



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت  
معهد العلوم القانونية والادارية  
قسم العلوم السياسية



أثر إدارة الجودة على أداء العاملين  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية  
برج بونعامة - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص: إدارة وجماعات محلية

إشراف الأستاذة:  
د/ سعدي عائشة

من إعداد الطالبتين:

- هلال زهية
- صفو نادية

السنة الجامعية: 2017-2018

# شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل والذي أهدانا الصحة  
والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة "سعدى عائشة"  
على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبه المختلفة، وإلى كافة أساتذة قسم العلوم السياسية.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى زملائي وزميلاتي عمال  
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية  
ببرج بونعامة . تيسمسلت .  
وأخص بالذكر زميلتي سهام بعزي وزميلي يزلي الغلام.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ شافي محمد عبد الباسط  
لما قدمه لي من معلومات  
لإتمام هذا العمل.



# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

اهدي هذا العمل المتواضع إلى زوجي العزيز ورفيق دربي لما قام به  
من تشجيعي لمواصلة دراستي ودعمي لإكمال بحثي.

إلى اللذين أوصاني بهما ربي، واستنار بهما دربي  
إلى الوالدين العزيزين أمي وأبي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة  
إلى فلذات أكبادي جيهان، عبد المالك ومخير.

إلى من هم أقرب إلي من روعي إلي من شاركني حزن الأم  
ومنهم استمد عزتي وإصراري إخوتي وأخواتي.

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل وقدم لي يد المساعدة  
وزودني بالمعلومات اللازمة وأخص بالذكر  
" جميلة " واختي «لويظة» وابنتي الغالية " جيهان "

هلال زهية



# إهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار .... إلى من كلله الله الهبة والوقار ....  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .... أبي الغالي أطال الله في عمره ....  
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي.... و حنانها بلسم لجراحي ....  
أمي الحبيبة أطال الله في عمرها .....

إلى من يجري دمهم في عروقي .... و تنازلوا عن حقهم لإرضائي  
إخوتي و أخواتي منهم من أودعوني الله أهديهم وسعهم الله برحمته و كل أفراد عائلتي  
إلى براعم الأمل.... و بهجة الأيام أنفال، قطر الندى ، لجين ، ملاك  
إلى من ضاقت الأسطر لذكرهم .... فوسعهم قلبي  
إلى من سرنا سويا و نحن نشق دربا نحو النجاح صديقاتي و رفيقتي في هذا العمل  
إلى من علموني حروفا من ذهب .... و كلمات من درر  
أستاذتي كل باسمه ومقامه وصفته خاصة أستاذتي التي أقتدي لها  
.....عائشة سعدي.....

إلى كل طلبة و طالبات تخصص إدارة و جماعات محلية

نادية



## ملخص الدراسة

تعد الإدارة عملية حيوية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فهي تختص باستقطاب وتطوير وتقييم وإدارة المنظمة، وذلك لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته. لهذا اتجهت بعض المؤسسات في ظل التطورات والتغيرات الراهنة إلى تبني أسلوب حديث يعتمد على التحسين والتطوير المستمر، و المتمثل في إدارة الجودة وإتباعها بجميع ما تتطلبه من أهداف و مبادئ وشروط و التي من أبرزها تحسين أداء العنصر البشري الذي يعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك من خلال تدريبه و تحفيزه ومشاركته في اتخاذ القرارات و إبداء رأيه و الأخذ باقتراحاته و العمل على تطبيقها، و من خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى اثر إدارة الجودة على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية حيث استخدمنا تقنية استمارة والمقابلة الحرة للإلمام بجميع المعلومات الخاصة حول هذا الموضوع بميدان البحث المتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة ولاية تيسمسيلت و في الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج و التوصيات ستجدونها بالتفصيل من خلال هذا العمل.

## Résumé

L'administration est considérée comme un processus dynamique comprend plusieurs activités continues et complémentaires tels que la planification, l'organisation, le contrôle et l'orientation, elle est concerné d'attirer, de développer et d'évaluer l'organisation et la gestion de manière à atteindre ses objectifs et les objectifs de ses employés (les administrés), cela par la satisfaction au travail et l'amélioration de son qualité. A la lumière des développements et des changements actuels quelques institutions sont duré à l'adoption de style (méthodes) moderne dépend de l'amélioration et le développement continue qui se présente dans la gestion de la qualité et la suivre de toutes ses exigences, ses objectifs, ses principes et ses conditions. Parmi les principales méthodes : l'amélioration considérable des performances de l'élément humain, qui est considéré comme le cœur de l'administration moderne et cela par :

La formation du personnels, leur motivation à partager et à participer à la prise des décisions et de donner leurs opinions, de prendre leurs suggestions en considération et de travailler pour les appliqués.

Nous allons essayer d'aborder l'impact de la gestion de la qualité sur la performance des employés au sein de l'institution algérienne, où nous avons utilisé la technique du formulaire et l'interview gratuite pour connaître toutes les informations spéciales dans l'établissement public de santé de proximité Bordj Bounaama, wilaya de Tissemsilt. À cet égard, nous avons abouti à un certain nombre de conclusions et de recommandations que vous trouverez en détail dans ce travail.

## **Résumé**

L'administration est considérée comme un processus dynamique comprend plusieurs activités continues et complémentaires tels que la planification, l'organisation, le contrôle et l'orientation, elle est concerné d'attirer, de développer et d'évaluer l'organisation et la gestion de manière à atteindre ses objectifs et les objectifs de ses employés (les administrés), cela par la satisfaction au travail et l'amélioration de son qualité. A la lumière des développements et des changements actuels quelques institutions sont duré à l'adoption de style (méthodes) moderne dépend de l'amélioration et le développement continue qui se présente dans la gestion de la qualité et la suivre de toutes ses exigences, ses objectifs, ses principes et ses conditions

Parmi les principales méthodes : l'amélioration considérable des performances de l'élément humain, qui est considéré comme le cœur de l'administration moderne et cela par :

La formation du personnels, leur motivation à partager et à participer à la prise des décisions et de donner leurs opinions, de prendre leurs suggestions en considération et de travailler pour les appliqués.

Nous allons essayer d'aborder l'impact de la gestion de la qualité sur la performance des employés au sein de l'institution algérienne, où nous avons utilisé la technique du formulaire et l'interview gratuite pour connaître toutes les informations spéciales dans l'établissement public de santé de proximité Bordj Bounaama, wilaya de Tissemsilt. À cet égard, nous avons abouti à un certain nombre de conclusions et de recommandations que vous trouverez en détail dans ce travail.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والتقدير
I	ملخص الدراسة
II-IV	فهرس المحتويات
V-VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أل	المقدمة
12	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة
16-13	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة ومراحل تطورها
19-16	المطلب الثاني: أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة
20-19	المطلب الثالث الفرق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة
23-21	المطلب الأول: خصائص ومبادئ إدارة الجودة
31-24	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة
32	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة
33	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة
36-33	المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ايزو 9001 وتطوراته
37-36	المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة الايزو 9001
39-38	المطلب الثالث: التدريب والتحسين ضمن ايزو 9001

40	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: ماهية أداء العاملين تمهيد
42	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
43-42	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
45-44	المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء
48-46	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء
49	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
51-49	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
55-52	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
58-56	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
59	المبحث الثالث: تحسين الأداء
60-59	المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء وأهميته
63-61	المطلب الثاني: خطوات تحسين الاداء
70-64	المطلب الثالث: مداخل تحسين الاداء
71	خلاصة الفصل الثاني
72	الفصل الثالث: الإطار الميداني وتحليل البيانات تمهيد
73	المبحث الأول: التعريف بميدان البحث
73	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
73	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
78-74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

79	المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة
96-79	المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المتبعة
99-97	المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى والثانية
م-س	خاتمة
107-103	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	الفرق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة	01
55	أهمية تقييم الاداء	02
81	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
84	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06
85	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة أو المنصب	07
85	توزيع المبحوثين حول مفهوم إدارة الجودة	08
86	إجابات المبحوثين حول أهمية إدارة الجودة	09
86	إجابات المبحوثين حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة	10
87	إجابات المبحوثين حول المبالغ المالية المخصصة لتطبيق إدارة الجودة	11
87	رأي المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات	12
88	رأي المبحوثين حول العلاقة بين الموظفين بالمؤسسة	13
88	إجابات المبحوثين حول الميزات التنافسية للمؤسسة	14
89	رأي المبحوثين حول التكنولوجيات الحديثة المطبقة في المؤسسة	15
89	إجابات المبحوثين حول اختصاصات العاملين	16
90	رأي المبحوثين حول الاهتمام بشكاوى واقتراحات الموظفين	17
90	رأي المبحوثين حول عملية التحسين المستمر بالجودة	18

91	إجابات المبحوثين حول وضع المؤسسة خطة مستقبلية لائشاء قسم خاص بإدارة الجودة	19
91	رأي المبحوثين حول الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين	20
92	توزيع المبحوثين حول عملية تقييم الأداء بالمؤسسة	21
92	رأي المبحوثين حول الطرق المعتمدة في عملية التقييم	22
93	رأي المبحوثين حول أهمية الحوافز المادية و المعنوية	23
93	رأي المبحوثين حول ترقيتهم بالمؤسسة	24
94	رأي المبحوثين حول النقطة التقييمية التي تحصلوا عليها	25
94	إجابات المبحوثين حول دور نظام التقييم	26
95	إجابات المبحوثين حول تكوين الموظفين في المؤسسة	27
95	رأي المبحوثين حول العقوبات التي تصدرها المؤسسة	28
96	رأي المبحوثين حول كيفية دفع أجور ومستحقات الموظفين	29
96	رأي المبحوثين حول تأثير إدارة الجودة على أداء العاملين	30

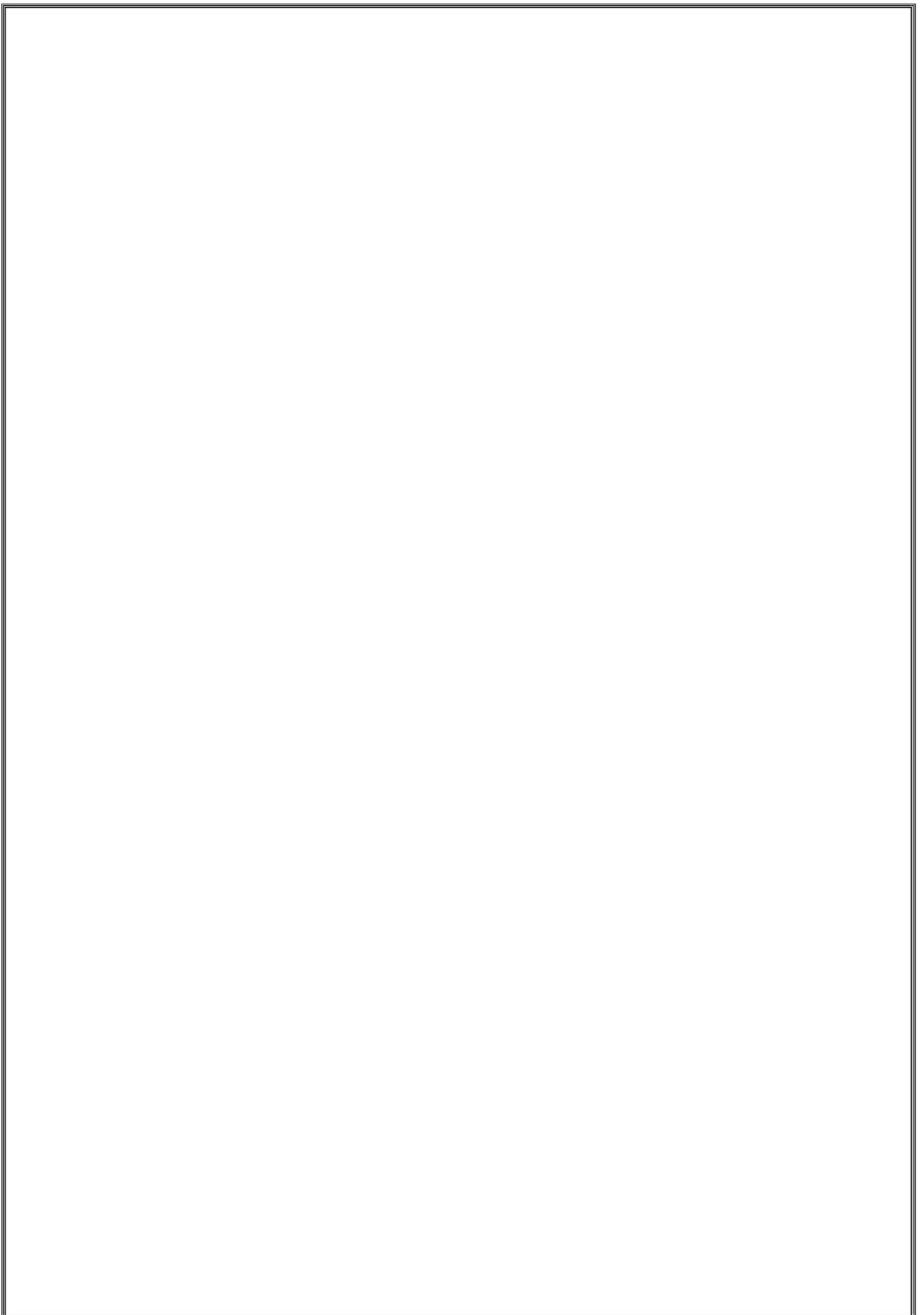
## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	فوائد إدارة الجودة حسب الفئات المستفيدة كما قسمتها المنظمة الدولية للمواصفات ISO	01
25	مكونات مسؤوليات الإدارة الخاصة بنظام الجودة	02
28	إدارة الموارد	03
28	مكونات تحقيق المنتج	04
30	مكونات القياس والتحليل والتحسين	05
53	آلية التغذية العكسية للأنشطة ووظائف الموارد البشرية	06
63	نموذج لخطوات تحسين الأداء	07
66	خطوات تطبيق عملية التمكين	08

# فهرس الجداول

# قائمة الأشكال

# مقدمة



## مقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحدث بطريقة سريعة ومفاجئة، ومن اجل التأقلم مع هذه التغيرات أدى بها إلى انتهاج أسلوب إداري حديث حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح.

وقد اتجهت بعض المؤسسات في ظل هذه المتغيرات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة من اجل تحقيق أفضل النتائج ، و لكن تطبيق هذا الأسلوب لا يؤدي إلى تحقيق المبتغى منها مالم يتم إتباعها بجميع ما تتطلبه من مبادئ و شروط و التي من أبرزها ، تحسين أداء العنصر البشري إذ يعتبر المورد البشري الأساس في تقديم الخدمات و هذا من تغيير النظرة التقليدية على انه مجرد آلة تتلقى التعليمات و تنفذ الأوامر ، إلى الارتكاز على تطوير سلوكه ، وخصائصه و تحويله الى عنصر مدرب و محفز يتمتع بمختلف المهارات ، و يتميز بكفاءات عالية التي تخول له دون المشاركة بأرائه و مقترحاته و إبداء رغباته ، و تحمل المسؤوليات المنوطة به .

وموضوع دراستنا يدور حول موضوع "اثر إدارة الجودة على أداء العاملين" الذي نسعى من خلاله إلى توضيح العلاقة التكاملية بين هذين المفهومين ومدى تأثير كل منهما على الآخر.

وقد أجرينا موضوع بحثنا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة -تيسمسيلت- هذه المؤسسة تسعى إلى تحقيق الجودة في خدماتها لتحقيق رغبات عمالها وزبائنها.

وقد قسمت دراستنا إلى بابين باب نظري، وباب ميداني، اما الباب النظري فقد احتوى على الفصول النظرية التالية:

الفصل الأول: يتضمن كل من ادره الجودة ونظام إدارة الجودة مع إظهار أهمية ومبادئ ومتطلبات كل منهما.

أما الفصل الثاني: فيتضمن الأداء، وتقييم الأداء بالنسبة للعاملين.

أما الجانب الميداني: فقد شمل على التعريف بميدان البحث مع المنهج والتقنيات المتبعة في جمع وتحليل بيانات الفرضيات المستعملة لنصل في الأخير إلى الاستنتاج العام واقتراح بعض التوصيات.

## 1- أهداف اختيار الموضوع و أسبابه :

### أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نجد:

- محاولة التعريف بموضوع إدارة الجودة و أداء العاملين.
- محاولة إظهار أهمية إدارة الجودة لمسؤول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على تطبيق نظام إدارة الجودة كأداة لتحسين أداء العاملين بها بين النظري والتطبيقي.
- البحث على أهم السبل و الوسائل لتحسين أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

### أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

#### (1) الأسباب الذاتية:

- محاولة الغوص في مفاهيم الجودة باعتبارها آلية جديدة.
- محاولة اكتشاف نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجزائرية و طرق تقييم أداء العاملين بها.

#### (2) الأسباب الموضوعية:

- أهمية هذا الموضوع باعتباره مطلب من متطلبات العصر في المؤسسات الجزائرية.
- مدى نجاعة إدارة الجودة كوسيلة لتحسين أداء العاملين.

## 2- الإشكالية و فرضيات الدراسة:

تسعى مختلف المؤسسات العمومية منها و الخاصة جاهدة من اجل تحقيق الجودة في الخدمات و هذا من خلال التحسين المستمر مما يسهل عليها عميلة تقييم أداء العاملين، و للتوضيح أكثر قمنا بدراسة ميدانية على إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة للتوضيح بدقة أهم الخدمات التي تقدمها ، و الطرق و الأساليب التي تعتمد عليها في تقييم أداء موردها البشري.

و على هذا الأساس قمنا بطرح الإشكالية الآتية:

### كيف تساهم إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين؟

و تتفرع ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يساهم التحسين المستمر للجودة في رفع أداء المورد البشري؟

2- ما هي آليات إدارة الجودة المطبقة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

و للإجابة على هذه التساؤلات ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** يساهم التحسين المستمر للجودة بشكل فعال و ايجابي في رفض أداء المورد البشري.

**الفرضية الثانية:** هناك آليات مختلفة تطبقها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لتحسين أداء العاملين.

### 3- مفاهيم الدراسة :

#### (1) الإدارة: Management

عرفها "ستونر" أن الإدارة هي: ( عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية)<sup>1</sup>

#### المفهوم الإجرائي:

مجموعة من الأنشطة المتعلقة بعملية التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

#### (2) الجودة Quality:

يعرفها قاموس OXFORD: إنها درجة التميز أو الأفضلية.

وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.<sup>2</sup>

#### المفهوم الإجرائي:

هي عبارة عن مجموعة من الصفات يحملها المنتج و التي تجعله يحقق رضا الزبون.

#### (3) الجودة الشاملة:

المقصود بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد و التعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد و رغباته من سلع المنظمة وخدماتها و العمل على بذل كل جهد جماعي و فردي في سبيل تحقيق تلك الغايات .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص11.

<sup>2</sup> - عبد الله الطائي، عيسى قادة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 28.

<sup>3</sup> - يوسف حجم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، عمان: البازوري التعليمية للنشر و التوزيع، 2009، ص194.

## المفهوم الإجرائي:

هي جودة كل شيء أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة.

### 4) إدارة الجودة الشاملة:

هي نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.<sup>1</sup>

## المفهوم الإجرائي:

تعني التطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العمال.

### 5) الزبون :

هو الشخص الذي يتعامل مع المنظمة يتلقى منها سلع وخدمات، ويمكن أن يطلق عليه بمصطلح العميل أو المستفيد.<sup>2</sup>

## المفهوم الإجرائي:

هو الشخص الذي يستفيد من سلع و خدمات المنظمة.

### 6) الايزو:

كلمة إغريقية ( ISOS ) تعني التساوي و قد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION و هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات و مقر هذه المنظمة الدولة في جنيف بسويسرا حيث أنها نظم أكثر من مائة دولة في عضويتها و تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات و المقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات و المعايير التي يتم

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للايزو 9000-2000، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص 56.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2000، ص 107.

اعتمادها في مختلف أنحاء العالم و في شتى أصناف الصناعة و التجارة و الخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات و الكهرباء. و يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعات و الخدمات.<sup>1</sup>

### **المفهوم الإجرائي:**

و هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

### **(7) الأداء:**

يشير الأداء لقيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>2</sup>

### **المفهوم الإجرائي:**

النتائج التي يحققها الفرد من خلال قيامه بالمهام و الوظائف الموكلة إليه.

### **(8) تقييم الأداء:**

إن التقييم كمفهوم يعني التحليل و المراجعة المسندة إلى منهج علمي متسلسل يكون الهدف منه تقدير تطور عن الحالة التي يتم دراستها لمعرفة أية التغيرات الايجابية أو السلبية فيها.<sup>3</sup>

### **المفهوم الإجرائي:**

إن التقييم ينصب على أداء الفرد و نتائج أعماله و على سلوكه و تصرفاته .

### **الفعالية: Effectiveness**

---

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص107.  
<sup>2</sup> - عبد الملبيك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص86.  
<sup>3</sup> - مؤيد الفضل تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص13.

يشير هذا المصطلح إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار في تحقيق هدف محقق مسبقاً أي أن الفعالية هي مقياس لدرجة الاقتراب من هدف منشود نتيجة القيام بعمل ما.<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي:

هي القيام بعمل ما للوصول إلى هدف محدد.

### (9) الكفاءة: Efficiency

هي تغيير عن استخدام المعقولية Rationality و الرشد في المفاضلة بين البدائل و اختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة.<sup>2</sup>

### المفهوم الإجرائي:

هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت .

---

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح بشير محمود المغربي، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص16 .

#### 4-الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة من زوايا مختلفة منها:

**الدراسة الأولى:** دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية / جامعة محمد خيضر بسكرة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من إعداد شرف الدين زديرة سنة 2016م / 2017م و قد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- هل يعتبر مقدم الخدمة هو المحور الأساسي لجودة الخدمات في المؤسسة الاستشفائية؟
  - هل توفر المؤسسات الاستشفائية الإمكانيات المادية اللازمة لجودة الخدمات الصحية؟
- و قد كان مجتمع الدراسة مكون من أطباء و ممرضين و إداريين من مؤسسات استشفائية مختلفة و هي:

المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم ابن باديس بقسنطينة ، و المركز الجامعي التهامي بباتنة، و المؤسسة الاستشفائية علي بوسحابة بخنشلة، و المقدر عددهم بـ 718 و من أهم النتائج التي توصل إليها:

- 1- الاهتمام المتزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات.
- 2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات والمؤسسات المعنية بتقديم الخدمات الصحية وهي الخطوة الأساسية لتحسين الأداء وتطوير مستوى الخدمة فيها.

**الدراسة الثانية:** تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية / دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع و تسويق الموارد البترولية المتعددة

نفضال مسيلة – منطقة سطييف/ من إعداد بعجي سعاد، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية، 2006م/2007م.

أما تساؤلات البحث فكانت كما يلي:

- 1- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين؟
- 2- ما هي علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية؟
- 3- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل و صعوبات تحول دون فعاليته؟  
و من النتائج المتوصل إليها نجد:

- تحليل نظام تقييم العاملين في المؤسسة الجزائرية و التعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته.

- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقاته ومحاولة إسقاط تطبيقاته على المؤسسات الأخرى.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد استخدمت الباحثة تقنية الاستمارة ليجيب عليها عمال و إطارات المؤسسة و قدرت العينة بـ 184 عامل موزعين على هيكل المؤسسة، بمؤسسة نفضال.

والنتائج المتوصل إليها كانت كما يلي:

- نظام التقييم المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقه بالمؤسسة ولا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق.
- نقص الانسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة.

**الدراسة الثالثة:** تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة/ نموذج بشركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، نوار

هاني إسماعيل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين،  
2004م/2005م و قد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ماهي المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنشآت  
العامة؟

- هل تتوفر المنشآت العامة على الكوادر المؤهلة من المدراء و معايير دقيقة  
لنجاح عملية تقييم الأداء ؟

- هل يؤثر غياب التنسيق و التعامل بين الأقسام و الوحدات المختلفة على عملية  
تقييم أداء العاملين بالمنشآت العامة؟

أما فرضيات الدراسة فتتمثل في:

تتيح عملية تقييم أداء الموارد البشرية القائمة على أسس عملية و موضوعية  
المجال لدراسة نشاط هذه الموارد و تحديد الفرص المتاحة لتحسين أدائها و  
تطوير معارفها المرتبطة بالعمل.

