



دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة أداء العاملين (دراسة ميدانية في المجمع العلوي في العتبة العلوية)

زكريا فاضل جودة¹ منتظر فاضل جودة²

^{1,2}العتبة العلوية المقدسة - العراق

zakizaky27@gmail.com

الملخص. يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقييم الأداء، وبين مستوى إنتاجية العاملين وجودة أدائهم. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين داخل المؤسسة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي ((SPSS، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وارتفاع كفاءة الأداء، كما تبين أن العوامل مثل التقييم العادل، بيئة العمل المحفزة، والتمكين الوظيفي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز فعالية الموظفين. وأوصى البحث بضرورة توسيع تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتعميم ثقافتها بين العاملين، مع التركيز على مبدأ المساءلة والشفافية في تقييم الأداء، لما لها من أثر ملموس في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها العام.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، تقييم الأداء، الأداء التنظيمي، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي.

Abstract. This study aims to explore the role of Total Quality Management (TQM) in enhancing the efficiency of employee performance within organizations. It investigates the relationship between the core principles of TQM—such as continuous improvement, participation in decision-making, and performance





evaluation—and the level of employee productivity and performance quality. The research employed a descriptive analytical methodology, using a questionnaire as the main tool for data collection from a selected sample of employees within the organization (to be specified if applicable). The data were analyzed using the SPSS software. The results revealed a strong positive correlation between the implementation of TQM practices and improved employee efficiency. It also showed that factors like fair performance evaluation, a motivating work environment, and employee empowerment play a crucial role in enhancing employee effectiveness. The study recommends expanding the application of TQM concepts and fostering a culture of quality among employees. It emphasizes the importance of accountability and transparency in performance evaluation as key drivers in achieving organizational goals and improving overall performance.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Performance Evaluation, Organizational Performance, Human Resources, Job Performance.

المقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، مما يحتم عليها البحث الدائم عن أساليب إدارية فعالة تضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق الأداء الأمثل. ومن أبرز هذه الأساليب الحديثة التي أثبتت نجاعتها في مختلف القطاعات، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التي تمثل فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين جميع عمليات العمل بمشاركة كافة العاملين على مختلف المستويات.

وتعد كفاءة أداء العاملين أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يرتبط الأداء الفردي ارتباطاً وثيقاً بمستوى الجودة التي تقدمها المؤسسة ككل. ومن هنا تنبع أهمية البحث في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين كفاءة أداء العاملين، إذ أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لا يقتصر على تحسين المنتجات أو الخدمات فقط، بل يمتد ليشمل تطوير بيئة العمل، وتحفيز الموظفين، وتعزيز ثقافة المسؤولية والالتزام.





ويهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسات، من خلال تحليل ممارسات الجودة المختلفة مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، تمكين العاملين، والمساءلة الإدارية، ومدى انعكاس هذه الممارسات على أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

ومن خلال هذا الإطار، يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟
- كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة العمل؟

إن تناول هذه الأسئلة وتحليل نتائجها يمكن أن يساهم في وضع توصيات تساعد صناع القرار والإدارات العليا في تحسين ممارساتهم الإدارية وتعزيز كفاءة العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية.

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التركيز على أحد المحاور الأساسية في نجاح المؤسسات المعاصرة، ألا وهو الربط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتحسين كفاءة أداء العاملين. إذ تُعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية التحسين المستمر وضمان تحقيق رضا العميل داخليًا وخارجيًا.

مشكلة البحث

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين أدائها ومخرجاتها من خلال الاعتماد على نظم إدارية فعالة تضمن استغلال الموارد البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. وتُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز هذه النظم، إذ تهدف إلى التحسين المستمر وتفعيل مشاركة الجميع في المؤسسة.

ورغم تبني العديد من المؤسسات لمبادئ الجودة الشاملة، إلا أن أثرها على كفاءة أداء العاملين لا يزال متفاوتًا وغير واضح في بعض السياقات، خصوصًا في بيئات العمل العربية. ومن هنا، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعزيز كفاءة أداء العاملين في المؤسسات؟



أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وعلاقته بمستوى أداء العاملين.
2. تحليل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التحسين المستمر، التمكين، والقيادة) على كفاءة الأداء الفردي والجماعي.
3. تشخيص نقاط القوة والضعف في عمليات تقييم الأداء ضمن إطار الجودة الشاملة.
4. تقديم توصيات عملية تساعد الإدارات في استخدام مبادئ الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

