

## دور أنظمة الجودة الشاملة في رفع الأداء الوظيفي (معايير مع نظام الجودة ISO أنموذجاً)

أ. محمود عليّ أحمد الأسود\* - كلية النفط والموارد الطبيعية - الحراية  
جامعة الزنتان

mhmoud.alaswed@uoz.edu.ly

### **The role of comprehensive quality systems in improving job performance (ISO quality standards as an example)**

Mahmoud A. Al-Aswad\* - College of Petroleum and Natural Resources –  
University of Zintan

#### **Abstract**

The study aimed to address job performance quality in accordance with the total quality system. It used a descriptive approach and collected information and evidence from sources and references related to the concept of total quality, its importance, characteristics, and implementation steps in accordance with ISO international quality assurance standards. The researcher aimed to develop a theoretical study related to total administrative quality from its initial steps to its correct application.

This study addressed the relationship between total quality systems, specifically information systems, and improving job performance within organisations. It aims to analyse how the application of ISO standards affects employee behaviour, commitment, and productivity through theoretical study and analysis of practical models.

The research presents the basic concepts of total quality, highlights IS system standards such as ISO 9001, reviews the steps for their implementation within organisations, and discusses a set of job performance indicators and how to measure them to prove the impact of quality on developing the work environment and supporting employees in effectively achieving their goals.

The research concluded that the effective application of the ISO system contributes to the organisation of processes, quality control, and boosting employee morale, which positively reflects on their overall performance.

#### **Key words:**

job performance, ISO quality standards, total quality system.

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى تناول جودة الأداء الوظيفي وفق نظام الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام بجمع المعلومات والدلائل من المصادر والمراجع، من حيث مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وخصائصها، وخطوات تنفيذها وفق معايير نظام ISO العالمي لضمان الجودة، حيث هدف الباحث إلى وضع دراسة نظرية تعنى بالجودة الإدارية الشاملة من خطواتها الأولى وحتى تطبيقها بشكل صحيح. وتناول هذا البحث دراسة العلاقة بين أنظمة الجودة الشاملة، وتحديدًا نظام IS، ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. ويهدف إلى تحليل كيفية تأثير تطبيق معايير ISO على سلوكيات العاملين، ودرجة التزامهم، ومستوى إنتاجيتهم، وذلك من خلال دراسة نظرية وتحليل نماذج تطبيقية.

يعرض البحث المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة، ويُسلط الضوء على معايير نظام IS، مثل ISO 9001، ويستعرض خطوات تطبيقها داخل المؤسسات، كما يناقش البحث مجموعة من مؤشرات الأداء الوظيفي وكيفية قياسها، لبيان أثر الجودة في تطوير بيئة العمل ودعم الموظفين في تحقيق أهدافهم بفعالية.

وتوصل البحث إلى أن تطبيق نظام ISO بشكل فعال يسهم في تنظيم العمليات، وضبط الجودة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام. واختمتُ البحث بجملة من التوصيات التي تدعو إلى تعميم ثقافة الجودة داخل المؤسسات، وتدريب الكوادر البشرية على معاييرها، لضمان تحقيق أهداف التنمية الإدارية والوظيفية.

**الكلمات مفتاحية:** الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، نظام ISO.

المبحث الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

### 1.1 مقدمة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في ثمانينات القرن العشرين، حيث تضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، وهذه المعادلة الاصطلاحية التي شكلت مفهوم الجودة الشاملة، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم وتعاونهم وتأقلمهم مع الأدوار المتعددة، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. وقد بدأت بعض الجامعات في الفترة الأخيرة بتدريس مادة إدارة الجودة الشاملة ضمن تخصصاتها إيماناً منها بدور الجودة الفعال في عمليات التنمية والتطوير، تم تقسيم الكتاب إلى أربعة عشر فصلاً تغطي مختلف جوانب إدارة الجودة

الشاملة وأبعادها. يناقش الفصل الأول منها ماهية إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والنشأة". (محفوظ، جودة، 2012، 2).

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

وفي ظل التغيرات الهائلة في العقدين الآخرين أصبح لزاماً على المؤسسات والمنظمات الحفاظ على مكانتها التنافسية والاقتصادية، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة في إدارة المنظمات، والتي من أبرزها نظام إدارة الجودة، والبدء في استخدام حزم وطرق تدريجية حديثة ترفع من جودة الأداء الوظيفي، "الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساسي للإتقان وتلبية حاجات ورغبات العميل، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

ومن الأوائل الذين اهتموا بهذا المفهوم اليابانيون، وذلك في مطلع الخمسينيات حيث ركزوا على تحسين منتجاتهم وخدماتهم، وهذا ما دفع لانتشار الجودة الشاملة في المنظمات الآسيوية والأمريكية والأوروبية، ثم على مستوى العالم في مطلع التسعينيات، وكان ذلك على يد رواد مبدعين ومفكرين أمثال العام "ديمينغ" و"جوران" و"جانبلوسكي" وغيرهم، وأصبحت بذلك الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام وفي جميع المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بل استطاعت الجودة أن تدخل قطاع الخدمات خاصة مع تزايد حجم المنظمات الخدمية وتنامي شدة المنافسة بينها". (فليسي، 2011).

