

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية

The role of total quality management in improving the job performance of employees in economic institutions

¹بن عياد فتيحة

طالبة دكتوراه، مخبر إدارة المؤسسات و تسيير رأس المال الاجتماعي، جامعة تلمسان

Fatiha.benayad@univtlemcen.dz

جلطي غالم

أستاذ التعليم العالي، مخبر إدارة المؤسسات و تسيير رأس المال الاجتماعي، جامعة تلمسان

g_djaltitlm13@yahoo.fr

قدم للنشر في: 30.09.2022, قبل للنشر في: 24.10.2022, نشر في: 15.12.2022

الملخص

إن الأوضاع الاقتصادية الراهنة التي تعرف منافسة شديدة ألزمت الباحثين و المفكرين في علم الإدارة البحث عن تقنيات و آليات جديدة، و كذا تحديث الأساليب الإدارية من أجل الارتقاء بالمنظمة إلى معدلات عالية من الأداء المتميز. ومن أهم الأساليب التي توصلوا إليها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر سر تفوق المؤسسات اليابانية، سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز دور و أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ،الأداء الوظيفي ،تحسين الأداء الوظيفي .

تصنيف JEL : P41 ; O40

Abstract:

The current economic conditions, which are witnessing intense competition, obliged researchers and thinkers in management science to search for new techniques and mechanisms, as well as modernizing administrative methods in order to raise the organization to high rates of outstanding performance.

One of the most important methods they have reached is the total quality management method, which is the secret of the superiority of Japanese institutions. Through this research paper, we will try to highlight the role and importance of total quality management in improving the job performance of employees in economic institutions.

Keywords: total quality management, job performance, job performance improvement

Jel Classification Codes : O40 ; P41

¹المؤلف المراسل

المقدمة

أثبتت الدراسات الإدارية الحديثة الأهمية الفائقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات و تحسين الإنتاجية و الإستجابة لتوقعات الزبائن و تحقيق رضاهم و كذا تحسين الأداء الوظيفي الذي يعتبر هذا الأخير الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق المؤسسة لأهدافها ، و نجد اليوم الكثير من المؤسسات العالمية تطبق هذا الأسلوب الإداري الحديث حيث أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطلباً لا غنى عنه في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة حتى تضمن بقائها و إستمراريتها و هذا من خلال الارتقاء بالأداء الوظيفي .

و من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :ما مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية؟

سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة و كذا مفهوم الأداء الوظيفي ثم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي.

1- إدارة الجودة الشاملة

1-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة

قَدِّمَت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة حيث يعرفها معهد الجودة الفدرالي " بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل ، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات"² في حين يعرفها J.R.Jablonski بأنها "مظهر تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب و قدرات العاملين من أجل التحسين المستمر للجودة و من خلال فرق العمل ذات الكفاءة العالية"³

أما crosby فقد أكد على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً ، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و التشجيع على السلوكيات الجيدة واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"⁴

1-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية⁵:

- زيادة الربحية من خلال: عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة ، تقليل عدد و نوعية الأخطاء، عدم إعادة الأعمال.
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال: تقديم سلع أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل و بسعر جيد و في الوقت الذي يناسب العميل.
- المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال: التجديد ، التحسين ، التعليم و التدريب ، التكيف مع المتغيرات البيئية.
- كسب رضا المجتمع من خلال: إرضاء و إشباع حاجات و رغبات أفراد المجتمع بأعلى جودة و أقل تكلفة ، المحافظة على البيئة و الصحة العامة .
- تخفيض معدل دوران العامل من خلال: التحفيز المادي و المعنوي ، العمل الجماعي.
- تحسين الأداء و الإنتاجية من خلال: تبني أسلوب فرق العمل ، تبني أسلوب المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل ، التعليم و التدريب المستمرين .

² Stephen Harrison(1993), Total Quality Management ,Public Administration Quarterly, Vol(16)No(4),

³ Jablonski, j.(1991), Implementing Total Quality Management :An Overview, San Diego ,ca :Pfeiffer et company,p4.

⁴ Crosby ,P(1979), Quality Is Fraa, New York :Mc Graw –Hill,P19.

