنجاز مركز الصيانة على مساحة 12 هكتار يتواجد في الجنوب الشرقي لمدينة مستغانم في بلدية صلامندر.

في أعقاب إفلاس شركة كورسان إيزولوكس، توقفت أعمال البناء في الترام منذ عام 2016. وصدر إعلان مناقصة جديد لاستئناف العمل بحلول نهاية عام 2017. استأنفت مجموعة كوسيدار أعمال البناء. من هذا المشروع في 2018 .

في يوليو 2020 ، أعلن وزير النقل بدء التشغيل التجاري في مارس 2021 .

في 9 يناير 2023 عقد اجتماع يخص مشروع ترامواي مستغانم، لضبط المواعيد النهائية لدخوله حيز الخدمة فعلياً ونقل المواطنين. و حضر هذا الاجتماع حسب بيان ولاية مستغانم على صفحتها في "فايسبوك"، الرئيس المدير العام لشركة ميترو الجزائر EMA ، المدير العام لشركة CITAL و مدير وحدة شركة سيطرام لتسيير خطوط

ترامواي SETRAM ، أين وضعت الترتيبات الأخيرة لدخول قطار مدينة مستغانم حيز الخدمة فعلياً ونقل المواطنين قبل حلول شهر رمضان المبارك أي نهاية شهر مارس 2023.

المطلب الثاني : سياسة الجودة لدى مؤسسة سيترام

من خلال مهمة إطلاق وتشغيل خطوط الترام في الجزائر، شهدت سيترام تطوراً مستداماً منذ عام 2012 .

تتواجد سيترام اليوم في سبع مدن رئيسية، وتعتمد على شراكة قوية مع Transtev

تطمح سيترام إلى توفير لمستخدمي خطوط الترام التي يتم استغلالها، وهي عرض نقل حديث وتحسين مستمر ومزايا آمنة .

ومن أجل التنفيذ العملي لهذه الأهداف، استهدف سيترام برنامجاً من 4 محاور لعام 2026 :

الرقمنة:

الانخراط في نهج تحول الرقمي المسؤول و الشامل من خلال تطوير ادوات عالية الأداء تم تطويرها داخليا لخدمة العمليات و العملاء

استدامة الممتلكات و الموارد المالية:

من اجل تحسين خطط تجديد و لكن مع ضمان توفر افضل للانظمة و تحسين جودة الخدمة

التنمية التجارية:

يتمثل الهدف في زيادة مبلغ تغطية الرسوم المستحقة على تكاليف الموظفين من خلال تحسين الفعالية و تنوع موارد التمويل

تكييف المنظمة :

في اطار المبادرة الجديدة للادارة المتكاملة الجودة و الأمن في العمل و البيئة تشارك سيترام في المزيد من الأنشطة للحفاظ على البيئة و توفير بيئة عمل آمنة لموظفيها

الجميع يتجه نحو الجودة في مؤسسة سيترام :

تحصلت مؤسسة سيترام على شهادة ISO 9001 V 2015 ، التي تُجدد شهادة نظام إدارة الجودة لدى المؤسسة بنجاح وتُعدّ هذه الشهادة بمثابة شهادة على التزام سيترام المستمر بالجودة والتميز التشغيلي ورضى الزبائن وجميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة .

منذ حصول المؤسسة على شهادة ISO 9001 V 2015 في عام 2017، والتي شملت الإدارة العامة ووحدة قسنطينة، لم تتوقف سيترام عن التطور ففي عام 2018 حصلت وحدة وهران على تمديد الشهادة، تلتها وحدات الجزائر وسيدي بلعباس وسطيف و ورقلة بعد عام واحد. وحتى الوحدة الجديدة في مستغانم حصلت على الشهادة بنجاح، مما يدل على خبرة سيترام والتزامها بالجودة على جميع المستويات .

يعني تجديد هذه الشهادة أن سيطرام قد أنشأت ونفذت نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات معيار ISO 9001 V 2015 كما أنها تشهد على الالتزام بتقديم خدمة عالية الجودة تلي توقعات الزبائن وجميع أصحاب المصلحة: تُؤكد هذه الشهادة أيضاً على الرغبة في أن تكون سيطرام لاعباً رئيسياً في قطاع النقل في الجزائر من خلال تقديم خدمات موثوقة وأمنة وعالية الجودة.

بصفة سيطرام شركة ملتزمة، فهب تسعى للمواصلات في تحسين وتطوير خدماتها لضمان بقائها رائدة في مجالها وتقديم خدمات نقل عالمية المستوى ومواجهة التحديات المستقبلية بثقة وتصميم.

اجتازت سيطرام بنجاح عملية تدقيق الشهادات التي جرت في نوفمبر 2017، والتي غطت مقر الإدارة العامة ووحدة العمليات في قسنطينة، تليها وهران في ديسمبر 2018، وكذلك الجزائر العاصمة، وSBA، وسطيف وورقلة في ديسمبر 2019. تم إجراء فحص تدقيق الشهادات من قبل منظمة VINCOTTE

تَوطِن صيانة البنية التحتية في جميع الوحدات التشغيلية لشركة سيطرام منذ الأول من أفريل، اتخذت شركة سيطرام خطوة هامة تمثلت في تَوطِن صيانة البنية التحتية داخل جميع وحداتها التشغيلية وتهدف هذه الخطوة الاستراتيجية إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان مستوى خدمة مثالي لمستخدميها. تعد عملية تَوطِن صيانة البنية التحتية أهمية كبيرة بالنسبة لشركة سيطرام حيث تسمح هذه الخطوة للشركة باكتساب المزيد من الاستقلالية والتطور من خلال وجود فريق متخصص مُدمج مباشرة في عملياتها، يُمكن سيطرام من تحسين إدارة صيانة البنية التحتية وضمان توفر أفضل لخدماتها للمواطنين. وتأتي هذه الخطوة في سياق مساعي تطوير شركة سيطرام التي تواصل مهمتها في التحسين المستمر لتلبية احتياجات المستخدمين وتعزيز مكانتها كفاعل رئيسي في قطاع النقل في البلاد.

مسؤولية البيئية والاجتماعية :

المسؤولية الاجتماعية والبيئية (CSR) هي جزء لا يتجزأ من الشركة. في الواقع، كانت سيطرام، منذ إنشائها، جزءاً من هذا النهج، مما زاد من جهودها لاحترام البيئة والتنمية المستدامة، من أجل تحسين نوعية حياة موظفيها وعملائها.

من خلال مختلف الأنشطة البيئية والتضامنية، مثل: الحملات التضامنية على التراب الوطني خلال شهر رمضان، اليوم العالمي للبيئة بزراعة الأشجار، أو التوعية بالكشف عن سرطان الثدي خلال شهر أكتوبر الوردية... سترام تؤكد التزامها المجتمعي ومكانتها كمواطن اعتباري.

مبادرات خاصة لشهر رمضان :

لقد أطلقت المؤسسة العديد من المبادرات الخاصة لمرافقة الزبائن والعمال خلال الشهر المبارك نذكر منها تمديد ساعات العمل مع جدول زمني خاص بشهر رمضان للسماح للزبائن بالتنقل بسهولة خاصة خلال ليالي

رمضان كما تم تزيين العربات بأجمل حلة اكتست ألوان الشهر الفضيل وكذا تزيين المحطات وبث رسائل صوتية للترحيب بـ "رمضان كريم للجميع .

حملة التضامن :

كما جرت العادة، اكتسبت حملة التضامن معناها الكامل في سيطرام تأكيداً على التزام المؤسسة الاجتماعي والبيئي من خلال دعم الأسر الفقيرة من خلال توزيع أكثر من 140 قفة رمضان في 7 مدن .

أنشطة لتعزيز الترابط :

بالنسبة لعائلة سيطرام الكبيرة ودائمًا بهدف تعزيز الروابط داخل المؤسسة، تم تنظيم العديد من الفعاليات لجمع العمال في جو دافئ وودي. نظم البعض بطولة كرة قدم بين العمال، بينما نظم البعض الآخر إفطارًا جماعيًا، وبعضهم قام بعملية ختان ليلة القدر لأطفال العمال كما شهد هذا العام مبادرة جديدة نظمتها وحدة الجزائر وتمثل في مسابقة لحفظ القرآن الكريم شارك فيها أطفال العمال وقد لاقى هذه المبادرة استحسانًا كبيرًا وحقت نجاحًا كبيرًا .

مبادرات إنسانية في سيطرام:

بادرت الوحدة العملياتية في ورقلة بمبادرة إنسانية متميزة حيث قامت بتنظيم إفطار جماعي على شرف أبناء الطفولة المسعفة وكذا نزلاء دار المسنين، واختتم الإفطار بأمرية رمضان نشطتها فرقة إنشادية .

سيطرام تحتفل بالفتاح من ماي تكريمًا لموظفيها

سيطرام تحتفل بالفتاح من ماي تكريمًا لموظفيها في إطار اليوم الدولي للعمال، نظمت سيطرام مجموعة الفعاليات على مستوى مساعيها التشغيلية وحرصت على إبراز مساعيها التشغيلية، للاحتفال بعمل موظفيها وتقديرهم في قسنطينة، تم تنظيم حفل داخلي لتكريم أفضل الموظفين، تلاها رحلة سياحية وثقافية إلى الموقع التاريخي تيديس. كانت هذه اليوم فرصة للموظفين لمشاركة لحظات الاسترخاء وتعزيز الروابط ما بين أفراد.

قيم سيطرام :

سلامة السكك الحديدية هي خط سلوكنا. نحن نطبق إجراءاتنا وأساليب التشغيل لدينا بصرامة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات .

الابتكار :

الابتكار هو نهج المؤسسة للتحسين فهي نستفيد من الممارسات المبتكرة من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة لتحسين تجربة المسافر .

المرونة :

تعكس المرونة قدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة؛ فهي تتكيف مع مواصفات المواقع، مع ضمان مستوى عالٍ من جودة الخدمة .

الزبون :

العميل هو في قلب نشاط المؤسسة. فهي تضع احتياجاتهم وتوقعاتهم في قلب اهتماماتها. وهذا يترجم إلى الاستماع اليقظ والاستجابة الفعالة التي لا تنقطع .

التعاون:

المبدأ التوجيهي لدى مؤسسة سيطرام هو التآزر الفعال مع شركات النقل العام؛ فهي تتعاون بنشاط مع السلطات المحلية وجميع أصحاب المصلحة لضمان التنسيق الأمثل وتقديم حلول نقل متناغمة.

المطلب الثالث : المحطات و الخطوط

المحطات :

الخط الأول :

- الخروبة بلدية مستغانم .
- معهد التربية البدنية و الرياضة بلدية مستغانم .
- الحي الجامعي خروبة بلدية مستغانم .
- كلية الطب بلدية مستغانم .
- حي السلام بلدية مستغانم .
- مدرسة الحماية المدنية بلدية مستغانم .
- الحي الجامعي بن يحيى بلقاسم 2 بلدية مستغانم .
- محطة القطار بلدية مستغانم وسط المدينة شبكة ذات صلة في محطة السكك الحديدية .
- حي خميستي بلدية صلامندر .
- حي الشيخ حمادة بلدية صلامندر .
- حي قوعيش الشارف بلدية صلامندر .

- حي بن جليجل قدور بلدية صلامندر .

- طريق الميناء بلدية صلامندر .

- محطة صلامندر بلدية صلامندر.

الخط الثاني :

-محطة القطار بلدية مستغانم شبكة ذات صلة (محطة السكك الحديدية الخط L1).

-حي عبان رمضان بلدية مستغانم .

-حي 5 جويلية 1962 بلدية مستغانم .

-حي المحطة البرية بلدية مستغانم .

ميزات خط 1 ترامواي مستغانم :

ترامواي مستغانم يتكون من خط منقسم إلى قسمين :

-القسم 1 : خط مزدوج المسار بطول 12.2 كم ، 20 محطة ركاب تربط بين محطة صلامندر ومحطة خروبة .

- القسم 2: خط بطول 2 كم تقريبا (1,41 كم خط مخصص و 0.590 كم خط مرور مختلط)

-04 محطات ركاب تربط محطة SNTF2 ومحطة الحافلات الجديدة.

-2 كم من الخط (1,41) كم من المسار المخصص و 0.590 كم من حركة المرور المختلطة)

يعتبر ممر الترامواي مسارا خاصا ، باستثناء التقاطعات والمناطق المختلطة.

ممر الترامواي : يشمل

-31 تقاطعا بالإضافة إلى منطقة مختلطة في المسار 2

- 4 الهياكل الهندسية :

-01 الجسور بين المحطات

-02 محطة SNTF حي العرصة

03 معابر أرضية بين المحطات

معبر 1 محطة بن جليجل قدور - حي قوعيش شريف

معبر: 2 محطة شيخ حمادة - حي خميستي

معبر: 3 محطة - SNTF حي العرصة

محاوير التبادل .

محور التبادل: 01 صلامندر

محور التبادل: 02 محطة SM-NT3

نقطة التبادل 03 محطة خروبة

محور التبادل 04 محطة الحافلات الجديدة

مسارات السفر محددة كما يلي:

القسم 1:

المسار 1 من محطة صلامندر إلى محطة خروبة

المسار 2 من محطة الخروبة إلى محطة صلامندر

القسم 2:

المسار 1 من المحطة البرية الجديدة إلى محطة غار SNTF2

المسار 2 من محطة غار SNTF2 إلى المحطة البرية الجديدة

خط ترامواي مستغانم يجعل من الممكن خدمة المراكز الجذابة الرئيسية في المدينة والمرافق الرئيسية مثل:

جامعة عبد الحميد بن باديس " الخروبة"

معهد التربية البدنية والرياضة

كلية الطب

مدرسة الحماية المدنية

المدينة الجامعية البن يحيى بلقاسم (1) و 2

معهد الزراعة

مستشفى تيد جديد

محطة SNTF

محطة الطريق الجديدة

المدينة الإدارية

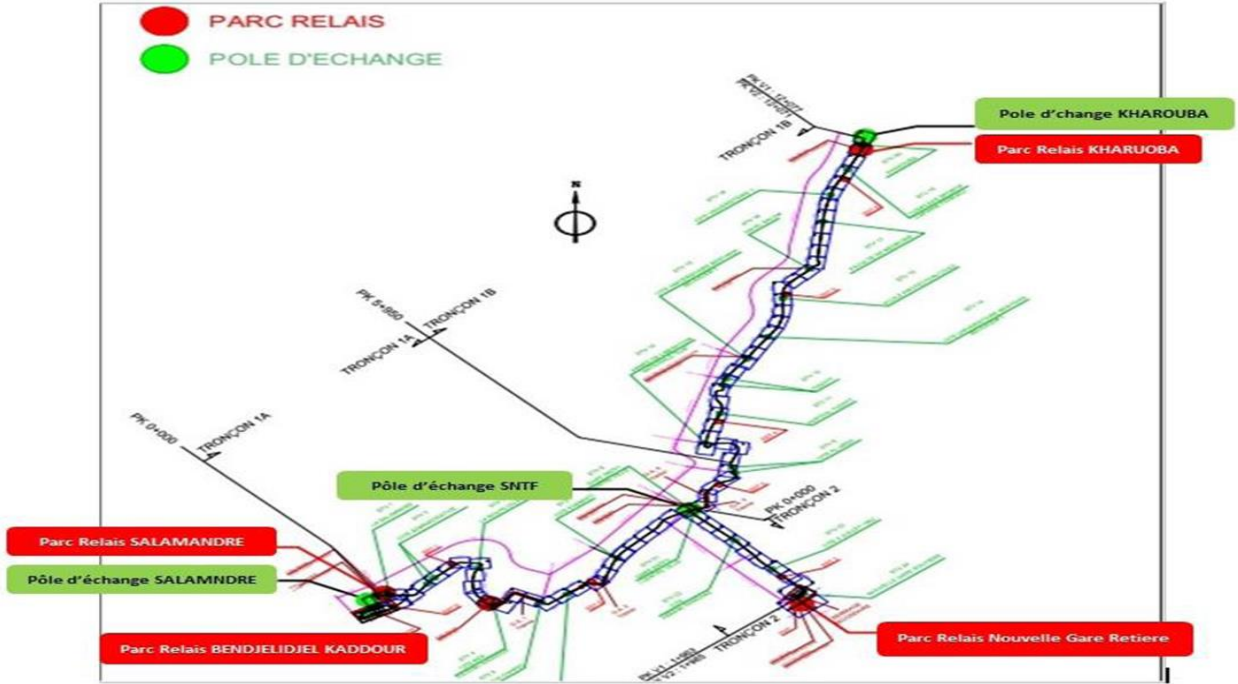
صلامندر

الجدول رقم (01): خصائص

الطول الكلي للخط	14,2 ك
م	
طول جزء 1	12,2 ك
م	
طول جزء 2	2 كم
عدد المحطات	24
عدد المحطات الفرعية	8
محطة فرعية ذات جهد عالي	1
مركز التشغيل و الصيانة	1
التخزين الثانوي	1

منطقة المناورة بالاشارات	4
منطقة المناورة بدون إشارات	5
مركز التبادل	4
بارك	6
طول قطاع حركة المرور المختلطة	590م (تم تحويله الى ثلاثة ممرات مختلط ة)
معايير أرضية	3

ر	جس	1
---	----	---



• المحطات:

يبلغ طول كل منصة 50 مترا (باستثناء منحدرات الوصول) ، ويشمل طول الترام بالكامل (44 مترا) مع أنواع مختلفة من المنصات الجانبية المتماثلة والمنصات الجانبية غير المتماثلة والمنصات المركزية.

ملاحظة: يبلغ طول منصة محطة جيش التحرير الوطني 45 مترا.

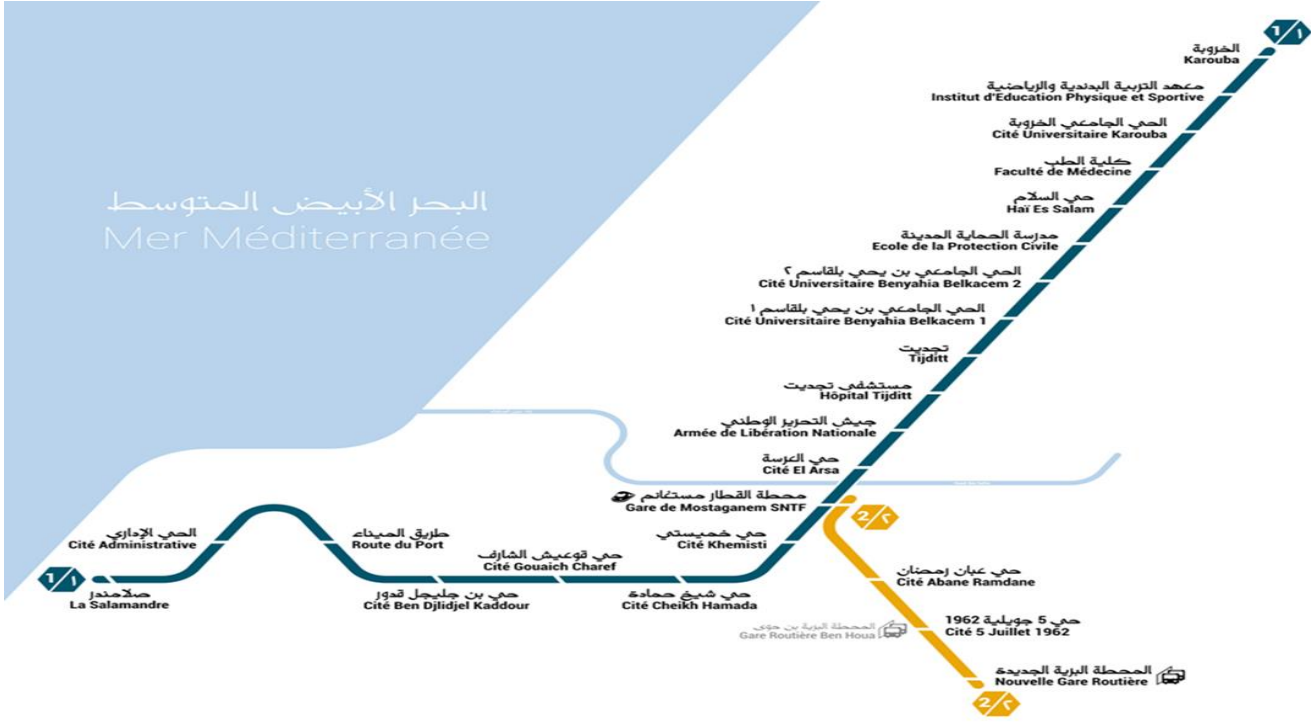


Figure : Tracé de la ligne de Tramway de Mostaganem

Figure 5 : Les bâtiments CDM

مركز التشغيل والصيانة

يقع مركز التشغيل والصيانة في صلامندر بالقرب من محطة صلامندر ، ويحتل قطعة أرض تبلغ مساحتها حوالي 12 هكتارا.