إن قيام عملية التقييم بالاعتماد على أسس و معايير صحيحة و  
موضوعية يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنشأة و يساعد على  
الارتقاء بأداء الموارد البشرية و رفع مستوى أداء الشركات إما مجتمع  
الدراسة هو جميع شركات الغزل و النسيج المتواجدة في الساحل السوري، و تم  
اختيار عينة الدراسة من الأفراد العاملين بالمنشأة.

و من النتائج المتوصل إليها لهذه الدراسة تتمثل في:

- تعاني شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري مثلها مثل بقية  
الشركات بالقطاع العام من مشكلة أساسية تتعلق بعملية الاختيار  
والتعيين وهي عدم توفيق الموضوعية والعدالة أثناء القيام بها.
- افتقار تلك الشركات لوجود تحليل توصيف دقيق و مدروس للوظائف  
الموجودة فيها.

- وجود عدد كبير من الأفراد المعنيين ليس على أساس الشهادة التي يحملونها و إنما على أساس شهادة أدنى منها ، و ذلك بسبب تعيين العديد من هؤلاء قبل إنهاء دراستهم الجامعية و بعد إنهاء عهدة الدراسة يجدون صعوبات كبيرة في تعديل الشهادة و حصولهم على وظيفة أفضل تلاءم الشهادة الجامعية التي حصلوا عليها؟

### علاقة الدراسات السابقة بدراستنا الحالية:

مما هو ملاحظ انه معظم الدراسات السابقة كان محل اهتمام فقط حول إدارة الجودة الشاملة و ليس إدارة الجودة، و لقد ركزت في دراسات الميدانية على المؤسسات الاقتصادية التي تسعى من اجل تحقيق رضا العميل أو الزبون الخارجي.

أما جديد دراستنا فهو تناولنا لموضوع اثر إدارة الجودة على أداء العاملين، الذي لم يتناول من قبل لان أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو الدراسة الميدانية التي أجريناها على مؤسسة عمومية خدماتية للتعرف على أهل الخدمات التي تقوم بها في إطار الجودة و النوعية و كذا التعرف على مختلف الطرق و الأساليب التي تستخدمها لتقييم أداء موردها البشري.

## 5- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات اثناء قيامنا بإعداد هذا البحث من أهمها :

1- قلة المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة، لكونه موضوع حديث لزال تطبيقه لم يعمم على كل المؤسسات.

2- قلة المراجع الخاصة حول موضوع إدارة الجودة لان معظم المراجع التي تحصلنا عليها تتضمن موضوع إدارة الجودة الشاملة.

3- صعوبة الاتصال بجميع الموظفين كونهم موزعين عبر مختلف العيادات المتعددة الخدمات المتواجدة في البلديات المجاورة التابعة للمؤسسة.

**الفصل الأول:**  
**الاطار المفاهيمي**  
**لإدارة الجودة**

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة:**

**تمهيد:** أصبحت المؤسسات العمومية توجه العديد من المشاكل و العراقيل التي تحد من كفاءتها و تمنعها من تحقيق أهدافها و التأقلم مع معطيات محيطها ، و كنتيجة لذلك ، أصبح من الضروري إحداث تغييرات إيجابية جذرية داخل المؤسسة تشمل المفاهيم الإدارية و نمط القيادة و نظم العمل و إجراءاته ، نظم المتابعة و التقييم من أجل الوصول إلى أرقى الخدمات المقدمة، الأمر الذي يستلزم التحسين و التطوير المستمرين و هما مطلبان أساسيان لمتطلبات إدارة الجودة التي تسعى من أجل تحقيقهما جميع المنظمات من أجل البقاء و الاستمرار.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تداولها على اثر المنافسة التي ظهرت بين المؤسسات، بغرض تحقيق أفضل أداء ممكن، ولهذا الغرض سنتناول في هذا المبحث كل مفهوم كل من إدارة الجودة و مراحل تطورها و أهدافها و فوائد تطبيقها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة ومراحل تطورها Quality Managmen:

#### - أولا : تعريف إدارة الجودة

لقد اختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة سنقوم بإبراز بعض التعاريف الأساسية لإدارة الجودة:

- تعرفها ISO(2000) بأنها (الأنشطة التنسيقية لتوجيه و رقابة المنظمة فيما يخص الجودة تتضمن وضع سياسة الجودة و أهداف الجودة.<sup>1</sup>
- إدارة الجودة هي "كافة أنشطة التنسيق المتعلقة بتوجيه و ضبط المنظمة فيما يخص الجودة من خلال الاستعانة بالطرائق مثل
- (التخطيط للجودة.....)"<sup>2</sup>

عن لجنة فنية (ISO /TC 176) و ذلك خلال سنة 1986 التي خصصت لتعريف جميع المفاهيم المتعلقة بالجودة لدى المنظمة العالمية للتقييس ISO فان إدارة الجودة تعرف على النحو التالي:

- "إنها جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة و أهداف الجودة و المسؤوليات عن الجودة و كفاءات تطبيقات الجودة من خلال تخطيط و ضبط و ضمان و تحسين الجودة ضمن نظام الجودة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله الطائي، عيسى قادة، مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف مصلح محمد عايض، إدارة الجودة، ط 1، صنعاء: دار جامعة العلوم و التكنولوجيا، 2012، ص101.

<sup>3</sup> - احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)/ الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، ط 1، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2013، ص94.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الجودة هي : مجموعة من الأنشطة و الوظائف المتناسقة و المترابطة بالإضافة إلى التركيز على مشاركة العاملين من اجل الوصول إلى أداء متميز لتحقيق الجودة و الفاعلية.

### - ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الجودة

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى الأسبقيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات و الشركات لجذب الزبائن و تحقيق التفوق في المنافسة و اتجه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في المؤسسة و الشركة من مدراء و عاملين.

إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في المؤسسات و الشركات المعاصرة و ما رافقته من مفاهيم و صيغ للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكار من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموعلة في القدم و تطوره خلال العديد من المراحل التاريخية حيث يمكن تقسيمها إلى:

#### 1- التطورات المبتكرة:

##### • الجودة قبل الإسلام:

ما يمكن ملاحظته قبل الإسلام أن هناك العديد من الحضارات التي أعطت اهتمام بالجودة و هي:

##### أ/ الحضارة البابلية في العراق:

تنسب أقدم الاهتمامات التي أمكن تلمسها في الجودة إلى القرن الثامن عشر (18 ق م) في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها حمورابي، فقوانين حمورابي المشهورة التي تضمنت 282 قانونا من بينها فيما يخص التجارة ، اوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص ، القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها للقيام بإصلاح العيب ، و نصت كذلك المواد القانونية على مراقبة الفرد الذي لم يحسن عمله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - يحيواوي الهام <http://economie.univ-batna.dz/images/cours/1h.pdf> نظر يوم 05 ماي 2018 ، على الساعة 22:30 .

**ب/ الحضارة الفرعونية في مصر :**

تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد ( 15 ق.م ) إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء و دهان جدران المعابد المصرية و اشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات <sup>1</sup>.

**ج/ الحضارة اليونانية :**

حيث كانوا يعيشون اهتماما كبيرا بوجود المعمار و دقته . بالإضافة إلى عدة حضارات أخرى مثل الحضارة الرومانية ... و غيرها <sup>2</sup>.

**• الجودة بعد الإسلام :**

لقد اهتمت الحضارة الإسلامية بالجودة منذ بزوغ الإسلام على البشرية حيث كان الرسول صلى الله عليه و سلم يحث على الاهتمام بالجودة في العمل في العديد من الأحاديث الشريفة و منها قوله الشريف صلى الله عليه و سلم <sup>3</sup> " من عمل منكم عملا فليقتنه"

**2 - التطورات الحديثة نسبيًا :**

و هذه التطورات تشمل الفترة ما قبل الثورة الصناعية إلى غاية اليوم حيث يمكن تقسيمها إلى :

**• ما قبل الثورة الصناعية :**

حيث كان العمل في تلك الفترة على شكل ورشة صغيرة فيها ركزت الجودة على الفحص يخص المنتج و يكون بعد الإنتاج .

**• ما بعد الثورة الصناعية :**

ظهرت في هذه الفترة ملامح الاهتمام بضبط الجودة من طرف رئيس العمال في المصانع ( الضبط يتم خلال الإنتاج ) .

<sup>1</sup> - محمد عاصي العجيلي ، علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية ، عمان : دار

النشر اليازوري ، 2009، ص 62 .

<sup>2</sup> - يحيى الهام ، مرجع سابق ، ص 04.

<sup>3</sup> - محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، مرجع سابق ، ص 62 .

- بداية القرن العشرين إلى غاية اليوم :  
في هذه الفترة ظهر الاهتمام برقابة الجودة بالتركيز أكثر على الرقابة الإحصائية حيث تكون الرقابة قبل و خلال و بعد الإنتاج.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف و فوائد تطبيق إدارة الجودة:

#### أولا : أهداف تطبيق إدارة الجودة :

إن إدارة الجودة بوصفها إستراتيجية للتحويل أو التغيير التنظيمي ، هي أسلوب يهدف لتحسين العملية الإدارية كهدف رئيسي تسعى لتحقيقه العديد من المنظمات ، و أيضا تهدف إدارة الجودة إلى زيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة و قد ثبت من التطبيق العملي لمفهوم الجودة انه يؤدي إلى تحقيق و فرات كبيرة في العمليات و الأنشطة تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة في قيمة المبيعات و الخدمات يقول توم غلين tom glene " أن نسبة 40% و 50 % من تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية تضيع هدرا لغياب التركيز على الجودة " و قد وجدت شركة ( جنرال الكتريك ) " أن عمل الشيء بالشكل الصحيح و بالجودة العالية من المرة الأولى يوفر لها الكثير من العمل المهدور " .  
و يقول أيضا شيكاوى " ان أي منشأة لا تطبق إدارة الجودة لن تتمكن من الاستمرار فترة طويلة " <sup>2</sup>

زيادة إلى هذا هناك أهداف أخرى نذكرها :

- تهدف إدارة الجودة إلى تحقيق السرعة في عملية التوزيع لإيصال المنتج أو الخدمة للزبون متى أراد ذلك .
- تهدف إلى المرونة الدائمة حيث تمكنها من تغيير نشاطها كلما دعت الضرورة إلى ذلك .
- تهدف إلى تحقيق الأفضلية مع وجود تقلبات قليلة في وجود الخدمة أو المنتج .

<sup>1</sup> - يحيواوي الهام ، مرجع سابق ، ص 04 .

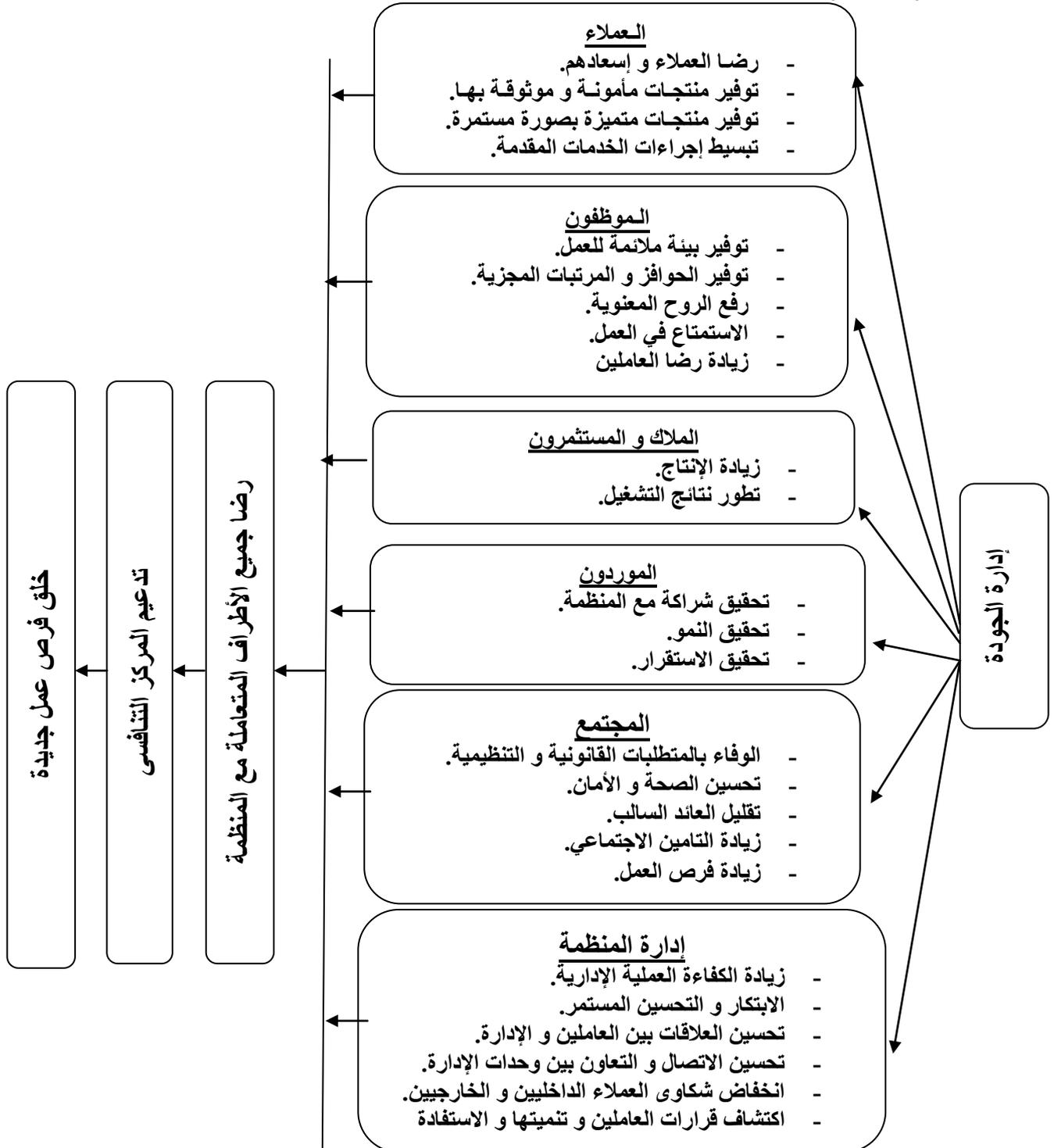
<sup>2</sup> - عبد اللطيف مصلح محمد عايض ، مرجع سابق ، ص 97 .

- تهدف لتخفيض التكاليف ، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها و بالتالي تقليلها للتكاليف.
- جودة الموارد البشرية (العاملين) و زيادة كفاءتهم .
- جودة التكنولوجيا المستخدمة في تطبيق نظام إدارة الجودة .
- جودة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حليلة عيادي ، " مدخل لإدارة الجودة لتقييم خدمات المرافق العامة " ( مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012 ) ، ص 22 .

ثانياً: فوائد إدارة الجودة:

شكل رقم 1- فوائد إدارة الجودة حسب الفئات المستفيدة كما قسمتها المنظمة الدولية للمواصفات ISO



المصدر: عبد اللطيف مصلح محمد عايض، إدارة الجودة، صنعاء: دار جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012 ص 22.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هناك عدة فوائد يمكن للمنظمة أن تحققها جراء تطبيقها لمفهوم الجودة فلقد قسمت المنظمة الدولية للمواصفات ISO الفوائد الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة إلى خمسة أقسام حسب المستفيدين، و الشكل السابق يوضح الفوائد التي تستفيد منها كل فئة من تلك الفئات.

**المطلب الثالث: الفرق بين نظام إدارة الجودة و الإدارة الشاملة للجودة :**

**الجدول رقم 01: الفرق بين نظام إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة.**

نظام إدارة الجودة (QMS)	الإدارة الشاملة للجودة (TQM)
<p>مواصفة عالمية قياسية موحدة لنظام إدارة الجودة و تمنح الشركات المطبقة للمواصفات شهادة الايزو للجودة بموجبها:</p> <p>-يركز على تحقيق رضا الزبائن عن منتجات أو خدمات الشركة بشكل دائم.</p> <p>-يهتم بالتحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات بما يحقق رغبات الزبائن و احتياجاتهم.</p> <p>-المنظور الإداري للنظام يستند على نظام فني (technical Systems)</p> <p>- يركز على دليل الجودة و دليل الإجراءات و التعليمات العمل لتحقيق رضا الزبائن.</p> <p>-مسؤولية عدد من الأقسام ذات العلاقة أي الأقسام ذات الصلة المباشرة بتحقيق الجودة.</p> <p>-يمثل النظام إدارة الجودة من وجهة نظر الزبائن.</p> <p>-يمثل بداية الطريق لتطبيق منهجية الإدارة الشاملة للجودة.</p> <p>-بإمكان الاعتماد على (QMS) بدون تطبيق (TQM)</p> <p>-طبيعة الإدارة محكومة بما هو موثق حصرا.</p> <p>-يركز النظام على الأنشطة المؤثرة في تحقيق الجودة بشكل رئيسي.</p>	<p>- منهج إداري حديث غير مقرون بتطبيق مواصفة عالمية قياسية موحدة و لا تمنح شهادة بموجبه و إنما جوائز قطرية أو إقليمية.</p> <p>-تركز على تحقيق رضا الزبائن و كذلك رضا العاملين و المستثمرين و الموردين و المجتمع.</p> <p>-تهتم بالابتكار المستمر لجودة المنتجات او الخدمات الذي يحقق ما يفوق رغبات الزبائن و احتياجاتهم و توقعاتهم.</p> <p>-المنظور الإداري مستند على أحكام التفاعل و التكامل بين النظام الفني و النظام الاجتماعي (social Systems) لتحقيق رضا الزبائن و العاملين في الوقت نفسه.</p> <p>-مسؤولية فرق العمل و أقسام الشركة كافة سواء كانت ذات صلة مباشرة أم غير مباشرة بتحقيق الجودة .</p> <p>-تمثل منهجية (TQM) إدارة الجودة من وجهة نظر الشركة المنتجة.</p> <p>-تمثل قمة الهدم في تحقيق الجودة الشاملة للأداء بأنواعه كافة.</p> <p>-لا يمكن التوصل إلى (TQM) بدون تطبيق (QMS)</p> <p>-منهجية الإدارة غير محددة، أي شامل لما هو موثق و غير موثق.</p> <p>-ستركز المنهجية على جودة أداء جميع الأنشطة المؤثرة أو غير المؤثرة في تحقيق الجودة.<sup>1</sup></p>

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل إبراهيم الفزاز و آخرون، SIX SI GMA و أساليب أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ، ط1 ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2009، ص ص 290 ، 291.

من الجدول (01) يبدو بوضوح إن العلاقة بين (QMS) و (TQM) هي علاقة تكامل على الرغم من وجود فرق في الأهداف من حيث الشمولية و تباين في المنظور الإداري و الاهتمامات الكلية من حيث سعة حجمها، لذا يمكن الوصول لنتيجة مفادها إنهما غير متعارفين و لا يشكل احدهما بديلا للآخر. ويتضح ذلك من خلال الحقائق الآتية :

- 1- إن النظامين، أي نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة نظامان متكاملان لأن كل منهما يكمل الآخر .
- 2- إن النظامين غير متعارضين لان بالإمكان تطبيق احدهما فقط بدون الآخر ، إذ بإمكان المنظمة تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 للحصول على شهادة الايزو للجودة بدون تبني نظام (TQM) من جانب . ويمكن تبني نظام (TQM) بدون الحصول على شهادة الايزو من جانب اخر من خلال وضع معايير خاصة به
- 3- إن النظامين غير بديلين ، لان ليس بإمكان نظام إدارة الجودة أن يحل محل نظام (TQM) ويصبح بديلا عنه و العكس وارد، أي ليس بإمكان (TQM) أن يحل محل نظام إدارة الجودة و يحصل على شهادة الايزو للجودة بمفرده
- 4- إن النظامين قابلان للاندماج مع بعضهما من الناحية الإدارية من خلال نظام موحد ( manageriel system) إذا تم تبنيه على أساس الوفاء باحتياجات و رضا الزبائن بجانب رضا الأطراف الآتية<sup>1</sup> :
 

-العاملين	-المستثمرين
-الموردين	-المجتمع

<sup>1</sup> محمد إسماعيل إبراهيم القزاز و اخرون, مرجع سابق , ص 2017 .

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة:

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة لابد من عرض السمات و الخصائص التي تتميز بها إدارة الجودة بالإضافة إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة و تطبيقها بفعالية من اجل الوصول إلى أفضل أداء و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث:

### المطلب الأول: خصائص و مبادئ إدارة الجودة:

#### أولاً: خصائص إدارة الجودة:

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة و هي:

- 1- إدارة الجودة نظام متكامل يشمل الأنشطة التالية:
  - اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة.
  - كافة النظم الرئيسية و الفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
  - الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
- 2- عملية بناء الجودة تضمن عدم حدوث الأخطاء أو التقليل منها.
- 3- هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج و النظم الرئيسية و الفرعية لضمان تحقيق الجودة.
- 4- الشمولية في إدارة الجودة تتسع لتشمل منشآت صناعية و منشآت تقديم الخدمة و هذا يعود إلى درجة رضا المستهلك.
- 5- الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص.

و يتضح مما سبق أن إدارة الجودة بالمفهوم الشامل تعني التركيز على جانبين هما:

- أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة.
- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حليلة عيادي ، مرجع سابق ، ص ص 18- 19 .

### ثانياً: مبادئ إدارة الجودة:

ركز نظام إدارة الجودة ISO 9001 منذ إصدار سنة 2000 على مبادئ إدارة الجودة من أجل تحسين الأداء الذي يؤدي إلى الوفاء بمتطلبات و توقعات العميل و ذلك في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها أو نشاطها، و هذه المبادئ الرئيسية عددها ثمانية و هي كما يلي:

#### 1- التركيز على العميل:

العميل هو أساس وجود المؤسسة و مصدر نجاحها و تطورها، و بالتالي فهو محطة الأهداف و الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها في ظل تقلبات البيئة المحيطة و الظروف التنافسية الخائفة، كذلك يتطلب هذا القيام بدراسة احتياجات و متطلبات هؤلاء العملاء و العمل على تلبيتها و توفيرها بصفة مستدامة حسب رضاهم وولائهم باستمرار.

#### 2- القيادة:

من ابرز مهام القيادة قيامها بوضع أهداف المؤسسة و توجيه أفرادها بالشكل الذي يضمن تحقيق تلك الأهداف، و هذا يتطلب من القيادة توفير المناخ التنظيمي الملائم و بيئة العمل المناسبة بضمان تحقيق كل ذلك.

#### 3- مشاركة الأفراد:

إن الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يمثلون أساس نجاح أو فشل المؤسسة و بالتالي فإن مشاركتهم في قضايا العمل التي تسمى اختصاصاتهم من شأنها أن تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم، حيث يصب كل هذا في صالح المؤسسة

#### 4/ مدخل العمليات : PROCESS APPROACH

أن مسألة تحقيق النتائج المستهدفة يتوقف على مدى إدارة أنشطة و موارد المؤسسة من خلال نموذج العملية الذي يفسر كيفية تأدية مختلف العمليات بصورة أكثر كفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحلام خمقاني ، " دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام ادارة الجودة بالمؤسسة الاقتصادية " ،(رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 )، ص 07 .

## 5/ اعتماد مدخل النظام في الإدارة : SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT

إن إدارة مختلف الأنشطة و العمليات في المؤسسة وفق نظام متكامل و مترابط يمكن من تحقيق الأهداف بالفاعلية و الكفاءة المطلوبة .

## 6/ التحسين المستمر : CONTINUAL IMPROVEMENT

أن جوانب التحسين المستمر في أداء مختلف الأنشطة بالمؤسسة يجب أن يكون هدفا رئيسيا و دائما .

## 7/ اتخاذ القرار المبني على الحقائق : FACTUAL APPROACH TO DECISION MAKING

حتى تكون القرارات فعالة و دقيقة من الضروري أن تعتمد على المعلومات و البيانات و الوثائق الموثقة بها و إتاحة الفرص أمام الجميع للمساهمة و المشاركة فيها و إثرائها .

## 8/ العلاقات ذات المصلحة المتبادلة مع المجهزين ( الموردین ) MUTUALLY BENEFICIAL SUPPLIERS RELATIONSHIP

تربط المؤسسة و المجهزون ( الموردون ) علاقات و مصالح مشتركة و أن الاستغلال الجيد لهذه العلاقات و العمل على تفعيلها سوف يضاعف من قدرتها أكثر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - احمد بن عيشاوي ، مرجع سابق ، ص 97

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة:

متطلبات أنظمة إدارة الجودة بهذا المعنى لا يقصد بها الحاجات الظاهرة أو الضمنية لنظام إدارة الجودة إنما يقصد بها مجموعة من النصوص الواردة على متن وثيقة تتضمن المعايير الواجب احترامها لبلوغ المطابقة و التي لا يقبل اتجاهها أي انحراف.