⁵ عمر وصفي عقيلي (2001) ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ، دار الواصل للنشر ، الأردن ، ص60 .

-رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال: المشاركة و التشاور.
-توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال: توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي.

1-3-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1-3-3-1 التركيز على العميل: تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي و العميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة عميل أو الزبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة و إنما يتسع ليشمل الزبائن الداخليين أي الموظفين، إن كسب رضا وولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة انتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف و السياسات المطبقة، فنظام إدارة الجودة الشاملة يضع أهمية إشباع حاجات العملاء و كسب ثقتهم بصفة مستدامة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية و الموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية.

1-3-3-2 التحسين المستمر (الكايزن): يعتبر الكايزن استراتيجية استطاع اليابانيون من خلالها تحقيق الطفرة الصناعية هذا الأسلوب الياباني يركز على إدخال تحسينات مستمرة و تدريجية تساهم في زيادة الإنتاجية و تقليص من تكاليف التشغيل و تقليل الهدر بكافة أنواعه و تساهم في زيادة و تحسين القدرات الابتكارية و الإبداعية للعاملين.⁶

و يعتبر إحدى الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و هي تهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات و الأنشطة و الآلات وكذا قدرات الأفراد .

1-3-3-3 مشاركة و تمكين العاملين: يعرف تمكين العاملين على أنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، و إصدار الأحكام و التقدير ، و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.⁷

كما يعتبر إشراك العاملين من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة في أخذ القرارات و التشجيع على العمل الجماعي بدل المنافسة بين العاملين حيث أن من الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات اليابانية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة من خلال عدة أساليب كالإدارة بالأهداف و الإدارة بالمشاركة و تكوين حلقات الجودة و جلسات العصف الذهني و فرق العمل و بوضع نظام المكافآت و الحوافز أساسه العدالة.

1-3-3-4 التركيز على الموارد البشرية و الكفاءات الفردية: إن التركيز على العنصر البشري بتنميته و تدريبه و تزويده بالمهارات و القدرات و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة من خلال الإدارة الأبوية (الإدارة الحنون) التوظيف مدى الحياة التعليم و التدريب المستمر ، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد و الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية و التنفيذية للجودة الشاملة ، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية ، و بالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل المنظمات.

1-3-3-5 القيادة: تعتبر القيادة من العناصر الفاعلة و المؤثرة في تحقيق الأهداف و هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة ،لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الايجابية و الفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف و القيادة و إمكانية الاستثمار الأمثل لجميع موارد البشرية.⁸

⁶ ، مدحت محمد أبو النصر ،(2015)، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،الطبعة الأولى ، القاهرة ص 14.

⁷ باديس بوخلوة ،محمد حزة بن قرينة، (2013)،أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي — دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة ، مجلة الباحث، العدد 13، ص 107.

⁸ حسين محمد الحراشنة ،(2011)،إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن ،ص72.

1-3-6 الوقاية بدل التفتيش: في ظل إدارة الجودة الشاملة يتم إدخال الوقاية في مختلف العمليات عن طريق منع الخطأ و إلغاء كل أنواع الهدر و تجنب الوقوع في لانحرافات و تصحيحها في أوانها إن وجدت و هذا من خلال الرقابة الذاتية و الإدارة من موقع الحدث .

1-3-7 اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: ان نجاح أي مؤسسة يتوقف على فعالية أنظمة معلوماتها و من أجل الحصول على نتائج دقيقة يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات منها مخطط السبب و النتيجة ، خريطة باريتو ،قوائم المراجعة،مخطط التدفق،مخططات الانتشار ،خرائط السيطرة على العمليات،خرائط الرقابة ،الستة سيجما ،عجلة ديمنج كما تستخدم حلقات الجودة و العصف الذهني و يتم الإدارة من موقع الحدث.