يهدف مركز الصيانة إلى ضمان:

- تخزين أسطول عربات الترامواي مع خدمة الصيانة اليومية ،
- الصيانة الوقائية والعلاجية للمركبات ،
- صيانة منشآت الشبكة الثابتة ،
- استلام خدمة السائقين وكذلك إدارة تشغيل الشبكة.
- المباني في مركز التشغيل والصيانة هي:
- ورشة العمل الرئيسية
- إدارة
- الصيانة و الإصلاح
- مركز التحكم والمراقبة
- خزان المياه
- مستودع
- محطة كهربائية فرعية
- محطة الحراسة

المستودع الثانوي

يقع المستودع الثانوي في نهاية القسم 2 في محطة الحافلات الجديدة. وتتمثل مهمتها الرئيسية في تخزين وصيانة القطارات المستخدمة لتشغيل القسم 2. يوجد جزء من أحد مسارات على حفرة للصيانة الخفيفة تحت القطارات.

هناك أربعة مبان منفصلة على مستوى RSEC:

- مستودع عربات الترامواي
- مبنى العمليات (مناوبة السائقين)
- محطة الحراسة

عدد المحطات: 24، تم تكوينها على النحو التالي:

طاقة

يتم توفير الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل الترامواي من قبل سونلغاز. تقوم المحطة الفرعية عالية الجهد بتحويل مدخلات التيار المتردد 60 كيلو فولت إلى 30 كيلو فولت متردد وتوفر حلقة 30 كيلو فولت والتي بدورها تزود جميع محطات الجر الفرعية (SST). على مستوى SST لشبكة النقل، يتم تحويل الجهد المتناوب 30 كيلو فولت إلى جهد 750 فولت تيار مستمر يستخدم لجر الترامواي.

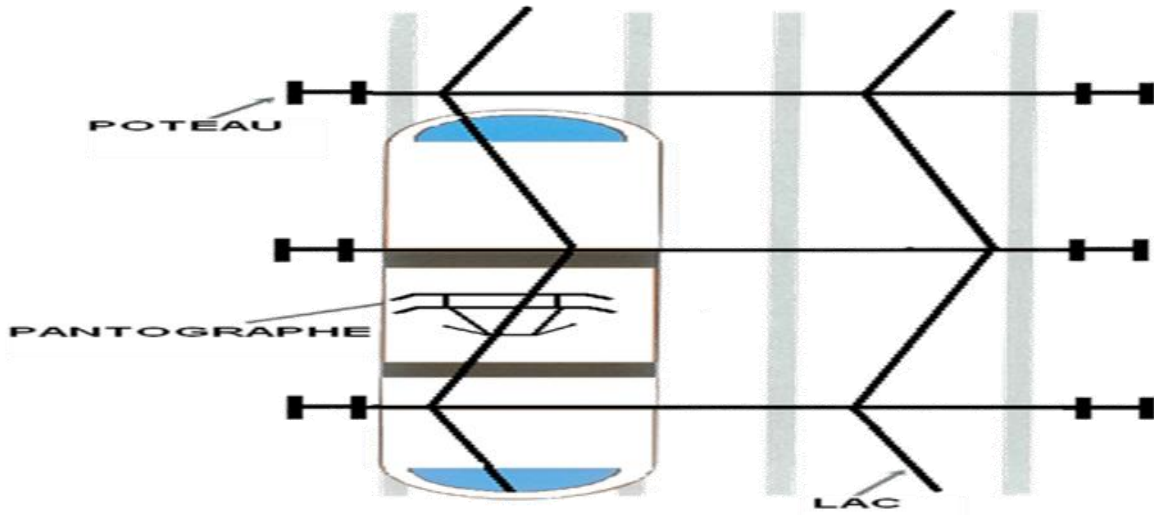
المحطات فرعية SST

إنها مبان مستطيلة. وهي متصلة بحلقة الجهد العالي وتخلق تيار الجر في التيار المباشر 750 فولت. سيكون هناك هيكلان لتوزيع VDC DC 750:

- "SST" T: قواطع دائرة فائقة السرعة (DUR) توفر الطاقة وتحمي القسم الكهربائي. (1DUR إلى قناة الطاقة 1 و 2DUR إلى قناة الطاقة 2)،
- تقوم أربعة قواطع دوائر فائقة السرعة (DUR) بتزويد وحماية قسامين كهربائيين مستقلين مفصولين بقسم كهربائي في يمين SST.

خط الاتصال العلوي

يقع خط الاتصال العلوي على بعد حوالي 6 أمتار من المنصة. يمكن تقصير هذه المسافة في القواديس والأنفاق وما إلى ذلك. الخ.
يتكون من كابل تلامس (مصنوع من النحاس) مدعوم بأعمدة تسمى أعمدة خط الاتصال العلوي يتم توفير هذا بطاقة 750 فولت تيار مستمر من المحطات الفرعية.



عربات الترامواي

- عربات ترامواي مستغانم المستخدمة على خط مستغانم هي من طراز " سيتاديس 402".
- وحدة بسيطة ،
 - يبلغ طول القطار الواحد 43.763 مترا وعرضه 2.65 مترا.
 - كتلة التجميع في حدود 56 طنا عندما تكون فارغة . بالضبط 55,670 طن وحوالي 85 طن حمولة قصوى

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سيترام ومن هذا المنطلق فإن الإجراءات المنهجية التي ستوظف في الدراسة يجب أن تتسق مع الأهداف العامة للدراسة وأهدافها الفرعية من حيث اختيار نوع الدراسة ومنهجها وأسلوب معاينة وتحليل البيانات في هذه الدراسة سنتطرق إلى مجال الدراسة ومنهجياتها ومختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات.

المطلب الأول : مجال الدراسة

الحدود الموضوعية :

من خلال هذا البحث سنتطرق لمدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسة سيترام

الحدود الزمنية :

يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري و التطبيقي عالي مدار 4 أشهر من 16 فيفري 2024 تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع إلى غاية 03 ماي 2024 أما البحث الميداني فكان بداية من 03 مارس 2024 إلى غاية 17 مارس 2024 حيث تم الإنتهاء من الشق الميداني و الخروج بالنتائج المتعلقة بالدراسة .

الحدود المكانية :

تم اجراء هذا البحث في ولاية مستغانم

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

هي تلك الأدوات المنهجية التي تعتبر كتقنيات و طرق يستخدمها الباحث لجمع البيانات و تحليلها و تفسيرها في سياق البحث العلمي وتهدف هذه الأدوات المنهجية إلى الحصول على نتائج دقيقة و موثوقة و ضمان صحة و دقة البحث و تسهيل عملية البحث و تنظيمها مساعدة الباحث على فهم الظاهرة او المشكلة التي يدرسها بشكل أفضل .

و هدف البحث هو معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة و تم الاعتماد على الأدوات التالية :

1 الملاحظة:

- تعريفها: هي مراقبة الظاهرة أو المشكل المراد دراسته بشكل مباشر ودقيق وهي من أهم التي تستخدم في جمع المعلومات و يعتمد عليها الباحث في جمع الحقائق .
- أنواعها:

- ملاحظة مُشاركة: ينخرط الباحث في الظاهرة ويُصبح جزءًا منها.
- ملاحظة غير مُشاركة: يراقب الباحث الظاهرة من الخارج دون المشاركة فيها.
- ملاحظة مُنظمة: يتم تصميم خطة محددة للملاحظة وتحديد أدواتها.
- ملاحظة غير مُنظمة: تتم الملاحظة بشكل عفوي دون خطة مُسبقة.

مميزاتها:

- تُتيح للباحث جمع بيانات دقيقة وواقعية.
- تُساعد على فهم سياق الظاهرة بشكل أفضل.

2. الاستبيان:

تعريفه: ويسمى بالاستطلاع او الاستفتاء و هو أداة بحث تتضمن مجموعة من الأسئلة المُوجهة إلى عينة من مجتمع الدراسة لجمع المعلومات والآراء و يهدف الاستبيان الى جمع بيانات حول مواضيع مختلفة أنواعه:

- استبيان مُغلق: يُقدم خيارات محددة للإجابة على الأسئلة.
- استبيان مفتوح: يسمح للمُستجيبين بالإجابة بحرية على الأسئلة.
- استبيان إلكتروني: يتم توزيعه عبر الإنترنت.
- استبيان ورقي: يتم توزيعه بشكل شخصي أو عبر البريد.

مميزاته:

- يُتيح جمع البيانات من عدد كبير من الأشخاص بسهولة وسرعة.
- يُمكن تعميمه على نطاق واسع.
- يُمكن تحليله إحصائيًا.

3. المقابلة:

- تعريفها: حوار مُباشر بين الباحث والمُستجيب لجمع المعلومات والآراء و تستخدم كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات و تساعد في الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الافراد و قيمهم و كذلك التدخل لشرح الأسئلة و تبسيطها و مناقشتها معهم .

أنواعها:

- مقابلة مُتَوَجَّهَة: يتم طرح أسئلة محددة على المُستجيب.
- مقابلة غير مُتَوَجَّهَة: يسمح للمُستجيب بالتحدث بحرية.
- مقابلة مُبْنِيَة: يتم استخدام أسئلة مُحددة مع إمكانية طرح أسئلة إضافية.
- مقابلة غير مُبْنِيَة: لا يتم استخدام أسئلة مُحددة، بل يتم توجيه الحوار من قبل الباحث.

• مميزاتها:

- تُتيح جمع معلومات غنية وتفصيلية.
- تُساعد على فهم وجهة نظر المُستجيب بشكل أفضل.

4. الاختبارات:

• تعريفها:

أدوات تُستخدم لقياس قدرات أو مهارات أو صفات معينة لدى الأفراد.

• أنواعها:

- اختبارات ذكاء: تقيس قدرات الفرد العقلية.
- اختبارات التحصيل: تقيس مدى إتقان الفرد لمهارات أو معرفة معينة.
- اختبارات الشخصية: تقيس سمات الشخصية وميول الفرد.

• مميزاتها:

- تُتيح جمع بيانات موضوعية وقابلة للمقارنة.
- تُساعد على تقييم الأفراد بشكل دقيق.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

في هذا المبحث سنتطرق الى وصف أفراد العينة ثم تحليل الاستبيان و من ثم اختبار صحة الفرضيات و الأسئلة و التأكد من صحتها .

المطلب الأول: وصف أفراد العينة

تم اختيار عينة البحث من ولاية مستغانم و بالضبط من مؤسسة تشغيل الترامواي setram مركز الصيانة – صلامندر و تم اختيار عينة من مجتمع البحث الكلي تشمل 50 موظف متواجدين في مختلف المستويات الوظيفية المتمثلة في الإطارات و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ .

و قام الباحث بتوزيع 50 استمارة استبيان على عينة البحث بتاريخ 12-03-2024 على مستوى المؤسسة و تم استرجاع 50 استمارة استبيان بتاريخ 27-05-2024 .

و بعد الاطلاع و الفحص على الأجوبة تم الغاء 09 استمارة بسبب النقص الواضح في اكتمال الإجابات و بالتالي بقيت 41 استمارة تم تحليلها .

و الجدول التالي رقم (02) يمثل وصف عينة البحث :

الرقم	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
01	ذكر	26	63.4%
	انثى	15	36.6%

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من المحور الخاص بالبيانات الشخصية

-حسب الجنس: شكلت نسبة الذكور حسب الجدول أعلاه غالبية افراد العينة حيث تشير النسبة الى 63,4% و المقدر عددهم ب 26 فردا و قد سيطروا على مجتمع البحث في حين نرى نسبة 36,6% تمثل مجموع الاناث بمعدل 16 أفراد و يبرر نقص الاناث في هذه المؤسسة لتوجه معظم هذه الفئة للعمل في القطاع الصحي و التعليمي .

الرقم	السن	التكرار	النسبة المئوية
02	اقل من 30 سنة	18	43.9%
	30-40	19	46.3%

		50-40	4	%9.8
--	--	-------	---	------

مصدر: من إعداد الطالبتين

-حسب السن: من خلال ملاحظة الجدول يتبين ان غالبية الافراد ينتمون الى الفئة العمرية (30-40) اذ تضم 19 فردا بنسبة 46,3% ثم تليها الفئة (اقل من 30) اذ تضم 18 افراد بنسبة 43,9% ثم تليها الفئة (50-40) اذ تضم 4 افراد بنسبة 9,8% و هذا ما يدل على الاستقرار الوظيفي الذي تشهده المؤسسة و الذي يدعو الموظف للبقاء فيها الى سن متقدمة اما بالنسبة لفئة (50-40) فهي قليلة التمثيل لان الموظف في هذه المرحلة يكون مقبلا على التقاعد .

03	المستوى التعليمي	ثانوي	2	%4.9
		جامعي	30	%73.2
		دراسات عليا	9	%22

مصدر: من إعداد الطالبتين

-حسب المستوى التعليمي: يتضح لنا من خلال الاطلاع لنسب حالة المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث ان الفئة الأكبر هي الفئة ذات المستوى الجامعي حيث مثلت 30 فردا بنسبة 73,2% تليها فئة الدراسات العليا بعدد 9 افراد بنسبة 22% بينما أصحاب المستوى الثانوي الأقل تواجدا بفردين فقط بنسبة 4.9% .

04	المستوى المهني	اطار	21	%51.2
		عون تحكم	14	%34.1
		عون تنفيذ	6	%14.6

مصدر: من إعداد الطالبتين

-حسب المستوى المهني: بالنظر الى النتائج المتحصل عليها من الاستمارة نرى ان اكبر شريحة هي شريحة الأطر حيث عددها 21 فرد بنسبة 51,2% و تليها شريحة عون التحكم بواقع 14 افراد ونسبة 34,1% تما شريحة أعوان التنفيذ فهي اقل بواقع 6 افراد و نسبة 14,6% .

05	عدد سنوات الخبرة	اقل من 05 سنوات	18	%43.9
		10-05	10	%24.4
		15-10	13	%31.7

مصدر من إعداد الطالبتين

-حسب سنوات الخبرة : يرى الباحث ان النسبة الأكبر من الموظفين هم الذين تتراوح اقدميتهم ضمن شريحة الأقل من 5 سنوات حيث يمثلون 18 افراد بنسبة %34,9 ثم تليها فئة (10-15) بواقع 13 فردا بنسبة %31.7 و أخيرا تأتي فئة (05-10) سنة ب 10 أفراد بنسبة %24.4 و يمكن تفسير هذه الأرقام بان الموظفين في المؤسسة حققوا الاستقرار الوظيفي .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول :عرض وتحليل أسئلة الاستبيان

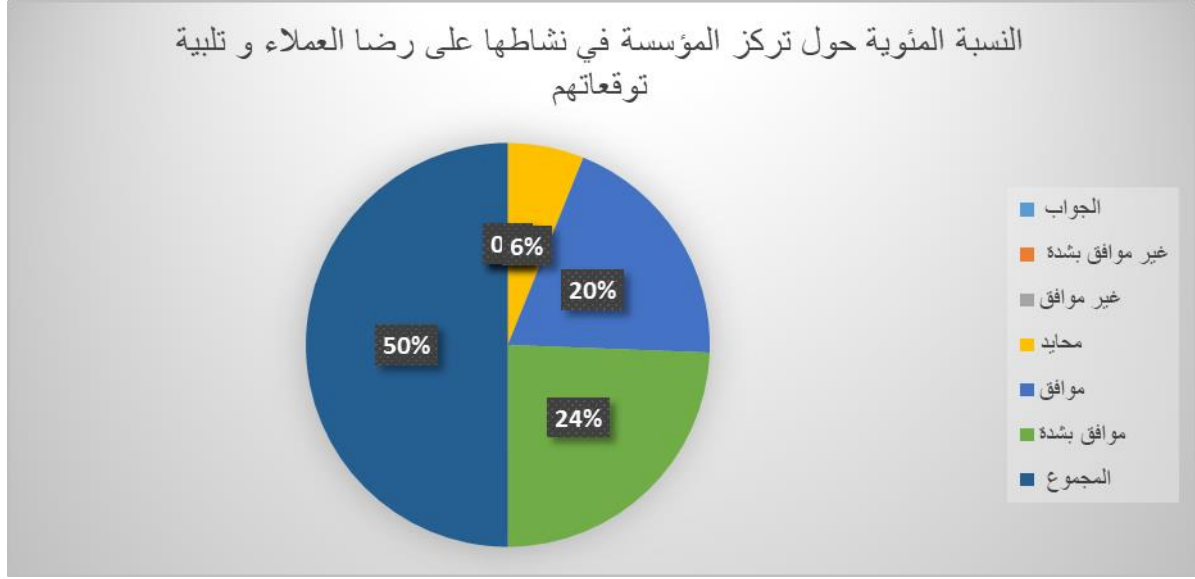
عرض وتحليل أجوبة المحور الأول " مدى تطبيق مؤسسة سيترام – مستغانم لإدارة الجودة "

الجدول رقم: (3) إجابة السؤال الأول للمحور الأول " تركز المؤسسة في نشاطها على رضا العملاء و تلبية توقعاتهم ".

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	0	5	16	20	41
النسبة	%0	%0	%12.2	%39	%48.8	%100

أغلبية العمال يرى ان المؤسسة تركز في نشاطها على رضی العملاء و تلبية نشاطهم حيث كانت نسبة الموافقة بشدة %48.8 و تليها نسبة الموافقة ب %39 بينما كانت نسبة المحايدة هي %12.2 و انعدمت نسبة عدم الموافقة.