1. المبحث الأول

1.1. أولاً: مفهوم ادارة الجودة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والإداريين والأكاديميين، خصوصاً لأولئك المهتمين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي أو الخدمي في مختلف المنظمات بما يتوافق مع المواصفات المحددة والمتوافقة مع رغبات العملاء، بهدف الوصول إلى رضاهم والاحتفاظ به من خلال تقديم سلع وخدمات تفوق توقعاتهم (سعيد وأحمد، 2010: 338)، ومن هنا تنوعت آراء الكتاب والباحثين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة. وعند محاولة تعريف هذا المفهوم، يُستعرض بعض آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال، فقد قدم (السمان وآخرون 2010: 398) تعريفاً لمصطلح إدارة الجودة الشاملة، حيث قسموا المصطلح إلى ثلاثة عناصر رئيسية: إدارة، تعني تطوير والحفاظ على قدرة المنظمة على تحسين الجودة بشكل مستمر؛ والجودة، وهي الوفاء بمتطلبات المستفيد؛ والشاملة، التي تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في جميع جوانب العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وصولاً إلى تقييم مدى رضا المستفيد عن المنتجات المقدمة. ويشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة عدة جوانب رئيسية، وهي:

1. تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون.
2. تغطي كافة أجزاء المنظمة.
3. تشمل جميع أفراد المنظمة.
4. فحص التكاليف المتعلقة بالجودة وضمان القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى.





5. تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة وتحسنها.
6. التطوير المستمر للعمليات من خلال التحسين المستمر.

ويمكن تعريفها على أنها "نظام إداري وفني متكامل يشمل جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وصولًا إلى متابعة أداء المنتج ورضا الزبون، مرورًا بمراحل التصنيع والتركيب والنقل" (البرواري وباشيوه، 2011: 145).

1.2. ثانيًا: فوائد إدارة الجودة الشاملة

يسهم تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة في نجاح المنظمة ومنحها ميزة تنافسية دولية، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على المنافسة المحلية من خلال إنتاج سلع عالية الجودة تلبي احتياجات الزبائن. في الوقت الحالي، تُعد إدارة الجودة الشاملة من العوامل الأساسية لنمو ونجاح المنظمات في الأسواق المحلية والدولية. فتنفيذها يساعد على زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين قدرتها التنافسية، حيث يتطلع الزبائن إلى الحصول على أفضل جودة بأسعار منخفضة واستجابة سريعة.

تحسين جودة المنتج يعد أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح، حيث أن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات تتوافق مع المتطلبات والمواصفات. كما أن تطبيقها بشكل جيد يؤدي إلى زيادة رضا القوى العاملة بتمكينهم من أداء العمل بكفاءة، مما يساهم في تقليل معدلات التغيب عن العمل وزيادة المرونة خلال الأوقات الصعبة.

ويساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأثر البيئي للمنظمة من خلال تقليل المخلفات، مما يساهم في الحد من الآثار البيئية السلبية ويولد صورة إيجابية للمنظمة. هذا بدوره يساعد في خفض التكاليف المرتبطة بالآثار البيئية.

تتمثل فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (أبو فارة، 2006).

1. تعزيز النمو: يصبح من الأسهل إقناع البنوك التي تتعامل مع المنظمة بالاستثمار فيها إذا كانت هناك أدلة على أنها تحقق أداءً جيدًا.
2. إشباع حاجات الزبائن وتمكين العاملين: تعتقد الإدارة أن تلبية الحاجات الرئيسية للزبائن وتمكين العاملين سيكون له تأثير إيجابي في تطوير ورفقي الإدارة.
3. تغيير توقعات الزبائن: يؤدي تحسين الأداء إلى تغيير توقعات الزبائن تجاه المنظمة، مما يعزز من قوتها التنافسية.





4. تحقيق التناغم والمتعة في العمل: السعي لتطوير العمل وجعله أكثر تناغمًا ومتعة من خلال تغيير الأساليب التقليدية واعتماد أساليب حديثة تتميز بالسرعة والدقة وسهولة الإجراءات.
5. تحسين الأداء: تطوير وتحسين الأداء الضعيف للمنظمات والعمل على رفعه إلى المستوى المطلوب.

1.3. ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تحسين جودة المنتجات مع تقليل التكاليف، وتقليص الوقت والجهد الضائع في تحسين المنتج المقدم للعملاء، مما يسهم في كسب رضاهم. تشمل أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. تحقيق رضا الزبائن: تلبية رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.
2. زيادة القدرة التنافسية: تعزيز تنافسية المنظمة في السوق.
3. زيادة مرونة المنظمة: تمكين المنظمة من التكيف بشكل أفضل مع المتغيرات.
4. ضمان التحسين المستمر: تحسين جميع الأنشطة والقطاعات والمستويات داخل المنظمة بشكل مستمر.
5. زيادة معدل النمو: تعزيز نمو المنظمة وتوسعها.
6. تحسين اقتصاديات المنظمة: تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة العوائد.