1-4 المنطلقات الفكرية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة
إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتحقق إلا إذا نُحِتَت المؤسسة في تكوين فلسفة إدارية شاملة ترتكز على المنطلقات الفكرية التالية :⁹

- قبول التغيير باعتباره حقيقة و التعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- القناعة التامة بأهمية تواجد بيئة عمل صحية تمكن العاملين من أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية و برضا عالي.
- ضرورة استيعاب التكنولوجيا كعنصر مؤثر و حاكم في تفكير المؤسسة و اختياراتها.
- الاعتراف بالسوق و آلياته باعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها.
- قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات و الموارد و حشدتها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المؤسسة.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للمؤسسة تعتمد عليه في خلق المنافع و الإيجابيات.
- إدراك العالم كوحدة متكاملة و ضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، و السعي نحو تكوين تحالفات إيجابية حتى مع المنافسين .
- الاعتراف و القناعة التامة بأهمية العميل و ضرورة الاقتراب منه و الانحياز له و العمل على إرضائه.
- الابتعاد عن منطق الفردية و التشتت، و الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و الاستمرار فيه و إعطائه صفة المرونة و القدرة على التواكب بما يتوأكب مع المتغيرات.
- القناعة التامة بمكانة تنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة المعاصرة.

1-5 مميزات نظام إدارة الجودة الشاملة

- يتميز نظام " إدارة الجودة الشاملة " بالملامح التالية:¹⁰
- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات ، مستويات و وظائف المؤسسة.
 - مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة ككل (وليس لأجزاء منها) .
 - مدخل يعتمد على تخطيط ، تنظيم ، و تحليل كل نشاط في المؤسسة.
 - مدخل يعتمد على تفهم و مشاركة و اقتناع كل فرد بالمؤسسة.
 - مدخل يعتمد على مشاركة و مساندة كل مستويات المؤسسة.
 - مدخل يعتمد على تعاون ، تفاهم ، ترابط ، و تشابك كل أجزاء المؤسسة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها.
 - مدخل يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة و إشراكه في عملية التحسين المستمر.
 - مدخل ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي مؤسسة.

⁹ ، زواق عبد العزيز،(2006)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال- ، مذاكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة البلدية الجزائر ،ص31.

¹⁰ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ،ص:28-29

- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد كشف الخطأ.
- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري و سلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش / كشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
- مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار و ليس العمل الفردي المتقطع.
- مدخل ينمي و يعتمد على الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية ، الجودة لا تفرض على العامل و لكنها تنبع منه.

1-6مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

بعد توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري حديث، يمكننا إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات، و نعرض هذه الفروقات بشكل مختصر من خلال الجدول التالي :

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	تركيز على المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار الأوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة
التحفيز	مادي (الفرد رجل اقتصادي)	مادي ومعنوي بآن واحد
الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
التخصص	ضيق وفردية	واسع من خلال فرق العمل
حل المشاكل	فردية	جماعية
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
توجيه الأفراد	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمنظمة
مسؤولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة

المصادر: عقيلي عمر، 2001، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

1-7 إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي

إن الدين الإسلامي اهتم بكل جوانب الحياة بما فيها الحياة العملية ، و جاء الإسلام بمفاهيم و مبادئ تتفق مع الأساليب الإدارية الحديثة من بينها إدارة الجودة الشاملة .

و قد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:¹¹

* **مبدأ الشورى** : قد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، و يظهر هذا من خلال قوله تعالى في سورة ال عمران الآية 159 "و شاورهم في الأمر".

* **مبدأ التعاون**: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير و يظهر هذا من خلال قوله تعالى في سورة المائدة الآية 2 "و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان".

* **مبدأ إتقان العمل و الإخلاص فيه** : فقد حث الإسلام على إتقان العمل و ضرورة تحقيق الجودة فيه و خلوه من العيوب و السعي للتحسين الدائم ، و ضرورة أن يحب العامل عمله و يخلص فيه كامل الإخلاص و هذا لقوله صلى الله عليه و سلم "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن".

* **مبدأ الرقابة الإسلامية** : سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف وفقا للمعايير و المقاييس ، كما أن الرقابة الذاتية للمسلم المبنية من قوة الإيمان و الالتزام بالشرعية سيكون لها الأثر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية اتجاه أعماله.