الشكل (05) : إجابة السؤال الأول للمحور الأول



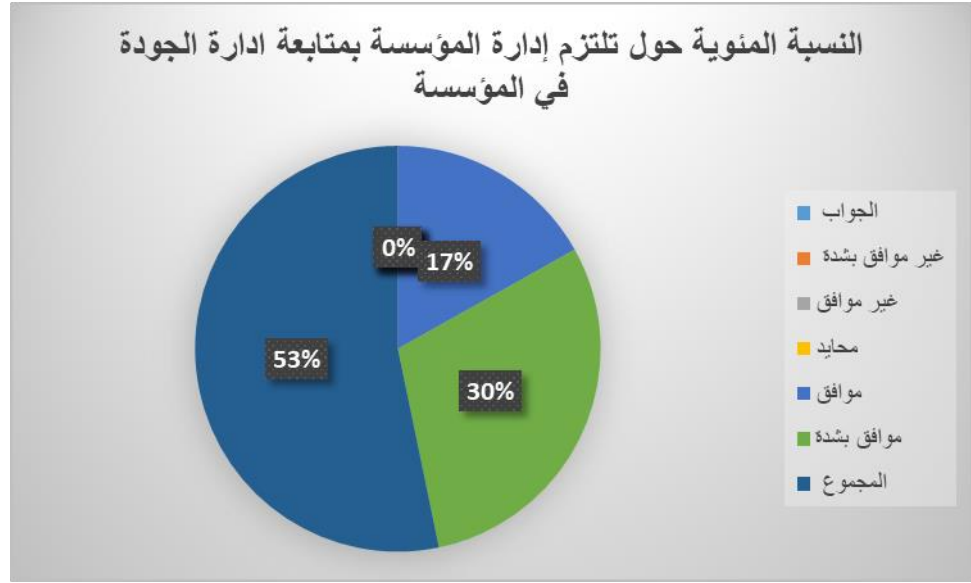
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (4) إجابة السؤال الثاني للمحور الأول "تلتزم إدارة المؤسسة بمتابعة إدارة الجودة في المؤسسة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	0	0	13	23	41
النسبة	0%	0%	0%	43.9%	56.1%	100%

نلاحظ في الجدول نسبة الموافقة بشدة عن التزام الإدارة باتباع الجودة في المؤسسة عالية جدا بمعدل 56.1% و تليها نسبة الموافقة بنسبة 43.9% اما المحايدة و عدم الموافقة فكانت منعدمة .

الشكل (06): إجابة السؤال الثاني للمحور الأول



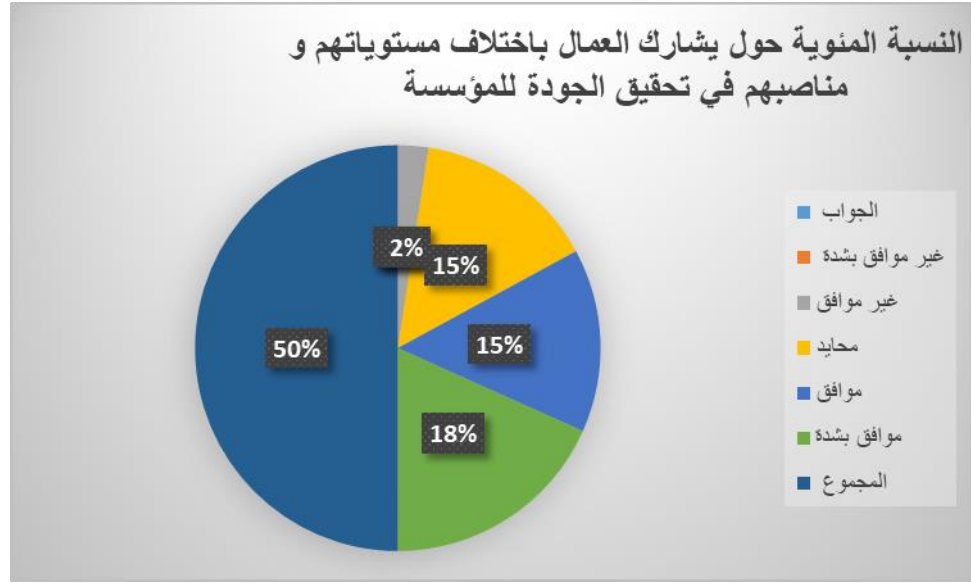
المصدر : من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (5) : إجابة السؤال الثالث للمحور الأول " يشارك العمال باختلاف مستوياتهم و مناصبهم في تحقيق الجودة للمؤسسة "

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	2	12	12	15	41
النسبة	0%	4.9%	29.3%	29.3%	36.6%	100%

نرى في هذا الجدول رقم ان العمال يوافقون بشدة عن مشاركتهم باختلاف مستوياتهم و مناصبهم في تحقيق الجودة للمؤسسة بنسبة 36.6% اما نسبة الموافقة و المحايدة من طرف باقي العمال كانت متساوية بنسبة 29.3% والغير موافقين كانوا بنسبة اقل و تمثل 4.9% و انعدام غير الموافقة بشدة .

الشكل (07) : إجابة السؤال الثالث للمحور الأول



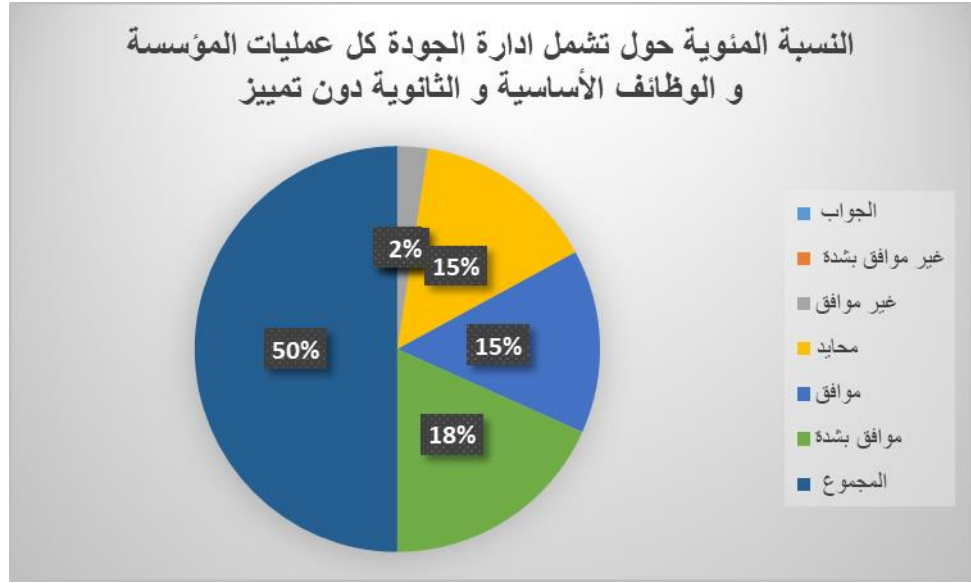
المصدر : من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (6) : إجابة السؤال الرابع للمحور الأول " تشمل إدارة الجودة كل عمليات المؤسسة و الوظائف الأساسية و الثانوية دون تمييز "

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	0	7	15	20	41
النسبة	%0	%0	%17.1	%36.6	%48.8	%100

نستنتج في هذا الجدول ان نسبة الموافقة و الموافقة بشدة عالية عن ان إدارة الجودة تشمل كل عمليات المؤسسة و الوظائف الأساسية و الثانوية دون تمييز بنسبة %36.6 و %48.8 و كانت نسبة المحايدة %17.1 و عدم الموافقة كانت منعدمة .

الشكل (08): إجابة السؤال الرابع للمحور الأول



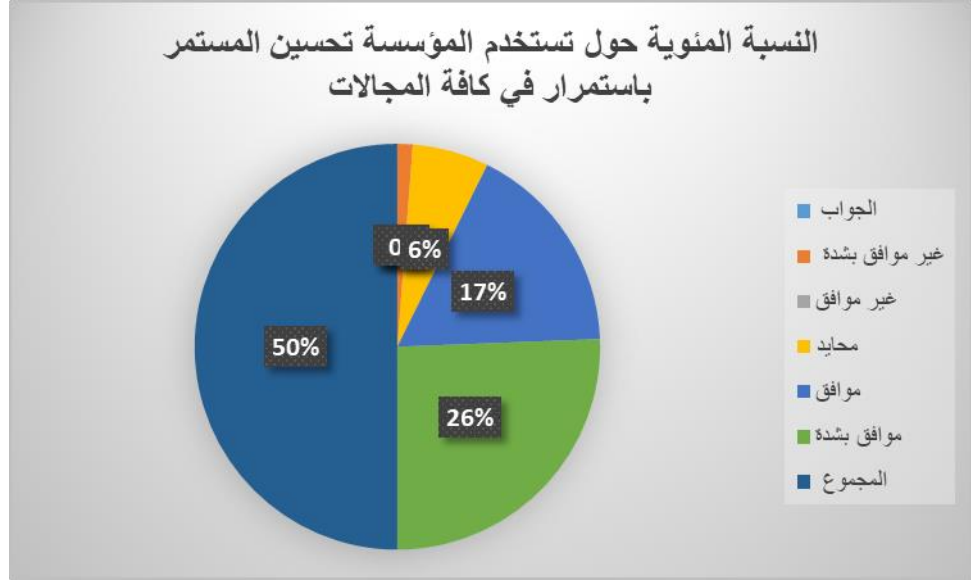
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (7): إجابة السؤال الخامس للمحور الأول "تستخدم المؤسسة تحسين المستمر باستمرار و في كافة المجالات"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	0	5	14	21	41
النسبة	2.4%	0%	12.2%	34.1%	51.2%	100%

في هذا الجول تم طرح سؤال هل المؤسسة تستخدم التحسين المستمر في كافة المجالات و كانت الإجابة بالموافقة بشدة بنسبة 51.2% و تليها الموافقة بنسبة 34.1% و تليها نسبة المحايدة بـ 12.2% اما عدم الاتفاق كان شبه منعدم فغير موافق بشدة كانت بمعدل 2.4% و غير الموافقة 0%.

الشكل (08): جابة السؤال الخامس للمحور الأول



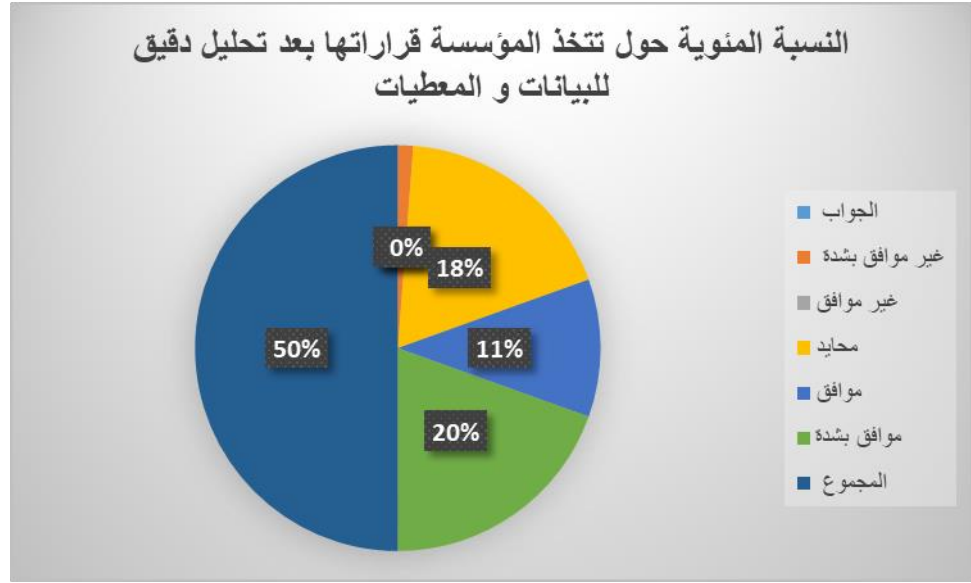
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم: (8) إجابة السؤال السادس للمحور الأول "تتخذ المؤسسة قراراتها بعد تحليل دقيق للبيانات و المعطيات".

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	0	15	9	16	41
النسبة	%2.4	%0	%36.6	22%	%39	%100

يمثل الجدول رقم اتخاذ المؤسسة لقراراتها بعد تحليلها الدقيق للبيانات و المعطيات فكانت الإجابة بالموافقة بشدة (39%) متقاربة مع المحايدة (36.6%) و تأتي الموافقة بنسبة 22% و بعدها غير الموافقة بشدة بنسبة 2.4% و في الأخير غير الموافقة بنسبة منعدمة .

الشكل (09): إجابة السؤال السادس للمحور الأول



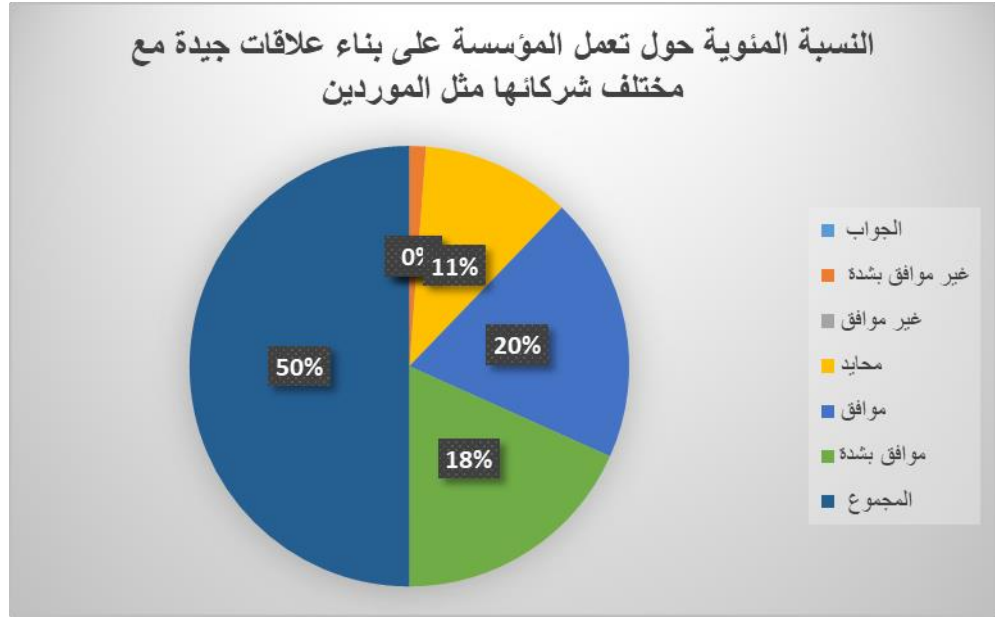
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم: (9) إجابة السؤال السابع للمحور الأول " تعمل المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع مختلف شركائها مثل الموردين "

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	0	9	16	15	41
النسبة	%2.4	%0	%22	%39	%36.6	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية العمال يوافقون بنسبة %39 و يوافقون بشدة بنسبة %36.6 على ان المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع مختلف شركائها مثل الموردين و تلمها المحايدة بنسبة %22 و قبل الأخير غير الموافقة بشدة بنسبة %2.4 و في الأخير غير الموافقة ب%0.

الشكل (10): إجابة السؤال السابع للمحور الأول



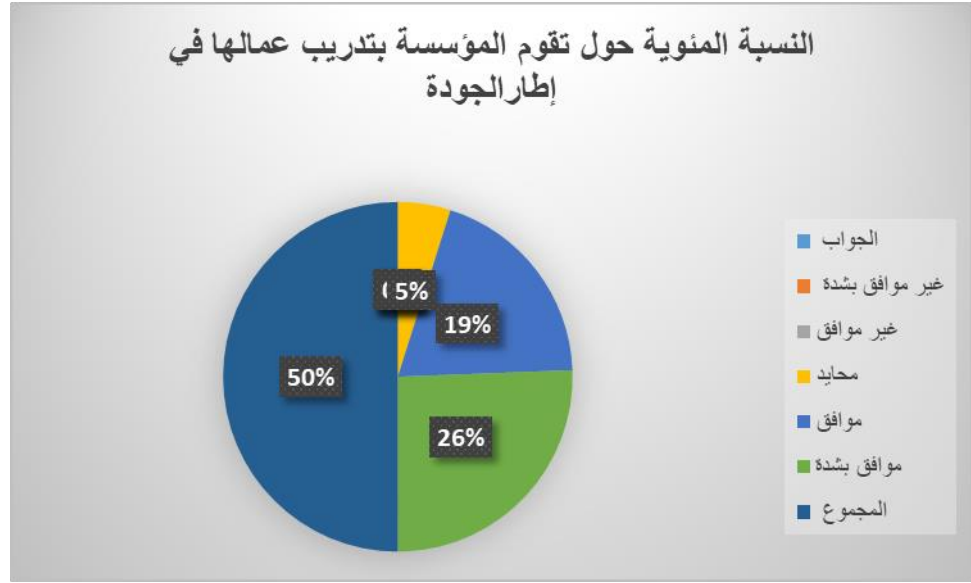
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (10): إجابة السؤال الثامن للمحور الأول "تقوم المؤسسة بتدريب عمالها في إطار إدارة الجودة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	0	4	16	21	41
النسبة	%0	%0	%9.8	%39	51.2%	%100

في هذا الجدول نرى العمال موافقون بشدة على ان المؤسسة تقوم بتدريب عمالها في إطار إدارة الجودة بنسبة 51.2% و تأتي بعدها نسبة الموافقين بمعدل 39% اما المحايدون يأتوا بنسبة اقل بمعدل 9.8% اما غير الموافقين فهم منعدمين ب 0%.

الشكل (11): إجابة السؤال الثامن للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالبتين

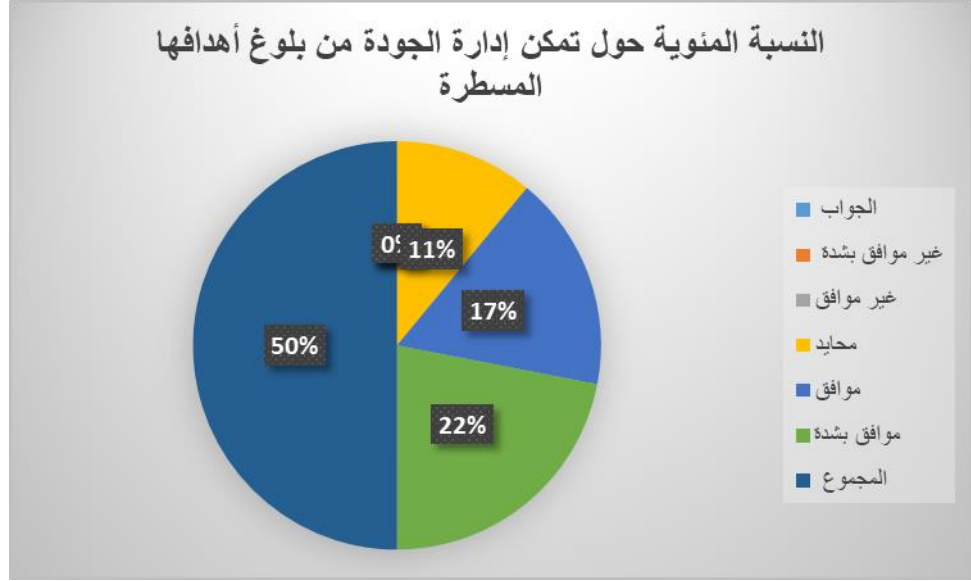
عرض وتحليل أجوبة المحور الثاني "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة"

الجدول رقم: (11) إجابة السؤال الأول للمحور الثاني "تمكن إدارة الجودة المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة".