و هي كالتالي :

#### أ / المتطلبات العامة :

يجب على المؤسسة أن تضع و توثق و تطبق نظاماً لإدارة الجودة و تحافظ عليه و أن تحدد العمليات ، تراقب و تقيس و تحلل هذه العمليات .

#### ب/ متطلبات التوثيق :

يجب أن يشمل توثيق نظام إدارة الجودة :

1- تصريحات موثقة لسياسة الجودة و أهدافها .

2- دليل الجودة .

3- ضبط الوثائق .

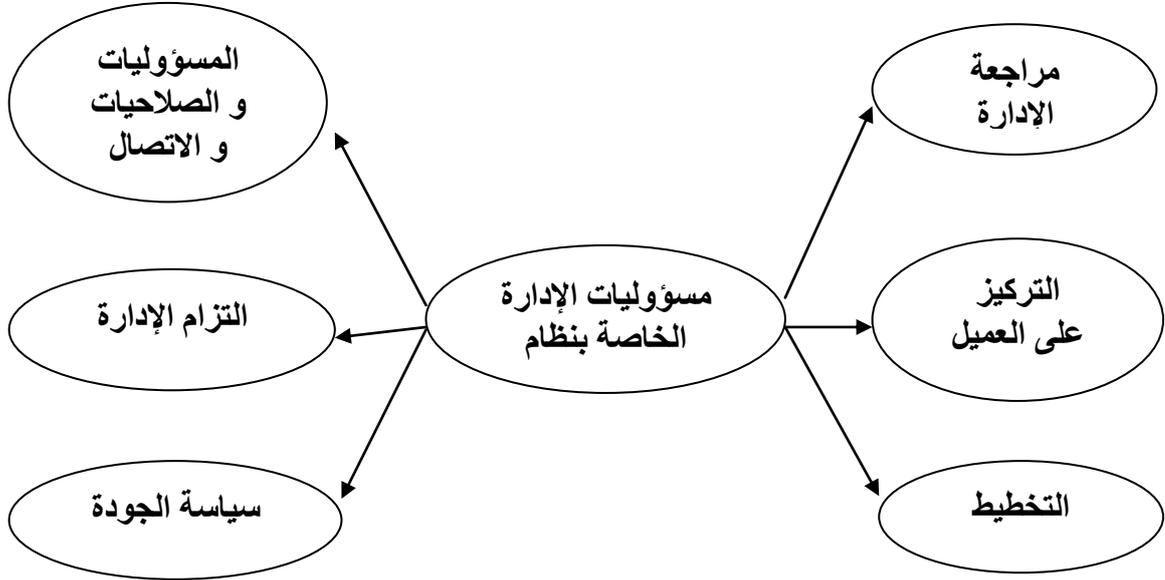
4- ضبط السجلات .

5- مسؤولية الإدارة :

أن المواصفة قد حددت العديد من المسؤوليات و المهام للإدارة العليا في سبيل تحقيق التوجه العام لدى المنظمة و كذلك إعطاء القوى المطلوبة للنظام لكي يؤدي بفاعلية و الشكل التالي يوضح مسؤوليات الإدارة طبقاً للمتطلبات المواصفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي ، عبد الله ابراهيم عبد الله نزال ، بلال محمود الوادي ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظري و التطبيقي ، ط 1 ، عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص 78 .

الشكل رقم 02 : مكونات مسؤوليات الإدارة الخاصة بنظام الجودة



المصدر: عبد العزيز عبد العالي زكي إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات، (أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضي للمملكة المتحدة 2001)، ص 40.

أ- التزام الإدارة:

و المقصود بالتزام الإدارة يعني إن تكون الإدارة العليا لتلك المنظمة عندها التزام تجاه تطبيق متطلبات المواصفة.

ب- التركيز على العامل:

إن نجاح المنظمة يعتمد على تفهم و تلبية الاحتياجات و التوقعات الحالية و المستقبلية للعامل و تحويلها إلى متطلبات، و إن الإدارة العليا قد تم تحقيقها و تحديدها.

ج - سياسة الجودة:

تعتبر سياسة الجودة هي وسيلة لقيادة المنظمة نحو تحسين أدائها و سياسة الجودة يجب ان تتوفر على مجموعة من الشروط كي تتطابق مع متطلبات المواصفة منها:

- إن تتوافق مع النشاط و الغرض من المنظمة.
- تعتبر سياسة الجودة هي الإطار الذي يحدد أهداف الجودة.

**د - التخطيط:**

يجب على الإدارة العليا وضع أهداف الجودة بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة و تتأكد من إن هذه الأهداف تم إعدادها لجميع الوظائف و المستويات المختلفة مع توفير الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

**هـ- المسؤولية و الصلاحية و الاتصال:**

يجب على الإدارة العليا و الصلاحيات داخل المنظمة و ذلك لجميع المستويات و الوظائف و العلاقة المتبادلة بين الإدارات المختلفة و فيما يخص عملية الاتصال فان الإدارة العليا يجب أن توفر و تحدد وسائل الاتصال الفعال داخل المنظمة.

**و - مراجعة الإدارة:**

باعتبار أن عملية المراجعة تشكل انطلاق لتبادل الأفكار الجديدة مع المناقشات المفتوحة و تقييم المداخلات التي تطرحها الإدارة العليا.

**6- إدارة الموارد:**

تنقسم عملية إدارة الموارد إلى أربعة أقسام كما هو موضح في الشكل الموالي.

**أ- توفير الموارد:**

يجب على المؤسسة أن تحدد و توفر الموارد اللازمة و أن تطبق و تحافظ على نظام إدارة الجودة و تحسن فعاليته لاستمرار و تعزيز رضا الزبون عن طريق تلبية متطلبات الزبون.

**ب- الموارد البشرية:**

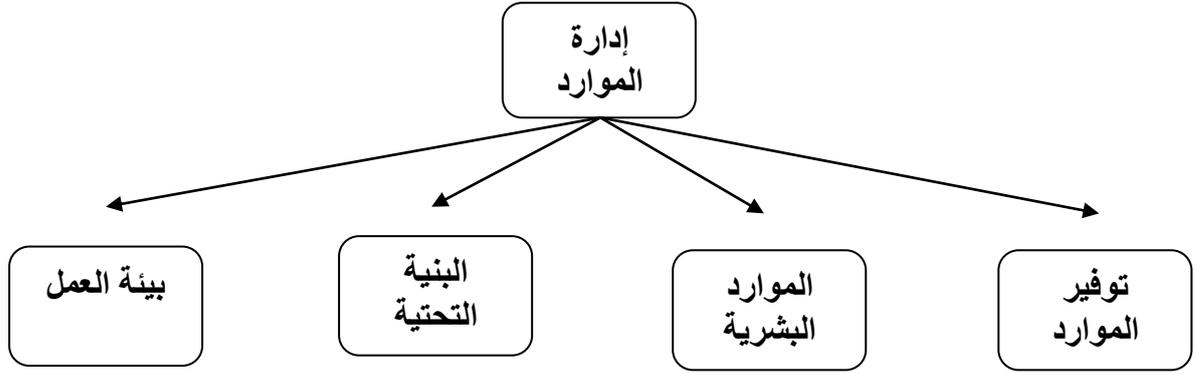
يجب أن يكون الأفراد الذين يقومون بأعمال تأثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة القائمة على الثقافة و التدريب و المهارات و الخبرة المناسبة أما فيما يخص الكفاءة الواعي و التدريب فيجب على المؤسسة أن تحدد الكفاءة الضرورية على الأفراد اللذين يقوم بعمل يؤثر على المنتج و أن تدربهم و تقييم فعالية الأفعال المتخذة.

**ج- البنية التحتية:**

<sup>1</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة/ الفلسفة و مداخل العمل، ط2، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2009، ص78.

يجب على المؤسسة أن تحدد، توفر و تحافظ على البنية الأزمة لتحقيق المطابقة لمتطلبات المنتج و منها: المباني و أماكن العمل و المرافق الأزمة لها.....الخ<sup>1</sup>

الشكل رقم 03: إدارة الموارد.



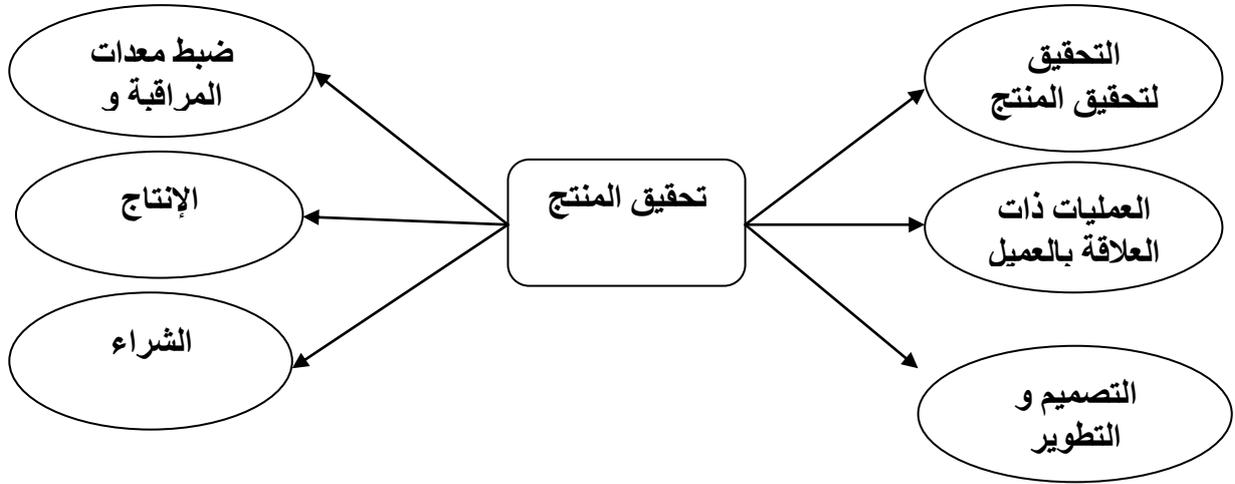
المصدر: عبد العزيز عبد العالي زكي، مرجع سابق، ص 44.

### 7- تحقيق المنتج:

يحدد هذه المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة لتحقيق المنتج لذا هو يعتبر البند الأكبر في المواصفة و يمكن إيجازه فيما يلي:

<sup>1</sup> - فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة و أنظمة الايزو، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2012، ص 231.

الشكل رقم 04: مكونات تحقيق المنتج.



المصدر: عبد العزيز عبد العالي زكي، مرجع سابق، ص 45

#### أ- التخطيط لتحقيق المنتج:

إن هذه العملية يجب أن تشمل أهداف و متطلبات الجودة، الحاجة لتحديد العمليات و المستندات الأزمة لتحقيق المنتج مع تحديد السجلات الضرورية و التي تتوفر الثقة في أن العمليات و المنتجات الناتجة تتوافق مع المتطلبات.

#### ب- العمليات ذات العلاقة بالعميل:

إن العميل هو المصدر الأول للمتطلبات الخاصة بالمنتج و لكنه ليس المصدر الوحيد فيجب تقسيم المتطلبات كما يلي:

- متطلبات يتم تحديدها عن طريق العميل.
- متطلبات لا يحددها العميل.
- متطلبات قانونية و تشريعية.

#### ج- التصميم و التطوير:

في المنظمات التي يمكن تطبيق هذا البند فيها هي المنظمات ذات الطبيعة الصناعية و الإنتاجية حيث تصميم المنتج يعتبر الشغل الشاغل و أهم جزء في العملية.

#### د- الشراء:

لا يمكن لعملية الشراء أن تتم إلا بتوفر معلومات الشراء المناسبة للمورد كي يتمكن تقديم عرض سعر للمنتج و بالتالي توريد المنتج.

#### ه - إنتاج و تقديم الخدمة:

لكي تتمكن المنظمة من إنتاج منتج يحقق المتطلبات يجب.

1/ التحكم في الإنتاج.

2/ اعتماد سريان العمليات.

3/ التعريف و التبعية و يقصد به تعريف المنتج.

4/ ملكية العميل.

5/ حماية المنتج.

#### و - ضبط معدات القياس و المراقبة<sup>1</sup>.

تقوم المنظمة بتحديد عملية المراقبة و القياس و المعدات اللازمة لتوفير الدليل على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة و يجب على المنظمة بخصوص معدات المراقبة و القياس منها :

1- معايرة أجهزة المراقبة و القياس على فترات محددة قبل الاستخدام .

2- المعايرة وفقا لمعايير دولية او قومية .

3- ان يتم الاحتفاظ بسجلات المعايرة .

#### 8- القياس و التحليل و التحسين:

فبعد أن تقوم الإدارة العليا بمسؤولياتها و تقوم بتوفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و ما بعد الإنتاج من تسليم العميل المنتج يأتي دور القياس و التحليل و التحسين و ذلك لكي تتمكن المنظمة من:

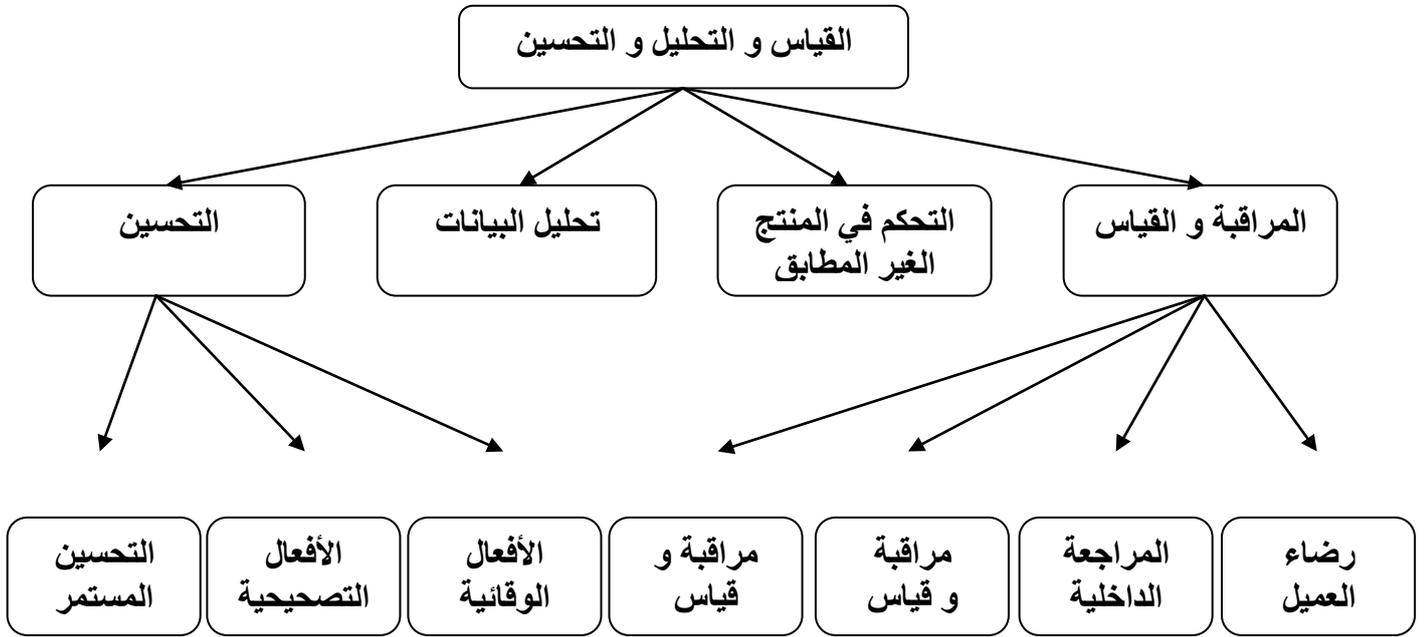
أ/ تقديم البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات.

ب/ التأكيد على مطابقة نظام إدارة الجودة للمتطلبات.

ج/ العمل على التحسين المستمر و تلخص عملية القياس و التحليل و التحسين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - محمد عبد النبي الطائي و اخرون، ادارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO ، الاردن: دار مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2013، ص173.

الشكل رقم 05: مكونات القياس و التحليل و التحسين.



المصدر: عبد العزيز عبد العالي زكي، مرجع سابق، ص 53 .

#### أ- المراقبة و القياس:

تتطلب المواصفة أن تكون هناك مراقبة و قياس على أربع عناصر و هي:

1/ رضي العميل.

2/ نظام إدارة الجودة.

3/ العمليات.

4/ المنتجات.

### ب- التحكم في المنتج الغير مطابق:

على المنظمة تعريف و تمييز المنتج الغير المطابق لمنع الاستخدام الخاطئ أو الغير مقصود مع توضيح مسؤوليات و صلاحيات التعامل مع المنتج الغير مطابق و في حالة اكتشاف هذا المنتج بعد التسليم أو الاستخدام يجب على المنظمة اتخاذ الأفعال التي تراها مناسبة طبقا لطبيعة النشاط مع ضرورة الاحتفاظ بسجلات التي توضح حالات عدم المطابقة و الأفعال الناتجة.

### ج - تحليل البيانات:

يجب على المنظمة أن تقوم بتجميع و تحليل البيانات المناسبة لتقديم البرهان على فاعلية نظام إدارة الجودة مع ظهور إمكانية التحسينات المستمرة و تشمل هذه البيانات العناصر التالية:

- 1/ رضى العميل.
- 2/ مطابقة المنتج للمتطلبات.
- 3/ الموردین و تقسيم أدائهم.
- 4/ خصائص العمليات و المنتجات.

### د - التحسين:

من خلال سياسة الجودة و أهداف الجودة و نتائج المراجعة الداخلية و تحليل البيانات و الفعال التصحيحية و الوقائية و مراجعات الإدارة تظهر فرص التحسين لذلك يجب على المنظمة أن تعمل دائما على استغلال فرص التحسين لفاعلية نظام إدارة الجودة فيجب على المنظمة القيام بما يلي:

- 1/ أفعال تصحيحية .
- 2/ الأفعال الوقائية .
- 3/ التحسين المستمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العالي زكي ، " إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات " ، ( أطروحة دكتوراه الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، 2001 ) ، ص 50-51

### المطلب الثالث : معوقات تطبيق إدارة الجودة :

تواجه المنظمات أثناء تبنيها لإدارة الجودة مجموعة من المعوقات يمكن إدراجها في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- 1- عدم التزام و دعم الإدارة العليا لتطبيق و نجاح إدارة الجودة و هذا راجع إلى عدم و إدراك أهمية إدارة الجودة و كذلك محدودية الخبرة و المعرفة لدى المسؤولية .
- 2- عدم القدرة على تغيير ثقافة و ضمير المنظمة لتبني مبادئ إدارة الجودة و تغيير هذه الثقافة يعد صعب يتطلب وقت طويل نسبياً .
- 3- عدم توفر الكفاءة لتسيير اليد القادرة على الإسهام في سبيل التطبيق الفعال لإدارة الجودة و ذلك بسبب النقص في التعليم و التدريب بشكل مستمر .
- 4- انعدام الثقة بين العاملين و الإدارة العليا مما يؤدي إلى حدوث نزاعات و خلافات بين الفرق و بين أعضاء الفريق الواحد .
- 5- التخطيط الخاطئ و غير الملائم لظروف المنظمة حيث من المفترض ان يتم اشتراك جميع العاملين في المنظمة في تطوير خطة التنفيذ .
- 6- وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الحديثة حيث تتطلب إدارة الجودة عدم العزل بين العاملين و التخصصات .
- 7- عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة مما يؤثر على عمليات التدريب المطلوبة و إجراء التغييرات المناسبة من استقطاب الخبراء و المستشارين لدعم و توجيه تطبيق إدارة الجودة .
- 8- الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة علماً بأن النتائج التي يستوفى حصولها تتطلب زمناً طويلاً .
- 9- غياب الاهتمام الكافي للعاملين في المنظمة و الزبائن إذ من المفترض أن تدرك المنظمة التغيير في احتياجات و توقعات العاملين و الزبائن حيث تتطلب هذه العملية آلية التغذية العكسية

<sup>1</sup> - حسين محمد الحارشة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، عمان : دار جليس الزمان ، 2011 ، ص 82 .

### المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة :

تتسابق المنظمات في مختلف ول العالم للحصول على شهادة المطابقة العالمية لنظم إدارة الجودة ISO 9001 و ذلك لتطبيق نظام جودة عالمي يحقق لها ثبات و تماثل الأداء ، و يتحكم في مواردها و العمليات و يطور المنتجات و الخدمات مع خفض التكلفة و تحقيق رضا العملاء و بالتالي زيادة القدرة التنافسية و قيادة الأسواق .

### المطلب الأول : تعريف نظام ايزو 9001 و تطوراته

#### أولا : تعريف نظام إدارة الجودة الايزو 9001 :

هو النظام المعني بتوجيه و ضبط أنشطة المنظمة المتعلقة بالجودة .  
ان أنظمة إدارة الجودة تشجع على تحليل احتياجات و رغبات العملاء ، و تحديد العمليات اللازمة لتحقيق المنتجات التي تلبى تلك الاحتياجات والرغبات لدى العملاء بهدف زيادة رضا العملاء ، و أصحاب المصالح و تعزيز ثقتهم بالمنظمة<sup>1</sup> .  
يمثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم : الهيكل التنظيمي عمليات التنفيذ و الموارد اللازمة لإدارة الجودة أي انه يضم مجموعة الأنشطة التي تؤكد بان العمليات مهما كان حجمها أو طبيعتها تقدم العملاء ما يحتاجونه و يرغبون فيه بشكل مستمر كما إن نظام الجودة الايزو 9001 يضمن سلامة النظام الذي يعطي المنتج و لكنه لا يضمن مستوى عال من الجودة للمنتج<sup>2</sup> (يساعد المعهد البريطاني للمعايير على رفع جودة أعمالها التجارية) يعد المعيار الدولي ايزو 9001 المعيار الأكثر انتشارا في العالم لأنظمة إدارة الجودة فهو بالإضافة للمعيار الدولي ايزو 9001 ينتمي إلى عائلة المعيار ايزو 9000 و يساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات و توقعات العملاء كما يساعد ايزو 9001 على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات.

#### ثانيا: تطورات أنظمة الجودة الايزو 9001:

تتمثل تطورات أنظمة الجودة الايزو 9001 في التعديلات التي أجريت على هذه الأنظمة و أول نشر لهذه كان سنة 1987 تم تعديلها مرتين كما يلي:

#### 1/ التعديل الأول سنة 1994:

انسجاما مع الضوابط التي اعتمدها منظمة ايزو بإرجاء مراجعة للموافقات القياسية كل خمس سنوات ، فقد قامت اللجنة الفنية 176 و لجانها

<sup>1</sup> - عبد اللطيف مصلح محمد عايض ، مرجع سابق ، ص 63 .

<sup>2</sup> - يحيوي الهام ، مرجع سابق ، ص 20 .

الفرعية سنة 1992 بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة بإعداد توصيات لنشأتها و أصدرت المواصفات القياسية المعدلة سنة 1994 المتمثلة في:

- المواصفات القياسية الخاصة بالمصطلحات و هي الايزو 8402.
- المواصفات القياسية الخاصة بمتطلبات و التي بدورها تنقسم إلى:
  - مواصفات ضمان الجودة لأنظمة الجودة و هي: الايزو 9001، 9002، 9003.
  - مواصفات ضمان الجودة لتجهيزات القياس و هي: الايزو 10012.
  - المواصفة القياسية الإرشادية و التي تحتوي على: الايزو 9000 و الايزو 9004 و الايزو 10000 و للإشارة فان المواصفات القياسية لضمان الجودة متمثلة في النماذج الثلاثة للايزو: 9001، 9002، 9003 و التي تتكون كـلا منها من 20 فصلا (بندا) حيث يجب توفرها في نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

## 2/ التعديل الثاني سنة 2000م:

إن تطور نظام الجودة يتماشى مع حركة التطور الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و التكنولوجي إضافة إلى تلبية حاجات و رغبات الأطراف المستفيدة و مراجعة المواصفات القياسية قد تؤدي إلى الإبقاء عليها و تعديلها أو سحبها لـكن الملاحظ إن سلسلة المواصفات القياسية إصدار 1994 قد جرى مراجعتها بصورة شاملة و تم إصدار هذه المواصفات في 2000/12/15 و هي تتسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة و من الأسباب و الدوافع التي أدت إلى التعديل الثاني لـ 2000:

- أ/ ضمان إمكانية استخدام المواصفات القياسية بسهولة لكل المؤسسات في جميع القطاعات.
- ب/ الحاجة لتوفر أساس منسق و مخاطبة واعية لاحتياجات بعض المؤسسات مثل المعدات الطبية و صناعة السيارات..... الخ.
- ج/ ضرورة توفير البساطة في الاستخدام و الوضوح في اللغة ، الترجمة و السهولة في الفهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد اللطيف مصلح محمد عايض ، مرجع سابق ، ص ص 71-72 .