كانت هذه بعض المفاهيم الإسلامية التي ترتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و لا شك أن هناك غيرها من المفاهيم مثل (الإصلاح ، الإحسان ، الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر ، طلب العلم ، إبداع البدعة الحسنة ، الشعور بالمسؤولية ، المساءلة ، القيادة العادلة ، العدل ، المساواة ، القدوة الحسنة ، الثواب و العقاب ... الخ) من المفاهيم الكثيرة التي دعا إليها الإسلام و كلها مفاهيم تؤكد و تدعم مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1-8-1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1-8-1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب J. JABLONSKI. هناك خمس مراحل يجب أن تمر بها إدارة الجودة الشاملة ونلخصها في مايلي:¹²

المرحلة الأولى : مرحلة الاقتناع وتبني المؤسسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسات بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل .

المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ برنامج إدارة الجودة وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام . وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختيار : الفريق القيادي ، المقررين ، المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .

المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم

وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

- ماهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟

¹¹ مأمون سليمان الدراذكة ، (2015)، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، ص 24-25.

¹² توفيق محمد عبد المحسن ، (2006) ، اتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة -الجودة الشاملة و ستة سيجما - دار الفكر العربي، ص 129.

-ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟
-ماهي المداخل المطبقة حاليا بالمؤسسة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟
-هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من مداخل المعمول بها في الوقت الراهن و لتحقيق الأهداف ؟
-ماهي المنافع التي يمكن أن يحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟
-ماهي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة ؟
-ماهي العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام ؟
المرحلة الرابعة : مرحلة التنفيذ
وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على إحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.
المرحلة الخامسة :مرحلة تبادل ونشر الخبرات
وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات و أقسام المؤسسة و كذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم من هذه المشاركة .

1-8-2متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت سلعية أم خدمية و مهما كان حجمها نعرضها في مايلي:¹³
-دعم و تأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : و الذي ينبع من اقتناعها و إيمانها بضرورة التحسين و التطوير الشامل للمؤسسة ،و بالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث .
-تهيئة مناخ العمل و ثقافة المؤسسة : و هو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة و إقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده و مزاياه.
-التركيز على العميل :فالعميل هو مركز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة و بالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء و إحتياجاتهم الحاضرة و المستقبلية.
-قياس الأداء : و يتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية و بالجودة.
-الإدارة الفعالة للموارد البشري :إذ يدعو deming إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي و التدريب المستمر و ربط المكافآت بأداء فرق العمل و دورها في تحقيق رضا العميل.
-التعليم و التدريب المستمر:و هذا يعني العمل على تنمية و تدريب العنصر البشري و الحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار .
-القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة :و التي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى و يقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.
-إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة :إذ أن تدفق المعلومات و ضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها .
-تشكيل فرق عمل للجودة :والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة و تحتها على التعاون و بذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

1-8-3معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات عديدة ،حاول إدوارد دمينغ (1986) رصد بعضها في كتابه الخروج من الأزمة out of the crisis كتابي:¹⁴

¹³ أحمد بن عيشاوي، (2013)، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 137.

- البحث عن الحل السهل و السريع .
- الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين و التطوير .
- الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين و التطوير .
- الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة .
- الاعتقاد بأن مبادئ التحسين و التطوير لا تناسبنا .
- عدم الاستفادة من الأنماط و النظريات و النماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة .
- الاعتماد على معايير و مقاييس و جداول قديمة لقبول سلعة أو خدمة .
- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة .
- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة ، حتى نبرأ أنفسنا .
- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقبولة .
- التعامل مع الجودة كبرنامج و ليس كوسيلة تعليم و تحسين مستمر .
- عقدة الحسابات الآلية ، و الاعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة .
- الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير و المقاييس و الجداول يكفي .
- الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي .
- اعتبارات غير كافية .
- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا .

2-الأداء الوظيفي

2-1تعريف الأداء الوظيفي :

عرفته Haynes على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة .¹⁵

كما عرف على أنه سلوكيات أو أنشطة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة.¹⁶

يري WHEELEN ET HUNGER أن الأداء هو النتيجة النهائية لعمل الفرد ، و هو مستوى تحقيق و تنفيذ نشاط ما في تحقيق الهدف التنظيمي .¹⁷

و هناك من يرى أن الأداء يقاس بالنتائج أما الجهد فيشير إلى الطاقة المبذولة لإتمام المهام الوظيفية للفرد .¹⁸

¹⁴ مدحت محمد أبو النصر ، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 58.