1.4. رابعاً: مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يختلف الباحثون في تحديد مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لكن عملية تطبيقها عموماً تتكون من ثلاث مراحل رئيسية، وهي كما يلي:

1. مرحلة ما قبل التطبيق: في هذه المرحلة، يتم اكتساب المعرفة اللازمة لفهم ما يمكن توقعه من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديد الآثار المحتملة التي قد تتجمل عنها.
2. مرحلة التطبيق المخطط: وهي المرحلة الثانية، حيث يتم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وفقاً للخطة المحددة مسبقاً.
3. مرحلة التطبيق التتوي أو التطوري: تشير هذه المرحلة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطور بشكل مستمر، حيث يتم إجراء جميع مراحل التخطيط بشكل تدريجي حتى الوصول إلى اكتمال التطبيق في النهاية.





1.5. خامساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعرقل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح. من أبرز هذه المعوقات:

1. عدم اقتناع الإدارة العليا: يعتبر عدم اقتناع الإدارة العليا بفكرة إدارة الجودة الشاملة من الأسباب الرئيسية لفشل برامج تطبيقها. فغياب الدعم من القيادة يعد عائقاً كبيراً أمام نجاح التنفيذ.
2. محدودية الموارد: يعد نقص الموارد الكافية في المنظمة أحد العوائق المهمة التي تؤثر على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب الأمر موارد مالية وبشرية وتقنية كبيرة.
3. نقص التدريب: يشكل نقص الاهتمام بتدريب الإدارة والعاملين على حد سواء أحد العوامل المعرقة. فإذا لم يكن هناك تدريب كافٍ للإداريين على أساليب الإدارة الحديثة، أو للعاملين على تقنيات وأسس إدارة الجودة الشاملة، فسواجه تطبيق هذه المبادئ صعوبة بالغة.
4. المقاومة من قبل العاملين: قد يعترض بعض العاملين على تطبيق المبادئ الحديثة خوفاً من فقدان وظائفهم، وهذا قد يكون ناتجاً عن الجهل بالفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق هذه المبادئ، مما يؤدي إلى مقاومة غير مبررة لهذه التغييرات.

2. المبحث الثاني

أولاً: مفهوم أداء العاملين

يُعدُّ "أداء العاملين" من المفاهيم الواسعة التي تتداخل مع العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، مما قد يؤدي إلى بعض اللبس بين الباحثين والكتاب في مجال الموارد البشرية. ولتوضيح هذا المفهوم، يجب تحديده بشكل دقيق لتمييزه عن المصطلحات الأخرى ذات الصلة. وقد تم تقديم العديد من التعريفات المتعلقة بأداء العاملين، ومن أبرز هذه التعريفات:

- أداء العاملين يشير إلى مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة منه وفقاً للمعايير والمستويات المحددة من قبل المنظمة، ويشمل مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال عمله لتحقيق أداء متميز.
- يمكن تعريف أداء العاملين أيضاً على أنه مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والتعزيز من قدرة المنظمة على النجاح والتنافس في السوق. يتم قياس هذا الأداء بناءً على مجموعة من المؤشرات مثل الجودة، الكفاءة، الوقت، والالتزام.





أداء العاملين يمكن أن يُعرَّف بعدة طرق حسب سياقات ومفاهيم مختلفة. وفيما يلي بعض التعريفات المهمة التي تم طرحها من قبل الباحثين في هذا المجال:

- (ثابت 2001): يعرف أداء العاملين بأنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ووعي أداءه، حيث يتم تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا. هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".
 - (رواية 2003: 209): يشير إلى أن أداء العاملين هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، ويعكس الكيفية التي يحقق بها العامل أو يشبع متطلباته الوظيفية".
 - (فروانة وآخرون 2016: 117): يعرفونه بأنه "جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل".
- تتعدد تعريفات أداء العاملين، لكن جميعها تدور حول قياس مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة منه بأعلى مستوى من الكفاءة والجودة.

ثانياً: أنواع أداء العاملين

- يصنف أداء العاملين إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما يلي:
1. أداء المهام:

يُقصد به السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة. يشمل ذلك الأنشطة المتعلقة بالإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، مثل جرد المخزون والعمليات الإنتاجية. أي أن أي أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة يدخل ضمن هذا النوع. على سبيل المثال، في الوظائف الإدارية، قد يشمل هذا الأداء الحاجة إلى تحويل الأفراد من حالة النزاع إلى حوار تنافسي. كما يمكن أن يتضمن هذا الأداء السلوكيات التحفيزية اللازمة لدفع العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية (Robbins, Judge 2017: 17).