لذلك فإننا من خلال هذا البحث نسعى إلى التعريف بمفهوم وخصائص الجودة الشاملة في الإدارة، ثم التطرق إلى أنواعه ومعاييرها، وماهية أداء العاملين، وطرق قياسها، ثم

التطرق بشكل موجز إلى نموذج تطبيق عليه مبادئ الجودة الشاملة وهو نظام أو معيار الجودة العالمي: ISO

## 2.1 مشكلة البحث وتساؤلاته:

تتمثل مشكلة بحثنا الأساسية في تأثير تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة بشكل عام، حيث إن الإدارة التقليدية تشوبها العديد من الأخطاء التي تسبب في قصور واضح وجلي في العمل الإداري، بينما يفترض بنظام الجودة الشاملة وفق معايير ومبادئه ونظامه الحديث أن يؤثر بالإيجاب على أداء العاملين ويرفع من مستوى المؤسسة عملاً وإنتاجية.

فعلى الرغم من التوسع المتزايد في تبني المؤسسات لأنظمة الجودة الشاملة، إلا أن العديد منها لا يزال يعاني من ضعف في الأداء الوظيفي للعاملين، مما يطرح تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة، وبخاصة معايير نظام الجودة ISO، في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الموظفين.

وتبرز المشكلة في وجود فجوة بين تبني المعايير النظرية للجودة وبين تحقيق نتائج ملموسة على صعيد الأداء الوظيفي. هل تسهم معايير ISO بالفعل في رفع مستوى الانضباط، والإنتاجية، والتحفيز لدى العاملين؟ أم أن التطبيق الشكلي لهذه المعايير لا يؤدي إلى الأثر المرجو؟

من هنا نتطرق مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور أنظمة الجودة الشاملة، وبالأخص معايير نظام الجودة ISO، في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

ما مدى وعي العاملين بأهمية تطبيق معايير ISO في بيئة العمل؟

ما هي الجوانب الوظيفية التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بتطبيق نظام الجودة ISO؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المؤسسة بمعايير ISO ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟

## 3.1 أهداف البحث:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في الآتي:

(1) التعريف بمفهوم الجودة الشاملة للمؤسسات.

(2) توضيح أهميتها وخصائصها، وطرق تطبيقها.

(3) التعريف وتوضيح معايير الجودة ISO كنموذج للجودة الشاملة.

4) استفادة الباحث من تنظيم الدراسة لمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وخصائصها، ثم تقديم النتائج والتوصيات وفق تلك الاستفادة.

#### 4.1: أهمية البحث:

للارتقاء بمستوى الأعمال، المؤسسات بشكل عام مما يرتقي بأداء المؤسسة، أو بمستوى خاص للارتقاء بأداء ومستوى الموظف عملياً، لا بد من تطبيق معايير واضحة ومترتبة للجودة، حيث إن هذا المصطلح لا يعني التنظير فقط ووضع خطط ورقية، لكنه نظام تطبيقي يرتقي بالمؤسسات والأفراد.

إن إدارة الجودة الشاملة هي التميز في العمل الإداري الوظيفي، من أجل تحقيق الجودة والقيمة المضافة مع إرضاء رغبات المستهلكين وسعادتهم، وهذه الإدارة مع تطبيقات في كلا المجالين والمنظمات الخدمية، كانت منظمة الجودة هي الأولى في المملكة المتحدة (BQA) لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري يمكن المنظمات من تحقيق أهداف مشاريعها وتلبية احتياجات المستهلكين، وتحديد فلسفة وممارسة إدارية لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة.

إنها عملية، التحسين المستمر على المدى الطويل، تشارك الإدارة والموظفون في نجاحها، وهي مصممة لتحقيق رضا العملاء وولائهم، إنها الإدارة التي تلتزم بالنجاح طويل الأمد في خدمة العملاء ورضاهم بحيث يسعى جميع العاملين في المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة وزيادة الإنتاج وتحسين الثقافة السائدة في العمل.

#### 1.5 منهج البحث:

إن المنهج الوصفي يعد مناسباً لهذا البحث، لأن البحث يهدف إلى وصف العلاقة بين تطبيق أنظمة الجودة الشاملة (وتحديدًا معايير ISO) وبين تحليل أثرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. فالمنهج الوصفي يسمح بصياغة وصفيّة لقضية البحث من حيث الحدود الموضوعية المتمثلة في مفاهيم وأنواع وخصائص وسمات الجودة الشاملة في الغدارة وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسات.