¹⁵ علاوي عرين يونس (2018)، أثر تطبيق نظام البصمة الالكترونية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين و المعلمين في مدارس قسبة

المفرق ،مذكرة ماجستير ،كلية علوم التربية ،جامعة آل البيت ،الأردن ، ص 23.

¹⁶ Al -omari, khaled and haneen okasheh (2017), the influence of work environment on job performance :a case study of engineering company in jordan ,international journal of applied engineering research ,volume 12,number 24,pp15544-15550,p1554.

¹⁷ - Didit Jefry Andyante ;Heri Pratikto ,Wayan Jaman(2018) ,The Effect Of Organizational Commitment And Organizational Culture On Employee Performance Through Employee Stisfaction (Study Of Gondanglegi Islamic Hospital Of Malang),European Journal Of Business Management ,Vol 10,N°8, P23.

¹⁸ خالد نظمي قرواني (2016)، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ،مجلة دراسات و أبحاث ،المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة القدس المفتوحة ،غزة ،العدد الخامس و العشرون ،السنة الثامنة ،ص6.

و هناك من يرى أن أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية و هي :¹⁹

-المهارات التي يمتلكها الفرد و المعارف التي يحتاجها لأداء عمله .

-مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.

-مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة لذلك ، و يفهم من ذلك أنه على الرغم من امتلاك الأفراد للمهارات و المعارف التي تعد ضرورية للعمل ، إلا أنها غير كافية لوحدها ، بل لابد من تحفيز الأفراد بشكل جيد ، بالإضافة إلى تطبيق النمط القيادي المشجع و المناسب للعمل ، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض و تكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب .

2-2عناصر الأداء الوظيفي:

مكونات و عناصر الأداء تتمثل فيما يلي:²⁰

أ-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتمثل في المعارف العامة ،المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة ،والجالات المرتبطة بها.

ب-نوعية العمل: تتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به ،وما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة ،وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج-كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ،و مقدار سرعة هذا الانجاز.

د-المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ،و كذا مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل الرؤساء.

2-3محددات الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات ، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل و يمكن شرح هذه المحددات فيما يلي :²¹

أ- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته.

ب- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية،وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعا.

ج- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب و إكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

و قد وضع بورتر و زميله إدوارد لولير سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وهي :²²

-الجهد المبذول :الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته .

-قدرات الفرد و خبراته السابقة :التي تحدد فاعلية الجهد المبذول و يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات.

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يتمثل في تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله،و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

¹⁹ Christian batal ,(2000),la gestion des ressources humaines dans le secteur public,2^{ème} édition ,édition d'organisation ,paris ,p95.

²⁰ أحمد ميلي سمية،بن رجم عبد الغفار ،منصوري حمزة(2018)،دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ،مجلة أفاق علوم الادارة و الاقتصاد،جامعة محمد بوضياف المسيلة،العدد 03،ص284-304،ص293.

²¹ سناء محمود أحمد سليمان،(2014)،أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي دراسة حالة في بنك القاهرة ،رسالة ماجستير في الإدارة ،كلية الأعمال ،قسم الادارة ،جامعة عمان العربية،ص38.

²² أحمد ميلي سمية و آخرون ،مرجع سبق ذكره،ص 294.

و يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهم إلى تحديد مستوى الأداء ،و ذلك حسب المعادلة التالية:
الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول * القدرات * الإدراك .

2-4 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي و من هذه العوامل نذكر:²³

-الموظف : بما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.

-الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات و تحديات ،وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي.

-الموقف: بما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكلية.