د/ ضرورة ربط هذه المواصفات بشكل واضح و ايجابي بالأعمال و مقتضيات أداء الفعالية و القياسية .  
 ه/ ضرورة التركيز أكثر على التحسين المستمر و إرضاء الزبون و تطبيق نموذج العمليات .  
 و/ تسهيل التكامل و المواءمة مع المواصفات القياسية الأخرى مثل أنظمة إدارة البيئية .  
 ي/ ضرورة الاتجاه نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين أداء المؤسسات .  
 نتائج التعديل و أهدافه :تتمثل نتائج التعديل في أهم العناصر الرئيسية التي يشملها التغيير مقارنة بين مواصفات الإصدارين وهي :

#### أ/ التعارف و المصطلحات :

ف التعارف حسب مواصفات الايزو 8402 أصبحت في مواصفة واحدة هي الايزو 9000 ، إضافة إلى تعبير عدة مصطلحات .

#### ب/ بنية المواصفة القياسية :

و التي اجري عليها تعديل كبير مع الإبقاء على جوهرها ، فأصبحت مواصفات إصدار 2000 تضم تسعة فصول (بنود) عكس المواصفة القديمة 20 فصلا .

#### ج/ النطاق :

و تؤكد المواصفة على قابليتها لتطبيق في جميع مؤسسات بغض النظر عن طبيعتها ، حجمها و المنتج الذي توفره .

#### د/ مدخل العمليات أو السيرورات .

#### ه/ التوافق مع المواصفة القياسية الايزو 14001

#### و/ الثنائي ، المتوافق الايزو 4001 و الايزو 2004

#### ز/ التحسين المستمر

#### ح/ رضا الزبون :

فلقد ركزت مواصفة الايزو 9001:2000 بصورة كبيرة على رضا الزبون .

#### خ/ المتطلبات القانونية

#### ك/ محيط العمل:

فلقد أكدت المواصفة و له لأول مرة على أهمية توفير محيط عمل مناسب .

#### ل/ الأسس الهيكلية :

فلقد وضحت المواصفة و بفقرة منفصلة ضرورة تحديد و توفير و صيانة المعدات و الخدمات السائدة ذات العلاقة بجودة المنتج و اعتبرته كأحد متطلبات المطابقة م/ التدريب :

فلقد أضافت المواصفة متطلبات جديد كلياً مرتبطاً به و هو تقييم فعالية التدريب .

ن/ الاتصال الداخلي :

فلقد وضحت المواصفة أهمية الاتصال الداخلي كإحدى محددات فعالية نظام إدارة الجودة و هذا لم يكن وارداً في الإصدار السابق .

س/ السيطرة على البرمجيات:

فلقد أكدت المواصفة في إصدار 2000 على أهمية السيطرة على البرمجيات المستخدمة في الضبط و القياس و مدى مطابقتها للإغراض المحددة من استخدامها<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : خطوات الحصول على شهادة الايزو 9001**

هناك ثلاث مراحل رئيسية ينبغي على المنظمة اجتيازها للحصول على شهادة الايزو كالتالي<sup>2</sup> :

**المرحلة الأولى: مرحلة الاستعداد للتسجيل:**

هي مرحلة إعداد الأوضاع و تجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة ، و تتضمن هذه المرحلة التالي:

1/ بدء اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة و بدء حفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة تجاه ذلك.

2/ تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف و التنسيق و الإعداد.

3/ البدء بوضع خطة عمل و جدول زمني للتنفيذ على أساس إن يتم الالتزام التام به.

4/ صياغة سياسة الجودة و أهدافها في المنظمة طبقاً لطبيعة النشاط.

5/ كتابة و توثيق إجراءات المنظمة و تعليمات العمل و الإجراءات التصحيحية و الوقائية.

6/ إعداد دليل الجودة و الذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.

7/ إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، و من الضروري التثبت إن المدققين الداخليين قد شارك في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة و حصلوا على شهادة بذلك.

<sup>1</sup> - يحيوي الهام ، مرجع سابق ، ص ص 22 - 23 .

<sup>2</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سابق، ص ص 24- 25.

### المرحلة الثانية: الحصول على الشهادة:

- هذه المرحلة يتم فيها الحصول على الشهادة ، و تشتمل على ما يلي:
- 1-التعاقد مع المحل أو الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة.
  - 2-قيام المسجل / الشركة المرخصة بدراسة و مراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.
  - 3-التعاون مع المسجل و إجراء كافة التعديلات التي يطلبها .
  - 4-قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات و أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة و هذه الخطوة اختيارية و ليست إجبارية.
  - 5-قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة و الذي يتم فيه اكتشاف أي مخالفات لنظام إدارة الجودة، حيث يتم تقسيم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع (مخالفات جوهرية أو ما تسمى رئيسية، مخالفات صغيرة و تسمى ثانوية و ملاحظات) .
  - 6- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، إما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيتحتّم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات و طلب إعادة التقييم.

### المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

- بعد الحصول على الشهادة المطلوبة، على المنظمة الحفاظ على المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة و من اجل ذلك يقوم المسجل أو الشركة المانحة للشهادة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:
- 1- الزيارات الدورية المجدولة، و التي تتم عادة كل ستة شهور.
  - 2- الزيارات المفاجئة و التي تكون في حالة استسلام شكاوى عن عيوب في منتجات المنظمة.
- عند القرار بمنح الشهادة للمنظمة أو عدمه يتم الإعلان عن ذلك رسميا بإدراج ذلك على مطبوعات المنظمة و في وسائل الإعلام.
- و الهدف الأساسي من زيارات المراجع الخارجي أو المسجل هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات و معايير نظام إدارة الجودة ISO 9000-2008<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سابق ، ص 26.

### المطلب الثالث: التدريب و التحسين ضمن الايزو 9001:

إن لتحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة و مهارة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد.

و يقصد بإدارة الجودة التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية و تحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد و البرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب.

إن توفير الموارد المطلوبة للتطبيق و المحافظة و تحسين نظام إدارة الجودة من أولويات إدارة الموارد، فضلا عن ذلك التأكد من أداء العاملين بصورة متكاملة و مؤثرة في الجودة و التأكد من أن الموارد المتوافرة كما و نوعا حيث تتوزع بين ثلاثة مجالات هي: تدريب الموارد، توفير بنية تحتية ملائمة و بيئة العمل.

و هذا ما ركزت عليه المواصفة ISO 9001 حيث جاء في بندها السادس الخاص بإدارة الموارد البشرية أن الأفراد هم الذين يؤدون أعمالا تؤثر في جودة المنتج أو الخدمة يجب أن يكونوا ذوي كفاءة عالية اكتسب بواسطة التعليم و التدريب و الخبرة و إن تقوم فاعلية الأعمال المنفذة، و التأكد من إن منتسبي المنظمة مدركون لأهمية نشاطهم بالجودة و كيفية إسهامهم في انجاز أهداف الجودة و ضرورة الاحتفاظ بسجلات التعليم و التدريب و المهارات، أي العملية التي يتم بمقتضاها تقدير حاجات المنظمة من الأفراد من حيث العدد و النوعية لمدة مقبلة و ذلك فوق حجم المهام و الأهداف المقررة في الخطة العاملة للمنظمة و على أساس بنية القوى العاملة الحالية كما أن إحساس العاملين بانتمائهم للمنظمة و ذلك عبر مشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين أدائهم و تقديم الأفضل كذلك يجب على المنظمة القيام بالاتي:

- التدريب المستمر للعاملين.
- تحديد المسؤوليات و الصلاحيات لشتى المستويات الإدارية و التشغيلية.
- تحديد أهداف العاملين و فرق العمل و إدارة العملية و تقييم النتائج.
- التمييز و التحفيز.
- تسيير إشراك العاملين في تحديد الأهداف و صناعة القرارات.
- المراجعة الدورية لحاجات العاملين.
- توفير الظروف المناسبة للإبداع.
- التركيز على فرق العمل الفاعلة.
- إيصال المقترحات و الأفكار.

- اعتماد المقاييس الخاصة برضا العاملين.
- البحث و الاستفسار عن أسباب ترك العاملين بالمنظمة و مغادرتها .
- إن المنظمة التي تنشُد نظام إدارة الجودة لابد لها من أن تستثمر الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن و ذلك لدورها الفاعل في تنفيذ النظام و تطويره بكفاءة و فاعلية لتحقيق متطلبات المخرجات المطلوبة لسوق العمل التي تحقق رضا المستفيد إذ تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات منتسبيها هن طريق تدريب القوى العاملة التي تقع عليها مسؤولية تنفيذ النشاطات ذات التأثير في الجودة.<sup>1</sup>
- أما فيما يخص توفير بيئة مناسبة فيجب على المنظمة توفير بيئة عمل فيزيائية و كيميائية و بيولوجية مناسبة لطبيعة عمل كل منظمة و خصوصيتها.
- كما يجب عليها تحديد و إدارة بيئة عمل مناسبة لانجاز مطابقة المنتج أو الخدمة للمتطلبات و ظروف البيئة و العوامل الأخرى مثل (الضوء، درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الجو..... و غيرها)
- و ليس هذا فقط بل و جب على المنظمة أيضا:
- توفير البنى التحتية لها و المحافظة عليها لضمان تحقيق متطلبات المنتج او الخدمة و تضمن البنية التحتية الملائمة:
- المباني و أماكن العمل و المرافق اللازمة لها.
  - معدات العملية (الجاهزة و البرامج) و تدريب العاملين عليها.
  - الخدمات المساعدة مثل (النقل و المواصلات و نظم المعلومات)<sup>2</sup>
- و كاستنتاج فان استطاعت المنظمة تحقيق هذه المتطلبات و توفير كل هذه الظروف و متابعة و تدريب عاملها فإنها ستجني موارد ذات كفاءة و فعالية مساعدة و محسنة لجودة الخدمة.

<sup>1</sup> - عبد المنعم كاظم عبد المنعم، " مقارنة نظام مراقبة جودة المستخدم في أمانة بغداد معايير الاعتماد الدولي ISO 9001-2000 ، (أطروحة دكتوراه " ، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2014)، ص ص 124-125.

<sup>2</sup> - صالح علي محسن المدحجي، " الخيار التكاملي لبناء ادارة الجودة و البيئة وفقا للواصفين القياسيتين الدوليتين ISO 9001 & ISO 14001 " ، (أطروحة دكتوراه، جامعة كليمنس، العراق، 2012)، ص ص 88 - 89.

## خلاصة الفصل الأول:

إن دراسة موضوع إدارة الجودة من حيث إطارها النظري و أهدافها و فوائد تطبيقها و مبادئها و تطوراتها، أصبحت ضرورة حتمية يجب أن تتبناها أي منظمة للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

إن التحسين المستمر للجودة يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لانتطوي على مجرد إصدار الأوامر على الموظفين، ولكن أن يطلب منهم العمل الجماعي و المشاركة الجماعية للمعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع و توحيد الجهود و رفع الروح المعنوية في بيئة العمل و التعلم و التدريب المستمر لكافة الأفراد بالمؤسسة .

# الفصل الثاني: ماهية أداء العاملين

## الفصل الثاني: ماهية أداء العاملين:

## تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية حيث تعتمد عليه إدارة المؤسسة لمواجهة تحديات تحسين الأداء والإنتاجية، ويؤدي استعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية و الجماعية، و التنبؤ بالتطورات و المساعدة على إدخالها، تحسين الكفاءة بفضل تخطيط و تحديد الأهداف و القيام بالإعمال المختلفة لتحقيقها. و يعمل هذا النظام في ظل الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، فهو يؤثر و يتأثر بها و يخدم بذلك لأغراض التي وجد من أجلها.

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء:**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث و الدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية و المنظمة , و هذا راجع الى أن الأداء مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة .

**المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته :****أولا / تعريف الأداء :**

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل فلكل باحث وجهة نظر خاصة به و اغلب التعارف المتعلقة بمصطلح الأداء تتضمن أما إبعاد تنظيمية أو بشرية أو مجالات كمية أو كل الجوانب معا و عموما فان مصطلح الأداء ( PERFORMACE ) من المصطلحات الواسعة الاستخدام و قد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخدامه فبالنسبة لمدير المنشأة الأداء يعني المر دودية و القدرة على المنافسة و بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة و بصفة عامة يعرف الأداء في التسيير انه الجمع بين الفعالية و الكفاءة.<sup>1</sup>

الأداء هو العمليات التي تتضمن إتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد و إمكانيات معينة.<sup>2</sup>

عرف البعض الأداء بأنه " القدرة على الإنتاج بفعالية " و البعض الآخر بأنه " العلاقة بين النتيجة و المجهود " <sup>3</sup> يعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك و الانجاز أو انه مجموعة السلوك و النتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الاعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013، ص23.

<sup>2</sup> - فيلح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، عمان: دار عالم الكتب الحديثة للنشر ، 2009 ، ص 255 .

<sup>3</sup> - نعيمة يحيوي ، (أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها . ) ( مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ) ، العدد الأول - 2011 ، ص 29 .

<sup>4</sup> - مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال /المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، ط1 ، عمان : دار عالم الكتب الحديثة، 2010، ص 249 .

و يقول توماس جلبرت THOMAS GILBERT انه لا يجوز الخلط بين السلوك BEHAVIOR و الانجاز ACCOMPLISHMENT ذي القيمة أو الأداء ذلك إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجحة أو تصميم نموذج أو التفيتش أما الانجاز

( الأداء) فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج نتائج أو نتائج ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما أو طرح مقترحات و خصائص معينة<sup>1</sup>

ويعرف الأداء بأنه الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين ومهندسين<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء يتمثل في النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه و القيام بواجباته بفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

#### ثانيا / مكونات الأداء :

للأداء مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في تحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات ، ويمكن حصر تلك المكونات كالتالي :

#### أ /الموظف و كفاءته :

و هو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات و اهتمامات و فيم واتجاهات و دوافع ، أما كفاءته فتعني مالدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات ، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه .

#### ب/ العمل و متطلباته :

ويشمل المهام و المسؤوليات والمهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف و ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات .

<sup>1</sup> - عبد البارى إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة: منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، 2003، ص 15 .

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص، 123

**ج/ البيئة التنظيمية و مركباتها :**

وهي تتكون من عوامل داخلية و خارجية ، و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و التي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، الحضارية السياسية ، القانونية<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : أهمية و محددات الأداء:****أولاً : أهمية الأداء :**

إن من أجل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة كالبقاء و النمو و التوسع فإن هذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه أي منظمة كانت و المتوقع على أداء العاملين فيها و ذلك بإقامة أعمالهم و انجاز مهامهم الموكلة إليهم و المخطط لها من قبل الإدارة .

و يمكن للأداء أن يشكل عائق كبير أمام تحقيق أهداف المنظمة إذ ما كان في المستوى المطلوب و عليه يمكن أن نبين أهمية الأداء على النحو التالي :

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل و بالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية . غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله و محاولة تحسينه .

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في منظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمود بو قطف ، "تكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013)، ص 63-64 .

2 - فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم و اثره في تحسين الأداء الوظيفي ، الأردن: دار حليس للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 45 .

**ثانيا : محددات الأداء:**

الأداء يشير إلى درجة تحقيق إتمام مهام المكونة لوظيفة الفرد و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد و ينظر للأداء على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

- **الجهد** : يشير للطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ,وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددًا ,فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل ، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل ، هذه القوة تنعس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرتة و استمراره في الأداء .

- **القدرات** : ... الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة في الحالة التي يكون فيها الفرد متمكنا من تحقيق النجاح في انجاز معين وتعتبر القدرات بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هما : المعرفة والمهارة ، حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شئ معين<sup>1</sup> ، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الانسان و اكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدراته على ما يقوم به من أعمال<sup>2</sup> .

- **إدراك المهام** : ... بتوجيه جهوده و قدراته لأداء دور محدد يخدم و وظيفته . و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء حيث يؤدي الارتفاع في مستوى مكون و انخفاض مكون آخر إلى نتائج سلبية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محمود بوقطف ,مرجع سابق ,ص 68

<sup>2</sup> خالد أحمد فرحان الشهداني ، رائد عبد خالق عبد الله العبيدي ، مبادئ إدارة الأعمال ، الأردن : الأيام للنشر

و التوزيع ، 2013 ، ص 185

<sup>3</sup> خالد أحمد فرحان الشهداني رائد عبد خالق عبد الله العبيدي مرجع سابق ص 186.

**المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء:**

انطلاقاً من أن الأداء يتكون من بعدين أساسيين هما :

الكفاءة و الفعالية و أنه متغير تابع لعدة متغيرات ذات التأثير الايجابي او السلبي عليه فانه يوجد اختلاف بين الباحثين حول تحديدها بدقة لأنها متداخلة و تتباين من حيث إمكانية التحكم فيها و درجة التأثير عليها .  
ومن أهم معايير تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء نذكر :

**- معيار مصدر العامل :**

و الذي يصنفها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية

**- معيار إمكانية التحكم فيها :**

حيث قسمت إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة ( داخلية ) و أخرى غير خاضعة لتحكمها ( خارجية ) .

و في الواقع فانه لا يمكن فصل هذه العوامل عن بعضها البعض لأن مدخلات و مخرجات المؤسسة امتداداً لمحيطها الخارجي ، و تفادياً لهذا الأشكال سنوضحها حسب المعيار الثاني :

**1/ العوامل الخاضعة لمعيار تحكم المؤسسة :**

و التي تمثل المحيط الداخلي و لها التصنيف إلى :

**أ/ العوامل التنظيمية:** و المتمثلة في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الاختيار الأفضل للإفراد مع تحديد العلاقات بينهم و كذا تقسيم المهام و السلطات و المسؤوليات بينهم .

و يتمثل تأثير العوامل التنظيمية على أداء المؤسسة في :

ضرورة انسجام تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها ، إدارة المؤسسة من طرف أفراد متخصصين و مدى فعالية القرارات الإدارية لحل مشاكل المؤسسة

**ب/ العوامل البشرية :**

و التي تشمل التركيبة البشرية ، مستوى تأهيل الأفراد التوافق بين مؤهلات العمل و مناصبهم العلاقات بين العمال أو بينهم و بين رؤسائهم ، نظامي المكافآت و الحوافز و نوعية المعلومات و يتمثل تأثير هذه العوامل البشرية على أداء المؤسسة في ضرورة دمج أهداف الفرد بأهداف المؤسسة ، تشجيع روح الإبداع لدى العاملين و كذا توفير شروط العمل الضرورية .

**ج/ العوامل التقنية :**

و التي تضم نوع التكنولوجيا المستخدمة جودة الموارد المستهلكة ، تصميم المؤسسة من حيث المخازن و الورشات و الآلات مقارنة مع العمال ، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع العمال و يتمثل تأثير العوامل التقنية على أداء المؤسسة ،في تحسين عمل التجهيزات المستخدمة وفق طاقتها الإنتاجية و تنظيم صيانتها مع توفير قطع غيارها و كذلك تخفيض تكاليف التخزين الناجمة عن عدم مطابقة المواد للمواصفات و عدم انتظام تدفقات توريدها .

**2/ العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة :**

و تشمل المحيط الخارجي لها:

**أ/ العوامل الاقتصادية:**

و التي تنقسم حسب شموليتها إلى نوعين:

عوامل اقتصادية عامة كمعدلات النمو الاقتصادي ، معدلات التضخم، سياسات التجارة الخارجية .... الخ، و أخرى قطاعية كدرجة المنافسة، توفر المواد الأولية ، اليد العاملة المؤهلة ليشكل السوق..... الخ.

و تتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في المدى القصير نسبياً عكس العوامل الاقتصادية العاملة التي تنعكس على أداء المؤسسة بصفة غير مباشرة و على المدى الطويل.

**ب/ العوامل الاجتماعية و الثقافية:**

و التي تتميز بأنها من أهم العوامل التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها لان العنصر البشري مختلف السلوكيات، القيم و المبادئ و تتمثل العوامل الاجتماعية في المواقف و الرغبات و مستوى الذكاء و التربية و قناعات و عادات الأفراد الذين يشكلون المجتمع، أما العوامل الثقافية فهي نماذج الحياة و القيم الأخلاقية و الفنية و التيارات الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة و غالباً ما تكون هذه العوامل الاجتماعية عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة أي أنها تنعكس سلباً على أدائها.

ج/ العوامل السياسية: و المتمثلة في:

السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي و الأمني للدولة، النظام القانوني، انتشار الأحزاب السياسية..... الخ، و بما أن التغيرات السريعة و المفاجئة لهذه العوامل تنعكس على أداء المؤسسة فإنه يتوجب عليها تكيف هذه التغيرات وفق مصالحها.

د/ العوامل التكنولوجية: و التي هي عبارة عن:

المعارف العلمية، البحث العلمي ، الإبداع التكنولوجي و تداول براءة الاختراع..... الخ.

فتتويع التكنولوجيا المتبعة من طرف المؤسسة تساهم في تحديد مستوى أدائها لأنها تسمح بتحديد حجم التكاليف ، جودة المنتجات و كيفية معالجتها للمعلومات و لذلك يتوجب على المؤسسة لكي تكون سباقة إلى الإبداع و الاختراع و بالتالي التحسين المستمر لكل أنشطتها.

و في هذا السياق توصل احد الباحثين إلى أن العلاقة بين الأداء و الإبداع تمثل نظاما جد معقد و تتطلب تجديد قياسات الأداء و إثرائها بنتائج الإبداع لا تقاس فقط بمؤشرات كالإنتاجية، أجال تسليم المنتجات بل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار لتأثير الإبداع على الكفاءات ، أنظمة المعلومات، العلاقات الخارجية و عناصر أخرى بالمؤسسة.

إن مهما صعب تصنيف هذه العوامل إلا أنها كلها تؤثر بدرجات و بأشكال مختلفة على الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مفيد عيسى يحيى، الهام عيسى يحيى، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج و العمليات، ط1، عمان: دار أسامة للنشر و توزيع ، 2014، ص ص 48-50.

**المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة:**

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء ومكوناته و أهميته و محدداته و العوامل المؤثرة فيه نتناول في هذا المبحث عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المحددة من قبل ، ثم تقدير الانحرافات و البحث عن طرق علاجها و اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهدافه****أولا / تعريف تقييم الأداء EMPLOYEE. PERFORMANCE:**

تقييم الأداء هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم بعبارة أخرى هو عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، و مدى التزامه ، و احترامه لسلوكيات العمل و نظمه و قوانينه و النتائج التي حققها و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة و القياس لأدائه خلال فترة من الزمن و مقارنة النتائج بمعايير محددة سلفا.

و من خلال هذا التعريف يتضح لنا النقاط التالية:

- إن عملية التقييم تتم بعد أن يكون الفرد قد أمضى فترة من الزمن في العمل.
  - لابد من وضع معايير محددة سلفا تستخدم كأساس يقارن بها أداء العامل.
  - قياس و تقييم الأداء عملية مستمرة خلال عمل الفرد.
  - نتائج تقييم الأداء يترتب عليها قرارات عدة متعلقة بالموظف مثل الترقية.
  - التقييم يجب أن يشمل جميع العاملين دون استثناء.<sup>1</sup>
  - تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد انجاز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي.<sup>2</sup>
- و يقصد بتقييم أداء العاملين هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للتحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، صنعاء: دار جامعة العلوم و التكنولوجيا، 2012، ص 291.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 361.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة الدار الجامعية طبع نشر و توزيع، 2000، ص 303.

و يعرف بودر " تقييم الأداء بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معهم خلال مدة معينة و مقارنتها بمعدلات لأداء القياسية المعتمدة سلفا . وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء أفراد العاملين معه . " <sup>1</sup>

و يرى البعض أن "عملية تقييم الأداء أنها جزء من العملية الرقابية قد عبر عن هذا الاتجاه  
د . علي السلمي على النحو التالي : الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل المنظمة لكي تصل إلى هدف محدد ، و أن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها " <sup>2</sup>

و يقصد " بتقييم أداء العاملين و العوامل قياس كفاءتهم و تحليل أنماط ومستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم و تحليل أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط و المستويات فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم ( أي لترشيد و التحسين من خلال تعظيم نقاط القوة و تطبيق أو محو نقاط الضعف أو رفع للمستوى . " <sup>3</sup>

### ثانيا : أهداف تقييم الأداء :

إن الهدف من تقييم الأداء هو محاولات المؤسسة معرفة ما احدث التطوير و التغيير في سلوك و اتجاهات العاملين و هل أن سياسة التغيير قد رفعت من كفاءة العاملين لكي يكونوا بمستوى التطوير الذي ادخل على المؤسسة ، و في أدناه نستعرض أهداف تقييم الأداء .

أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية إلى وظائف مناسبة .

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان ، العمليات الإدارية، الأردن : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2010، ص 150 .

<sup>2</sup> - محمد الصغير القرشي ، " الأداء المتميز " ، ملتقى الدولي ، جامعة الجزائر 23 نوفمبر 2011 ، ص 63 .

<sup>3</sup> - محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري، القاهرة : دار التوزيع و النشر الإسلامية ، 2003، ص 308.

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور و توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص تقدم المفتوحة أمامهم .
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها .
- إمكانية قياس إنتاجية الأقسام المختلفة .
- تسهيل عملية تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد اللذين يمكن أن يتدرجوا والى مناصب أعلى في المستقبل .
- معرفة الأفراد اللذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- مساعدة المشرفين المباشرين على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة من ناحية و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم<sup>1</sup> .
- الارتقاء بأداء العاملين و تطويره و تنميته و ذلك خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم للعمل و نقاط قوتهم و ضعفهم في هذا المجال مما يدفعهم إلى تلقي نقاط القوة و الضعف و معالجتها .
- رفع الروح المعنوية للعاملين ان وجد نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس العدالة و الموضوعية مما يبعث الثقة و زيادة رضاهم و استقرارهم في العمل .
- إجراء تعديلات في الأجور و الرواتب ، ففي ضوء المعلومات المتحصل عليها من خلال القيام بتقييم العاملين يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين و إنقاصها و يمكن أيضا اقتراح نظام حوافز معين لها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - سليمان زيدان ، استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير ، ط1 ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2011 ، صص 168-169 .

<sup>2</sup> - عمر احمد همشري ، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، ط1 ، عمان : دار الصفا للنشر ، 2001 ، صص 304-305 .

## المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء:

## أهمية تقييم الأداء:

إن تقييم العاملين يعتبر موضوعاً ذا أهمية في العملية الإدارية لأنه يعتبر الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المنظمات للعمل بحيوية و نشاط ، و تعمل على جعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسهم بشكل دائم و مستمر كما تدفع المرؤوسين للعمل بجد و نشاط .  
تنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاثة مستويات و هي :العامل ،الرؤساء ، المنظمة .

## 1/ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

## أ- تنمية الشعور بالمسؤولية :

فعندما يدرك الموظف أن أدائه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين فإنه يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و تجاه العمل ، و يبذل كل جهوده أو طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه .

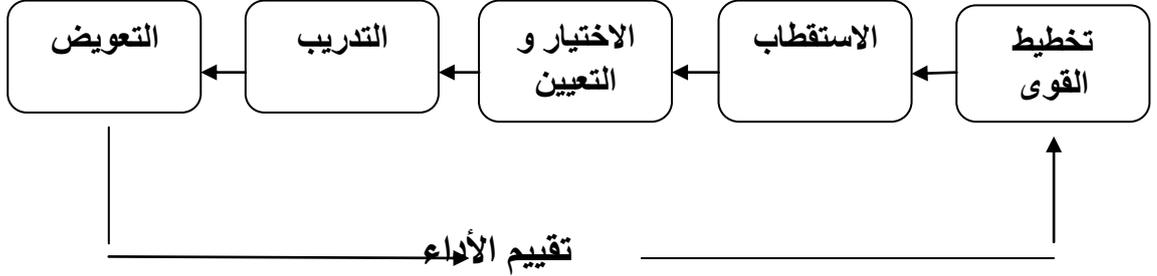
## ب- رفع الروح المعنوية:

شعور العاملين بوجود معايير و أساليب موضوعية عادلة لقياس و تقدير الكفاءة لرفع من روحهم المعنوية و يحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية .

## ج - تحسين و تطوير الأداء:

يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين و أسبابها و كيفية معالجته في الوقت المناسب و تقديم التغذية العكسية المناسبة لها ، أما بالتدرج أو نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع رغباته و قدراته و التالي يوضح آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية .

الشكل رقم 06: آلية التغذية العكسية للأنشطة ووظائف الموارد البشرية .



المصدر : محمد عبد الوهاب حسن عثماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، 2004، ص 76 .

## 2/ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء :

### أ- استمرارية الرقابة و الإشراف:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم و مستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقدير موضوعي للوصول إلى نتائج المرجوة و ذلك من خلال وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم و ملاحظاتهم على الأداء ، بشكل مستمر و موضوعي ، ومن خلال عمليات قياس و تقييم الأداء تتخذ القرارات المناسبة .

### ب- تنمية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين :

شعور الموظفين إن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فإنه دائما يسود شعور من الود و التفاهم و العلاقة الحسنة بين الموظفين و رؤسائهم لأن جهودهم في العمل تكون موضع تقدير و اهتمام من قبل المنظمة .

**ج- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء :**

إن التقسيم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين بالمنظمة مما يغير نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية و تحليلية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجياتهم و مستقبل المنظمة نفسها ، و كيفية تقدم الحلول المناسبة لعلاج أوجه القصور أو للتطوير و التحديث .<sup>1</sup>

**د- ضمان الموضوعية على إدارة الموارد البشرية :**

يوفر تقييم الأداء البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين ، مثلا : تثبيت الموظفين الجدد ، التكليف ، النقل و الترفيه و إنهاء خدمة الموظف ، و بذلك فهو يساهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة و موضوعية .

**هـ- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية :**

أن تقييم أداء العاملين يساهم في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات و طاقات العاملين داخل المنظمة ، و من هذه العيوب ما يتعلق بعدم تحديد الاختصاصات و عدم توزيع المسؤوليات و الأعباء توزيعا مناسباً حسب إمكانيات الأفراد و التداخل و الازدواج و عدم الرضا الوظيفي .

**و- اثر التقييم على وحدة المنظمة :**

إن نظام أداء العاملين من أهم الوسائل التي تساهم في الكشف عن المشاكل و الصدعات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة و التي تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى الأداء و يعبر عن أهمية التوافق و الانسجام داخل المنظمة و كذلك مؤشر على تماسكها و وحدتها و العكس صحيح .

<sup>1</sup> - إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها ، القاهرة : دار اليازودي جمع الالكتروني و طباعة ، 2013 ، ص 49 .

ي- وضع معدلات لأداء العمل :

إن نظام تقييم الأداء له أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها , مما يؤدي إلى النهوض بمستوى أداء الوظائف التي يصطلح بمسؤولياتها العاملون المراد تقييمهم<sup>1</sup>.

الجدول رقم 02 : أهمية تقييم الأداء

بالنسبة للعاملين	بالنسبة للرؤساء	بالنسبة للمنظمة
-تنمية الشعور بالمسؤولية. -رفع الروح المعنوية. -تحسين تطوير الأداء.	-استمرارية الرقابة و الإشراف. -تنمية العلاقة بين الرئيس و المسؤولين. -تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.	-الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة. -النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة. -الرقابة على تصرفات الرؤساء. -تحديد الاحتياجات التدريبية. -ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية. -اكتشاف بعض العيوب التنظيمية. -اثر التقييم على وحدة المنظمة. -وضع معدلات الأداء للعمل.

المصدر: من إعداد محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص74.

من خلال الشكل يتضح لنا أهمية تقييم الأداء إما بالنسبة للعاملين واما بالنسبة للرؤساء و إما للمنظمة كما ذكرناه في شكل نقط من خلال الشكل و إنما لا يمكن حصر أهمية تقييم الأداء في النقاط المذكورة لان تقييم الأداء و أهميته أوسع و اشمل من هذا.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد ، 2004 ، ص 75-79

**المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:**

لتفادي عيوب و أخطاء الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء أظهرت الطرق الحديثة و من أهمها:

**أولاً: التوزيع الإجباري:**

تقوم هذه الطريقة إلى تخلص الرئيس من التحيز في عملية التقييم (الميل إلى تقييم المرؤوسين عند الحد الأدنى أو الحد الأقصى للمقاييس المستخدمة) حيث يجب تخصيص 10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ثم تخصيص 20% منهم في المنطقة الأعلى من المتوسطة ثم تخصيص 40% منهم في المنطقة المتوسطة، ثم 20% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي 10% عند الحد الأدنى للمقياس.<sup>1</sup>

**ثانياً: طريقة قوائم المراجعة:**

وهي من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال أو بنعم أو لا كحسب رأيه الشكلي بالفرد، و تقوم بعدها الإدارة بإعداد قيم لكل سؤال و تكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه خوفاً من احتمال التحيز.<sup>2</sup>

**ثالثاً: طريقة مراكز التقييم:**

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، و العلاقات الإنسانية..... الخ. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المترشحين للإدارة العليا.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، عمان: دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر و توزيع، 2008، ص 201.

<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، 2008، ص 190.

**رابعاً: طريقة مقياس التدرج السلوكي:**

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>

**خامساً: طريقة الوقائع الحرجة: (الأحداث الحرجة)**

يقوم المقوم بتدوين وقائع تصف السلوك الممتاز جدا او السيئ جدا المتعلق بالعمل، ولا يركز المقوم على حدث في ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهة ما تلاه مثلاً بعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل و إلقاء عبء أكبر من المعتاد على الفرد، و لكن المهمة هو كيف يقابل الفرد هذا العبء الإضافي و هل ينجزه بسرعة و إتقان أما يشكو و يضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء فهذا مؤشر لفشله و نقص أدائه و انخفاض كفاءته و يقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد من عدمها و سلوك العامل اتجاه هذه الأحداث و يسجلها في قوائم خاصة.<sup>2</sup> و من مميزاتها أنها تؤدي إلى ضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل و الابتعاد عن التحيز و ضرورة التقييم بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد عنها التقييم بكاملها و ليس فقط للفترة السابقة على التقييم مباشرة.<sup>3</sup>

**سادساً: طريقة الإدارة بالأهداف:**

يجمع نموذج الإدارة بالأهداف بين الحالة الفلسفية و الحالة الإدارية في المنظمة و كأداة من أدوات التخطيط فإنها تساعد المدراء جميعاً على أحداث التكامل بين الاستراتيجية و التخطيط التكتيكي و هذه الطريقة تستعمل باختلاف أهداف كل منظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص ص 132 - 133.  
<sup>2</sup> - عاطف جابرطة، اشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، عمان: دار الاكاديمية للعلوم، 2014، ص 122.  
<sup>3</sup> - شريف ماهر هيكل، مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشري، مصر: دار مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، 2009، ص ص 204-205.  
<sup>4</sup> - شوقي ناحي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال/منظور كلي، عمان: دار حامد للنشر، 2009، ص 241.

## سابعاً: طريقة استخدام الحاسب الآلي والانترنت:

يوجد حالياً العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المديرين في تقييم أداء مرؤوسيههم كما يوجد على شبكة الانترنت العديد من البرامج التي يمكن أن تستفيد بها المنظمات في التقييم و من أمثلة ذلك employée apparier الذي يتوفر للقائم بالتقييم قائم اختبارات تحتوي على عشرات إبعاد التقييم للاختيار من بينها على حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد.

من أمثلة برنامج التقييم المتاحة على شبكة الانترنت موقع – performancere view. Com حيث يتيح للمديرين تقييم أداء مرؤوسيههم or line فيما يتعلق بالعديد من عناصر التقييم و كذلك موقع performance pro .net و موقع www. Exxceed .com الذي يتيح للمدير و مرؤوسيهه وضع أهداف محددة لأداء يتم مراجعتها بالاستمرار بغرض وضع تقرير سنوي للأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2010، ص 144.

**المبحث الثالث: تحسين الأداء:**

يعتبر تحسين الأداء بأنه من أهم مفاهيم العصر الحالي إذ أن المنافسة القوية و الإبداع لا يتجلى في استخدام الآلات و الأجهزة الحديثة، و محاولة تقليل النفقات و إنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق هو الأشخاص العاملين الموظفين حيث أصبح يحكم على نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها و كفاءتهم و حسن أدائهم لعملهم.

**المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء و أهميته :****أولاً: تعريف تحسين الأداء:**

لقد تعددت تعاريف تحسين الأداء و نذكر منها:

1/ تعرف عملية تحسين الأداء حسب الهدف التي ترمي إليه بان "عملية تحسين الأداء هي الوصول إلى مستويات أداء أي من مستويات الأداء الحالي"

و تعرف أيضا بأنها : "عملية تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين و تحسين مستوى رضا العملاء"<sup>1</sup>

تحسين الأداء هو: "رصد فجوات الأداء و تحليلها لتحديد مصادرها و أسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها"

و يقصد بفجوة الأداء الكشف عن الفرق بين المستوى الفعلي (الكمية، الحجم....) و بين المستوى المخطط المستهدف.<sup>2</sup>

تحسين الأداء: "هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف و الذي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء ( مدخلات أو عمليات أو مخرجات أو منها مجتمعة) مع التعامل مع هذه العناصر للارتفاع إلى مستويات جديدة و أفضل من الكفاءة و الفعالية"

<sup>1</sup> - احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: الاكاديميون للنشر و التوزيع، 2014، ص ص 131-

132.

<sup>2</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسا و فرديا، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2015، ص 341.

تحسين الأداء هو " الطريقة الشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي للوضع المرغوب فيه و محاولة تحديد الفجوة في الأداء"<sup>1</sup>

تحسين الأداء: " هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين مخرجات و إنتاجيات العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"<sup>2</sup>

يعرف تحسين الأداء بأنه " عملية مستمرة قبل و إثناء إسناد العمل فهو أيضا عملية متكاملة و مترابطة مع غيرها مع العمليات"<sup>3</sup>

### ثانيا: أهمية تحسين الأداء:

تظهر عملية تحسين الأداء في النقاط التالية:

- 1- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل بجمع جميع عناصر الأداء البشرية و المادية و التقنية و التنظيمية في إطار متناسق و عدم تجاوز التركيز على بعض العناصر و التغافل عن البعض الآخر.
- 2- أهمية إدماج معطيات و عناصر و برامج تحسين الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية و التسويقية و التمويلية و التقنية و الإدارية.
- 3- ضرورة النظر إلى قضايا التحسين و التطوير و التحديد و إعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء و استهداف تحسين و تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- 4- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطط تحسين الأداء و تحديد معايير التقييم.
- 5- أهمية التركيز في تصميم الأعمال و تخطيط تحسين الأداء على تضمينها إبعادا تستثمر و تستشير الطاقات الذهنية و القدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة و يؤثر تحسين الأداء بعض المشكلات سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ فبعض المديرين يترددون في الأخذ بأساليب التحسين رغم إدراكهم بأهميته و مزاياه، و ترجع أهمية رصد الفجوات للأداء و تحليلها لتحديد

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص ص 283-284.

<sup>2</sup> - عبد الجليل الشوامزة ، مقالة حول إستراتيجية تحسين و تطوير الأداء 18 يناير 2010.

<sup>3</sup> - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ص 293.

مصادرها و أسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها و يقصد برصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف و المتابعة و الملاحقة المستمرة للأداء<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء:** تتمثل خطوات تحسين الأداء فيما يلي:

#### **الخطوة الأولى: تحليل الأداء:**

يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها و هو تعريف و تحليل للوضع الحالي و المتوقع للمؤسسة.

#### **الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:**

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب الواقعي و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأهداف الخارجية فقط و ليس المسببات الحقيقية للمشكلات و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة في تحسين الأداء.

#### **الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:**

التدخل هو الوسيلة المنتظمة و الشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة أو المنظمة و لوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة و عادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير و النتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب ان تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات .

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 47.

**الخطوة الرابعة: التطبيق:**

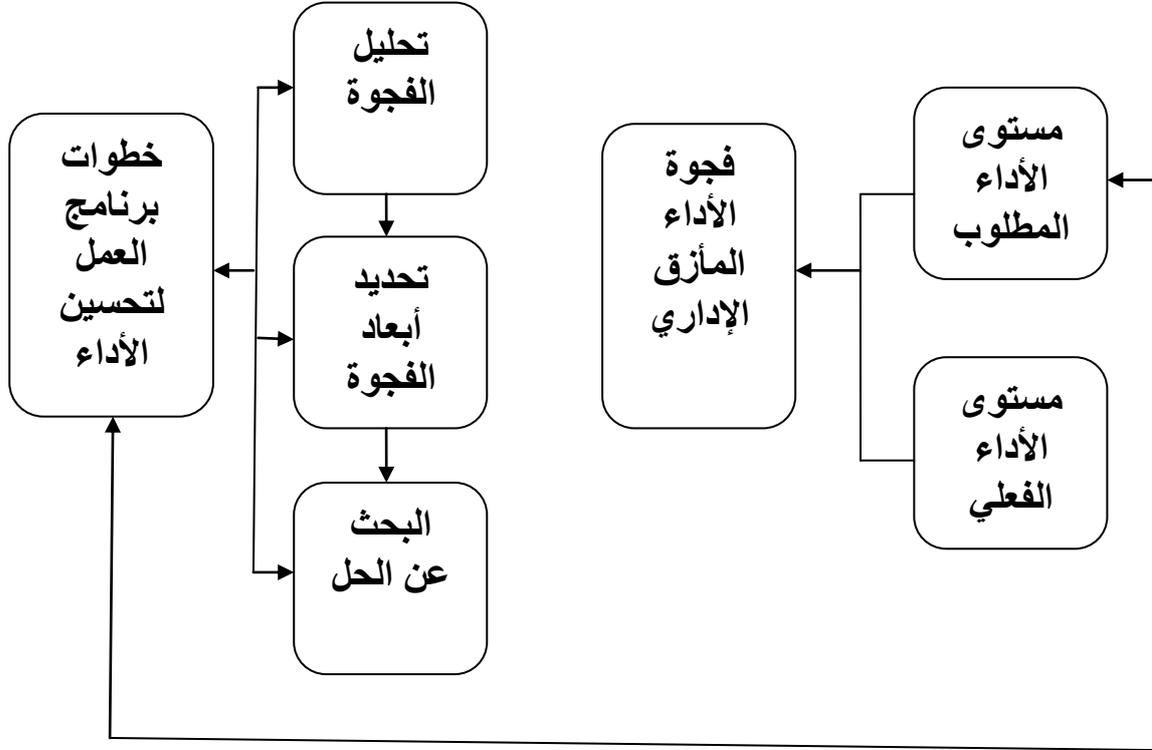
بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز للتنفيذ ثم يصمم نظام للمتابعة و محاولة تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

**الخطوة الخامسة: مراقبة و تقييم الأداء:**

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين و تطوير الأداء كما يجب إن يكون هناك وسائل مراقبة متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية مبكرة لنتيجة تلك الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي و المرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عملية تقييم أخرى من جديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤمن شرف الدين ، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية/ دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة" ، (مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2012)، ص ص 58- 59.

الشكل رقم (07): نموذج لخطوات تحسين الأداء



المصدر: مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012)، ص 58.

من خلال النموذج الموجود في الشكل الذي في الأعلى يتضح لنا البرنامج الذي تعتمد عليه الإدارة في عملة تحسين الأداء لعاملها كما توضح لنا الخطوات الخمس لتحسين الأداء و التي تبدأ بتحليل الأداء و هو تحليل الوضع الحالي و تحديد الفجوة و الوضع المتوقع للمؤسسة ثم تحليل مسببات الفجوة و إيجاد حلول للمشاكل بعدها و اخذ إستراتيجية و ذلك بمجموعة من الإجراءات الملائمة و تليها اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ بوضع نظام يكون العمل به مستمر و ملائم يحقق التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر في الأداء و آخر خطوة تكون تبني وسائل المراقبة و قياس التغيرات لتوفير تغذية مرجعية و مبتكرة لنتائج و تقييم الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب.

## المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء:

يعتمد تحسين الأداء على التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر و ذلك باتّباع نمط جديد و مناسب في الأهداف والتنظيم و التكنولوجيا و السلوك و لكن لا يجب أن يكون هذا التغيير يشكل القلق و الخوف لدى العاملين بل يجب أن يشعرهم بالانتماء و الولاء و الاندماج في العمل و في المنظمة ككل، لذلك توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية و تتمثل هذه المداخل فيما يلي:

## أولاً: القيادة الناجحة:

عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المشتركة و هذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات و يتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم.<sup>1</sup>

أن المدير يحتاج الخبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله و تعامله مع العنصر البشري و تحفيزه و أهدافه التنظيمية حيث توجد هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم بها القيادة الإدارية الناجحة و هي:

- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: أي تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة التي تكونت بالإحساس و الشعور و التفكير الابتكاري و التحليلي.
- الثقة بالنفس و بالآخرين: يجب على القائد أن يثق بنفسه و بالآخرين في قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم.
- توفير فرص العمل و التدريب: و ذلك بتوفير التدريب و التعليم لجميع العاملين بالمنظمة بطريقة مستمرة و بتحقيق العدالة بينهم.
- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: فمشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية و الشورى و تبادل الخبرات في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - أسامة خيرى ، القيادة الاستراتيجية، عمان: دار راية للنشر و التوزيع، 2014، ص 16.

- احترام التنوع و الاستفادة منه: التنوع سواء في الجنس، الدين، العرق و الاتجاه..... و على القائد الناجح أن يراعي هذا الاختلاف و الفروق الفردية لكلا الجنسين و الاستفادة منه بالإيجاب و ليس بالسلب.
- تنمية الابتكار على مستوى الفرد و المنظمة: على القائد الناجح تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين و تعزيزها و دعمها.
- التكامل في العمل: التكامل يعني توحيد الجهود و العمل كفريق واحد و بروح واحدة.
- التوافق مع المجتمع : بشرط للتوافق في المجتمع أن يكون الفرد منسجما و متوافقا مع البيئة التي تحيط به سواء الداخلية أو الخارجية.<sup>1</sup>

### ثانيا: تمكين العاملين:

يعرف بأنه القدرة على انجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود الغير ضرورية أمام العاملين في انجاز أدائهم .

ب/ أهمية و مزايا التمكين :

تكمن أهمية التمكين في ما يلي :

- إقصاء كافة القيود أمام العاملين في انجاز مهامهم و أعمالهم .
- و تعني إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقاتهم و فعاليتهم نحو الانجاز كما انه سببا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ انه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية و كفاءة و توفير القدرة و القابلية على تحمل المسؤولية في تطوير و تحسين فعاليتهم في انجاز أعمالهم حيث يصبحون هم مالكو العملية الإنتاجية أو الخدمية و أيضا يكونون محاسبون أمام انجاز أعمالهم.<sup>2</sup>
- أما من مزايا التمكين فنذكر منها :

- شعور العاملين بأنهم ذو قيمة ، و برضاء اكبر .
- إقدام العاملين على إبداء أفكار علمية أكثر لتحسين الخدمة التي تبني ولاء العميل.<sup>3</sup>
- العاملون قادرون على صنع القرارات مع شعورهم بالمسؤولية قراراتهم و حل مشكلاتهم المستقبلية.<sup>1</sup>

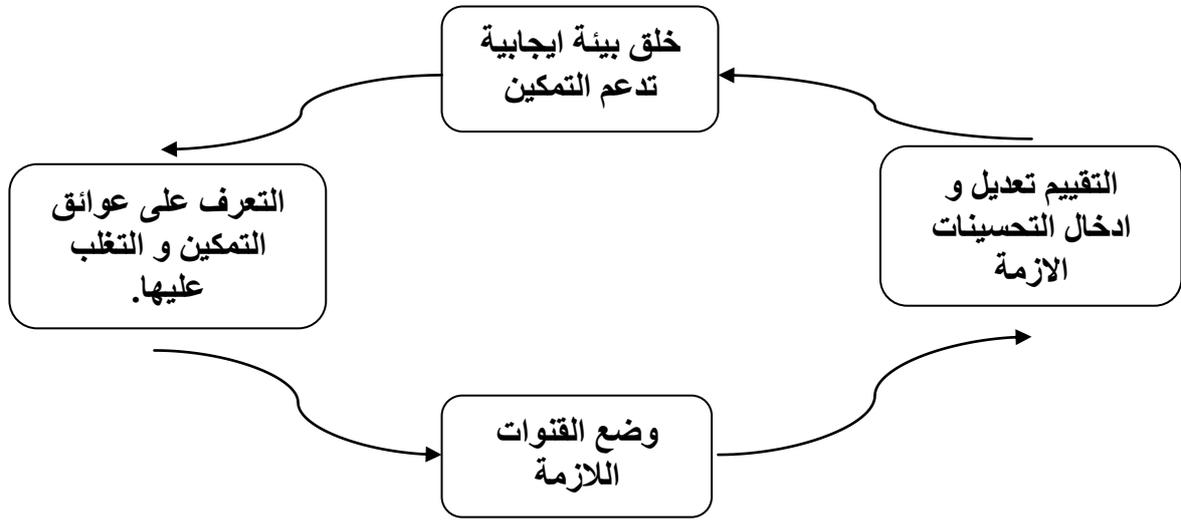
<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص ص 406/408.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2010، ص 356 .