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	0	9	14	18	41
النسبة	%0	%0	22%	34.1%	%43.9	%100

ان اغلبية العمال في الجدول التالي يوافقون بشدة بنسبة 43.9% عن تمكن إدارة الجودة المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة و كذلك يوافقون بنسبة 34.1% اما النسبة المحايدة فتقدر ب 22% و المعارضون فكانوا معدومين (0%).

الشكل (12): إجابة السؤال الأول للمحور الثاني



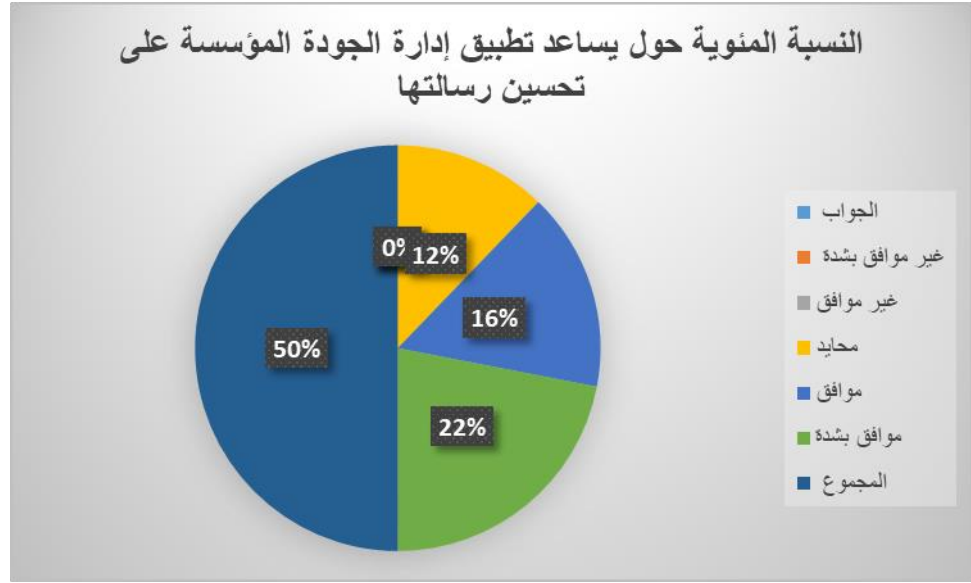
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم: (12) إجابة السؤال الثاني للمحور الثاني "يساعد تطبيق إدارة الجودة المؤسسة على تحسين رسالتها (السبب الذي وجدت من أجله)".

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	0	10	13	18	41
النسبة	%0	%0	%24.4	31.7%	%43.9	%100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ان العمال المؤيدين لهذا البند هم %43.9 من الموافقين بشدة و %31.7 من الموافقين اما المحايدون فكانوا بنسبة %24.4 وبالنسبة للمعارضين فكانوا معدومين و من هذا يتبين لنا ان تطبيق إدارة الجودة يساعد المؤسسة على تحسين رسالتها.

الشكل (13): إجابة السؤال الثاني للمحور الثاني



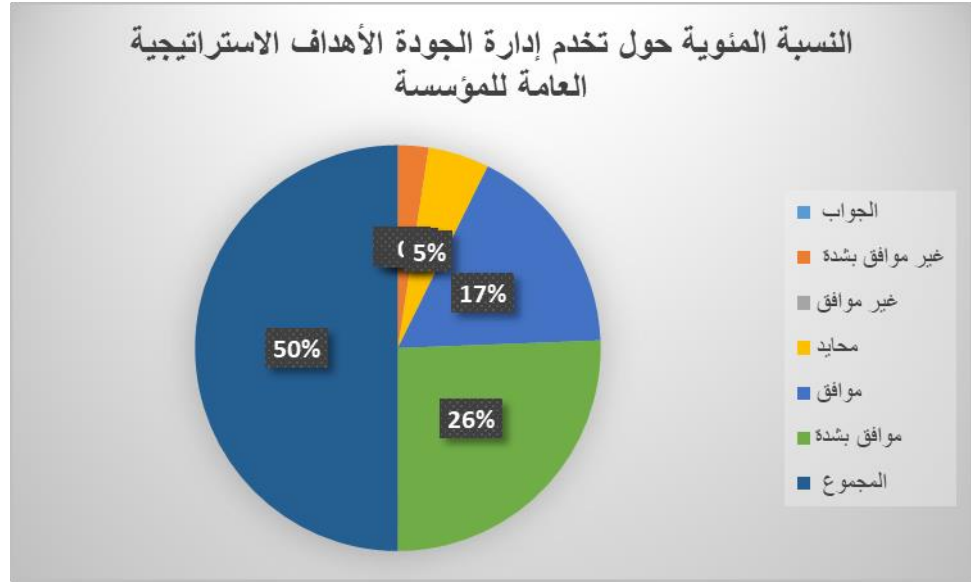
المصدر: إجابة السؤال الثاني للمحور الثاني

الجدول رقم: (13) إجابة السؤال الثالث للمحور الثاني "تخدم إدارة الجودة اهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	0	4	14	21	41
النسبة	%4.9	%0	%9.8	%34.1	%51.2	%100

"تخدم إدارة الجودة اهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة" نستنتج ان 51.2% من العمال ايدو و بشدة هذه العبارة و 34.1% من الموافقين امت المحايدين فكانوا بنسبة 9.8% و غير الموافقين بشدة فتقدر نسبتهم الضئيلة ب 4.9% و الغير الموافقين فكانوا بنسبة 0% و من هنا نستنتج ان إدارة الجودة تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة المسطرة و بشدة .

الشكل (14): إجابة السؤال الثالث للمحور الثاني



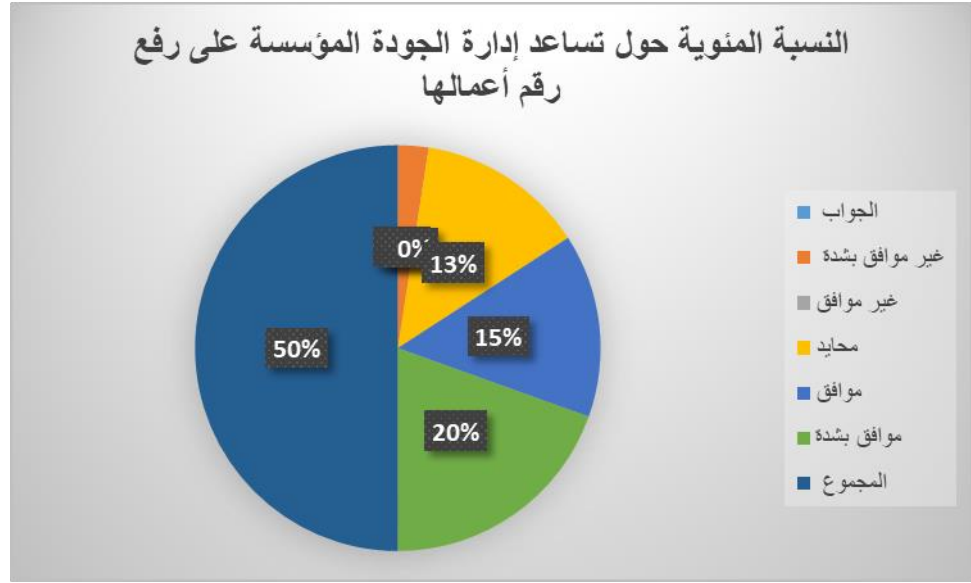
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم: (14) إجابة السؤال الرابع للمحور الثاني "تساعد إدارة الجودة المؤسسة على رفع رقم أعمالها".

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	0	11	12	16	41
النسبة	%4.9	%0	%26.8	%29.3	39%	%100

في الجدول التالي نرى ان 39% من العمال يتفقون و بشدة على العبارة الأخيرة و تلمها نسبة الموافقين ب 29.3% و من ثم تأتي نسبة المحايدون ب 26.8% و أخيرا نسبة الغير الموافقين القليلة جدا ب 4.9% و الغير موافقين معدومين و من هنا يتبين لنا ان إدارة الجودة تساعد و تاييد المؤسسة بشكل كبير على رفع رقم اعمالها .

الشكل (15): إجابة السؤال الرابع للمحور الثاني



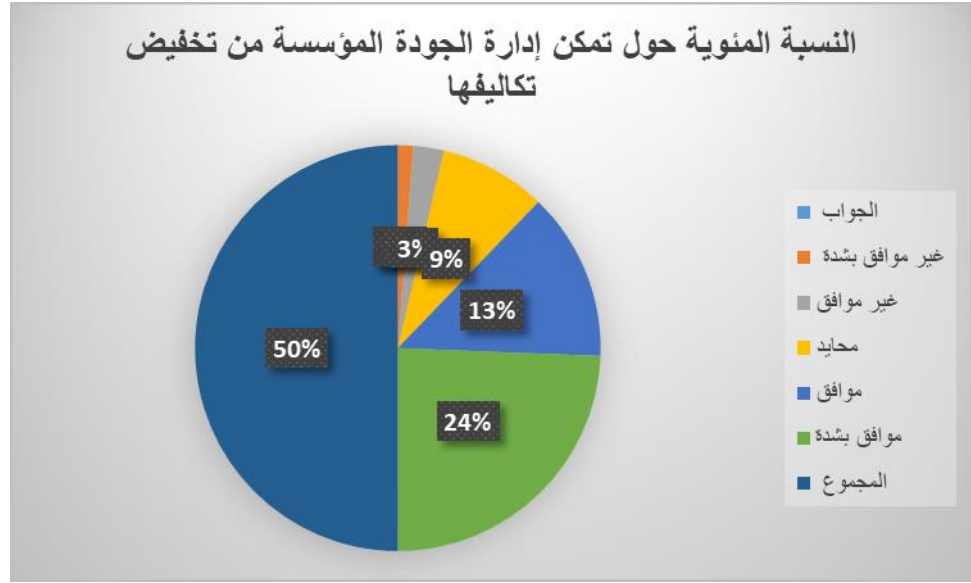
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (15): إجابة السؤال الخامس للمحور الثاني "تمكن إدارة الجودة المؤسسة من تخفيض تكاليفها"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	2	7	11	20	41
النسبة	2.4%	4.9%	7.1%	26.8%	48.8%	100%

في هذا الجدول يظهر لنا ان 48.8% من العمال يوافقون و بشدة على هذه العبارة و تليها نسبة الموافقون ب 26.8% و بعدها المحايدون بنسبة 7.1% وتليها 4.9% من الغير موافقون و أخيرا الغير موافقون بشدة بنسبة 2.4% و من هذا النسب يتبين لنا ان تمكن إدارة الجودة بتخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التسيير و العمل الجاد لإدارة الجودة الشاملة .

الشكل (16): إجابة السؤال الخامس للمحور الثاني



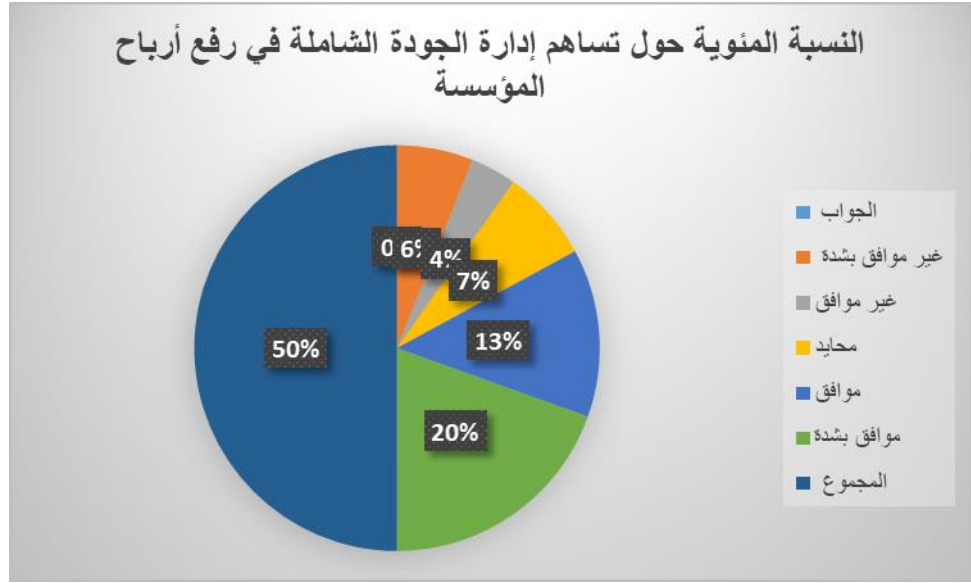
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (16): إجابة السؤال السادس للمحور الثاني "تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع أرباح المؤسسة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	5	3	6	11	16	41
النسبة	%12.2	%7.3	%14.6	%26.8	39%	%100

نلاحظ في هذا الجدول ان نسبة الموافقين هي العليا بمعدل 39% و تليها نسبة الموافقين المقدره ب26% و تأتي بعدها نسبة المحايدة ب 14.8% و تليها نسبة الغير موافقين بشدة بنسبة 12.2% و أخيرا نسبة الغير موافقين ب 7.3% و انطلاقا من هذا يتبين لنا ان إدارة الجودة الشاملة قد تساهم نوعا ما في رفع أرباح المؤسسة .

الشكل (17): إجابة السؤال السادس للمحور الثاني



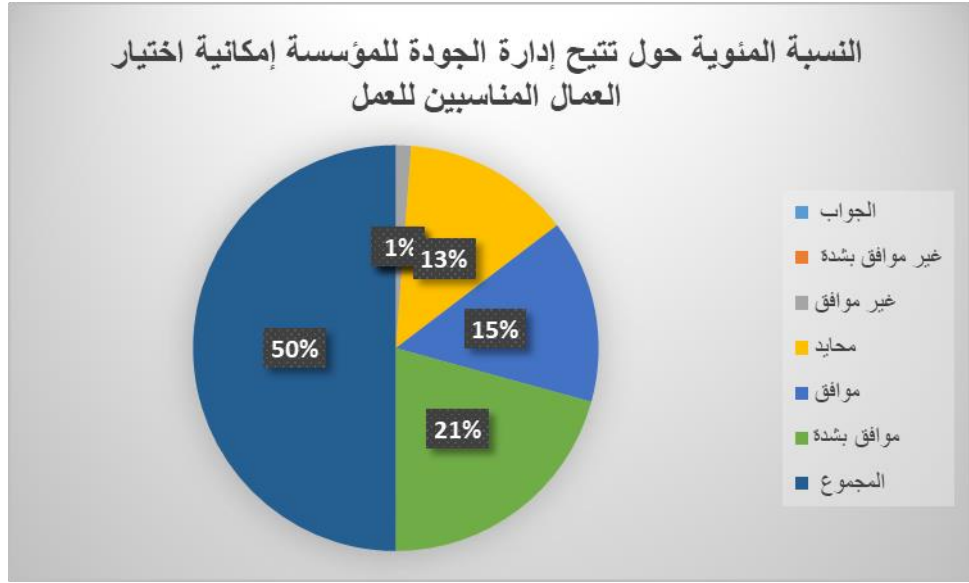
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم: (17) إجابة السؤال السابع للمحور الثاني "تتيح إدارة الجودة للمؤسسة إمكانية اختيار العمال المناسبين للعمل"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	1	11	12	17	41
النسبة	0%	2.4%	26.8%	29.3%	41.5%	100%

في الجدول رقم يمثل 41.5% من عمال المؤسسة الموافقين بشدة و29.3% من الموافقين و26.8% من المحايدين و2.4% من المعارضين و عدم وجود معارضين بشدة و من هنا يتضح لنا انه يمكن لإدارة الجودة الشاملة ان تختار العمال المناسبين للعمل .

الشكل (18): إجابة السؤال السابع للمحور الثاني



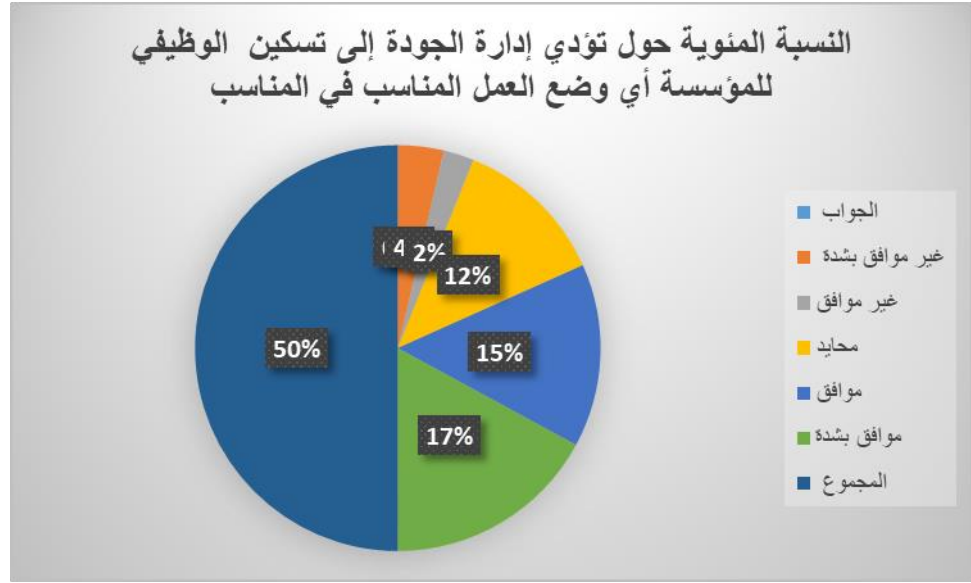
المصدر: إجابة السؤال السابع للمحور الثاني

الجدول رقم: (18) إجابة السؤال الثامن للمحور الثاني " تؤدي إدارة الجودة الى التسكين الوظيفي الصحيح في المؤسسة أي وضع العامل المناسب في المناسب "

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	2	10	12	14	41
النسبة	%7.3	%4.9	%24.4	29.3%	34.1%	%100

نرى في هذا الجدول ان نسبة الموافقين بشدة تمثل %34.1 و تأتي بعدها نسبة الموافقين المقدره ب %29.3 و بعدها نسبة المحايدين ب %24.4 و تليها نسبة الغير موافقين ب %7.3 و أخيرا نسبة غير الموافقين ب %4.9 و هذا يعكس لنا ان إدارة الجودة تؤدي نسبيا التسكين الوظيفي الصحيح .