2-5 إدارة الأداء الوظيفي

أ-تعريف إدارة أداء العاملين

كان أول من استخدم مصطلح إدارة الأداء الباحثان بير و روش (beer and ruch) في بحثهما المنشور في مجلة harvard و هذا المصطلح مقتبس من أدبيات الإدارة تبنته المؤسسات في بداية السبعينيات لكنه لم يصبح عملية معترف بها حتى النصف الأخير من الثمانينات .²⁴

يعرف armstrong إدارة الأداء على أنها "عملية نظامية من أجل تحسين الأداء المؤسسي تتم بواسطة تطوير أداء الأفراد و الفرق"²⁵ و يعرفها herman aguinis بأنها "عملية مستمرة لتخطيط و تقييم و تطوير أداء الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة و توافقه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة."²⁶

و هناك من يرى أن إدارة الأداء تدور حول الحصول على النتائج بحيث تهتم بالحصول على أفضل ما عند الأفراد العاملين و مساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم ،إنما منهجية لتحقيق رؤية مشتركة لغرض المؤسسة و أهدافها ،فهي تتم بمساعدة الأفراد و الفرق من أجل تحقيق إمكاناتهم و الاعتراف بدورهم في المساهمة بأهداف المؤسسة.²⁷

و يرى الباحث noe و زملاؤه أن إدارة الأداء هي "العملية التي يتأكد من خلالها المشرفون أن أفعال الأفراد العاملين لديهم و نتائج هذه الأفعال تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ،و تتطلب هذه العملية معرفة ماهي الأفعال و النتائج المرغوبة ،و مشاهدة حدوثها أو عدمه و تقديم تغذية راجعة لمساعدتهم (العاملين) على تحقيق أهداف التوقعات على نحو أفضل."²⁸

ب -عمليات إدارة الأداء الوظيفي للعاملين

تمثل عمليات إدارة الأداء للعاملين في :²⁹

-تخطيط الأداء : يعرف تخطيط الأداء على أنه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال تحديد المهام و الواجبات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة ،و تحديد الإمكانيات و الطاقات التي يجب توفيرها للعمل و إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعلي .

²³ حسن محمد قذري ،(2015)،إدارة الأداء المتميز قياس الأداء -تقييم الأداء-تحسين الأداء -مؤسسيا و فرديا ،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،مصر.

²⁴ سناء جويرات (2019)،الأداء البشري في منظمات الأعمال ،دار أسامة،عمان ،ص124-125.

²⁵ Michael armstrong(2006),performance management key strategies and practical guidelines ,3rd edition ,usa ,kongon pagephiladelphia,p01.

²⁶ Herman Aguinis ,(2005),performance management united kingdom ,edinburgh business school ,p20.

²⁷ Pam jones ,(2000),the performance management POKETBOOK,united kingdom ,management pocketbooks Ltd,p03.

²⁸ حسين حريم ،(2013)،إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل-دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،ص247.

²⁹ بالشيخ بلقاسم و آخرون ،(2020)،أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة،مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد 06- العدد 02،ص546-547.

-تقييم الأداء الأفراد: تعني عملية تقييم أداء الأفراد تحديد مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، و كذلك تحليل سلوكه و تصرفاته و قدراته و إمكانياته الذاتية، و عليه إن تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء و السلوك مع ما هو مطلوب في الخطة و التنظيم.

-توجيه الأداء: يعد توجيه الأداء من العمليات المهمة التي من خلالها يتم نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات، النصائح و الإرشادات من الرؤساء و المشرفين إلى الأفراد ، بغرض تحسين و تطوير قدراتهم في الأداء.

-التغذية الراجعة: تعرف التغذية الراجعة على أنها إعلام و تزويد الفرد بالمعلومات عن سير أدائه بشكل مستمر ، لمساعدته في تثبيت ذلك الأداء أو تعديله إذا كان بحاجة إلى تعديل بهدف الوصول إلى درجة الأداء الأمثل.

-تحسين الأداء: بعد عملية التقييم يكشف انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ، و بناءا على ذلك تتحدد فجوة الأداء ، و من ثم يصبح سد هذه الفجوة سواء كان مصدرها عيوب في مهارات و معارف الأفراد أو خلل في التصميم. و -مكافأة الأداء: تنفرد المكافأة بأهمية خاصة كأداة تحفيز تستخدمها المؤسسة لتحسين الأداء ، و التي تقرر منحها مقابل جهود إضافية أو جهود غير عادية قام بتنفيذها العاملون.

2-6 تحسين الأداء الوظيفي:

حسب هاينز haynes هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي :³⁰

***المدخل الأول تحسين الموظف :** إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير ، و هناك عدة وسائل لإحداث التحسين في الأداء الموظف و هي:

-الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة و تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مهارات و قدرات جديدة و العمل على تنميتها.