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، عمان: دار إثراء للنشر و التوزيع، 2008، ص ص 256-257 .

خطوات عملية التمكين : تتضح خطوات عمليات التمكين في الشكل التالي :

الشكل رقم (08) : خطوات تطبيق عملية التمكين



المصدر : خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميز ص 129 .

من خلال الشكل يتضح لنا أن لتطبيق عملية التمكين يجب أنجاء أربعة خطوات رئيسية بالتركيز أولاً توفير بيئة لازمة للقيام بعملية التمكين التعرف من خلال الشكل يتضح لنا ان لتطبيق عملية التمكين يجب انجاء أربعة خطوات رئيسية بالتركيز أولاً توفير بيئة لازمة للقيام بعملية التمكين التعرف من خلال الشكل يتضح لنا أن لتطبيق عملية التمكين يجب انجاء أربعة خطوات رئيسية بالتركيز و التغلب عليها .

ثالثاً وضع القنوات اللازمة لعملية التمكين وأخيراً تقييم هذه العملية مع إجراء تعديلات و إدخال تحسينات إذا تطلب الأمر ذلك .

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2001، ص 194 .

## ثالثاً : التدريب و التطوير :

## أ- التدريب :

هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى اكتساب المتدرب المعلومات و المهارات و الاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب فردية أو جماعية ، و التدريب هو العنصر الرئيسي و هو احد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري و يختلف التدريب عن التعليم حيث التركيز على كل المهارات و التطبيقات في التدريب و التركيز على كم المعلومات و المعارف في التعليم<sup>1</sup>.

## ب- أهداف التدريب :

- الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة و فعالية المنظمة في تأدية الأدوار التي تقوم بها ، و هناك أهداف ثانوية هي :
- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة : و التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .
- أهداف حل المشكلات : وذلك بإيجاد حلول محررة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل ، فنية كانت أو إنسانية .
- الأهداف الابتكارية : و ذلك بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم ، و حلول مبتكرة لمشكلاتهم ، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم .
- الأهداف الشخصية : وهي التي يريد الأفراد تحقيقها بأنفسهم من تنمية الذات و ترقية احترام الآخرين و تأكيد الذات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح صالح معمار ،تدريب الأسس و المبادئ ، ط1 ، عمان : ديبونو للنشر و التوزيع ، 2010، ص ص 22/21 .

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا ،التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب ،الأردن : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2015، ص ص 29-30 .

## ج- مبادئ التدريب :

و هذه المبادئ يتم تطبيقها في جميع المراحل العملية التدريبية وهي :

## 1/ مبدأ الاستمرارية :

أي أن تكون العمليات التدريبية تتميز بالاستمرارية حيث يوجد تدريب ما قبل الخدمة ، ثم يلزم الفرد يسمى مبدأ الخدمة و ينتهي بانتهاء الخدمة .

## 2/ مبدأ توالي الخبرات :

أي انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بترتيب .

## 3/ مبدأ التدرج :

يجب أن يكون التدريب بتدرج في تقديم المادة التدريبية مبتدأ بالمعلومات و معارف ثم مشاكل التطبيق البسيط و التقليدي حيث يتم حلها إلى عقد مشاكل أكثر ما تشبعا .

## 4/ مبدأ التكامل :

أي تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية و الجوانب العملية و الميدانية في كل برنامج تدريبي .

## 5/ مبدأ الشمولية :

أن يمتد النشاط التدريبي ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العامة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - عطا الله محمد تيسير الشريعة ، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، ط1 الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص ص 28-29 .

## رابعاً : التحفيز الفعال :

## أ- الحوافز:

هي مجموعة العوامل و المؤثرات التي ترفع العامل إلى بدل جهد أكبر في العمل بالشكل الذي يحقق أهدافهم و يحقق أيضاً أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

## ب- الحوافز المادية و المعنوية :

أما الحوافز المادية التي تشبع حاجات الفرد المادية كزيادة الأجر و العلاوات السنوية و المشاركة في الأرباح و المكافآت و ضمان استقرار العمل و ظروف و إمكانيات العمل ....

أما الحوافز المعنوية فهي تلك التي ترى الحاجات الذاتية للفرد إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية و التي تزيد من تماسك العاملين و شدهم نحو العمل مثل : إشراك الأفراد و إتاحة الفرص أمامهم في رسم السياسات و تحديد أهداف المنشأة.<sup>2</sup>

## ج- أهداف نظام الحوافز :

## ● تحسين أداء العاملين :

و يتم ذلك من خلال مكافأة العاملين الذين حققوا مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافأة بمستوى الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات .

## ● زيادة الانتماء :

حيث تشكل الحوافز و الأجور بأنواعها أساساً العلاقة بين المنظمة و الأفراد العاملين بها .

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية و السلوكية العاملين الجدد، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2009، ص 22 .

<sup>2</sup> - رضا هاشم حمدي، التدريب و التأهيل الإداري، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 126 .

### • توجيه السلوك :

إن نظام التعويضات و الحوافز فإنها تعد أداة قوية في تحفيز و صياغة تشكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### خامسا : تحسين و مناخ و ظروف بيئة العمل :

تحسين مناخ و ظروف بيئة العمل يكون بإتباع الأسلوبين الآتيين:

#### 1- تلطيف جو العمل أو الإنتاج :

ومن وسائل ذلك :

- أ- التناوب في العمل
- ب- توسيع مجال العمل.
- ت- إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي.

#### 2- تحسين ظروف العمل:

و هي عبارة عن المكان الذي يكون فيه العمل و طريقة تصميمها و ترتيبها بالإضافة إلى التهوية ، الإضاءة، التكيف.....

### سادسا: تنمية القدرات الابتكارية:

الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة....) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفقا للمجتمع. مميزات المنظمات الابتكارية: نذكر منها:

- تشجيع المبدعين و المبتكرين و المخترعين من العاملين بالمنظمة.
- تشكيل لجنة للتطوير و الابتكار و إعطائها وقت و الموارد اللازمة حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها.
- إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات و المرؤوسين و إحساسهم التام بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن ، مرجع سابق ، ص ص 421 - 422 .

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 164.

**خلاصة الفصل الثاني:**

يمكن القول في نهاية هذا الفصل، و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف عن موردها البشري و محاولة معالجة هذه النقاط أما بترقيته و مكافئته و تحفيزه لتشجيعه على المزيد من الإبداع و الابتكار في العمل.

فنظم التقييم السليمة هي وحدها تؤدي إلى اختيار أفضل الموظفين و أكفأهم لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى في السلم الهرمي من خلال عمليات متتالية من التحسين المستمر للأداء بالاعتماد على مختلف الأساليب و المعايير التي من أهمها الترقية و التدريب و التحفيز .

**الفصل الثالث:  
الإطار الميداني  
وتحليل البيانات**

**الفصل الثالث: الإطار الميداني وتحليل البيانات:****تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما يتم عرضه في الإطار النظري لإدارة الجودة وأداء العاملين، نأخذ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - برج بونعام - كميدان للدراسة، ومن أجل ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة وأهم نشاطاتها، كما وظيفنا العديد من أدوات البحث كشبكة الملاحظة والاستمارة.

## المبحث الأول: التعريف بميدان البحث

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة:  
تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة من أهم المؤسسات الصحية بالولاية نظرا لاتساع امتدادها الجغرافي في تغطية حاجيات السكان ، و توفير الرعاية الصحية لهم و اللذين وصل والى أكثر من 104416 نسمة موزعين على ثلاثة دوائر تنفرع منها 11 بلدية اغلبها مناطق ريفية .  
وهي وليدة تقسيم القطاع الصحي إلى مؤسستين ، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في جمادى الأولى 1428 الموافق ل : 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسة الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و تسييرها ، و هذا باقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد اخذ رأي الوالي الذي يقع مقر ولايته ، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية الوالي ، و الهدف منها هو إشباع حاجات السكان في المجالات التالية :

- الوقاية.
- التشخيص.
- العلاج.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :

تمثل مهام المؤسسة طبقا لمواد المرسوم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاءها وتنظيمها وسيرها في:

- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع الإسعافات.
- تطبيق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- ضمان النشاطات المرتبطة بتنظيم النسل والتخطيط العائلي.
- الإسهام في ترقية وحماية البيئة في مجالات الوقاية، النظافة، الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- السهر على الرسكلة والتأهيل الدائم الوظيفي للصحة وتحسين مستواهم.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية :**

**أولاً: التعريف بالهيكل التنظيمي:**

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يترأسها مدير معين إذ يعتبر هو أعلى سلطة في المؤسسة ويشرف على ما يلي:

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتضم ما يلي:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .

ب- مكتب الميزانية و المحاسبة .

ج- مكتب التكاليف الصحية .

2- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات و الصيانة : و تضم ما يلي :

أ- مكتب المنشآت القاعدية و تجهيزات الصيانة ، و التي تكمن في مختلف

المنشآت التالية :

- المخازن .

- مراب السيارات .

- ورشات الصيانة .

- المولدات الكهربائية .

ب- مكتب المصالح الاقتصادية : و الذي يضم :

- مكتب الجرد و الفواتير .

3- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : وتضم :

أ- مكتب القبول ( دخول المرضى ) و الإعلام و التوجيه .

ب- مكتب تنظيم نشاطات العلاج و تقييمها .

ت- مكتب الوقاية .

ثانيا: فروع الإدارة العامة ومهامها: وتتكون من:

أ- المدير: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- احترام النظام الداخلي للمؤسسة و السهر على تطبيقه .
- الإشراف على تسيير مختلف مصالح المؤسسة بما فيها الإدارية ، الصحية و الاقتصادية .
- تنفيذ كل القرارات الصادرة عن السلطة أو إدارة الصحة المركزية .
- تنفيذ البرامج المسطرة و المتعلقة بتسيير المؤسسة مع متابعة كل النشاطات الخاصة بالمؤسسة .
- الإجابة على مختلف المراسلات و كذا تحضير الميزانية و السهر على تسييرها .
- الإشراف على كل الاجتماعات الخاصة بسير المؤسسة .

ب- المديرية الفرعية للموارد البشرية : و تتمثل مهامها فيما يلي :

تعتبر هذه المديرية الفرعية جد مهمة و تعمل تحت إشراف نائب المدير المكلف بالموارد البشرية و الذي يتولى تنسيق عمل المكاتب التابعة له .

1/ مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات : يتكلف هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين ، و تتمثل مهامها أساسا في الإشراف على :

- ✓ متابعة الحياة المهنية للموظفين : الحضور، التحويلات ، التقاعد ، الانتداب ، الاستيداع ... الخ .
- ✓ متابعة الملفات الشخصية للموظفين .
- ✓ متابعة عملية التعيين و التثبيت و كذا الترقية .
- ✓ إعداد و تحضير عملية التكوين و التربصات و الامتحانات .
- ✓ السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين .
- ✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : التوظيف ، الترقية ، التكوين ، الإحالة على التقاعد ، التعداد المستخدم .
- ✓ عقد اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء .

أما فيما يتعلق بالمنازعات فان هذا المكتب يتولى تسيير مختلف قضايا المنازعات التي تكون المؤسسة العمومية للصحة طرفا فيها سواء كان مدعية أو مدعى عليها  
حيث أنها طرف معنوي ممثل في شخص (مدير) كما أن المؤسسة تبرم اتفاقية مع محامى يتولى المساعدة القضائية و محضر قضائي يتولى التبليغ .

## 2- مكتب الميزانية و المحاسبة :

### • مكتب الميزانية :

- التوقعات المالية و البشرية و المادية خلال السنة .
- تقييم مختلف التوقعات المالية و البشرية خلال كل مرحلة .
- متابعة التنفيذيات المتوقعة لكل سنة .
- الحساب الإداري لكل مؤسسة .

### • مكتب المحاسبة :

و يهتم بتسيير مختلف المصاريف التي لها علاقة بمعالجة الرواتب المالية و الصوم و المنح السنوية لمختلف شرائح عمال المؤسسة .

## 3- مكتب التكاليف الصحية :

يهتم بتكاليف المريض منذ دخوله المؤسسة إلى خروجه  
المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات  
وتنقسم إلى مكتبين :

أ- مكتب المصالح الاقتصادية : و تشمل على :

### ✓ مكتب الجرد :

دوره الإحصاء و جمع عتاد المؤسسة من الأجهزة و الأدوية و العلاجات الخاصة بالمؤسسة .

### ✓ الفواتير :

تهتم بحساب الفواتير الخاصة بالسلع المستهلكة من طرف المؤسسة .

ب- مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة: ويشتمل على:

- ✓ المخزن و المطبخ: و تهتم هذه المصطلح بإطعام العمال المناوبين و المرضى.
- ✓ مراب السيارات و تهتم بتصليح السيارات الخاصة بالمؤسسة و حمايتها.
- ✓ المولدات الكهربائية : و يهتم بتوليد الطاقة الكهربائية عند انقطاع التيار الكهربائي.
- ✓ ورشات الصيانة : مهمتها صيانة الأجهزة الكهربائية و الميكانيكية و كل العتاد التابع للمؤسسة .

ج- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: نجد فيه :

- مكتب القبول و الإعلام و التوجيه ، و الذي يعد من أهم المصالح الإدارية بالمؤسسة و يقوم باستغلال مجموعة من المعلومات و الإحصاءات المرتبطة بحساب أيام الإقامة بالمؤسسة و تسجيل حركة المرضى داخل المؤسسة و يضم هذا المكتب ما يلي :
- ✓ الاستقبال و التوجيه .
- ✓ تعريف المريض .
- ✓ دخول المصالح الاستعجالية في الوسط الصحي و الورقة ( تكوين ملف المريض).
- ✓ الحالة المدنية و تضم الموالي و الوفيات .
- ✓ الأرشفة .

ثالثا : الهياكل الصحية التي تتوفر عليها المؤسسة :  
تنقسم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إلى الهياكل الصحية التالية :

1- المصالح الصحية : تضم المؤسسة قدرة استيعاب تقدر ب 30 سرير  
موزعة كالتالي :

- ✓ مصلحة الإستعجالات الطبية 16 سرير .
- ✓ مصلحة التوليد 14 سرير .
- ✓ مصلحة الأمراض المزمنة .

2- المرافق التقنية الطبية : وتضم ما يلي :

- ✓ مخابر التحاليل الطبية ( 06 مصالح ) موزعة على 06 بلديات .
- ✓ مصلحة الأشعة (06) مصالح موزعة على 06 بلديات .
- ✓ أريكة جراحة الأسنان ( 09 أرائك ) موزعة على 09 بلديات .
- ✓ صيدلية مركزية .
- ✓ مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي .
- ✓ وحدات الكشف و المتابعة المدرسية ( 07 ) موزعة على 07 بلديات .
- ✓ الفرقة المتنقلة للطب الريفي ( فرقتين ) موزعة على بلديتين .
- ✓ طب العمل .
- ✓ مصلحة الفحوصات الطبية و الأخصائية .
- ✓ مصلحة التنظيم العائلي .
- ✓ مصلحة التطعيم .
- ✓ مصلحة الأمراض الصدرية و التنفسية .
- ✓ مصلحة الصحة العقلية .

3- المرافق التقنية و العمومية :

- ✓ مصلحة الصيانة العامة .

**المبحث الثاني : المنهج و التقنيات المتبعة****المطلب الاول : عينة البحث و التقنيات المستخدمة****طريقة اختيار العينة :**

تختلف العينة من موضوع لأخر و هذا حسب طبيعته ، و بما أننا بصدد دراسة موضوع اثر إدارة الجودة على أداء العاملين و الذي يشمل الموظفين و الإداريين اللذين يشغلون المناصب الإدارية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة فقط فإننا قمنا باختيار عينة مقصودة او ما يسمى بالإجراء غير الاحتمالي ، إن المبدأ الذي يركز عليه هذا الإجراء هو أن اختيار الوحدات التي سوف تمثل العينة هو اختيار موجه أو مقصود ، و ليس هناك صدفة او احتمال متساو لكل العناصر للظهور في العينة ، بل يعرف الباحث الى حد ما من هي العناصر التي سيتم اختيارها في العينة.<sup>1</sup>

حيث يتكون مجتمع البحث من 34 فرد اذ تم توزيع 34 استمارة بتقنية المسح الشامل أي جميع موظفي مجتمع البحث ، و هذا خلال فترة التربص الممتدة من تاريخ : 25 /02 /2018 م الى غاية 01/04/2018 م .

**المناهج المستخدمة في البحث :**

من المناهج التي تتلاءم مع موضوع اثر إدارة الجودة على أداء العاملين :

**1- المنهج الإحصائي :**

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال النسب الإحصائية الموجودة في الجداول ، وهذا بعد تقنية تفرغ إجابات المبحوثين وتوزيعها في الجداول ، و القيام بعمليات حسابية للحصول على نسب تعبر عن النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية .

<sup>1</sup> - سعيد سبعون ، حفصة جرادى ، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر: دار القصة للنشر، 2012، ص144.

**2- المنهج الوصفي التحليلي :**

الذي يهدف الى جمع البيانات و الحقائق التي تتعلق بطبيعة الموضوع ، و تفسير بيانات إحصائية و تحليلها و تفسيرها لاستخلاص دلالتها .

**التقنيات المستعملة في الدراسة :**

من أجل الحصول على معلومات واضحة و دقيقة ، اعتمدنا على بعض الأدوات المنهجية من بينها .

**1- المقابلة:**

إن المقابلة وسيلة أو قضية بحث هامة تسمح باكتشاف آراء المبحوث و تصوراته في ظل تلك العلاقة التفاعلية معه، و التحاق الباحث بالمبحوث و تصوراته في ظل تلك العلاقة التفاعلية معه، و التحاق الباحث بالمبحوث، شرط أساسي لقيام المقابلة في مكان معين.<sup>1</sup> حيث أننا وظفنا تقنية المقابلة الحرة لأجل الحصول على معلومات إضافية حول المبحوثين و ميدان الدراسة .

و لقد استعملنا في هذا البحث تقنية المقابلة بواسطة الاستمارة، وفق تقريب صورة موضوع تأثير إدارة الجودة على أداء العاملين، و قد كانت أغلب مقابلاتنا مع موظفي مصلحة الموارد البشرية اللذين دعمونا بكل المعلومات عن المؤسسة.

**2- الاستمارة:**

هي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات.<sup>2</sup> سيتم معالجتها كميا فيما بعد و نقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات من أجل الحصول على إجابات حول موضوع بحثنا قمنا بتصميم استمارة وزعت على مجتمع البحث ، و تضمنت ثلاث محاور ، حيث كان المحور الأول حول البيانات الشخصية للمبحوثين ، و بعدها المحور الثاني حول الفرضية الأولى التي تدور حول

يساهم التحسن المستمر للجودة بشكل فعال و إيجابي في رفع أداء الموارد البشرية و قد تضمنت 12 سؤالاً بين سؤال مغلق و مفتوح في حين تمحور المحور الثالث حول الفرضية الثانية ، هناك آليات مختلفة تطبقها المؤسسة العمومية للصحة

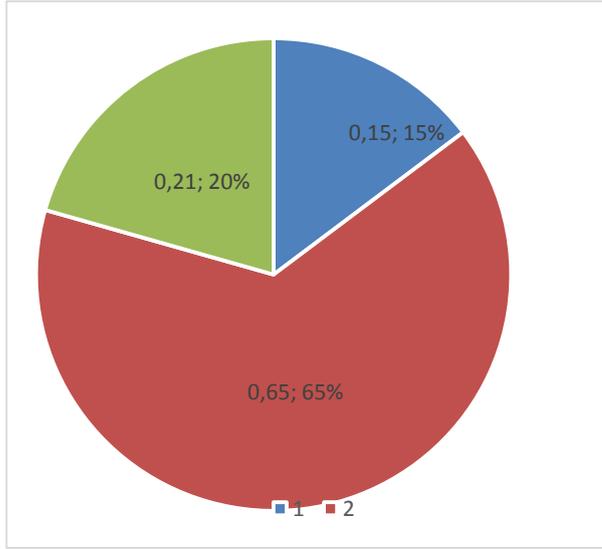
<sup>1</sup> - سعيد سبعون ، حفصة جرادى ، مرجع سابق، ص 174 .

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 155 .

الجوارية في تحسين أداء العاملين ، و قد تضمنت كذلك 10 أسئلة متنوعة بين مغلقة و مفتوحة .

### تحليل البيانات العامة:

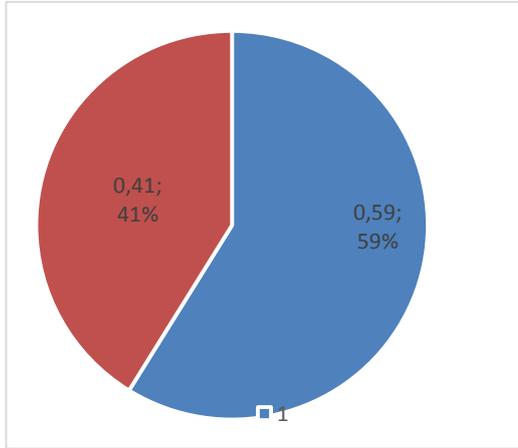
#### الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب السن:



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	15%
ما بين 30-40 سنة	22	65%
أكثر من 40 سنة	7	21%
المجموع	34	100%

من الجدول يتضح لنا أن النسبة العالية هي 65% من العمال يتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة و نسبة 20% ما فوق 40 سنة أما ادنى نسبة فكانت لعمال يتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة و عليه نستنتج من الجدول أن معظم العمال داخل المؤسسة شباب تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة أما نسبة 21% تمثل الشباب الذين يفوق سنهم 40 سنة و هذا كون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كانت تابعة سابقا للقطاع الصحي لبرج بونعام و في سنة 2008 تم تقسيمها الى مؤسستين صحية و جوارية لذا تم تحويل بعض موظفيها الى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وباقي الموظفين كلهم جدد تم توظيفهم حسب مسابقة التوظيف المطبقة من قبل المؤسسة .

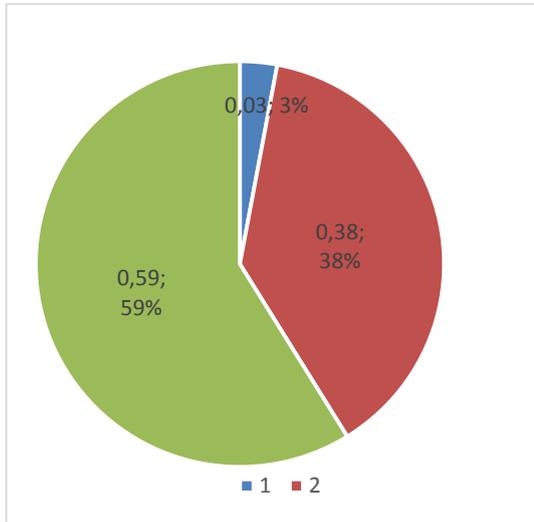
الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%59	20	ذكور
%41	14	اناث
%100	34	المجموع

من خلال المعطيات في الجدول يتبين لنا أن من بين 34 مبحوث هناك نسبة 59% ذكور مقابل 41% اناث أي فئة الذكور هي الغالبة وهذا حسب طلبات التوظيف المقدمة الى المؤسسة.