#### 6.1: مصطلحات البحث:

أولاً - إدارة الجودة الشاملة: إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، أو النوعية الشاملة كما أورده (خضير، 2000) غدا في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة ولا سيما في عالم التجارة، وهو مصطلح مبني على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام ومؤداهما أن نجاح أي عمل على المدى البعيد غدا مرهونا بالجودة

في الإنتاج والمنتوج والقيادة المشرفة عليه، ولم تعد الجودة الشاملة في اقتصادنا المعاصر تعني ببساطة القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيراتها المتاحة بالأسواق. وهو - أيضاً - نظام إداري يهدف إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ وأساليب تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة الإنتاجية والربحية، وتحقيق التنافسية في السوق حيث يشمل هذا النظام تحديد معايير الجودة وضمان تطبيقها، وتحسين العمليات والإجراءات لتحقيق أعلى مستويات الجودة، ومراقبة الجودة والتحقق منها على مدار الوقت، وتحليل البيانات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء، وتحسين سمعة المؤسسة، وزيادة الإنتاجية والربحية، وتحقيق التنافسية في السوق". (جودة، محفوظ، 2010، 5).

بذلك يمكننا اختصار تعريف اجرائي للجودة الشاملة الإدارية بقولنا: هي: أسلوب إداري شامل يهدف إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات، والتركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، وضمان الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية.

**ثانياً - الأداء الوظيفي:** يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

و عرف أندروود Andrew الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة. (الكردي، 2015).

## المبحث الثاني - الإطار النظري:

### 1.2: مفهوم الأداء الوظيفي:

**عناصر الأداء الوظيفي:** إذا وصف الأداء على أنه " النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة.

هنا يبرز عدة عناصر للأداء وهي

- **الموظف:** وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.  
- **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منة

- **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (Seley, 39, 1976)

### طرق قياس أداء العاملين:

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأية منظمة خصوصاً عندما تكون هذه المنظمة خدمية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم نستطيع من خلالها الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم

وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة واستراتيجياتها، لذلك لا بد من المنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها) القريوتي، 82، 1990)

أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الأساليب تقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

**1. كمية ناتج الأداء:** يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الوحدات المباعة بالنسبة لقسم المبيعات في الشركة، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها ومراجعتها بالنسبة للمحاسب.

2.2. **جودة ناتج الأداء:** من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددة للجودة.

2.3. **كمية وجوده الناتج معا:** وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حدة. (زويلف، 295، 1993)

يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، والمحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى تتمكن للوصول الى أداء أفضل.

#### 2.4 العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كما يلي:

(1) بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الانساني وينعكس سلبيا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس اوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

(2) يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء علاقة ايجابية ويمثل نوعا من التحدي للسلوك الانساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني انماط ايجابية من سلوك وتعطي اداء أفضل. (ماهر، 2003) ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي، ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية.

(3) الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الاداء واصحاب هذا الراي قلة، ويفترض هذا الراي ان الفرد قد التزم ذاتيا بعقد م ع المنطقة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنظمة وإنجاز واجباته، بغض

النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد، يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة. أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، وبالتالي لن تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد، وبالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.

(4) الاتجاه الرابع يري أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين الضغوط والاداء.

وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناسص قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل. (ماهر، 2003) لذلك يفترض أصحاب هذا الراي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على ايجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عملة ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.

## 2.5: مفهوم وخصائص الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف الوزارات.

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TOM) يعد من أكثر المفاهيم الإدارية التي تعددت بشأنها المفاهيم والأفكار والتعاريف في كل نظرة، سواء أكانت نظرة باحث، أم أكاديمي، أم اختصاصي، أم إداري، وغيرها.

وهي تمثل: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له" (اللوزي، 1999).

ويمكن تعريفها على أنها تفوق في الأداء الإيساعد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم بعضاً من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى، وفي كل وقت (الدرادكة وآخرون، 2001).

كذلك يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة.

إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال: انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط ايشيكاوا، والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع أقسام المنظمة هدفا يسعى لتحقيقه الجميع (جودة، 2009).

إذاً إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة، ويمكن أن تتحقق من خلال:

- جهود الإدارة: تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه، رقابة.
- تحسين وتطوير: موردون، عمليات تشغيل وطرق عمل، مشاركة وتعليم وتحفيز.
- نتائج جزئية: جودة المنتجات والخدمات، جودة أداء أعمال الأنشطة.
- نتائج نهائية: جودة أداء الوزارة ككل (علوش، 1999).