-الوسيلة الثانية : و تتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه الفرد بامتياز ، و ذلك من خلال توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم و العمل الذي يؤدي في المنظمة.

-الوسيلة الثالثة: يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات و أهداف العامل و الاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

***المدخل الثاني تحسين الوظيفة:** ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان و توفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

***المدخل الثالث تحسين الموقف :** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ، ما يؤدي الى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة و مدى مناسبة و وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية.

من خلال عرض مداخل تحسين الأداء الوظيفي نجد أن إدارة الجودة الشاملة اهتمت بكل هذه الجوانب.

3-علاقة ادارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي

يقول brick et brocka أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية ، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة و ذلك باستخدام كافة الموارد البشرية و المالية المتاحة.

أظهرت العديد من الدراسات أن ممارسة ادارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين و تطوير الأداء الوظيفي و يمكن توضيح هذا في النقاط التالية :

³⁰ عبد الباقي حياة ،(2018-2019)علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، ص111.

*أثر الاهتمام بالموارد البشري على الأداء الوظيفي: أكدت أغلب الدراسات أن مبدأ إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على الاهتمام بالموارد البشري و تلبية احتياجاته سواء من خلال نظام الأجور و الحوافز العادل أو من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية و الاهتمام بأفراد العاملين من خلال الإدارة الأبوية وكذا من خلال الاهتمام بتنمية و تطوير قدرات العاملين يعزز سلوك المواطنة التنظيمية. و تشمل المواطنة التنظيمية ثلاث أبعاد: ³¹

-الطاعة التي تشمل قبول جميع اللوائح و نظم المنظمة و التوصيف الوظيفي و التدرج الرئاسي و سياسات العاملين.

-الولاء و هو عبارة عن التوحد مع أفكار المنظمة و قادتها و يشمل هذا البعد أيضا الدفاع عن مصالح المنظمة و التعاون مع الآخرين لخدمة مصالح المنظمة.

-المشاركة التنظيمية و هو عبارة عن الاهتمام بشؤون المنظمة مثل حضور الاجتماعات و إبداء الرأي و المقترحات التي تسهم في تطوير المنظمة.

و من بين الممارسات الدالة على سلوك المواطنة التنظيمية نجد الـ *Altruism*، الكياسة *Courtesy*، تشجيع الغير *Cheerleading*، حفظ النظام *Peacekeeping*، و سلوك الطاعة *Generalized Coppliance*. ³²

* أثر الإدارة بالمشاركة و التمكين على الأداء الوظيفي:

إن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية و الإخلاص القائم على المشاركة و التقدير المتبادل بين الإدارة العليا و العاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء و زيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع و اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، و تأكيداً لأهمية الإدارة بالمشاركة أشار EDWARDS DEMING أن الإدارة مسئولة عن 94 % من مشكلات الجودة، و لقد أكدت كل البحوث و الدراسات التي أجريت عن إدارة التغيير أنه كلما زادت مشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التغيير كلما قلت مقاومتهم للتغيير و العكس صحيح بمعنى أنه كلما قلت مشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التغيير كلما زادت مقاومتهم لهذا التغيير. ³³

ويعتبر التمكين وسيلة أساسية و هادفة في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة و فعالية عالية، فالتمكين يجعل الموظف يهتم بجودة عمله و السعي نحو الأداء بالمستوى الذي يحقق الإنجاز بفاعلية عالية و كفاءة مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها. ³⁴

هذا و تشير أغلب الدراسات و البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين و إبداع العاملين، و نستشهد بالنتائج التي وجدتها kanter في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين و الإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما، لأن التمكين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين. ³⁵

³¹ حسين محمد الحراشنة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³² حسين محمد الحراشنة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³⁴ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (2010)، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 117-118.

³⁵ حياة عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

***أثر التحسين المستمر (الكايزن) على الأداء الوظيفي:** كايزن تعني التغيير للأفضل أو التحسين للأفضل في كل شيء بالمنظمة حيث يشمل التحسين في العمليات في المعدات في الوظائف و في الأفراد و هذا كله سيؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي ،و من أهداف تطبيق الكايزن هو التحسين المستمر في الأداء الوظيفي و الوصول إلى الأداء الأمثل لتحقيق التميز و التفوق و المركز الأفضل للمنظمة.