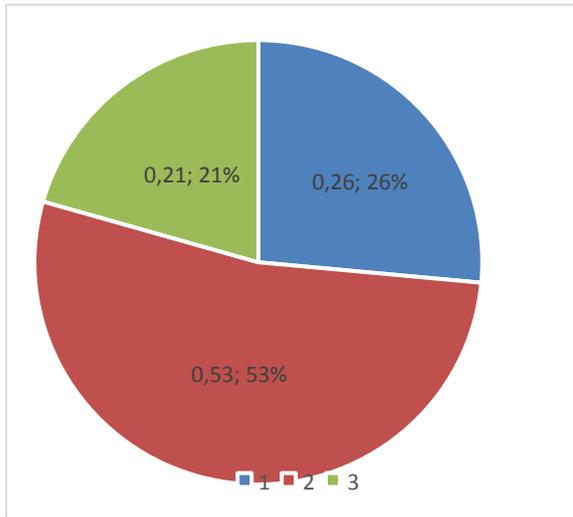
الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	3%
ثانوي	13	38%
جامعي	20	59%
المجموع	34	100%

يتضح لنا من معطيات هذا الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن نسبة 59% من أفراد العينة ذو مستوى جامعي لنجد 38% لهم مستوى تعليمي ثانوي تليها نسبة 3% لهم مستوى تعليمي متوسط لذا نستنتج أن معظم عمال هذه المؤسسة لهم مستوى تعليمي حيث أن الإدارة تشترط في توظيفها مستوى لا يقل عن السنة الثالثة ثانوي وكذلك ما تم ملاحظته التنافس الشديد بين الموظفين فيما يخص التكوين وتحسين المستوى فجل عمال المؤسسة تابعو تكوينهم بعد توظيفهم في المؤسسة.

## الجدول رقم ( 06 ) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية :



الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	26%
5 سنوات	18	53%
ما فوق 10 سنوات	7	21%
المجموع	34	100%

يبين الجدول توزيع المبحوثين حسب أقدميتهم داخل هذه المؤسسة

حيث وجدنا النسب التالية:

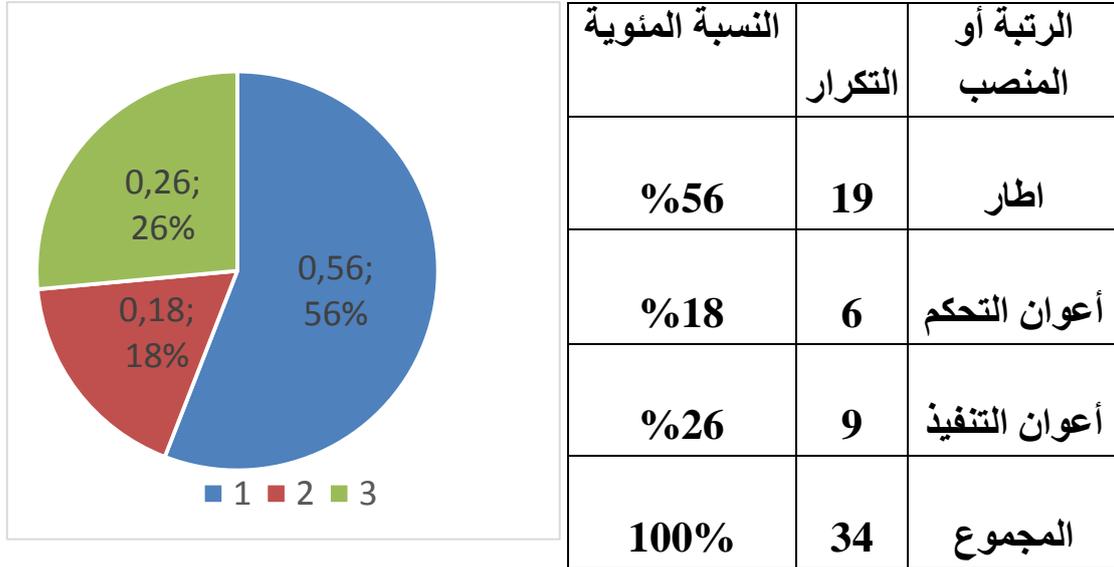
53% من أفراد العينة يملكون أقدميه مدتها 5 سنوات أما نسبة 26% تعود أقدميتهم إلى أقل من 5 سنوات وأخيرا نسبة 21% لفئة أقدميتهم تفوق 10 سنوات. نستنتج من هذه النسب أن عمال هذه المؤسسة يحالون الى التقاعد في السن المحددة قانونيا.

وذلك حسب قانون التقاعد الجديد الصادر في الجريدة الرسمية رقم 15-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المتعلق بالتقاعد والذي يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 .

ويخص هذا القانون في مادته الثانية التي تعدل وتكمل أحكام المادة 6 من القانون رقم 83-12 أنه "تتوقف وجوبا استفادة العامل(ة) من معاش التقاعد على استفادة الشرطين التاليين بلوغ ستين (60) سنة على الأقل غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من سن خمسة وخمسين (55) سنة كاملة , قضاء مدة خمسة عشر (15) سنة على الأقل في العمل " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - قانون التقاعد الجديد رقم 15-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المتعلق بالتقاعد و الذي يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 .

## الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة أو المنصب:



يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة هم إطارات حيث نسبتهم 56% تليها أعوان التنفيذ بنسبة 26% وأخيرا أعوان التحكم بنسبة 18% حيث نجد نسبة الإطارات هي التي تشغل المناصب العليا في المؤسسة كمدرء المؤسسة ورؤساء المصالح.

## الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين حول مفهوم إدارة الجودة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
56%	19	نعم
44%	15	لا
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول انه يوجد 56% من اجابة المبحوثين يدركون مفهوم الجودة و نسبة 44% لم يستوعبوا بعد مفهوم الجودة ، لذا وجب على المؤسسة الاستمرار في نشر مفهوم الجودة لتشمل كافة الوظائف و المصالح .

## الجدول رقم (09): إجابات المبحوثين حول أهمية إدارة الجودة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
80%	27	نعم
20%	07	لا
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال النسب المشار إليها في الجدول أن 80% من إجابات المبحوثين يرون أن للإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة ، وفي المقابل نجد 20% ترى أن ليس للإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة ، بحكم أن العمال لهم قدرات خاصة بحكم الدراسة تمكنهم من أداء واجباتهم و تحقيق أهداف المؤسسة دون اللجوء إلى استعمال أساليب الجودة

## الجدول رقم ( 10): إجابات المبحوثين حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
32%	11	نعم
68%	23	لا
100%	34	المجموع

معظم العمال لا يرون بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة حيث كانت نسبتهم 68% لأن ضيق المقر و رداءة تقسيمه عبر مختلف المصالح أي وجود المكاتب الإدارية بجانب المصالح الصحية التي تزيد من حركة المواطنين و المرض و خلق جو الضوضاء ، و بالتالي عدم تركيز العمال الإداريين على أداء أعمالهم بآتم وجه ، أما نسبة 32% يرون ان الهيكل التنظيمي يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة .

**الجدول رقم (11): إجابات المبحوثين حول المبالغ المالية المخصصة لتطبيق إدارة الجودة**

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
68%	23	نعم
32%	11	لا
100%	34	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول ، اتضح أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين 68% ترى أن هناك مبالغ مالية مخصصة لتطبيق إدارة الجودة ، بحكم أن المؤسسة تتلقى سنويا اعتمادات مالية مخصصة للسنة المعنية مقسمة عبر احتياجات المؤسسة ، أما نسبة 32% ترى بأنه لا توجد مبالغ مالية مخصصة لتطبيق إدارة الجودة .

**الجدول رقم ( 12): رأي المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات**

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
29%	10	نعم
71%	24	لا
100%	34	المجموع

معظم المبحوثين لا يرون بأن اتخاذ القرار لا يتم بشكل جماعي بين المدير و موظفي المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 71% بحكم وجود تضارب بين مصالح التسيير بسبب وجود المدير و اربع مديريات فرعية يحكمها مدراء فرعيون ، يجعلون الفجوات التنظيمية تغلق بسبب ازدواجية الأدوار ، تدني القدرة على تطبيق الإجراءات و الفشل في حل النزاعات ، كما أن قلة معرفتهم للقانون الإداري يجعلهم فاشلين في التأطير و التوزيع و هذا سبب من الأسباب التي تحقق عائق أمام تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة ، أما نسبة 29% يرون أن اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي .

## الجدول رقم (13): رأي المبحوثين حول العلاقة بين الموظفين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
79%	27	نعم
21%	07	لا
100%	34	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجداول نجد أن نسبة 79% من إجابات المبحوثين ترى بأنه يسود روح الاحترام بين موظفي المؤسسة بسبب العلاقات الشخصية أكثر منها العلاقات العملية ، و هناك من يرى أن القانون الداخلي للمؤسسة ينص على ذلك ، بحيث نسبة 21% يرون عكس ذلك بأنه لا يسود روح الاحترام و التبادل بين موظفي المؤسسة.

## الجدول رقم (14): إجابات المبحوثين حول الميزات التنافسية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
53%	18	نعم
47%	16	لا
100%	34	المجموع

من المعطيات الموجودة بهذا الجدول يتضح لنا ان نسبة 53% ترى بأن المؤسسة تنافس المؤسسات الصحية المجاورة لها ، في حين تقابلها 47% بأنها لا تنافس المؤسسات المجاورة لها .  
و من خلال المعطيات المقدمة ضمن دراستنا الميدانية و ما لاحظناه عبر تجولنا في مختلف المصالح الإدارية بأن هذه المؤسسة تنافس المؤسسات الجوارية الأخرى المتواجدة بالولاية ، و خاصة في مجال المعلوماتية لتحسين و تطوير الخدمات المقدمة .

الجدول رقم (15): رأي المبحوثين حول التكنولوجيات الحديثة المطبقة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
85%	29	نعم
15%	05	لا
100%	34	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات هذا الجدول المتعلق بتطبيق التكنولوجيات الحديثة بالمؤسسة نجد النتائج التالية نسبة 85% يرون بأن المؤسسة تعتمد على تطبيق التكنولوجيات الحديثة ، في حين تقابلها نسبة 15% بأن المؤسسة لا تعتمد على تطبيق التكنولوجيات الحديثة ، ومنه نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد على تطبيق التكنولوجيات الحديثة في تحسين خدماتها و هذا من خلال تخصيصها لشطر مالي خاص من اعتماداتها السنوية لرفع نسبة الجودة في العمل .

الجدول رقم (16): إجابات المبحوثين حول اختصاصات العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
21%	07	نعم
79%	27	لا
100%	34	المجموع

من هذه المعطيات نجد النسب التالية: بالنسبة للاتجاه العام نجد أعلى نسبة تتركز في 79% بإجابة لا، أما إجابة نعم فقدرت نسبتها ب 21% وهذا راجع الى ضيق المقر وعدم وجود مصالح واسعة وكثرة العمال، حيث تم تعيين الموظفين عبر مختلف المصالح الضرورية للمصلحة وإعطائهم فرصة التكوين في العمل المقدم لهم، رغم عدم تماشيهم مع تخصصاتهم.

## الجدول رقم (17): رأي المبحوثين حول الاهتمام بشكاوى واقتراحات الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
88%	30	نعم
12%	04	لا
100%	34	المجموع

من خلال قراءتنا هذه البيانات، يتضح لنا أن أعلى نسبة 88% كانت إجابتها نعم، وتعود نسبة 12% إلى إجابة لا. وعليه يمكن القول أنه يؤخذ بعين الاعتبار شكاوى واقتراحات المواطنين وهذا بلجوء المؤسسة إلى وضع دفتر خاص بالشكاوى مرقم ومؤشر وموقع من طرف مدير المؤسسة، موضوع تحت خدمة المتوافدين لتدوين مشاكل ومقترحات للعراقيل التي يواجهونها وللعمل على دراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

## الجدول رقم (18): رأي المبحوثين حول عملية التحسين المستمر بالجودة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
79%	27	نعم
21%	07	لا
100%	34	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن 79% من إجابات المبحوثين كانت نعم ، بينما تعود نسبة 21% إلى لا ، ومنه نستنتج ، أن لكل مبحوث رأيه الخاص حول نوع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين حول وضع المؤسسة خطة مستقبلية لإنشاء قسم خاص بإدارة الجودة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
15%	05	نعم
85%	29	لا
100%	34	المجموع

معظم المبحوثين لا يرون أن لإدارة المؤسسة خطة مستقبلية لإنشاء قسم خاص بإدارة الجودة حيث بلغت نسبتهم 85% بينما 15% كانت إجاباتهم نعم .

الجدول رقم ( 20 ) : رأي المبحوثين حول الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
24%	08	ترقية
26%	09	تحفيز
50%	17	معرفة نقاط القوة و الضعف
100%	34	المجموع

هذا الجدول يعرض اقتراحات المبحوثين حول الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين ، بحيث نجد أعلى نسبة 50% لدى معرفة نقاط القوة و الضعف ، ثم نسبة 26% لإجابة التحفيز ، أما نسبة 24% لإجابة الترقية .  
و عليه يمكن القول أن هذه الاقتراحات حسب هؤلاء الموظفين تهدف الى تحسين أداء المؤسسة و تطويرها و هذا من خلال تنافس العمال على النقاط الممنوحة من طرف مدير المصلحة للقيام بأعمالهم بكفاءة و فعالية و المتمثلة في الترقية في الدرجة .

الجدول رقم ( 21 ) : توزيع المبحوثين حول عملية تقييم الأداء بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
82%	28	نعم
18%	08	لا
100%	34	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد ان 82% من إجابات العاملين أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة تقوم بصفة دورية بينما كانت إجابة نسبة 18% لا تقوم بصفة دورية .  
ومن خلال المعلومات التي قدمتها لنا مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة ان التقييم يكون كالأتي .  
- الترقية بالدرجة و الترقية الاختيارية ( التنقيط ) .  
- حسب اقدمية العامل .

الجدول رقم ( 22 ) : رأي المبحوثين حول الطرق المعتمدة في عملية التقييم

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
82%	28	تقليدية
18%	06	حديثة
100%	34	المجموع

يتضح لنا من معطيات هذا الجدول و المتعلق بالطرق التي تعتمد عليها المؤسسة بتقييم الموظفين ، أن نسبة 82% أجابوا بان الطريقة التقليدية هي التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم ، بينما تعود نسبة 18% الى الطرق الحديثة .  
وعليه نستنتج أن الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء الموظفين طرق تقليدية و تتمثل في طريقة التنقيط التي تعتمد على مدى الحضور و الغياب و نسبة الأداء في العمل .

## الجدول رقم (23): رأي المبحوثين حول أهمية الحوافز المادية و المعنوية

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
100%	34	نعم
00%	00	لا
100%	34	المجموع

من خلال النسب المشار إليها في الجدول كل إجابات المبحوثين كانت نعم و التي بلغت نسبة 100% ، لان الحوافز سواء كانت مادية او معنوية تجعل العامل او الموظف يحس بأهميته داخل المؤسسة و هذا يؤدي الى الرفع من معنوياته و هذا ما يزيد من تحسن أدائه في العمل .

## الجدول رقم (24): رأي المبحوثين حول ترقيتهم بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
74%	25	نعم
26%	09	لا
100%	34	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا نسبة 74% أجابوا بنعم ، بينما نسبة 26% إجابة بلا، ومنه نستنتج أن الترقية تتم بصفة دورية لمن تتوفر فيه شروطها ، و هذا نجده في الترقية في الدرجة إما الترقية في الرتبة فهي متعلقة بما تمليه المدونة المالية من مناصب شاغرة أو محررة .

## الجدول رقم (25): رأي المبحوثين حول النقطة التقييمية التي حصلوا عليها

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
62%	21	نعم
38%	13	لا
100%	34	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 62% من العمال راضيين بالنقطة التقييمية التي حصلوا عليها بينما تعود نسبة 38% إلى عدم الرضا . وما تم استنتاجه و ملاحظته أن المؤسسة تعتمد على نظام 02/04/4 من 10 و هذا ما يجعل العمال اللذين يعملون في نفس الرتبة يتنافسون للفوز بالترقية ضمن المدة الدنيىا ، مقارنة مع الوسطى و القصوى أي 04 دنيا ، 04 قصوى ، 02 وسطى من 10 موظفين .

## الجدول رقم (26): إجابات المبحوثين حول دور نظام التقييم

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
94%	32	نعم
06%	02	لا
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 94% من المبحوثين ان نظام التقييم يحفزهم لتقييم مهاراتهم و يزيد حماسهم في العمل بينما نسبة 06% كانت إجاباتهم عكس ذلك .

و فيما يخص تعليق العمال حول نظام التقييم هل يحفزهم لتقييم مهاراتهم و يزيد من حماسهم في العمل، وهذا حسب رأيهم الشخصي انه كلما كان تقييم المهارات جدي فان الشعور بالانتماء يزيد و بالتالي العمل على زيادة الأداء .

## الجدول رقم (27): إجابات المبحوثين حول تكوين الموظفين في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
18%	06	نعم
82%	28	لا
100%	34	المجموع

الجدول التالي يبين مدى استفادة العمال من التكوين، حيث نجد نسبة 82% لدى إجابة لا، لتكون إجابة نعم بنسبة 18%.  
ومنه يمكن القول أن المؤسسة تمنح فرص التكوين لموظفيها لكن على حساب ما تمليه المدونة المالية و على حساب ما تمليه شروط التكوين في الرتبة.

## الجدول رقم (28): رأي المبحوثين حول العقوبات التي تصدرها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
91%	31	نعم
09%	03	لا
100%	34	المجموع

من خلال هذه البيانات نجد أن نسبة 91% كانت إجابتهم نعم، بينما تعود نسبة 09% إلى إجابة لا ، ومنه نستنتج أن المؤسسة تصدر عقوبات من أجل الحفاظ على النظام العام للمؤسسة و هذا ما نجده في الأمر 03/06 الخاص بالقانون العام للوظيفة العمومية الذي يبين حقوق وواجبات الموظف و مدى تحقيق قرارات العقوبة عليه ، وحالات إحالتهم على المجالس التأديبية ضمن اللجان المتساوية الأعضاء و سيطرتها الخاصة بالطعن في قرارات العقاب .

## الجدول رقم ( 29 ): رأي المبحوثين حول كيفية دفع أجور و مستحقات الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
03%	01	نعم
97%	33	لا
100%	34	المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول و المتعلق بمدى اعتماد المؤسسة على تنظيم وقت محدد لدفع مستحقاه و أجور الموظفين تكون الإجابة كم يلي :

- بالنسبة للاتجاه العام كانت إجابتهم لا بنسبة 97% ، لتعود نسبة 03% لإجابة نعم .

و ما تم ملاحظته و استنتاجه ان البعض من موظفي مصلحة الأجور ، لا يمتلكون التخصص الذي يتناسب مع منحة عملهم ، وكذلك نقص خبراتهم في الإعلام الآلي و هذا ما جعلهم يرتكبون العديد من الأخطاء في عملهم وهذا ما أدى إلى التأخر في تحضير رواتب و أجور الموظفين .

## الجدول رقم ( 30 ): رأي المبحوثين حول تأثير إدارة الجودة على أداء العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
82%	28	نعم
06%	02	لا
12%	04	دون إجابة
100%	34	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات هذا الجدول المتعلق بمدى تأثير إدارة الجودة على أداء العاملين بالمؤسسة ، نجد نسبة 82% إجابة نعم ، بينما تعود نسبة 06% إلى الإجابة بلا ، ونسبة 12% لم يقدموا أي إجابة .

وما تم استنتاجه من التفسيرات المقدمة من طرف بعض المبحوثين انه كلما زادت الفرص و جودة الإشراف زاد النمط القيادي و تحسنت ظروف العمل و تنامت الحوافز و المكافأة و بالتالي تزيد نسبة الأداء و تحقيق الأهداف للمؤسسة .

## المطلب الثاني : تحليل نتائج الفرضية الأولى و الثانية :

## أولا : تحليل نتائج الفرضية الأولى :

1. إدراك العاملون بالمؤسسة بمفهوم الجودة أمر ضروري لان تطبيقها أصبح ضرورة حتمية تسعى إليها مختلف المؤسسات العمومية لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة .
2. عدم وجود هيكل تنظيمي بالمؤسسة لا يتناسب مع إدارة الجودة له تأثير سلبي على نفسية العمال بالمؤسسة ، و بالتالي تقل نسبة أدائهم في العمل ، لان البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة قد تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أداء الأفراد بالمؤسسة .
3. تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتطبيق إدارة الجودة ، وخاصة في مجال التكوين و شراء العتاد و أجهزة الإعلام الآلي ، مما يؤدي إلى رفع و ترقية خدماتها المقدمة سواء في التواصل ما بين مصالحها الإدارية أو في الخدمات المقدمة لزيائنها (المريض) .
4. انفراد الإدارة باتخاذ القرارات و عدم إشراك الموظفين قد يؤثر سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة .
5. وجود الاحترام المتبادل و التعاون بين أفراد المؤسسة و تبادل آرائهم حول خطط العمل يزيد من إبداعهم و ابتكاراتهم ، مما يكسبهم مهارات فنية عالية تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل .
6. اعتماد المؤسسة على تطبيق التكنولوجيات الحديثة كأجهزة الإعلام الآلي يزيد من تحسين خدماتها المقدمة ، كالتقليص في الوقت و الجهد ، و تفادي الأعمال التقليدية التي تعتمد على كثرة الأوراق ، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الجودة في العمل .
7. الأخذ بعين الاعتبار شكاي و اقتراحات الموظفين و معالجة الشكاي بالطريقة الصحيحة ، و زيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات المجاورة له تأثير فعال و إيجابي على أداء المورد البشري في المؤسسة .

و بالتالي نستنتج أن التحسين المستمر هو الأكثر أهمية و تأثيرا على أداء العاملين ومنه الفرضية التي تقول ، يساهم التحسين المستمر للجودة بشكل فعال و إيجابي في رفع أداء المورد البشري ، صحيحة .

### ثانيا : تحليل نتائج الفرضية الثانية :

1. الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين هو تحسين أداء المؤسسة و تطويرها، وهذا من خلال تنافس العمال على النقاط الممنوحة من طرف مدير المصلحة، للقيام بأعمالهم بكفاءة و فعالية .

2. إن عملية التقييم بالمؤسسة تقوم بصفة دورية للوقوف على بعض النقائص و تصحيحها، لأن التقييم يخلق جو المنافسة بين العمال و الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة.

3. تعتمد المؤسسة على الطرق التقليدية في تقييم الموظفين و تركز على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص الى تقدير الدقة و الانتظام في المواعيد ، المثابرة في العمل ، كيفية تأدية العمل ، و العيادات بأنها ( مبررة ، غير مبررة و العطل المرضية ) .

4. الحوافز و المكافأة تلجا لها المؤسسة لأنها تجعل الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة و الذي يؤدي بدوره إلى العطاء الجيد من الأداء و ارتفاع نسبة الجودة في العمل .

5. تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية ، و حافظا ماديا و معنويا ، و تتم الترقية بشكلين فهي تتم إما في شكل ترقية في الرتبة او الترقية في الدرجة .

6. تعمل المؤسسة على تنظيم دورات تكوينية لموظفيها سواء كان ما قبل الترسيم أو ما قبل الترقية ، فالتكوين يلحق الفرد مهارات فنية بهدف اكتساب معارف جديدة ، و ينمي مواهبهم لتمكنهم بالنهوض بأعباء وظائفهم الحالية ، فبواسطة التكوين يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و التقليل من الأخطاء و ضياع الوقت و الجهد و النفقات ، و

التأقلم مع مختلف التغيرات و التطورات التكنولوجية في المؤسسة و الرفع من المستوى المهني للعامل .