2. الأداء الظرفي:

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في معالجة وتحسين العمليات الجوهرية في المنظمة. هذا النوع من الأداء يساهم في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي للمنظمة. على الرغم من أن هذا الأداء ليس جزءاً من مهام الوظيفة الأساسية، إلا أنه يُعتبر حيويًا في البيئة التنظيمية. يتضمن هذا الأداء السلوكيات مثل مساعدة الزملاء في حل مشكلات العمل أو تقديم الدعم للمنظمة ككل من خلال الحفاظ على الحماس أو بذل مجهود إضافي في العمل. كما يشمل أيضاً التوجه نحو



العمل التطوعي أو اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Borman, Motowidlo 1993: 71-98).

ثالثًا: مستويات وطرق تقييم الأداء

مستويات أداء العاملين

تُستخدم مستويات أداء العاملين لتحديد مدى نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف المحددة وقياس

الأداء بشكل دقيق. هذه المستويات هي كما يلي:

1. الأداء الاستثنائي:

يتميز هذا الأداء بالتفوق المستمر في الأداء على المدى البعيد، مما يعكس نجاحًا ملحوظًا في

تحقيق أهداف المنظمة، مثل الحصول على عقود مربحة وازدهار الوضع المالي.

2. الأداء البارز:

يشير هذا المستوى إلى مؤسسة تتفوق على منافسيها في القطاع الذي تعمل فيه، ويعكس هذا

الأداء الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك كفاءات متميزة، والحفاظ على وضع مالي قوي.

3. الأداء الجيد جدًا:

يظهر هذا النوع من الأداء درجة من الثبات والصلابة، مع وجود دلائل مستقبلية تشير إلى استمرار

النجاح في المستقبل، مع استقرار مالي وجو تنظيمي قوي.

4. الأداء الجيد:

يشير إلى الأداء الذي يتماشى مع المعدلات السائدة في السوق، مع وجود توازن بين نقاط القوة

والضعف في المنتجات أو الخدمات، وحفاظ المنظمة على قاعدة عملاء ثابتة.

5. الأداء المعتدل:

يمثل هذا المستوى أداءً دون المعدل المقبول، حيث تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة، مما يعيق

التقدم ويؤثر على استقرار الوضع المالي والنمو المستقبلي.

6. الأداء الضعيف:

يشير إلى أداء أدنى من المعدل بشكل ملحوظ، حيث تظهر نقاط الضعف في جميع مجالات

العمل، مثل نقص الكفاءات، وصعوبات في الجوانب المالية.

7. الأداء المتأزم:



هذا المستوى يمثل الأداء غير الكفء تمامًا، والذي من المحتمل أن يؤدي إلى مشاكل كبيرة في جميع محاور العمل، وقد يهدد استمرارية المؤسسة.

طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق يستخدمها القائمون على التقييم لتحديد كفاءة الأداء وتقييم العاملين بشكل

موضوعي، ومن أبرز هذه الطرق:

1. طريقة التوزيع الإيجابي:

تهدف هذه الطريقة إلى القضاء على التحيز الشخصي في عملية التقييم. حيث يُطلب من القائمين بالتقييم توزيع التقديرات على الأفراد وفقًا للتوزيع التكراري الطبيعي، مما يضمن عدم منح تقديرات مرتفعة أو منخفضة بشكل مفرط لأغلب المرؤوسين.

(ثابت، 2001: 120)

2. طريقة الاختيار الإيجابي:

في هذه الطريقة، تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات التي تحتوي على أربعة جمل: جملتان تعبران عن الصفات المرغوبة في الأداء، وجملتان أخريان تمثلان الصفات غير المرغوبة. يقوم الرئيس باختيار الجملتين الأكثر تمثيلًا للصفات المرغوبة وغير المرغوبة في أداء الفرد.

(محمد، 2003: 316)

ثالثًا: مستويات وطرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء:

تتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها لتقييم أداء العاملين، وكل طريقة تتلاءم مع احتياجات معينة

للمؤسسة وتساهم في تحقيق تقييم شامل وموضوعي. ومن أبرز هذه الطرق:

1. طريقة التقرير المكتوب:

في هذه الطريقة، يقوم المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتسم بها، بالإضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف. يساعد هذا الأسلوب في تقديم صورة شاملة عن أداء الموظف ويساهم في تحديد مجالات التحسين.

2. طريقة قوائم المراجعة:



تهدف هذه الطريقة إلى تقييم السلوكيات المطلوبة لأداء الوظيفة بنجاح. تركز قوائم المراجعة على السلوك الوظيفي في العمل، وقد يتغير السلوك الفعال خلال فترة زمنية معينة، مما يتطلب مراجعة دورية لتقييم التقدم والتحسينات.