الخاتمة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة سر من أسرار تفوق المؤسسات اليابانية ،و من خلال المفاهيم التي تطرقنا لها اتضح لنا أن تحسين و تطوير الأداء الوظيفي هو هدف من الأهداف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة حيث تسعى للوصول إلى أقصى جودة ممكنة للأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

- عمر وصفي عقيلي (2001) ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ، دار الواصل للنشر ، الأردن.
- توفيق محمد عبد المحسن ، (2006)، **إتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة -الجودة الشاملة و ستة سيجما** — دار الفكر العربي.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر.
- خضير كاظم حمود ،روان منير الشيخ،(2010)، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن.
- حسين محمد المراحشة،(2011)، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان،الأردن.
- حسين حريم ،(2013)، إدارة الموارد البشرية —إطار متكامل—دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن .
- أحمد بن عيشاوي ،(2013) ،ادارة الجودة الشاملة الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية ،دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن .
- مأمون سليمان الدراكة ،(2015)، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،الأردن .
- مدحت محمد أبو النصر ،(2015)، ادارة الجودة الشاملة استراتيجيات كايزن اليابانية في تطوير المنظمات ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،الطبعة الأولى ، القاهرة.
- حسن محمد قدرى ،(2015)، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء —تقييم الأداء—تحسين الأداء —مؤسسيا و فرديا ،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،مصر.
- سناء جيرات (2019)، الأداء البشري في منظمات الأعمال ،دار أسامة،عمان ،ص124-125.
- باديس بوخلوة ،محمد حمزة بن قرينة، (2013)، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي — دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة ، مجلة الباحث، العدد 13.
- خالد نظمي قرواني (2016)، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ،مجلة دراسات و أبحاث ،المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة القدس المفتوحة ،غزة ،العدد الخامس و العشرون ،السنة الثامنة.
- أحمد ميلي سمية، بن رحم عبد الغفار ،منصوري حمزة(2018)، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ،مجلة أفاق علوم الادارة و الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 03، ص284-304.
- بالشيخ بلقاسم و آخرون ،(2020)، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية—دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة، مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد 06- العدد 02.
- زواق عبد العزيز،(2006) ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية— دراسة حالة مجمع صيدال — ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة الجزائر.
- سناء محمود أحمد سليمان،(2014) أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي دراسة حالة في بنك القاهرة ،رسالة ماجستير في الإدارة ،كلية الأعمال ،قسم الادارة ،جامعة عمان العربية.
- علاوي عرين يونس (2018)، أثر تطبيق نظام البصمة الالكترونية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين و المعلمين في مدارس قصبة المرقف ،مذكرة ماجستير ،كلية علوم التربية ،جامعة آل البيت ،الأردن.
- عبد الباقي حياة ،(2018-2019)علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين —دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ،تخصص إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية ،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

- Crosby ,P(1979),Quality Is Fraa,New York :Mc Graw –Hill.
- Jablonski ,j,(1991),Implementing Total Quality Management :An Overview,San Diego ,ca :Pfeiffer et company.
- Stephen Harrison(1993) ,Total Quality Management ,Public Administration Quarterly,Vol(16)No(4).
- Pam jones ,(2000),the performance management POCKETBOOK,united kingdom ,management pocketbooks Ltd.
- Christian batal ,(2000),la gestion des ressources humaines dans le secteur public,2^{ème} édition ,édition d'organisation ,paris .
- Herman Aguinis ,(2005),performance management united kingdom ,edinburgh business school .
- Michael armstrong(2006),performance management key strategies and practical guidelines ,3rd edition ,usa ,kongon pagephiladelphia.
- Al –omari ,khaled and haneen okasheh (2017),the influence of work environment on job performance :a case study of engineering company in jordan ,international journal of applied engineering research ,volume 12,number 24,pp15544-15550.
- Didit Jefry Andyante ;Heri Pratikto ,Wayan Jaman(2018) ,The Effect Of Organizational Commitment And Organizational Culture On Employee Performance Through Employee Stisfaction (Study Of Gondanglegi Islamic Hospital Of Malang),European Journal Of Business Management ,Vol 10,N°8.