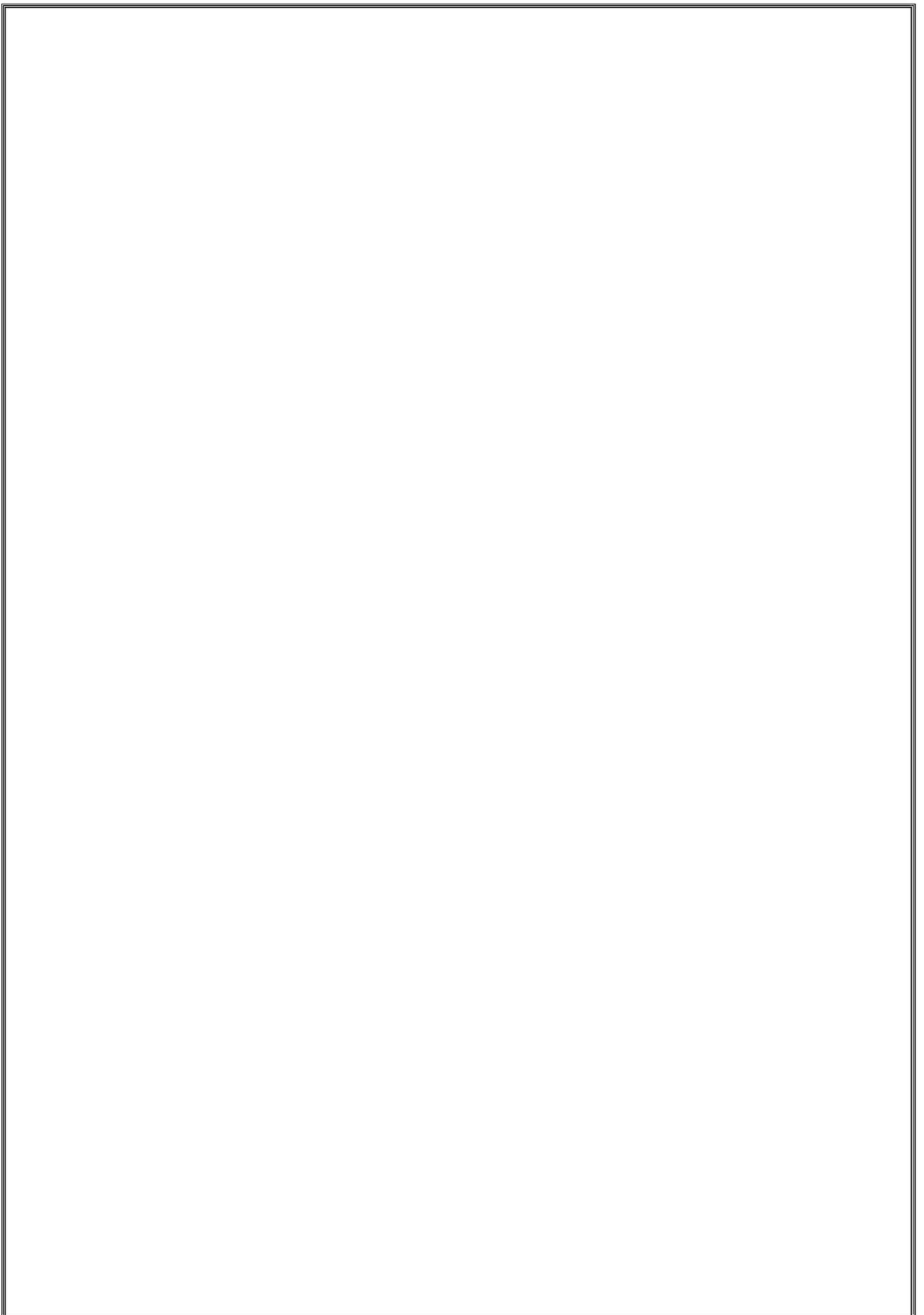
7. تصدر إدارة المؤسسة عقوبات للموظفين في حالة التقيد بالوقت المناسب و كذا العيادات الغير مبررة ، و هذا حفاظا على النظام العام للمؤسسة ، من اجل تفادي كل العوائق التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة .

8. دفع مستحقاه و أجور الموظفين في وقته المحدد و بقدره الكافي له تأثير على حضور أو غياب الموظف فعندما يكون الأجر غير كافي و عدم دفعه في وقته المحدد يلجا العامل إلى التغيب لممارسة عمل آخر حتى يغطي هذا النقص. تنص المادة 32 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على ان للموظف الحق في الراتب بعد أداء الخدمة ، هذا الراتب حددت مكوناته المادة 04 من المرسوم الرئاسي 03-07 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لترتيبات الموظف و نظام دفع رواتبهم ، على ان الموظف بعد أداء الخدمة الحق في راتب يشمل الراتب الرئيسي إضافة إلى العلاوات و التعويضات<sup>1</sup> .

ومنه نستنتج أن تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة له تأثير إيجابي و فعال على أداء العاملين وهذا يظهر من خلال الآليات المختلفة التي تطبقها المؤسسة في تحسين أداء موظفيها لأنه كلما زادت الفرص و جودة الإشراف زاد النمط القيادي و تحسنت ظروف العمل ، وتنامت الحوافز و المكافأة و بالتالي تزداد نسبة تحسين الأداء مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .  
ومنه الفرضية التي تقول ، هناك آليات مختلفة تطبقها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تحسن أداء العاملين ، صحيحة .

<sup>1</sup> - الامر 03/06 المؤرخ في 16 جمادى الثاني 1427 الموافق ل 15 يونيو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي .

خاتمة



## خاتمة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية ، و التي أجريت بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة ، بأن موضوع إدارة الجودة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر ، و لأجل ذلك تسعى مختلف المؤسسات العمومية إلى تطبيق هذا النظام من أجل السير نحو درب التقدم و تحسين خدماتها المقدمة ، و لكي يتحقق هذا يجب على الإدارة العليا الالتزام بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة المبني على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات و العمل الجماعي ، و الأخذ باقتراحات العاملين ، و معالجة الشكاوي بالطريقة الصحيحة ، و زيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات المجاورة ، و تحفيز العاملين وكذلك بتشجيعهم على الإبداع و الابتكار ، و منحهم فرص التدريب ، و هذا بدوره له تأثير إيجابي و فعال على أداء المورد البشري في المؤسسة .

كما لاحظنا أن العاملين بالمؤسسة يدركون أهمية تطبيق إدارة الجودة و لديهم قناعة بهذا ، إلا أن عملياً لا يستخدمونها بشكل كلي ، وهذا لغياب عنصر التحسيس و التدريب في هذا المجال و اقتصره على فئة معينة فقط ، لذا يجب تعميم هذا المفهوم الى كل الموظفين عبر كافة المستويات الإدارية ، لأنه كلما زاد التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا النظام بشكله الصحيح ، كان هناك تأثير فعال و إيجابي على أداء موردها البشري و على الأداء الكلي للمؤسسة .

عند تحليلنا لنتائج فرضيات هذه الدراسة ، استخلصنا ما يلي :

✓ بالرغم من عدم وجود قسم خاص للجودة بالمؤسسة إلا أن الإدارة لديها قناعة بان الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة .

✓ عدم وجود هيكل تنظيمي بالمؤسسة يتناسب مع إدارة الجودة قد يؤثر سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة ، وبالتالي تنخفض نسبة أدائهم في العمل .

✓ تخصص المؤسسة من اعتماداتها المالية التي تتلقاها سنويا مبالغ مالية مخصصة لتنظيم التكوين للموظفين ، و اعتمادات لشراء أجهزة التكنولوجيات الحديثة كأجهزة الإعلام الآلي ، و أجهزة طبية تستخدم لفائدة زبائنها ( المريض ) .

✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بين المدير والموظفين في المؤسسة يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة ويحس بأنه جزء منها وهذا ما يزيد من التزامه بتنفيذ التعليمات الإدارية والعمل على تطبيقها بالشكل الصحيح.

✓ تتوفر المؤسسة على أجهزة الإعلام الآلي موزعة عبر كافة مصالحتها الإدارية مع فتح دورات تكوينية لصالح الموظفين الذين يرغبون في تحسين مستواهم في المجال التكنولوجي عن طريق عقد بين المؤسسة ومؤسسة التكوين المهني المتواجدة بنفس دائرة المؤسسة.

✓ تعتمد المؤسسة على الطرق التقليدية في تقييم الموظفين والتي تتمثل في الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة والترقية الاختيارية (التنقيط) الذي يعتمد على مدى الحضور والغياب ونسبة الأداء في العمل.

✓ تعمل المؤسسة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين كتتنظيم حفلات خاصة بعيد المرأة، وعيد العمال، وتنظيم القرعة الخاصة بالعمرة كل سنة، والاستفادة من قسيمة شراء اللوازم المدرسية في بداية الدخول المدرسي.

## توصيات خاصة بالدراسة :

من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة قمنا بتقديم جملة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تسهيل تطبيق إدارة الجودة نورددها في ما يلي :

- ✓ ضرورة إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة.
- ✓ تحسيس العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة .
- ✓ استقطاب الكفاءات ذات الجودة من اجل تقديم افضل الخدمات .
- ✓ وجوب المشاركة في عملية صنع القرارات على نحو واسع .
- ✓ وجوب الاهتمام الكبير بالموظفين واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح.
- ✓ إشراك الموظفين في تقديم آرائهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- ✓ وضع تعليمات صارمة لتحضير الرواتب و المنح في أوقاتها القانونية و الاعتماد على العصرية في المصالح الخاصة بالأجور .
- ✓ التزويد العقلاني للوسائل و الأجهزة التي يكثر عليها الطلب .
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الشكاوي و الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين و العمل على حلها بالطرق الصحيحة .
- ✓ التشجيع على العمل الجماعي من شأنه الرفع من الأداء الكلي للمؤسسة .
- ✓ وضع برامج تدريبية خاصة بإدارة الجودة .
- ✓ إعادة هيكلة المؤسسة و فصل المصالح الإدارية عن المصالح الاستشفائية .
- ✓ إعادة النظر في التأطير الإداري للمؤسسة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 01- بن عيشاوي احمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM) / الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2013 .
- 02- بومدين بلكبير ،دراسات ميدانية في إدارة الاعمال ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 .
- 03- جابرطة عاطف ، غريب اشرف ، نظم المعلومات للموارد البشرية ، عمان : دار الاكاديمية للعلوم ، 2014 .
- 04- الجاموس عبد الرحمان ،إدارة المعرفة في منظمات الاعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2001 .
- 05- جواد شوقي ناجي ،المرجع المتكامل في إدارة الاعمال/ منظور كلي ، عمان : دار حامد للنشر ، 2009 .
- 06- الحراحشة حسين محمد ،إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، عمان : دار جليس الزمان ، 2011 .
- 07- حسن محمد قدرى ،إدارة الأداء المتميز ، قياس الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين الأداء ، مؤسسيا و فرديا ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2015 .
- 08- الجلابي إبراهيم عباس ،تنمية الموارد البشرية و استراتيجية تخطيطها ، القاهرة : دار اليازوري جمع الكتروني و طباعة ، 2013 .
- 09- حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 .
- 10- حمدي رضا هاشم ،التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب ، الأردن : دار راية للنشر و التوزيع ، 2015 .
- 11- حمود خضير كاظم ، اللوزي موسى سلامة ، مبادئ إدارة الاعمال ، عمان : دار اثراء للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 12- حنفي عبد الغفار ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الجامعة الجديدة للنشر ، 2008 .
- 13- خلف فليح حسن ،اقتصاديات الاعمال ، عمان : دار عالم الكتب الحديثة للنشر ، 2009 .
- 14- خيرى أسامة ،القيادة الاستراتيجية ، عمان : دار راية للنشر و التوزيع ، 2014 .

- 15- درة عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات، القاهرة : منشورات المنظمة للتنمية الإدارية ، 2003 .
- 16- دودين احمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، عمان : الاكاديميون للنشر و التوزيع ، 2014 .
- 17- ديري زاهد محمد ، الكسواني سعاد راغب ، إدارة العنصر البشرى في منظمات الاعمال الحديثة ، عمان : دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 18- زويلف مهدي حسن، إدارة الافراد ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 19- زيدان سلمان، إدارة الجودة الشاملة / الفلسفة و مداخل العمل ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 20- زيدان سلمان، استراتيجية الوقت و التغيير ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 21- سعيد سبعون ، جرادي حفصة ، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر : دار القصبه للنشر و التوزيع ، 2012 .
- 22- السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة ، عمان : دار الميسرة للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 23- سلمى علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 1997 .
- 24- الشريعة عطا الله محمد تيسير، إدارة العملية التدريبية ( النظرية و التطبيق ) ، الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2014 .
- 25- الصيرفي محمد، تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد ، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 26- الطائي عبد الله ، قادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008 .
- 27- الطائي محمد عبد النبي و اخرون ، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، الأردن : دار مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2013 .
- 28- العالم فتحي احمد يحيى، نظم إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية / دراسة علمية و تطبيقية ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 29- عايض عبد اللطيف مصلح محمد، إدارة الجودة ، صنعاء ، دار جامعة العلوم و التكنولوجيا، 2012 .

- 30- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دار الجامعة للنشر و التوزيع ، 2000 .
- 31- العجيلي محمد عاصي ، حكيم ليث علي ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية ، عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 32- العريفي منصور محمد إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، صنعاء : دار جامعة العلوم و التكنولوجيا ، 2012 .
- 33- عشاوي محمد عبد الوهاب حسن ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد ، 2004 .
- 34- عليان ربحي مصطفى ، العمليات الإدارية ، الأردن : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 35- فتحي محمد ، 766 مصطلح اداري ، القاهرة : دار التوزيع و النشر الإسلامية ، 2003 .
- 36- الفروخ فايز عبد الرحمان ، التعلم و اثره في تحسين الأداء الوظيفي ، الأردن : دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 37- الفضل مؤيد ، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة ، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 38- القزاز محمد إسماعيل إبراهيم و اخرون ، SIXSIGMA و أساليب أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار الميسرة للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 39- الكلالدة طاهر محمود ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار عالم الثقافة و التوزيع ، 2008 .
- 40- كورتلفريد ، كحيلة امال ، الجودة و أنظمة الايزو ، عمان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2012 .
- 41- مبارك مجدي عوض ، الريادة في الاعمال / المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، عمان : دار عالم الكتب الحديثة ، 2010 .
- 42- المشهداني خالد احمد فرحان ، العبيدي رائد عبد الخالق عبد الله ، مبادئ إدارة الاعمال ، الأردن : دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2013 .
- 43- معمار صلاح صالح ، تدريب الأسس و المبادئ ، عمان : دار ديونو مطبعة النشر و التوزيع ، 2010 .
- 44- المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، أصول الإدارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، 2016 .
- 45- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2007 .

- 46- هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري ، عمان : دار راية للنشر و التوزيع ، 2010.
- 47- همشري عمر احمد، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، دار الصفاء للنشر ، 2001 .
- 48- هيكل شريف ماهر ، مدخل استراتيجي في إدارة الاعمال / منظور كلي ، عمان : دار حامد للنشر ، 2009 .
- 49- هيكل شريف ماهر ، مدخل استراتيجي لموارد النقل البشري ، مصر: دار مكتبة الحرية للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 50- الوادي محمود حسين ، نزال عبد الله إبراهيم عبد الله ، الوادي بلال محمد ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظري و التطبيقي ، عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2012 .
- 51- يحيوي مفيد عيسى ، يحيوي الهام عيسى ، سطحاوي عزيز ، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج و العمليات ، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2014 .

### الاطروحات و الرسائل الجامعية :

- 01- بو قطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013 .
- 02- خمقانيأحلام ، " دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام إدارة الجودة بالمؤسسة الاقتصادية " ،رسالة ماجستير ، قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 .
- 03- زكي عبد العزيز عبد العالي ، " إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات " ، أطروحة دكتوراه الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، 2001 .
- 04- شرف الدين مومن ، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة ماجستير جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012 .
- 05- عيادي حليلة ، " مدخل لإدارة الجودة لتقييم خدمات المرافق العامة " ، مذكرة ماستير تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012 .
- 06- كاظم عبد المنعم عبد المنعم ، " مقارنة نظام مراقبة جودة المستخدم في امانة بغداد : معايير الاعتماد الدولي ايزو 2000-2001 " ، أطروحة دكتوراه جامعة سانت كليمانتس العراق ، 2014 .

**07-** المدحجي صالح علي محسن ، " الخيار التكاملي لبناء إدارة الجودة و البيئة وفقا للمواصفتين القياسيتين الدوليتين ISO 1401 - ISO 9001 " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة كليمنتس ، العراق ، 2012 .

### **المؤتمرات و المنتقيات :**

**01-** القرشي محمد الصغير ، " الأداء المتميز " ، ملتقى دولي جامعة المسيلة ، 23 نوفمبر 2011 .

### **المجلات :**

- 01-** مزهودة عبد المليك ، ( الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييد ) ، ( مجلة العلوم الإنسانية ) ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001 .
- 02-** يحيوي نعيمة ، ( أهمية التكامل بين إدارات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها ) ، ( مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ) ، العدد الأول ، 2001 .

### **المقالات :**

**01-** الشوامرة عبد الجليل ، " استراتيجية تحسين و تطوير الأداء " ، 18 يناير 2010 .

### **المراسيم و المواد القانونية :**

- 01-** الأمر رقم 03-06 المؤرخ في جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يونيو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي .
- 02-** قانون التقاعد الجديد رقم 15-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المتعلق بالتقاعد و الذي يعدل ويتم القانون رقم 12-83 .

### **مواقع الانترنت :**

**01-** يحيوي الهام ، <http://economie.univ-batna.dz/images/cours/1h.pdf> ، نظر يوم 05 ماي 2018 ، على الساعة 22:30 .

قائمة

الملاحق

ق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي "تيسمسيلت"

معهد العلوم القانونية و الإدارية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة و جماعات محلية

رقم الاستمارة :

الموضوع :

أثر إدارة الجودة على أداء العاملين

في إطار إعداد شهادة الماستر علوم سياسية تخصص إدارة و جماعات محلية نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لمساعدتنا على انجاز موضوع الأطروحة قصد التعرف على مدى إمكانية إدارة المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة و محاولة اكتشاف الطرق و الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتقييم موردها البشري و على هذا الأساس نرجو من سيادتكم المحترمة المساعدة على ملئ هذه الاستمارة بكل دقة و صراحة .  
ونعتمد من جهتنا سرية هذه المعلومات و استخدامها للغرض العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذة :

د / سعدي عائشة

من إعداد الطالبتين :

هلال زهية .

صفو نادية .

الموسم الجامعي:

2018/2017

## المحور الأول : البيانات الأولية

- 1 { السن : اقل من 30 سنة  ما بين 30 / 40  أكثر من 40 سنة
- 2 { الجنس : ذكر  أنثى
- 3 { المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4 { الاقدمية في العمل : اقل من 05 سنوات  05 سنوات  10 سنوات فما فوق
- 5 { الرتبة أو المنصب : .....

## المحور الثاني : الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى

يساهم التحسين المستمر للجودة بشكل فعال و ايجابي في رفع أداء المورد البشري

6 { هل يدرك كافة العاملون بالمؤسسة مفهوم الجودة ؟

نعم  لا

لماذا في كل الحالتين؟.....

7 { هل لدى الإدارة قناعة بان الجودة تؤدي الى الرفع من اداء المؤسسة ؟

نعم  لا

8 { هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق ادارة الجودة ؟

نعم  لا

9 { هل هناك مبالغ مالية مخصصة لتطبيق ادارة الجودة ؟

نعم  لا

10 { هل يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي بين المدير و موظفي المؤسسة ؟

نعم  لا

كيف؟

11} هل يسود روح الاحترام و التعاون بين موظفي المؤسسة ؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم أو لا وضح ذلك.....

12} هل تنافس المؤسسة المؤسسات الصحية المجاورة لها ؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم اذكر المؤسسة المنافسة لها؟

13} هل تعتمد المؤسسة على تطبيق التكنولوجيات الحديثة كتوفير اجهزة الاعلام الالي مثلا في تحسين خدماتها المقدمة ؟

لا

نعم

14} هل يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصهم ؟

لا

نعم

15} هل يؤخذ بعين الاعتبار شكاوي و اقتراحات الموظفين و العمل على معالجتها ؟

لا

نعم

16} هل لإدارة المؤسسة علم بان عملية التحسين المستمر جزء من متطلبات الجودة ؟

لا

نعم

17} هل لإدارة المؤسسة خطة مستقبلية لإنشاء قسم خاص بإدارة الجودة ؟

لا

نعم

### المحور الثالث : الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية :

هناك آليات مختلفة تطبقها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تحسين أداء العاملين

18} ما هو الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين ؟

19} هل عملية تقييم الأداء بالمؤسسة تقوم بصفة دورية ؟

لا

نعم

20} ما هي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم الموظفين ؟

حديثه

تقليدية

..... اذا كانت تقليدية او حديثه بين نوعها

21} هل تعتبر الحوافز المادية و المعنوية كعوامل اساسية في الرفع من اداء العاملين ؟

لا

نعم

22} هل تمت ترفيتك منذ دخولك الى المؤسسة ؟

لا

نعم

23} هل كنت راضي دائما بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها ؟

لا

نعم

..... لماذا في حالة الإجابة بلا ؟

24} هل نظام التقييم يحفزك لتقييم مهاراتك و يزيد من حماسك في العمل ؟

لا

نعم

..... لماذا ؟

25} هل يشمل التكوين كافة الموظفين في المؤسسة ؟

لا

نعم

26} هل تصدر إدارة المؤسسة عقوبات للموظفين في حالة عدم التقيد بالوقت المناسب للدخول و الخروج و كذا الغيابات الغير مبررة ؟

لا

نعم

27} هل تعتمد المؤسسة على تنظيم وقت محدد لدفع مستحقات و أجور الموظفين ؟

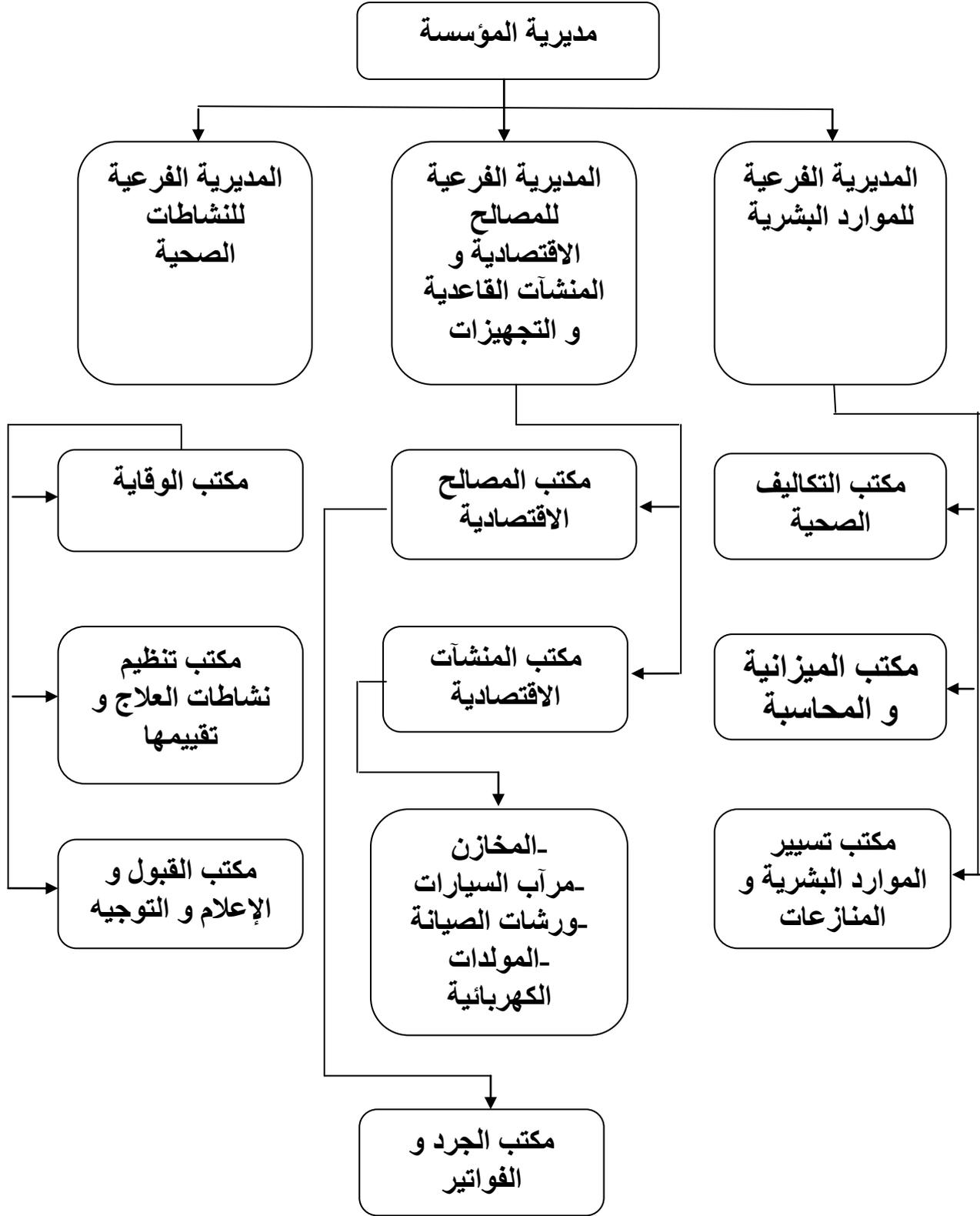
لا

نعم

28} هل تعتقد أن تطبيق نظام إدارة الجودة له تأثير على أداء العاملين بالمؤسسة ؟

.....

الملحق رقم 02  
الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بونعامة



قرار وزاري مؤرخ في 09 ذي الحجة 1418 الموافق لـ 26 افريل 1998 يحدد المخطط التنظيمي للقطاع الصحي.