الشكل (19): إجابة السؤال الثامن للمحور الثاني



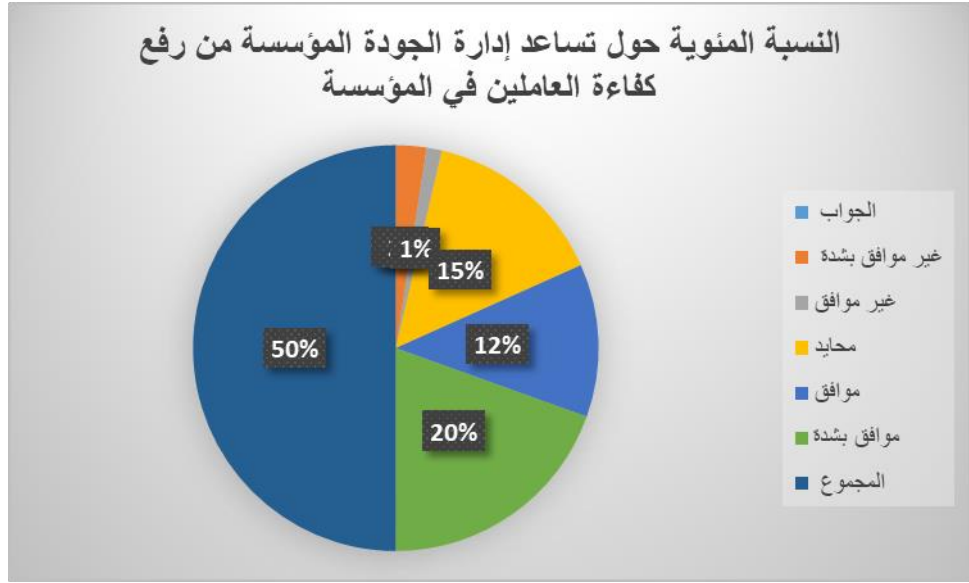
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (19): إجابة السؤال التاسع للمحور الثاني "تساعد إدارة جودة المؤسسة من رفع كفاءة العاملين في المؤسسة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	1	12	10	16	41
النسبة	4.9%	2.4%	29.3%	24.4%	39%	100%

في الجدول التالي نرى نسبة الموافقين بشدة تفوق بنسبة 39% وبعدها المحايد بنسبة 29.3% وبعدها نسبة الموافقين ب 24.4% وتليها نسبة غير الموافقين بشدة ب 4.2% و في الاخير و بنسبة ضئيلة جدا يأتي الغير موافقون و من هنا نوضح ان إدارة الجودة تساعد و تساهم من رفع كفاءة العاملين في المؤسسة .

الشكل (20): إجابة السؤال التاسع للمحور الثاني



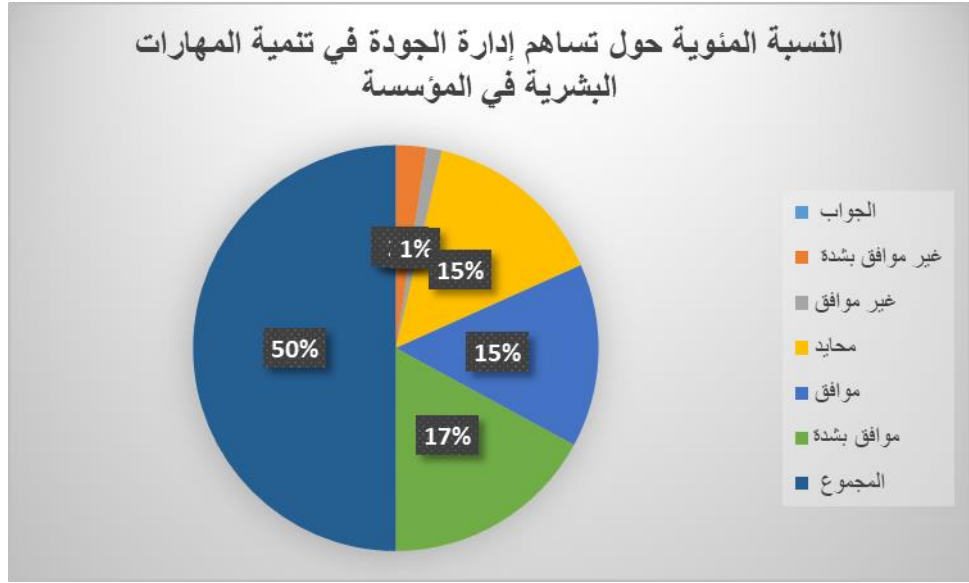
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (20): إجابة السؤال العاشر للمحور الثاني "تساهم إدارة الجودة في تنمية المهارات البشرية في المؤسسة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	1	12	12	14	41
النسبة	4.9%	2.4%	29.3%	29.3%	34.1%	100%

يبين لنا في هذا الجدول ان نسبة الموافقين بشدة هي 34.1% و بعدها تأتي النسبة الأقرب و هي نسبة المحايد و الموافقين بنفس الرتبة 29.3% و تليها نسبة الغير موافقين ب 4.9% و أخيرا الغير موافقين بنسبة 2.4% وفي الأخير نستنتج ان إدارة الجودة الشاملة قد تساهم في اغلب الأحيان في تنمية المهارات البشرية في المؤسسة .

الشكل (21): إجابة السؤال العاشر للمحور الثاني



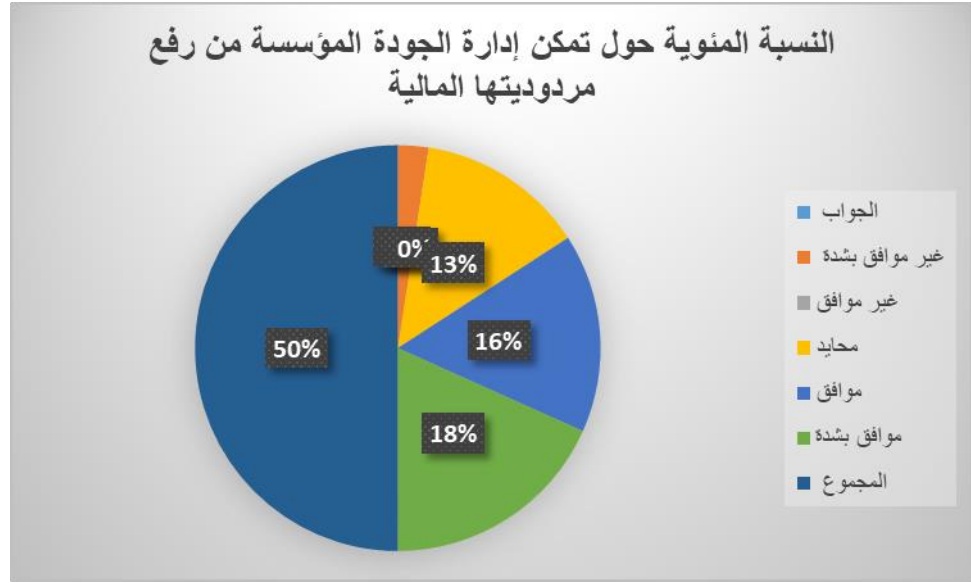
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (21): إجابة السؤال الحادي عشر للمحور الثاني "تمكن إدارة جودة المؤسسة من رفع مردوديتها المالية"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	0	11	13	15	41
النسبة	4.9%	0	26.8%	31.7%	36.6%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال لديهم نظرة إيجابية حول مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع مردودية المؤسسة حيث هيمنت نسبة الموافقة بشدة بنسبة 36.6% و تلتها الموافقة بنسبة 31.7% و من ثم المحايدة حيث شكلت 26.8% لتأتي بعدها غير الموافقة بشدة بنسبة 4.9% أما عدم الموافقة فكانت نسبتها صفرية و هذا ما أكد لنا أن انتهاج إدارة الجودة يلعب دورا هاما في رفع مردودية المؤسسة .

الشكل (22): إجابة السؤال الحادي عشر للمحور الثاني



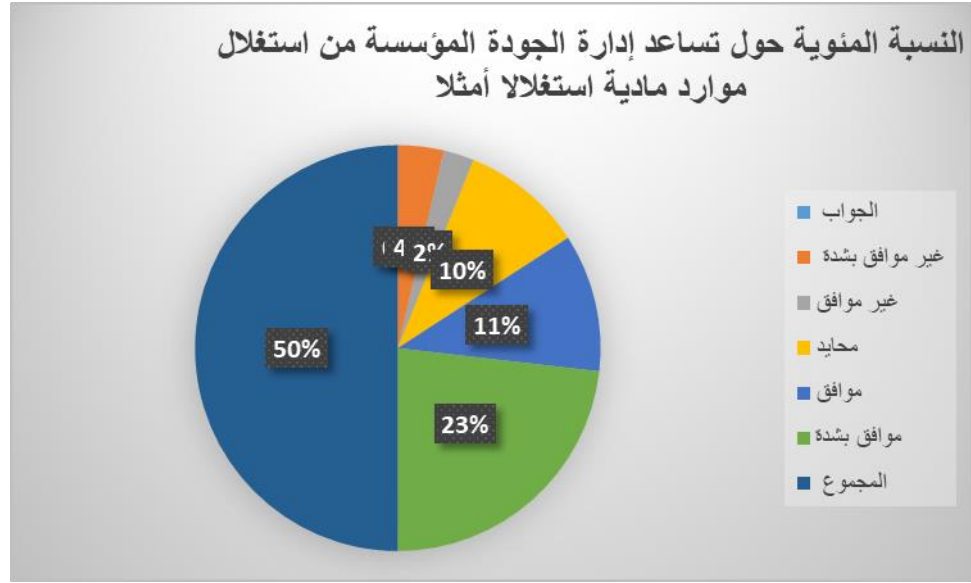
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (22): إجابة السؤال الثاني عشر للمحور الثاني "تساعد إدارة جودة المؤسسة من استغلال موارد المادية استغلالاً أمثلاً"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	2	8	9	19	41
النسبة	7.3%	4.9%	19.5%	22%	46.3%	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسب الموافقة و المحايدة و عدم الموافقة متباينة و هذا ما يدل على نظرة بعض العمال غير الواثقة في استغلال الموارد بما تأتي به مبادئ إدارة الجودة الشاملة و رغم ذلك فان النسب السلبية لا تزال تمثل اقلية حيث تصدرت الآراء الإيجابية بنسبة 46.3% للموافقة بشدة و نسبة 22% للموافقة و هذا ما يؤكد لنا صحة البند الثاني عشر .

الشكل (23): إجابة السؤال الثاني عشر للمحور الثاني



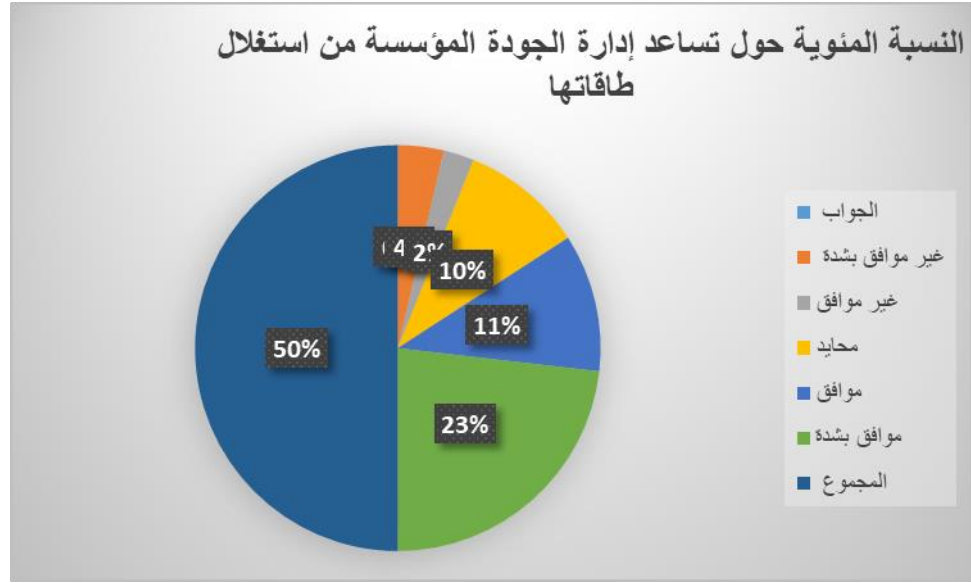
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (23): إجابة السؤال الثالث عشر للمحور الثاني "تساعد إدارة الجودة المؤسسة من استغلال طاقاتها"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	2	8	9	19	41
النسبة	7.3%	4.9%	19.5%	22%	46.3%	100%

نرى من خلال هذا الجدول أن 43.9% من العمال يرون أن إدارة الجودة الشاملة تساعد المؤسسة من استغلال طاقاتها تليها نسبة 29.3% ممثلة شريحة الموافقة أما بالنسبة للمحايدة فقد مثلت 22% تليها نسبة عدم الموافقة التي شكلت 4.9% أما عدم الموافقة بشدة فقد كانت نسبتها منعدمة.

الشكل (24): إجابة السؤال الثالث عشر للمحور الثاني



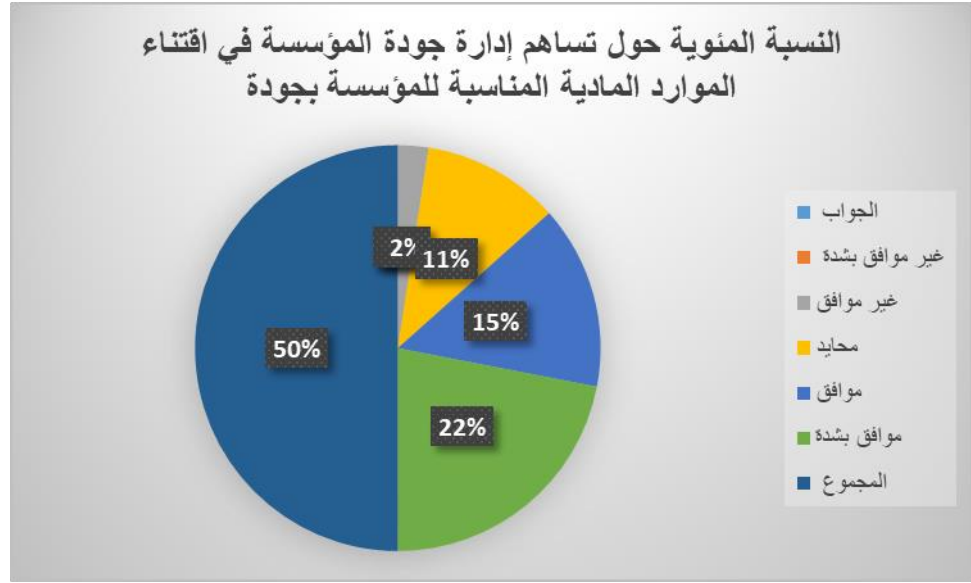
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم: (24) إجابة السؤال الرابع عشر للمحور الثاني "تساهم إدارة جودة المؤسسة في اقتناء الموارد المادية المناسبة للمؤسسة بجودة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	2	9	12	18	41
النسبة	%0	4.9%	%22	%29.3	%43.9	%100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول موافقة اغلبية العمال على مدى مساهمة إدارة جودة المؤسسة في اقتناء الموارد المادية المناسبة للمؤسسة بجودة حيث كان مجموع نسب الموافقة بشدة و الموافقة %82.5 وهذا ما يعكس فهم العمال لمنهج إدارة الجودة في المؤسسة .

الشكل (25): إجابة السؤال الرابع عشر للمحور الثاني



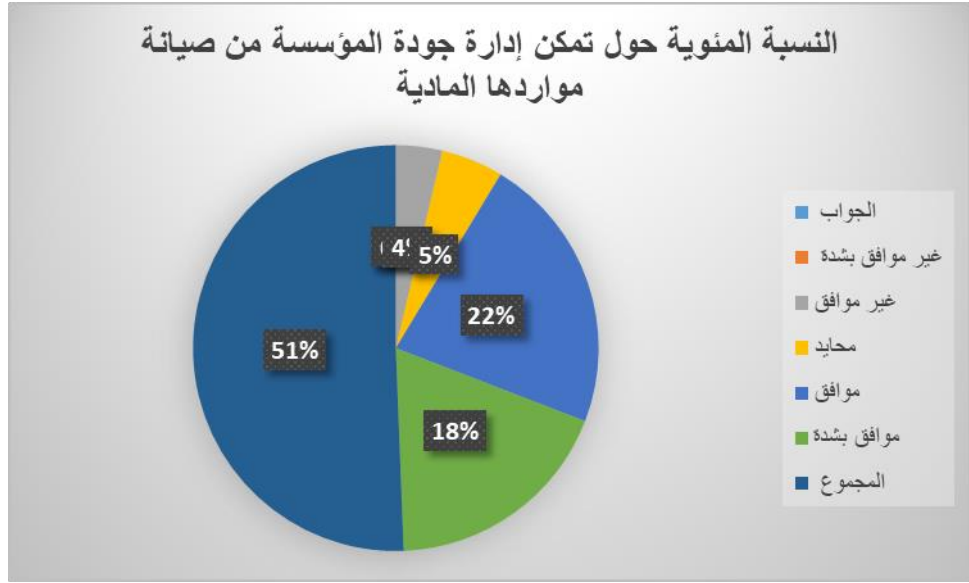
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (25): إجابة السؤال الخامس عشر للمحور الثاني "تمكن إدارة الجودة المؤسسة من صيانة مواردها المادية"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	3	4	18	15	41
النسبة	%0	%7.5	%10	%45	%37.5	%100

تظهر النتائج ان نسبتي 37.5% و 40% دعمت البند الخامس عشر وهذا ما يؤكد اسهام إدارة الجودة المؤسسة من صيانة مواردها المادية أما نسبة المحايدة فكانت 17.5% في الاخير تساوت نسبتا عدم الموافقة بشدة و عدم الموافقة ب 2.5% فرغم وجود اراء سلبية الا انها تعد قليلة بالمقارنة بالأراء الإيجابية .

الشكل (26): إجابة السؤال الخامس عشر للمحور الثاني



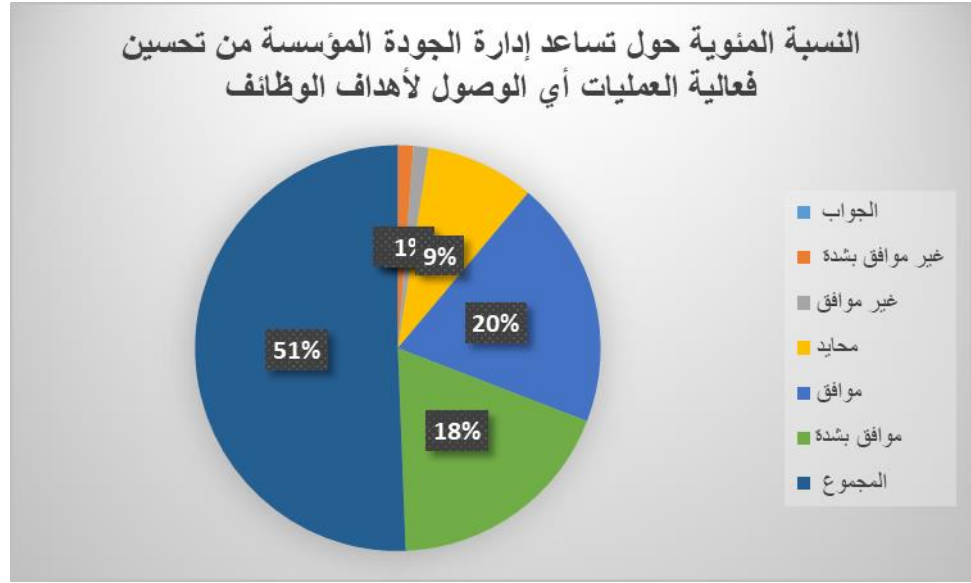
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (26): إجابة السؤال السادس عشر للمحور الثاني "تساعد إدارة الجودة المؤسسة من تحسين فعالية العمليات أي الوصول لأهداف الوظائف"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	1	7	16	15	41
النسبة	2.5%	2.5%	17.5%	40%	37.5%	100%

يتجلى لنا من خلال الجدول أعلاه الاستجابة الإيجابية من جانب العمال اتجاه مساعدة إدارة الجودة المؤسسة من تحسين فعالية العمليات فكانت نسب المؤيدة لهذا البند مجموعة 85% وهذا ما يبين لنا الصلة الوثيقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين فعالية العمليات اما نسب المحايدة فمثلت 5% وهناك مجموع نسبة 10% يمثل شريحة العمال غير المؤيدين لهذا البند.