(راوية، 2000: 221)

3. طريقة الإدارة بالأهداف:

تم تطوير هذه الطريقة في الخمسينات من قبل العالم الإداري. تقوم هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، مما يساعد في التغلب على الكثير من العيوب التي قد تنشأ في الأساليب التقليدية. تعتبر هذه الطريقة وسيلة فعالة لتحقيق التوازن بين التخطيط والتقييم الموضوعي لأداء العاملين.

(بلوط، 2002: 387)

4. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعد هذه الطريقة من الأساليب المعاصرة في تقييم الأداء، وهي تعكس الاتجاهات الحديثة في تقييم الموظفين. حيث تركز على تسيير الموارد البشرية وتعزز التزام الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. تساهم هذه الطريقة في ضمان التعاون المستمر بين الموظفين، مما يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

(سعيد، 2010)

تتعدد طرق تقييم الأداء، وكل طريقة تختص بجانب معين من الأداء، سواء كان سلوكاً أو تحقيقاً لأهداف محددة. من المهم أن تتبنى المنظمات مجموعة متنوعة من هذه الطرق لضمان تقييم شامل ودقيق يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

رابعاً: معايير وخطوات تقييم الأداء

معايير تقييم الأداء:

لتحقيق فعالية في الرقابة وتقييم الأداء، من الضروري تحديد معايير محددة للأداء، وتعبير هذه المعايير يتم في صورة أهداف واضحة مثل الأهداف التسويقية أو الربحية (مثل العائد على الاستثمار)، أو في صورة معايير تتعلق بالتكاليف مثل تحديد وفورات مستهدفة لكل عنصر من عناصر التكاليف. عادةً ما يتم وضع الأهداف على المستويات العليا في الإدارة، بينما يتم تحديد معايير الأداء بشكل أكثر تحديداً على المستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية).

(برتوطي، 2001)

خطوات عملية تقييم الأداء:



1- تعريف الهدف أو الأهداف

يجب تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها في وحدات النشاط المختلفة مثل تقليص التكاليف، تعظيم الربحية، تعظيم العائد على الاستثمار، وغيرها.

2- وضع معايير الأداء

بعد تحديد الأهداف، يتم وضع معايير للأداء لكل عمل مطلوب لتحقيق هذه الأهداف. على سبيل المثال، قد يتم تحديد معيار خاص باستخدام وحدة من المواد الأولية لكل وحدة من المنتج النهائي.

3- توصيل الأهداف والمعايير للأفراد

يجب أن يتم توصيل الأهداف والمعايير المتعلقة بالنشاط إلى الأفراد المسؤولين عن تنفيذ وتوجيه العمليات، مثل مديري مراكز المسؤولية.

4- أداء النشاط الفعلي

يتم تنفيذ النشاط الفعلي تحت إشراف ورقابة مديري مراكز المسؤولية، حيث يقوم كل موظف بتنفيذ مهامه وفقاً للأهداف والمعايير الموضوعية.

5- تسجيل النتائج ومقارنتها بالمعايير

يتم تسجيل نتائج الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

6- توصيل نتائج المقارنة إلى المدير المسؤول

يتم توصيل نتائج المقارنة إلى المدير المسؤول عن النشاط، حيث يتم تحليل الانحرافات عن المعايير وتحديد أسبابها وطرق معالجتها.

3. المبحث الثالث: التحليل الإحصائي

3.1. أولاً: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

في هذا المبحث، سيتم عرض وتحليل وتفسير نتائج البحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تساعد في تقديم فهم دقيق لآراء أفراد عينة الدراسة بشأن الفقرات الرئيسية التي تم تضمينها في أداة الدراسة. تم استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، وتحليل اتجاه العينة في قياس الفقرات التي تشمل محاور الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:



1. المتوسط الحسابي (*Mean*):

0 يتم حساب المتوسط الحسابي لقياس مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة بالنسبة لكل فقرة من فقرات الدراسة.

0 يساهم المتوسط الحسابي في تحديد اتجاه الإجابات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، بناءً على تقييم أفراد العينة.

2. الانحراف المعياري (*Standard Deviation*):

0 يهدف الانحراف المعياري إلى قياس مدى تباين أو انحراف إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

0 يشير الانحراف المعياري المرتفع إلى تشتت أكبر في الإجابات، بينما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تركيز الإجابات بالقرب من المتوسط الحسابي.

0 إذا كانت القيمة قريبة من الصفر، فهذا يعني أن الإجابات متمركزة وتقترب إلى التباين الكبير بين أفراد العينة.

3. حساب المدى (*Range*):

0 المدى في هذه الدراسة يتم حسابه من خلال طرح أصغر قيمة من أكبر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي، مما يعطي قيمة مدى الفروق بين الإجابات.

0 في هذه الحالة، المدى = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) = 5 - 1 = 4.