الشكل (27): إجابة السؤال السادس عشر للمحور الثاني



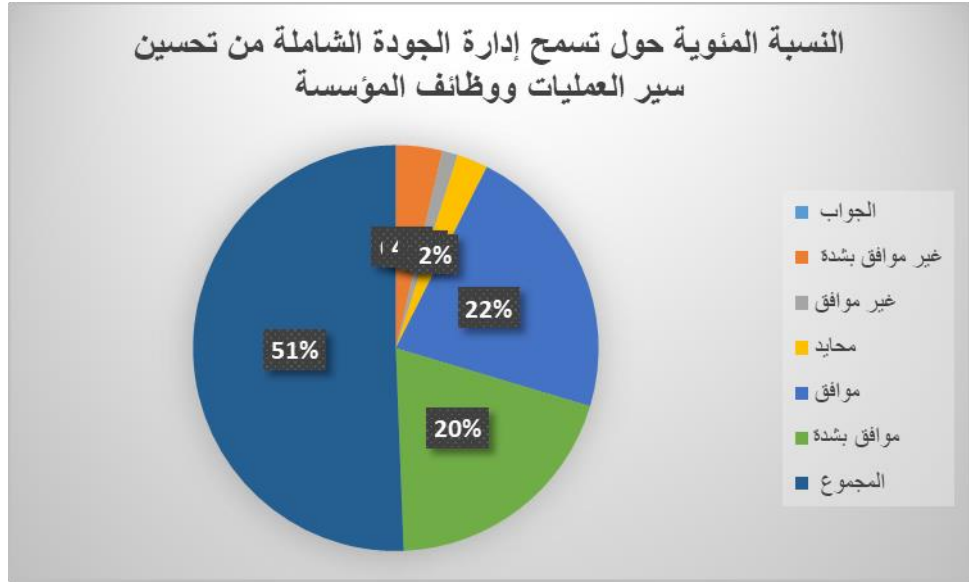
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (27): إجابة السؤال السابع عشر للمحور الثاني "تسمح إدارة الجودة الشاملة من تحسين سير عمليات ووظائف المؤسسة"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	1	2	18	16	41
النسبة	7.5%	2.5%	5%	45%	40%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال أجابوا بموافق بشدة و موافق حيث شكلت النسبتان ما مجموعه 82.9% ثم تلتها نسبة المحايدة ب 14.6% تلتها نسبة العمال غير الموافقين بشدة ب 2.4% و انعدمت نسبة غير الموافقة و من خلال هذا مدى مساهمة الجودة الشاملة من تحسين سير عمليات ووظائف المؤسسة.

الشكل (28): إجابة السؤال السابع عشر للمحور الثاني



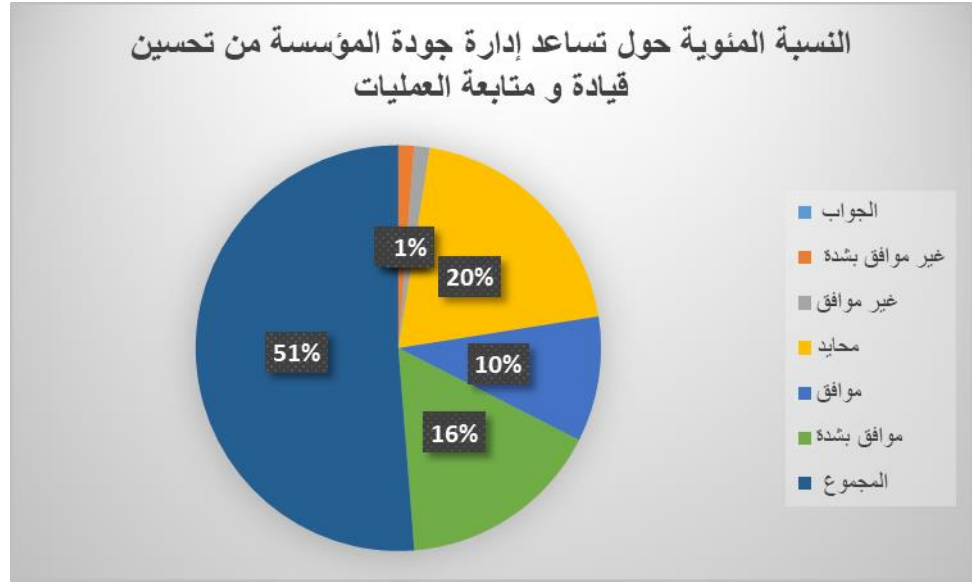
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (28): إجابة السؤال الثامن عشر للمحور الثاني "تساعد إدارة جودة المؤسسة من تحسين قيادة و متابعة العمليات"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	1	16	8	13	41
النسبة	2.6%	2.6%	41%	20.5%	33.3%	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول إجابة ما مجموعه 53.8% من العمال بالموافقة ورغم ذلك نلاحظ ارتفاع نسبة المحايدة حيث أجاب 41% من العمال بذلك وهذا يدل على تشكيك العمال في مساهمة إدارة جودة المؤسسة من تحسين قيادة و متابعة العمليات و يمكن ربط هذه النسب بحقيقة عدم اشراك المؤسسة عمالها في العمليات القيادية الذي شكل نظرة سلبية من قبل العاملين أما نسب عدم الموافقة فقد شكلت 5.2%.

الشكل (29): إجابة السؤال الثامن عشر للمحور الثاني



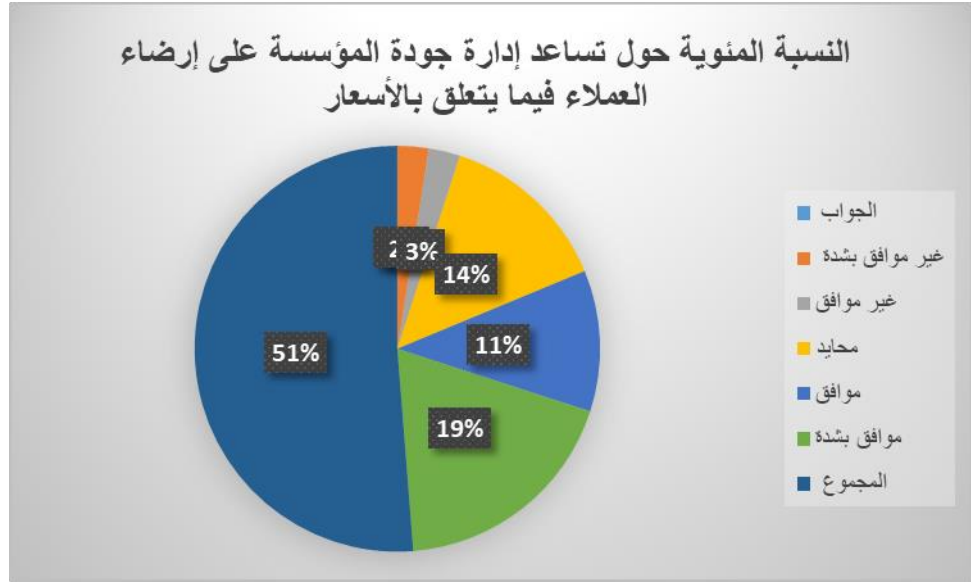
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (29): إجابة السؤال التاسع عشر للمحور الثاني "تساعد إدارة الجودة المؤسسة على إرضاء العملاء فيما يتعلق بالأسعار".

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	2	11	9	15	41
النسبة	%5.1	%5.1	%28.2	%23.1	38.5%	%100

تبين النتائج في الجدول أعلاه تباين آراء العمال بين الموافقة و المحايدة حيث كان مجموع النسب المؤيدة 61.6% فحين ما شكلت نسبة المحايدة 28.2% أما الآراء السلبية فكانت ما مجموعه 10.2% و نستنتج من خلال هذه النتائج ان إدارة الجودة الشاملة تساعد إدارة الجودة المؤسسة على إرضاء العملاء فيما يتعلق بالأسعار نوعا ما .

الشكل (30): إجابة السؤال التاسع عشر للمحور الثاني



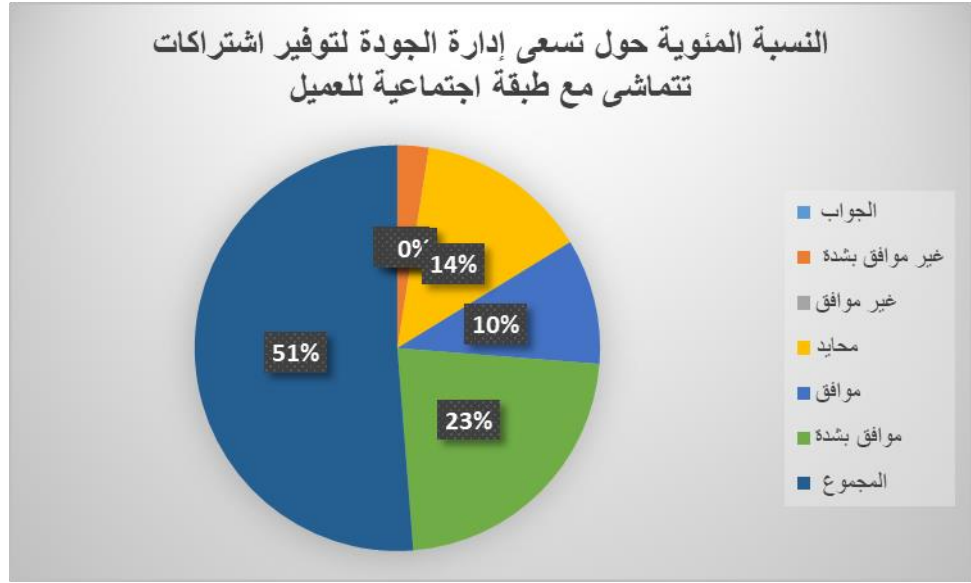
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (30): إجابة السؤال العشرين للمحور الثاني "تسعى إدارة الجودة لتوفير اشتراكات تتماشى مع طبقة اجتماعية للعميل"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	0	11	8	18	41
النسبة	5.1%	0%	28.2%	20.5%	46.2%	100%

من خلال الجدول التالي نلاحظ نسبة 66.7% من العمال المؤيدين لهذا البند تلتها نسبة 28.2% من الآراء المحايدة و في الأخير نسبة عدم الموافقة بشدة 5.1% وهذا ما يدل على أن إدارة الجودة تسعى نوعا ما لتوفير اشتراكات تتماشى مع طبقة اجتماعية للعميل .

الشكل (31): إجابة السؤال العشرين للمحور الثاني



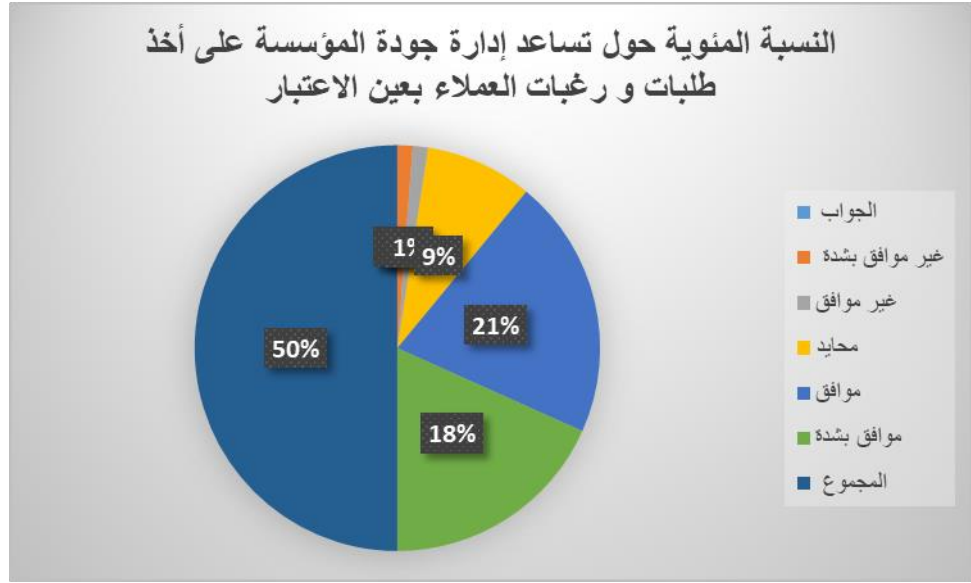
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (31): إجابة السؤال الواحد والعشرين للمحور الثاني "تساعد إدارة جودة المؤسسة على اخذ طلبات و رغبات العملاء بعين الاعتبار"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	1	7	17	15	41
النسبة	2.4%	2.4%	17.1%	41.5%	36.6%	100%

في هذا الجدول تصدرت الآراء الإيجابية للعمال بنسبة 78.1% تبتها نسبة المحايدة ب 17.1% و من ثمن ما مجموعه 4.8% من الآراء السلبية و هذا يدل ان المؤسسة تهتم برأي العملاء .

الشكل (32): إجابة السؤال الواحد والعشرين للمحور الثاني



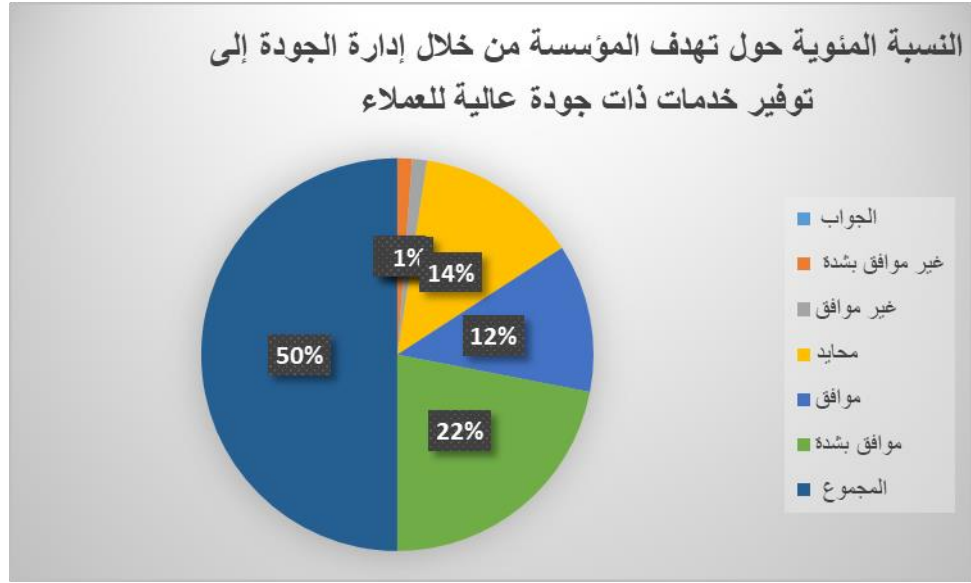
المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (32): إجابة السؤال الثاني والعشرين للمحور الثاني "تهدف المؤسسة من خلال إدارة الجودة الى توفير خدمات ذات جودة عالية للعملاء"

الجواب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	1	11	10	18	41
النسبة	%2.4	%2.4	% 26.8	%24.4	43.9	%100

أجاب 68.3% من العمال بالتأييد فحين ما كانت نسبة المحايدة 26.8% اما النسب المعارضة فشكلت ما مجموعه 4.8% وهذا يوضح لنا ان المؤسسة لا تهتم بقدر كافي بالعميل من ناحية الخدمة و الأسعار .

الشكل (33): إجابة السؤال الثاني والعشرين للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً وتاماً لتطوير أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوباً لتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. لذلك فهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم إن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها وإن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك و أنه الهدف الرئيسي والمتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية.

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل فيما يلي:

-مناقشة نتائج المحور الأول:

تم التوصل لمجموعة من النتائج المتعلقة بالمحور الأول وهي كالتالي:

رضا العملاء:

تُظهر المؤسسات اهتمامها برضا العملاء وتلبية توقعاتهم من خلال اتباع العديد من الأساليب والطرق، من أهمها:

- التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم
- تصميم منتجات وخدمات تلي احتياجات العملاء

- تقديم خدمة عملاء ممتازة

التزام المؤسسة بإدارة الجودة:

تلتزم المؤسسات بإدارة الجودة من خلال اتباع مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تضمن استمرارية تحسين جودة منتجاتها وخدماتها. ومن أهم الممارسات التي تساعد المؤسسة على تحقيق ذلك :

- فهم احتياجات العملاء وتوقعها.
- إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من جودة الخدمات.
- مراقبة عمليات الصيانة بشكل مستمر لضمان الالتزام بالموصفات.
- جمع البيانات وتحليلها لفهم أداء المؤسسة.
- تطبيق ممارسات التحسين المستمر مثل Kaizen و Six Sigma.
- التعلم من الأخطاء والبحث عن حلول فعالة .
- تشجيع ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة
- توفير خدمة عملاء ممتازة .
- معالجة شكاوى العملاء بشكل فعال .
- استخدام ملاحظات العملاء لتحسين الجودة .
- دعم إدارة الجودة من قبل الإدارة العليا .
- توفير الموارد اللازمة لتحسين الجودة .
- تشجيع ثقافة الجودة داخل المؤسسة .

مشاركة العمال في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة :

يلعب العمال دورًا هامًا في تحقيق الجودة الشاملة في أي مؤسسة من خلال:

- توفير التدريب اللازم للعمال لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم .
- تشجيع العمال على تقديم الأفكار والاقترحات لتحسين الجودة
- تعزيز العمل الجماعي بين العمال لتحقيق أهداف الجودة .
- تشجيع التواصل الفعال بين العمال .
- تشجيع العمال على تحديد المشكلات وتحليلها.
- مكافأة العمال على حل المشكلات وتحسين الجودة.
- ربط رواتب العمال ومكافآتهم بأداء الجودة .

- الاعتراف بإنجازات العمال وتقدير جهودهم .
- خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة
- توفير قنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والعمال .
- الاستماع إلى آراء العمال ومقترحاتهم
- التحسين المستمر في المؤسسة و ذلك من خلال :
- تقليل الأخطاء والعيوب .
- تحسين عمليات الصيانة .
- تحسين خدمة العملاء .
- تحسين كفاءة استخدام الطاقة

اتخاذ القرار بعد التحليل الدقيق في المؤسسة :

يعد اتخاذ القرارات المدروسة والفعالة أمرًا ضروريًا لنجاح أي مؤسسة و ذلك من خلال:

- تحديد المشكلة أو الفرصة التي تتطلب قرارًا .
- جمع المعلومات وتحليلها لفهم طبيعة المشكلة أو الفرصة
- تحديد جميع البدائل المتاحة لحل المشكلة أو اغتنام الفرصة .
- تقييم كل بديل من حيث إيجابيات وسلبياته .
- تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بكل بديل .
- تقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره على المؤسسة
- اختيار البديل الذي يوفر أفضل النتائج مع أقل قدر من المخاطر .
- وضع خطة لتنفيذ القرار .
- مراقبة تنفيذ القرار وتقييم فعاليته .
- إجراء التعديلات اللازمة على القرار عند الحاجة .

بناء علاقات قوية مع الموردين :

تلعب العلاقات القوية مع الموردين دورًا حيويًا في نجاح أي مؤسسة. تُساعد هذه العلاقات على ضمان سلسلة توريد سليمة وفعالة، مما يؤثر بشكل مباشر على ربحية المؤسسة ورضا العملاء .

مناقشة نتائج المحور الثاني :

دور إدارة جودة المؤسسة في تحسين الرسالة :

تلعب إدارة جودة المؤسسة دورًا هامًا في تحسين رسالة المؤسسة من خلال التأثير على مختلف جوانبها و ذلك عن طريق:

- تعزيز الثقة بالمؤسسة
- تحسين الأداء المؤسسي
- التزام المسؤولية الاجتماعية
- تحفيز الابتكار

دور إدارة جودة المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية :

تلعب إدارة جودة المؤسسة دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال :

- خفض التكاليف: تقليل التكاليف يُساهم في زيادة الربحية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة: صورة إيجابية تُساهم في جذب المزيد من العملاء والتعاون مع الشركاء، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تقليل المخاطر: تقليل المخاطر يُساهم في تحقيق الاستقرار المالي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تدريب عمال المؤسسة في إطار الجودة :

يُعدّ تدريب العمال أحد أهم العوامل التي تساهم في تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسة وتحقيق أهدافها .

رفع المردودية :

تلعب إدارة الجودة دورًا هامًا في رفع مردودية المؤسسة و الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

دور إدارة الجودة الشاملة في اختيار العمال المناسبين :

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا هامًا في اختيار العمال المناسبين للعمل عن طريق:

- تحديد احتياجات ومتطلبات الوظيفة :
- تحديد المهارات والخبرات والكفاءات اللازمة للوظيفة .
- مراعاة قيم المؤسسة وثقافتها عند تحديد احتياجات الوظيفة .

- ضمان توافق احتياجات الوظيفة مع أهداف الجودة للمؤسسة .
- استخدام أساليب انتقاء مناسبة :
- اختيار أساليب انتقاء تُساعد في تقييم مهارات المتقدمين بدقة .
- استخدام المقابلات الشخصية لتقييم تناسب المرشحين مع ثقافة المؤسسة .
- إجراء اختبارات مهارية للتأكد من امتلاك المرشحين للمهارات المطلوبة .

تقييم المرشحين بناءً على معايير موضوعية :

- تقييم المرشحين بناءً على احتياجات ومتطلبات الوظيفة .
- استخدام معايير موضوعية للقياس مثل المهارات والخبرات والكفاءات .
- التأكد من أن المرشحين يتوافقون مع قيم المؤسسة وثقافتها

دمج مبادئ الجودة في عملية التوظيف :

- التأكد من أن جميع الموظفين المعنيين بعملية التوظيف يفهمون مبادئ الجودة .
- تطبيق مبادئ الجودة مثل الدقة والفعالية والشفافية في عملية التوظيف .
- المراجعة المستمرة لعملية التوظيف لتحسينها .

مساهمة إدارة الجودة في التسكين الوظيفي :

تلعب إدارة الجودة دورًا هامًا في تعزيز التسكين الوظيفي من خلال مساهمة إدارة الجودة في توفير فرص التطوير المهني للعاملين.

- مساهمة إدارة جودة المؤسسة في استغلال مواردها وطاقاتها
- تلعب إدارة الجودة دورًا هامًا في تمكين المؤسسة من استغلال مواردها وطاقاتها بكفاءة وفعالية،
- و ذلك من خلال :

تحسين التخطيط :

- تُساهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين عملية التخطيط للمشاريع والأنشطة .
- يُؤدي ذلك إلى تخصيص الموارد بشكل أفضل وتجنب الهدر .
- التخطيط الجيد يُساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

تحسين الصيانة :

- تُساهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين عملية الصيانة من خلال تطبيق برامج الصيانة الوقائية .

- يؤدي ذلك إلى إطالة عمر المعدات والآلات وتجنب الأعطال .
- تحسين الصيانة يُساهم في تقليل تكاليف الإصلاح والاستبدال.

المطلب الثالث : نتائج المقابلة

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة 1/36).

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما :

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها -2. تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

تعريف تقييم الاداء :

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعيف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الأداء يسبق تقويم الأداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة .

أهداف تقييم الأداء:

- 1- رفع الكفاءة الانتاجية.
- 2- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- 3- معرفة معوقات العمل.
- 4- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- 5- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

أهمية عملية تقييم الأداء:

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي :

- 1- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل الخ) .
- 2- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- 3- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية .
- 4- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- 5- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرووسيهم .

محددات الأداء :

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف :

- 1- القدرات والمهارات .
- 2- التركيب النفسي
- 3- التركيب الاجتماعي

ثانيا: عوامل تتصل بالمؤسسة :

- 1- وجبات ومهام وطبيعة العمل
- 2- التنظيم الاجتماعي للعمل
- 3- الموارد والامكانيات المادية من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي :

1- الرؤساء المباشرين.

متى يتم تقييم الأداء؟

1-تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في أماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.

2-أما فيما يتعلق بتقييم الأداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الأداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جدا لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي :

- 1- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- 2- نقص التعاون من الآخرين.
- 3- نمط و طريقة الإشراف.

نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

- 1- أداء اقل من المعدل المطلوب.
- 2- أداء يقارب المعدل المطلوب .
- 3- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب .

مع ملاحظة أن :

1-تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن أن تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي .

2-تقييم الأداء وتقويم الأداء يلي أحدها الآخر في كافة الأنشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة .

خطوات تقييم الأداء:

أولا : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملانم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- 1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.
- 2- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
- 3- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
- 4- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل .
- 5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤوسيه .

ثالثا : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ - ملاحظة الافراد العاملين.

ب - التقارير الإحصائية .

ج - التقارير الشفوية .

د - التقارير المكتوبة.

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي .

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الإجراءات التصحيحية

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

استخدامات تقييم الأداء:

- 1- تقويم الافراد وزيادة دافعيتهم للعمل .
- 2- تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- 3- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الأداء.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء :

- 1- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- 2- يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- 3- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه .
- 4- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
- 5- أن يتم على أساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة أو الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف: وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتتماز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف وإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديروهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم. وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافئها، ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

أهداف تقييم الأداء :

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

- 1- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل .
- 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته .
- 4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية .
- 5- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي :

- 1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي .
- 2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي .
- 3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

- 1- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- 2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي :

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم .
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل .
- 6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

تعريف الجودة حسب مؤسسة سياترام :

وتعرف الجودة طبقاً للـ ISO المنظمة الدولية للمعايير) على أنّها مجموعة من الصفات والخصائص التي تميّز المنتج أو الخدمة المقدّمة من المؤسسة التجارية، والتي تؤثر بدورها على تلبية الاحتياجات والمتطلبات المذكورة أو الضمنيّة التي يبحث عنها العميل.

مفهوم إدارة الجودة Quality management في مؤسسة سياترام:

ويمكن التعبير عن مصطلح إدارة الجودة بكونها الطريقة التي تمكّن المؤسسات من العمل لأجل عملائها؛ وذلك لتطوير وتحسين الخدمات والمنتجات، حتى تتناسب بشكلٍ تام مع متطلبات المؤسسة بشكلٍ فعّال.

وعلى هذا يمكن الاستنتاج بأنّ إدارة الجودة تعني سعي المؤسسات الدائم لتحقيق التفوق في مجال تخصصها، وجعل خدماتها ومنتجاتها مناسبة للغرض، لا أن تبقى على نحوٍ ثابت بل لتستمر في التحسن. فأى عملٍ تجاريّ - يودّ أن يحقق مستواه المطلوب من الجودة- عليه أن يحدد عملاءه جيّداً والمستفيدين من المنتج أو الخدمة التي يقدّمها، ويفهم كذلك احتياجاتهم لتبليتها بالشكل المطلوب أو حتّى بشكلٍ أفضل من المتوقع سواء في الحاضر أو المستقبل على حدٍ سواء. وفي هذا الصدد؛ يمكن أن تقدّم دورات إدارة الجودة (مثل دورة لين 6 سيجما) المساعدة اللازمة لفهم سلوك العملاء وكيفية استهدافهم ومعرفة سلوكهم.

وتقوم إدارة الجودة على ثلاث خطوات أساسية:

- 1- تحديد أهداف المؤسسة وترجمتها إلى أفعال.
- 2- بناء خطة ونظام قوي يضمن سير الأحداث على المسار الصحيح من خلال مراقبة المبيعات، والتكاليف، والإنتاجية وإدارة المخاطر كذلك.

3-زيادة الوعي للحفاظ على مستوى الجودة ومحاولة تحسينه.

أهداف الجودة:

وأهداف الجودة تنبع من أهميتها في نجاح الأعمال التجارية. وعلى هذا؛ إذا تمكنت المؤسسات التجارية من إنشاء وتوزيع منتجات وخدمات عالية الجودة، فمن المرجح حينها أن تصبح تلك المؤسسة التجارية ناجحة. وفي هذه النقاط سيتم عرض بعض أهداف الجودة:

1-تحسين العلاقة بين العملاء والمنتجات أو الخدمات والعمل على زيادة ولائهم تجاهها.

فإذا كان منتج أو خدمة المؤسسة التجارية يفي بتوقعات العميل ويشبعها، فمن المتوقع تمامًا أن يواصل العميل شراء ذلك المنتج أو الخدمة. وهذا يساعد بشكلٍ أو بآخر في تحسين الوظائف المطلوبة للحفاظ على مستوى جودة المنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة ولاء العميل.

2-نشر السمعة الطيبة عن منتجات وخدمات المؤسسات التجارية.

ولأن المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية تحقق عادة نتائج إيجابية مع العملاء، تشارك الوسائل التكنولوجية والإعلامية بشكلٍ كبير في تعزيز الحركة التجارية للمنتج أو الخدمة. وبهذا الشكل تستطيع المؤسسات التجارية المتمتعة بسمعة طيبة جلب إيرادات وعلاقات تجارية جديدة مع عملاء جدد محتملين أكثر بكثير من المؤسسات الأخرى ذات السمعة السيئة.

3-إدارة التكاليف المستخدمة لتحسين المنتج أو الخدمة بشكلٍ يضمن تحقيق أفضل النتائج والتكلفة المتاحة.

ويتم ذلك عن طريق تتبع المؤسسات التجارية لجميع الأرباح والتكاليف المتصلة بإنتاج منتج أو خدمة ما. وينبغي أن تكون المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية قادرة على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة هوامش الربح في نفس الوقت. ومع ازدياد المبيعات مع الوقت وباستمرارها يمكن ملاحظة مستوى ولاء العملاء، والذي ينبغي أن يزيد من ربح المؤسسة التجارية في المستقبل.

4-زيادة التوعية تجاه المؤسسة التجارية ونشاطها مما يزيد من فرصة ريادتها في الأعمال التجارية.

فالأعمال التجارية التي لديها مستويات عالية من الجودة يمكنها أن تكون رائدة في مجالها وتضع المعايير المتفق عليها والتي تتبعها المؤسسات التجارية الأخرى في السوق؛ مما يضمن استمرار المؤسسة التجارية في إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة وتحسينها وكذلك تكييفها لتلبية طلبات العملاء، عندئذ يمكن لتلك المؤسسة التجارية أن تصبح رائدة في مجال الصناعة.

هذا لا يعني بالضرورة أنّ المؤسسة التجاريّة الصغرى لا يمكنها أن تلقي اهتمامًا على هذه الأهداف لتوجد لها مكانًا في السوق؛ بل تتوقّر الآن دراسة هذه الأهداف وتحقيقها من خلال دورة لين 6 سيجم، والمقدّمة من مؤسسة بكة للتعليم، والتي تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة على تحسين العمليات الإداريّة في مؤسساتهم.

عمليات ضمان الجودة ومراقبة الجودة:

ولكي يتّضح مصطلح "الجودة" ومفهومه أكثر، لزم علينا أن نفهم بعض المفاهيم الأخرى، مثل: ضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وغيرها.

وتشكّل العمليتان "ضمان الجودة" و"مراقبة الجودة" جانبيين أساسيين من جوانب إدارة الجودة، وعلى الرغم من أنّ تعريفهما مختلف إلا أنّهما مترابطتان بشكلٍ وثيق.

ولتعدد جوانب الجودة في مجال الأعمال التجاريّة، تتضح الجوانب الرئيسيّة التي يقوم عليها مفهوم إدارة الجودة؛ وتُقاس عن طريق أربعة عمليات:

1. تخطيط الجودة (Quality planning)

وهو العملية التي يتم من خلالها تطوير المنتجات والخدمات طبقًا للمعايير المناسبة لمتطلبات العملاء، والعمل على تحقيق هذه المعايير.

2. ضمان الجودة (Quality assurance or QA)

ويعرّف هذه العملية على أنّها برنامج للرصد المنهجي لجميع جوانب المشروع، أو المنتج، أو الخدمة. والهدف منه هو التّأكد من كون المنتج وما تقدّمه الخدمة مستوفي للمعايير المطلوبة. وتساعد عملية ضمان الجودة المؤسسة التجاريّة على ضمان تحقيق منتجاتها لمعايير الجودة التي تحددها، وبالتالي تحسين نوعيّة منتجاتها.

ويُنظر إليها على أنّها وعد للعملاء والزبائن بأن المؤسسة التجاريّة ستسلم منتجات عالية الجودة توفر للمستخدم تجربة إيجابيّة مميزة.

3. تحسين الجودة (Quality improvement or QI) كيف تم تحسين الجودة في مؤسسة سيترام:

وتمثل هذه العملية خطوات تحديد مدى جودة المنتج أو الخدمة للقضاء على كلّ ما لا يتناسب مع المعايير المطلوبة، وتحديد الخسائر الناتجة عن عملية الإنتاج، ومن أهداف هذه الخطوات كذلك الحدّ من هذه الخسائر والتّخلص مما تسبب في حدوثها لكي تتم عملية الإنتاج بشكلٍ صحيح.

4. مراقبة الجودة (Quality control or QC)

ومراقبة الجودة هي النظام الذي يتم من خلاله صيانة المعايير، وهنا يصبح التركيز على المنتج النهائي لعملية الإنتاج؛ للتأكد من أنه خالٍ من العيوب ومستوفي للمواصفات والمعايير المطلوبة.

وبينما تركز "مراقبة الجودة" على ما يحدث بعد تصنيع المنتج، فإن "ضمان الجودة" تركز على ما يحدث قبل إنجازه. وهذا ما يأخذنا إلى ضرورة معرفة الفرق الجوهرية بين "مراقبة الجودة" و"ضمان الجودة".

ما هو الفرق بين ضمان الجودة ومراقبة الجودة؟

ضمان الجودة هو عملية واسعة النطاق لإتمام عملية الإنتاج دون حدوث إخفاقات في مستوى الجودة أو الحد من حدوثها على الأقل. ويشارك فريق ضمان الجودة في جميع مراحل تطوير المنتج بدءاً من الإنتاج، والاختبار، والتغليف، وحتى التسليم. وعلى النقيض من ذلك، فإن عملية مراقبة الجودة عملية أضيق نطاقاً؛ لأنها تركز على كشف الأخطاء أو المتطلبات غير المرغوب فيها في منتج أو خدمة ما.

والاختلافان الرئيسيان بين ضمان الجودة ومراقبة الجودة هو:

1. ضمان الجودة هي فعل استباقي بينما مراقبة الجودة هي رد فعل لها.

حيث يعمل فريق ضمان الجودة بشكل استباقي؛ للكشف عن مصادر مشاكل الجودة ومعالجتها، مثل: الخطأ البشري أو استخدام الموارد الخاطئة. في حين أن فريق مراقبة الجودة هو رد فعل للفريق الأول، ووظيفته التحقق من المنتج ومكوناته التي لم يتم إنجازها بناء على المواصفات.

وثمة طريقة أخرى لفهم هذا الفرق: فمراقبة الجودة تسعى إلى ضبط أخطاء الجودة، في حين أن ضمان الجودة يسعى إلى الكشف عن المسائل التي تؤدي إلى أخطاء الجودة وإصلاحها.

2. تتم عملية مراقبة الجودة بعد الانتهاء من العمل على المنتج، بينما عملية ضمان الجودة مستمرة باستمرار العمل على المنتج.

يقوم فريق مراقبة الجودة بإجراء اختباره بعد أن يقوم فريق المنتج بتصميمه والانتهاء منه. وعلى هذا فإنهم يبحثون فقط عن انتقاء الأخطاء قبل أن تجعل المؤسسة التجارية المنتج متاحاً للعملاء. لكن ناحية أخرى، يعمل فريق ضمان الجودة طوال عملية التطوير خطوة بخطوة مع التأكد من أن كل جانب من جوانب عملية الإنتاج يسير على الطريق الصحيح لضمان تقديم خدمة عالية ومنتج عالي الجودة للعملاء.

من المسؤول عن التحقق من مستوى الجودة؟

ويُسأل عن مستوى الجودة كل شخص في المؤسسة التجارية بدءاً من المدير التنفيذي حتى المدرب، وباختلاف أشخاصهم تختلف مسؤوليتهم وتأثيرهم كذلك، مثل: تحديد المتطلبات في المنتج أو الخدمة المقدمة، ومن ثم تحقيقها وبالتالي مستوى جودتها.

وهذا لا يمنع وجود أشخاص قادرين على توفير المعلومات والأدوات وكذلك التوجيه اللازم لمساعدة المسؤولين على أداء أدوارهم وتحقيق المستوى المطلوب من الجودة. وهؤلاء الأشخاص متخصصون لتقدم للمؤسسات التجارية أفضل ما لديها لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء، وعادة ما تكون ألقابهم المهنية مثل: مهندس الجودة أو مدير الجودة.

كيف يمكن تحسين مستوى الجودة؟

إذا كنت فردًا في فريق مكلف بتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة التجارية، فيمكنك ملاحظة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة التجارية لتصل للنتيجة المرجوة؛ وهي كالتالي:

1- الاهتمام بالموظفين:

التزام الموظفين بجعل الجودة أولى أولوياتهم على جميع مستويات العمل، وتشجيعهم على الالتزام، وتحفيزهم على الاستمرار وبيان تأثير جهودهم الإيجابي على كسب رضا العملاء.

2- تحديد الخلل والتخطيط لعلاجه

تحديد مواضع الخلل فيما يتعلق بمستوى جودة المنتج أو الخدمة وتصويبها في أقرب وقت ممكن لتجنب النفقات الإضافية، مع وضع مخططات ورسوم بيانية لمثل هذه المسائل حتى يتسنى دراستها ومعرفة المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

3- تدريب الفريق:

تنفيذ برنامج تدريبي شامل للفريق المسؤول عن تحسين مستوى الجودة من قبل المديرين لمناقشة مفهومهم للجودة بالإضافة إلى التقنيات والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيقها؛ ذلك سيساعدهم على أداء مهامهم بطرق كفؤة ويضمن استمرار تحسن الأعمال التجارية.