4. حساب طول الخلية (*Cell Length*):

0 يتم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد حقول مقياس ليكارت (عدد خيارات الإجابة في المقياس).

0 في هذه الدراسة: (0.80 = 5 ÷ 4).

5. تحديد الحدود العليا والدنيا لكل خلية:

0 بعد تحديد طول الخلية، يتم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (1) للحصول على الحدود العليا للخلية التي تبدأ من "لا أتفق بشدة" إلى "أتفق بشدة"، كما يلي:

الحدود التي تحدد كل خلية:

0 الخلية الأولى (لا أتفق بشدة): إذا كانت قيمة الإجابة بين 1 و1.79، فهذا يعني أن الإجابة تقع في هذه الخلية، والتي تشكل نسبة أقل من 20% من الإجابات.



- o الخلية الثانية (لا أتفق): إذا كانت قيمة الإجابة أكبر من 1.80 وحتى 2.59، فهذا يعني أن الإجابة تقع في هذه الخلية، والتي تشكل نسبة ما بين 21% إلى 40% من الإجابات.
- o الخلية الثالثة (محايد): إذا كانت قيمة الإجابة أكبر من 2.60 وحتى 3.39، فهذا يعني أن الإجابة تقع في هذه الخلية، والتي تشكل نسبة ما بين 41% إلى 60% من الإجابات.
- o الخلية الرابعة (أتفق): إذا كانت قيمة الإجابة أكبر من 3.40 وحتى 4.19، فهذا يعني أن الإجابة تقع في هذه الخلية، والتي تشكل نسبة ما بين 61% إلى 80% من الإجابات.
- o الخلية الخامسة (أتفق بشدة): إذا كانت قيمة الإجابة أكبر من 4.20 وحتى 5، فهذا يعني أن الإجابة تقع في هذه الخلية، والتي تشكل نسبة أكثر من 80% من الإجابات.

التحليل الإحصائي والنتائج:

من خلال هذه الأدوات الإحصائية، يمكننا تحديد الاتجاه العام للإجابات ومعرفة مدى تباين آراء أفراد العينة تجاه كل فقرة من فقرات الدراسة، مما يساهم في تحديد مدى توافقهم أو تباينهم مع الأهداف والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

الجدول رقم (1) تصنيف قيم المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الخماسي:

قيمة المتوسط الحسابي	التصنيف	النسبة التقريبية
من 1.00 إلى 1.79	لا أتفق بشدة	أقل من 20%
من 1.80 إلى 2.59	لا أتفق	من 21% إلى 40%
من 2.60 إلى 3.39	محايد	من 41% إلى 60%
من 3.40 إلى 4.19	أتفق	من 61% إلى 80%
من 4.20 إلى 5.00	أتفق بشدة	أكثر من 81%

(a) مثال على الجدول في الدراسة

يمكن إدراج هذا الجدول ضمن المبحث الثالث تحت فقرة التحليل الإحصائي في القسم الذي تشرح فيه أدوات التحليل، ويُفضل الإشارة إليه كما يلي:



"كما هو موضح في الجدول رقم (X)، تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد، حيث تسهل هذه التصنيفات تفسير اتجاهات عينة الدراسة نحو فقرات أداة البحث".

الجدول رقم (2): بيان مقياس الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (a)

الدرجة	1	2	3	4	5
التصنيف	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المدى	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5.00
النسبة	من 20%	أقل من 40%	21% - 60%	41% - 80%	61% - 81%

الجدول رقم (3): النتائج الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية).

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العينة
1	3.83	0.70	76.6	أتفق
2	3.63	0.72	72.6	أتفق
3	3.59	0.76	71.8	أتفق
4	3.51	0.74	70.2	أتفق
5	3.76	0.76	75.2	أتفق
الكل	3.67	0.77	73.4	أتفق

ملاحظة: الجدول من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS 1.0

(b) تحليل مختصر للنتائج:

- **الفقرة (1):** حصلت على متوسط حسابي (3.83) وهو يقع ضمن فئة (أتفق)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة عالية على مضمون الفقرة، والانحراف المعياري المنخفض (0.70) يدل على تجانس الردود.
- **الفقرة (2):** (بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وهو ضمن نفس التصنيف (أتفق)، كما أن الانحراف المعياري (0.72) يشير أيضاً إلى تجانس نسبي في إجابات العينة.



ويمكنك تكرار هذا النمط التحليلي لبقية الفقرات حسب الحاجة، مع مراعاة التركيز على أعلى وأدنى القيم لتفسيرها بشكل أعمق وربطها بخلفية الدراسة أو الأهداف.