4- تشكيل فريق مخصص:

تشكيل مجموعات لمناقشة طرق جديدة لتحسين مستوى الجودة، وزيادة الكفاءة وخفض التكلفة، وبتقييم كل مجال على حدة تظهر مواطن القوة والضعف في الأعمال التجارية.

5- اجتماعات مخصصة للمدراء وأعضاء الفريق

اجتماع مديري الجودة مع أعضاء الفريق بشكل دوري للمناقشة في طرق تحسين الجودة وتجربة أساليب جديدة تساعد المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل لعملائها.

ولدعم قدرتك على تحسين مستوى الجودة بين أفراد فريقك أو موظفيك، يمكنك دراسة المفاهيم الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال دورات إدارة الجودة المعتمدة والمقدمة من مؤسسة بكة للتعليم.

كيفية مشاركة مفهوم الجودة:

ويقوم المديرون بمشاركة مفهوم الجودة عن طريق ثلاثة كفاءات محدّدة لا بد وأن تتوافر في صميم مؤسساتهم التجارية:

1- الحوكمة القوية:

وتبدأ بإعراب الإدارة العليا عن التزامها بمعايير الجودة؛ فالإدارة الفعّالة تستطيع بدء عملها بناءً على التأكد من وضوح أهداف المؤسسة التجارية، والتي تعكس متطلبات العملاء، وتكتمل حلقاتها بوجود الأشخاص المناسبين والسياسات والعمليات المناسبة لتحويلها إلى أفعال.

2- التنفيذ بشكل صحيح:

وهذا يضمن أن السياسات والأولويات التي تمّ التركيز عليها سيتم تنفيذها بشكل صحيح، وأن كل ما يتم إنتاجه - سواء كان منتجاً أو خدمة أو مشروعاً- يمكنه أن يلبي احتياجات العملاء.

3- ثقافة التحسين:

وهذا يعني أن التقييم المستمر لأداء المؤسسة التجارية لتحسين مستوى الجودة، وزيادة الكفاءة، والحد من المخاطر، يسمح لها على الدوام بالاستجابة للتغيّرات وخلق فرص جديدة قابلة للتطبيق.

وتعدّ هذه الكفاءات أهم ما يقوم عليه إطار الكفاءة التي تضعه المؤسسات الساعية للتطوّر في الحياة المهنية، غير أنّها تقدّم من خلالها أفضل دعم لموظفيهم.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة. يركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات، بدءاً من التصميم والتطوير، وصولاً إلى الإنتاج والخدمات والدعم. يعتبر الموظفون جزءاً أساسياً من هذه العملية، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منظوراً استراتيجياً ومدروساً. إليك الخطوات الأساسية:

• الالتزام الإداري: هذه الخطوة تتطلب التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والجودة.

- تشكيل فرق الجودة: تشمل تشكيل فرق متعددة الوظائف مع ممثلين من جميع المستويات داخل الشركة.
- توفير التدريب: توفير التدريب والتطوير اللازمين للموظفين لفهم مبادئ وأدوات الجودة.
- تطبيق الأدوات الإحصائية: استخدام أدوات الإحصاء لقياس الأداء وتحديد المشكلات.
- تحسين العمليات: استمرار في العمل لتحسين العمليات والأداء بناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها.
- الاستعراض والتحسين المستمر: تقييم الأداء بانتظام والعمل على التحسين المستمر.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من الفوائد الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن تواجه الشركات العديد من التحديات، بما في ذلك:

- مقاومة التغيير: التغيير صعب دائماً، وقد يعارض بعض الأشخاص الجهود المبذولة لتحسين الجودة.
- نقص الموارد: قد يكون نقص الموارد الضرورية مثل الوقت والمال والعمالة عائقاً كبيراً.
- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل: تحقيق الجودة الشاملة يتطلب تركيزاً على الأهداف طويلة الأجل.

كيفية تطور الجودة في سترام

منذ حصولنا على شهادة ISO 9001 V 2015 في عام 2017، والتي شملت الإدارة العامة ووحدة قسنطينة، لم نتوقف سيترام عن التطور ففي عام 2018 حصلت وحدة وهران على تمديد الشهادة، تلتها وحدات الجزائر وسيدي بلعباس وسطيف وورقلة بعد عام واحد. وحتى وحدتنا الجديدة في مستغانم حصلت على الشهادة بنجاح، مما يدل على خبرة سيترام والتزامها بالجودة على جميع المستويات.

يعني تجديد هذه الشهادة أن سيترام قد أنشأت ونفذت نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات معيار ISO 9001 V 2015 كما أنها تشهد على التزامنا بتقديم خدمة عالية الجودة تلي توقعات زبائننا وجميع أصحاب المصلحة لدينا. تؤكد هذه الشهادة أيضاً على رغبتنا في أن نكون لاعباً رئيسياً في قطاع النقل في الجزائر من خلال تقديم خدمات موثوقة وأمنة وعالية الجودة.

بصفتنا شركة ملتزمة، سنواصل تحسين وتطوير خدماتنا لضمان بقاء سيترام رائدة في مجالنا وتقديم خدمات نقل عالمية المستوى ومواجهة التحديات المستقبلية بثقة وتصميم.

نحن جميع على هذا الإنجاز الرائع، فهو نتاج العمل الجاد وتصميم كل فرد منكم، ونود أن نشكركم خالصاً على مساهمتكم في هذا النجاح.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا التي قمن بها بمؤسسة سيترام مستغانم التي تعد من أهم مديريات النقل على المستوى الولائي والمتحصلة على شهادة الأيزو حيث توضح لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يساهم في احداث العديد من تحسينات على مستوى أداء المؤسسة منذ أن تم فتح المشروع في أفريل 2023 و هذه التحسينات مست اغلب فروع المؤسسة أو بالأحرى جميعها حيث قمنا بتوزيع أسئلة تخص الجودة و تطبيقاتها على عمال المؤسسة إذ وجدنا أو استنتجنا ان إدارة الجودة تطبق جميع مبادئها على الأغلب الا في مبدأ التركيز على العميل يوجد نقص نوعا ما و لكن داخل المؤسسة و فيما يخص الموظفين و جودة الصيانة فهي تطبق الجودة على أكمل وجه و هذا يدل على أهمية إدارة الجودة في المؤسسة و خاصة في الحصول على شهادة الأيزو و تجديدها مما ساهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

خاتمة

خاتمة عامة :

من خلال ما قدمنا في بحثنا المعنون بـ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء نستنتج ان لإدارة الجودة الشاملة اهمية بالغة و كبيرة في تحسين و تطوير الاداء المؤسسة من حيث الاهتمام بجميع مستويات المؤسسة المتمثلة في ادارة الموارد البشرية و الاهتمام بالعاملين و جودة المنتج و ارضاء العاملين من حيث الخدمة و الاسعار و السعي لتحقيق الارباح للمؤسسة و السعي لتحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة.

و استنتجنا من خلال دراستنا ان مؤسسة سيترام تهتم و بشدة بادارة الجودة الشاملة لدرجة انها تحصلت على شهادة الايزو 9001 في جميع وحداتها و حتى وحدتها الجديدة بمستغانم التي تمت فيها الدراسة و لم تتوقف مؤسسة سيترام على السعي الى تحقيق المزيد من التحسين المستمر و الارتقاء في معايير تنفيذ الجودة من خلال جودة خدمة العملاء و الصيانة المطابقة للمعايير العالمية الذي مكناها من تجديد شهادة الايزو الذي ساهم في تعزيز مركز المؤسسة التنافسي.

اختبار صحة الفرضيات :

سيتم في هذا الجزء اختبار صدق فرضيات الدراسة و ذلك بالاستناد بما جاء في الجانب الميداني.

الفرضية الأولى : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سيترام منهج جوهره الأساسي التحسين المستمر .

من خلال الجانب النظري يتبين أن تحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات مَطْمَحًا استراتيجيًا تسعى له جميع المؤسسات . وفي هذا السياق، يُعتبر مبدأ التحسين المستمر، كمنهجية عمل وثقافة تنظيمية، من أنجع الأساليب التدريبية، ولا سيما مع سرعة التحوّلات التكنولوجية وحركة الإبداع والتطوير الشامل. كما يُمثّل العامل المحوريّ في بناء نظام الجودة الشاملة في المؤسسات ، إذ ينطلق من فلسفة مفادها أنّ القدرات والأفكار والإبداعات البشرية متجدّدة باستمرار، نظرًا إلى طبيعة العقل البشريّ الحيويّ، ولا تقف عند حدود زمنية ومكانية معيّنة. تتحقّق فعالية التنظيم وتزداد تنافسيّته، بقدر الاستثمار بهذه القدرات، ولا سبيل إلى تحقيق ذلك إلاّ بإيلاء العناية الكاملة بالموارد البشرية، وذلك بالاستثمار في التدريب والتكوين، تمويلًا وتطويرًا وتمكينًا.

و لعل هذا ما تأكّد في الدراسة الميدانية إذ انه من خلال إجابة المبحوثين على البند الخامس من المحور الأول من الاستبيان يلاحظ أن موظفي مؤسسة سيترام يؤكّدون أن منهج مؤسستهم يتمركز حول التحسين المستمر في جميع المجالات.

و انطلاقاً مما سبق نتأكد بأن الفرضية الأولى مثبتة و محققة.

2 -الفرضية الثانية: توجد أدلة تجريبية تدعم وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء في مؤسسة سيترام.

يتضح لنا من خلال الجانب النظري مدى ارتباط إدارة الجودة الشاملة (TQM) ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء في مختلف المنظمات. حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الجودة من خلال التركيز على جميع جوانب المنظمة (العملاء ، الموظفين ، العمليات ، الموردين ، المنتجات) و قد تم التأكد من ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أكد فيها المبحوثون دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء من خلال الموافقة العالية على البنود

(01-02-03-04-05-06-07-08) من المحور الأول و منه يمكن القول أن الفرضية الثانية مثبتة و

صحيحة.

03- الفرضية الثالثة: يرتبط مستوى أداء العاملين بالمؤسسة بمدى التزام تطبيقات إدارة الجودة الشاملة:

تبين لنا في الجانب النظري ان مستوى أداء الموظفين يتعلق بإدارة الموارد البشرية التي تعد ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بتدريب و تثقيف و تعليم موظفيها

و يتضح لنا من خلال الدراسة التطبيقية و من خلال البند (10 9 8) من المحور الثاني ان إدارة الجودة في مؤسسة سيترام مستغانم تركز و بشدة على العاملين و مستوى ادائهم و مهاراتهم في المؤسسة و من هنا تأكدنا من صحة صدق الفرضية الثالثة .

04- الفرضية الرابعة: تساعد إدارة الجودة في تحقيق مهارات العمال و جودة دون التدخل في ارباح أو رقم أعمال المؤسسة.

في الجانب النظري يظهر لنا أن مهارات الموارد البشرية و جودة المنتج تؤدي إلى الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق الارباح و كسب العملاء ثقتهم فادارة الجودة تؤدي و تساهم في رفع رقم أعمال المؤسسة و زيادة ارباحها.

و في الجانب التطبيقي و من خلال دراستنا نستنتج من المحور الثاني و من البنود (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6) أن إدارة الجودة الشاملة تسعى و تساهم بشدة إلى رفع ارباح المؤسسة و تمكنها من بلوغ أهدافها المسطرة .

و من خلال ما درسنا يتبين لنا ان الفرضية الرابعة خاطئة و غير مثبتة.

نتائج الجانب التطبيقي :

- التزام المؤسسة بإدارة الجودة.
- مشاركة العمال في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- اتخاذ القرار بعد التحليل الدقيق في المؤسسة.
- بناء علاقات قوية مع الموردين.
- دور إدارة جودة المؤسسة في تحسين الرسالة.
- دور إدارة جودة المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مساهمة إدارة الجودة في التسكين الوظيفي.
- مساهمة إدارة جودة المؤسسة في استغلال مواردها وطاقاتها.

أفاق الدراسة :

و في نهاية هذه الدراسة يمكننا ان نقترح بعض المواضيع الجديدة بالدراسة المتمثلة في :

- دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة
- دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة
- دوافع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات .

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير إستراتيجي دولي

السنة الثانية ماستر

استبيان

تحياتي الطيبة وبعد

نقدم لكم هذا الإستبيان الذي صمم كأداة للبحث العلمي والذي سيكون في اطار موضوع مذكرتنا المعنونة ب" إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء – دراسة حالة مؤسسة سيترام " وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير حيث يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على ارائكم القيمة حول الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان

لذا نرجوا من سيادتكم مساعدتنا بالاجابة الدقيقة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان من أجل إجراء التحليل العلمي ولكم خالص شكرنا وتقديرنا .

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطلبة

وليد شرارة

قادري زينب

قوطيش شهرزاد

السنة الجامعية 2024/2023

الجزء الأول : البيانات الشخصية : يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن حالتك:

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة 30-40 40-50

المستوى التعليمي : ثانوي جامعي دراسات عليا

المستوى المهني : إطار عون تحكم عون تنفيذ

عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 أكثر من 15

الجزء الثاني : محاور الدراسة

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك :

المحور الأول : مدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الأسئلة
					01 تركز المؤسسة في نشاطها على رضا العملاء وتلبية توقعاتهم
					02 تلتزم إدارة المؤسسة بمتابعة إدارة الجودة في المؤسسة
					03 يشارك كل العمال باختلاف مستوياتهم ومناصبهم في تحقيق الجودة في المؤسسة.
					04 تشمل إدارة الجودة كل عمليات المؤسسة (الوظائف الأساسية والثانوية) دون تمييز.
					05 تستخدم المؤسسة التحسين المستمر باستمرار وفي كافة المجالات ؟

					06	تتخذ المؤسسة قراراتها بعد تحليل دقيق للبيانات والمعطيات
					07	تعمل المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع مختلف شركائها مثل: الموردين
					08	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها في إطار إدارة الجودة
المحور الثاني : علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		الأسئلة
					01	تمكن إدارة الجودة المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة.
					02	يساعد تطبيق ادارة الجودة المؤسسة على تحسين رسالتها(السبب التي وُجدت من أجله).
					03	تخدم إدارة الجودة أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
					04	تساعد إدارة الجودة المؤسسة على رفع رقم أعمالها.
					05	تمكن إدارة الجودة المؤسسة من تخفيض تكاليفها.
					06	تساهم إدارة الجودة في رفع أرباح المؤسسة.
					07	تتيح إدارة الجودة للمؤسسة إمكانية اختيار العمال المناسبين للعمل.
					08	تؤدي إدارة الجودة إلى التسكين الوظيفي الصحيح للمؤسسة (أي وضع العامل المناسب في المنصب المناسب).
					09	تساعد إدارة الجودة المؤسسة من رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة.
					10	تساهم إدارة الجودة في تنمية المهارات البشرية بالمؤسسة.
					11	تمكن إدارة الجودة المؤسسة من رفع مردوديتها المالية.
					12	تساعد إدارة الجودة المؤسسة من استغلال مواردها المادية استغلالا أمثلا.
					13	تساعد إدارة الجودة المؤسسة من استغلال كل طاقاتها.
					14	تساهم إدارة الجودة المؤسسة في اقتناء الموارد المادية المناسبة للمؤسسة بجودة.

					تمكن إدارة الجودة المؤسسة من صيانة مواردها المادية.	15
					تساعد إدارة الجودة المؤسسة من <u>تحسين فعالية العمليات</u> (الوصول إلى أهداف الوظائف).	16
					تسمح إدارة الجودة من <u>تحسين سير عمليات</u> (الوظائف) المؤسسة.	17
					تساعد إدارة الجودة المؤسسة من <u>تحسين قيادة ومتابعة العمليات</u> (الوظائف).	18
					تساعد إدارة الجودة المؤسسة على إرضاء العملاء فيما يتعلق بالأسعار.	19
					تسعى إدارة الجودة لتوفير اشتراكات تتماشى مع الطبقة الاجتماعية للعميل.	20
					تساعد إدارة الجودة المؤسسة على أخذ بعين الاعتبار طلبات ورغبات العملاء.	21
					تهدف المؤسسة من خلال إدارة الجودة إلى توفير خدمات ذات جودة عالية للعملاء.	22



سيترام
SETRAM

**مواقيت
الإستغلال
خلال أيام العيد**

المحطة البرية الجديدة
و محطة القطار

محطة صلامندر
و محطة خروبة

أول قاطرة : 05:30
آخر قاطرة : 22:30

أول قاطرة : 05:30
آخر قاطرة : 22:00

وقت الإنتظار من 06 د إلى 09 د

ترامواي مستغانم





CERTIFICAT
NORME ISO 9001 : 2015
Système de Management de la Qualité

CERTIFIED
ISO 9001

SETRAM

SETRAM 

SETRAM confirme son engagement envers la qualité, la satisfaction de ses clients et de toutes ses parties prenantes, avec le renouvellement de sa certification à la norme ISO 9001 : 2015, pour son système de Management de la Qualité !



من الدّار
و كما في الدّار..



www.setram.dz

أنشئ فضائك الخاص، إشتري و عبئ و زيد تحاور معنا.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- ❖ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- ❖ أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 64
- ❖ إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
- ❖ آمال كحيل، الجودة و أنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، 2012.
- ❖ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة، العالم الجديد، دار الفكر العربي، 2003، 2004.
- ❖ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- ❖ خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية لتوحيد القياس الإيزو 2000-9000، دار صفاء لنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- ❖ سوسن شاكر جديد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2015 م.
- ❖ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- ❖ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ❖ محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد و علاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلمهم و أدائهم، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- ❖ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن-عمان.
- ❖ مؤمن شرف الدين، استراتيجيات نظم الإدارة الحديثة، الأداء المؤسساتي، مكوناته و خصائصه، كتابة أونلاين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف.

الرسائل الجامعية :

- ❖ شافي نوال ، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2005/2004.
- ❖ العنب زهرة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ، سليمان عميرات -تقرت ، مذكرة ماجستير ، 2012-2013.
- ❖ فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2014-2015.
- ❖ فريد خميلي ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABRAN بأم البواقي، مذكرة ماجستير ، جامعة أم البواقي ، 2013.
- ❖ قصير بن عودة ، نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية غليزان ، مذكرة الدكتوراه ، جامعة وهران ، 2019.

مجالات :

- ❖ راج قميحة ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد1، عدد 1، 2013 ، جامعة الجزائر 3.
- ❖ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، عدد 07 ، جامعة الجزائر ، 2009-2010.
- ❖ الفاضل تيمان إدريس و آخرون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي ، العدد 40 ، جامعة فلسطين /خضوري ، 2 شباط 2022 م .
- ❖ محمد العابد ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية ، جامعة الشهيد لحضر ، الوادي -الجزائر ، العدد 7 ، 2016.
- ❖ محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2008 .
- ❖ محمد معمري ، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجا) ، مجلة دفاتر المخبر ، المجلد 17 ، العدد 1 ، 2022.

المؤتمرات :

- ❖ بلكيير بومدين ، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 9 مارس 2005 ، الجزائر .
- ❖ صرار عبد الوحيد ، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة 8/9 مارس 2005 ، الجزائر .
- ❖ علي عبد الله ، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005.

مراجع بالأجنبية :

- ❖ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
Article in International Journal of Advanced Research · June 2023 DOI:
10.21474/IJAR01/16940