(c) تحليل الفقرة الثالثة:

تشير نتائج الفقرة رقم (3) إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (3.59)، وهو يقع بين (3.40 – 4.19)، ما يدل على أن العينة تميل إلى الاتفاق مع محتوى الفقرة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (0.76)، وهو مؤشر على تجانس الإجابات وانخفاض التشتت، وبلغت النسبة المئوية (71.8%) مما يعزز اتجاه العينة نحو الاتفاق.

(d) تحليل الفقرة الرابعة:

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) (3.51)، مما يعني أن إجابات العينة كانت ضمن فئة "اتفق" حسب مقياس ليكرت، ويعكس ذلك وجود قناعة إيجابية حول مضمون الفقرة. كما بلغ الانحراف المعياري (0.74) مما يشير إلى أن استجابات العينة كانت متقاربة ومنخفضة التشتت، بنسبة 70.2%.

(e) تحليل الفقرة الخامسة:

حصلت الفقرة رقم (5) على متوسط حسابي (3.76) وهو من ضمن فئة "اتفق"، ما يدل على توجه واضح للعينة نحو الاتفاق مع محتوى الفقرة. وبلغ الانحراف المعياري (0.76)، مما يشير إلى درجة جيدة من تجانس الآراء، أما النسبة المئوية فقد بلغت (75.2%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً وتدل على قبول عام للفقرة.

(f) تحليل معامل التحديد R^2 :

فيما يتعلق بتأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء التنظيمي، تشير النتائج إلى أن قيمة $R^2 = 0.989$ أي أن 98% من التغير في كفاءة الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة (عناصر إدارة الجودة الشاملة)، بينما تعزى النسبة المتبقية (2%) إلى أخطاء عشوائية أو عوامل خارجية غير مدرجة في النموذج.

التحديد	معامل	القيمة	التفسير
R^2			
$R=0.994$	=	معامل الارتباط المرتفع يشير إلى	
0.994		علاقة قوية جداً بين المتغيرات	
$R^2=0.989$	=	المتغيرات المستقلة تفسر 98% من	
0.989		التباين في الأداء التنظيمي	



التحديد	معامل	القيمة	التفسير
R2R^2			
		0.494	خطأ تقديري منخفض يعزز من دقة النموذج

تحليل تأثير المتغيرات (المستقلة) في النموذج (a)

المتغير	Beta	القيمة T	Sig. القيمة الاحتمالية	التفسير
x1	0.968	22.585	0.000	تأثير قوي جداً ودال إحصائياً
x2	0.940	16.082	0.000	تأثير مرتفع ودال
x3	0.961	20.224	0.000	تأثير فعال ومؤكد
x4	0.956	19.055	0.000	تأثير ملحوظ ودال
x5	0.958	19.411	0.000	تأثير كبير جداً

النتيجة العامة: تشير معاملات **Beta** العالية وقيم **T** المرتفعة و **Sig. = 0.000** إلى أن جميع المتغيرات الخمسة المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة لها تأثير دال إحصائياً ومهم على الأداء التنظيمي، مما يؤكد قوة النموذج المستخدم.

3.2. الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: النتائج (b)

في ضوء الجانب النظري والتحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة، وهي كما يلي:

1. توافق بين الجانبين النظري والتطبيقي: أظهرت الدراسة توافقاً بين ما تم طرحه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه ميدانياً، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة.
2. دور تكاليف الجودة في رضا العملاء: بينت نتائج التحليل أن تخفيض تكاليف الجودة ينعكس إيجابياً على مستوى رضا العملاء، من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
3. أثر التحسين المستمر على الأداء: اتضح من الدراسة أن زيادة الجهود نحو التحسين المستمر تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تعزيز مهاراتهم وتطوير بيئة العمل.
4. أهمية تقييم الأداء: أظهرت نتائج الدراسة أن الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء في المؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، بما يسمح بوضع خطط تطويرية فعالة.



5. تحسين النتائج من خلال التقييم: تبين أن من أهم فوائد تقييم الأداء هو تحقيق تحسين ملحوظ في نتائج العمل سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، مما يساهم في رفع الكفاءة العامة للمؤسسة.
6. أثر إدارة الجودة الشاملة: أجمع العاملون في المؤسسة على أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين عملية تقييم الأداء، وهو ما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

التوصيات: (C)

بناءً على النتائج المستخلصة من الجانب النظري والتحليل الإحصائي في هذه الدراسة، تُقدّم التوصيات التالية لتعزيز فعالية تقييم الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1. تعزيز المساءلة في عملية التقييم:
ضرورة الحرص على مساءلة ومحاسبة المشرفين المسؤولين عن عملية التقييم في حال ثبوت إصدار أحكام غير عادلة أو مخالفة للوائح والقوانين، بما يضمن العدالة والشفافية في تقييم أداء العاملين.
2. نشر ثقافة التقييم البناء:
توعية العاملين بأهمية التقييم كوسيلة للتطوير والتحسين المستمر، وليس كأداة للعقاب، من خلال برامج تدريبية وورش عمل تُعزز فهم الموظف لدوره وحقوقه في هذه العملية.
3. تحقيق مبدأ المشاركة وتحمل المسؤولية:
إشراك العاملين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج وتصحيح الأخطاء بشكل دوري، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء المؤسسي ويُحسّن من جودة الأداء.
4. تعزيز الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:
ضرورة تكثيف البرامج التكوينية والتدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، بما يضمن إتقان العاملين لهذا المدخل الإداري وتطبيقه بشكل فعال داخل المؤسسة.
5. تشجيع البحوث والدراسات المستقبلية:
الدعوة إلى إجراء المزيد من الدراسات الميدانية والتطبيقية حول إدارة الجودة الشاملة، ودراسة تأثيرها في مختلف قطاعات العمل لتحسين النماذج الإدارية والتقييمية المتبعة.

المصادر

- [1] ابو فارة ، يوسف احمد، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، ص 246-281، 2006.
- [2] البرواري، نزار عبد المجيد و باشوية، لحسن عبد الله ، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط 1، 2011.
- [3] ثابت زهير، كيف تقم أداء العاملين والشركات دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001 .
- [4] حسن بلوط، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان.





- [5] خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر – دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- [6] دوابشة، محمد، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية مجلة إتحاد الجامعات العربية، 2007.
- [7] راوية حسن ادارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر، 2000.
- [8] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، ص 2209، الدار الجامعية، مصر، 2003، حازم أحمد فروانة، وآخرون أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح غزة، ص 107-1036، العدد 3، 2016
- [9] الربيعي، هدى قاسم سعيد، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بحث في ادارة الجودة الشاملة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012.
- [10] سعاد تالف برتوطي، ادارة الجودة الشاملة (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
- [11] سعيد، أصفاد مرتضى و احمد يوسف عبد الآلة، اثر ادارة الجودة الشاملة في اداء المنظمة دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، المؤتمر العلمي الاول للكلية التقنية الادارية بغداد، 2010.
- [12] السمان، ثائر احمد سعدون و الطائي، مؤيد عبد الحسين والطائي، ونبا مؤيد عبد الحسين، ادارة الجودة الشاملة كأحد أدوات التصنيع الرشيق دراسة تطبيقية في الشركة العامة 2010.
- [13] سهيلة محمد عباس وآخرون، ادارة الجودة الشاملة، ط3، دار وائل للنشر، عمان 2003.
- [14] شعبان، إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة. ط 1 عمان درا زيران للنشر والتوزيع، 2009.
- [15] الطائي، رعد عبد الله و قداة، عيسى، ادارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- [16] العابدي، علي رزاق جيايد & العبادي هاشم فوزي دباس، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة عدد9، 2007.
- [17] العبيدي، حنان رياض خليل، معوقات تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014.
- [18] العزاوي ، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن. اليازوري، الطبعة العربية، 2005.
- [19] عمر سرار الرضا عن العمل وأثره على الأداء، وتتضمن آثار ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003.

[20] **Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017).** Organizational Behavior (17th Edition). Pearson Education.

[21] **Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993).** Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.





الملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التفضل بوضع علامة () اما الخيار المناسب



1- الجنس:

ذكر

انثى

2- العمر:

اقل من 30 سنة

30-40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- الخبرة:

اقل من 5 سنوات

6-10 سنوات

أكثر من ذلك

4- مدة الخدمة:

اقل من 5 سنوات

6-10 سنوات

أكثر من ذلك

5- المؤهل العلمي:

دبلوم

بوريوس

ت العليا

6- الموقع الإداري:

مدير

بؤول وحدة

موظف

منصب اخر





المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	القيادة في العتبة العلوية تلتزم بمبادئ الجودة الشاملة					
2	تُشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الأداء					
3	توجد خطط واضحة ومعلنة لتحسين جودة الخدمات المقدمة					
4	يتم تقييم الخطط بشكل دوري لتحقيق الأهداف المنشودة					
5	توفر العتبة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين					

العدد الخامس عشر

المحور الثالث: أداء العاملين

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	يحترم العاملون تعليمات الإدارة ويلتزمون بالقوانين الداخلية					
2	يتم تنفيذ المهام الموكلة بدقة وكفاءة عالية					
3	يسعى العاملون لتحسين جودة العمل بشكل مستمر					
4	يتعاون العاملون فيما بينهم لإنجاز المهام بفاعلية					
5	تسود روح الاحترام والتفاهم بين العاملين					

يناير - الأول - 2025 / December