ويتضح من خلال عرض المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالجودة الشاملة من أنها عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد، وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين في الحرس الوطني في الإسهام الفعال في إطار التطوير والتحسين المستهدف.

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التطبيق في القطاع العام على غرار تطبيقها في القطاع الخاص، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

فالمؤسسات في القطاع الحكومي السعودي بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة للمواطنين.

إضافة لما يحتويه هذا الأسلوب من حلول لمشكلة هدر الموارد، ومعالجة القصور في الموارد المالية، ورفع مستوى الأداء (البيستنجي، 2001).

وقد انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينيات في مختلف المؤسسات في القطاع العام (التأمين، الفنادق، المؤسسات التعليمية، المؤسسات غير الهادفة للربح) مما يترك انطباعه بإمكانية تطبيق هذا المفهوم في القطاع

العام بمؤسساته المختلفة، وخصوصاً في الوزارات العربية التي لا بد من ولوج الميادين الهادفة للتطوير والتحسين المستمر.

إن إدارة الجودة الشاملة قد نمت وتطورت عن طريق تبني أفكار (ديمنج وجوران) في اليابان بعد الحرب، إلا أن الواقع يؤكد أنهم أنفسهم قد تأثروا بمساهمات نظرية الإدارة التي تناولتها العلوم الإدارية والسلوكية ومدخل النظم.

وأن هناك العديد من المنظمات العالمية قد أثبتت تميزه واضحة في نتائجها من خلال تطبيقها المفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب تلك المنظمات وما حقته على أرض الواقع بصفة خاصة شركة زيروكس (Xerox)، وشركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways)، وشركة (IBM) وشركة بول ريفير للتأمين (Paul Rever Insurance)، والبريد الملكي (Royal Mail)، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (زين الدين، 1996):

1. انخفاض شكاوى المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
2. تخفيض تكاليف جودة الخدمة.
3. زيادة نصيب السوق، وتخفيض التكاليف.
4. تخفيض شكاوى العاملين، وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
5. تخفيض عيوب الإنتاج وجودة الخدمة، وزيادة رضاء المستفيدين.
6. زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء، وتخفيض تأخير التسليم.
7. زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.
8. زيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، وخفض زمن دورة الإنتاج.
9. تحسين الاتصال، والتعاون بين وحدات الوزارة.
10. تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية.
11. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
12. زيادة العائد على الاستثمار.

إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد، وإن كلا منهما يعد مطلباً مستقلاً بحد ذاته ويطلق عليه (ثالوث التميز)؛ وذلك لأن تحقيق تلك الأهداف المطلوبة في آن واحد يشير إلى التميز في الأداء (الخلف، 1997). فقد قدم الخلف في بحثه عن أهمية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من مواجهة التحديات والتغلب عليها بفاعلية من خلال الربط بين إدارة الجودة الشاملة

وتكاليف الأداء والإنتاجية؛ حيث تبين للدراسة - بعد مراجعة الأدبيات وتحليل عدد الحالات الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - تأكيد الانسجام بين المفاهيم الثلاثة، وأن كلا منها يسهم بدور أساس في مساندة الآخر، وأنها مجتمعة تحقق التميز في الأداء؛ لذلك فقد أطلق عليها ثلوث التميز.

## 6.2: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي:

1- **مشاركة العاملين:** لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين. إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة. (Dean and Evans, 1994)

2- **التدريب والتعليم:** يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تتم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاده واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص.

ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات

المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانيات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Summers, 2003).

**3 نظام الاتصال في المؤسسات:** إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملية. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات (علوش، 1997).

**4- التركيز على المستفيدين:** إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلاً جائزة مالكوم بالتدرج العالمية منحت (25%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلا من المستفيد الخارجي - الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ.

أما المستفيد الداخلي؛ فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبى إنجازاتهم الخدمية (النيادي، 1999).

**5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:** يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه؛ إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الأفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى.

وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي: (goetsch and Davis , 2000):

1- الجودة في التصميم (Quality Design).

2- الجودة في الأداء (Quality Performance).

3- الجودة في المطابقة (Quality Conformance).

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

**6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة:** إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسية في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء. ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير (النيادي، 1999)

**7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:** يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى.

ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (علوش، 1997).

**8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين:** تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة.

إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة (زين الدين، 1996).

## 2.7 معايير تطبيق الجودة الشاملة وفق نظام iso

كما سبق وقلنا ان نظام الأيزو هو أحد الأنظمة التي تعد "المحركات الأساسية لتحقيق فعالية تنظيمية وبشرية عالية من خلال تركيز الإجراءات المعيارية التي تحدد أولوية كل مؤسسة في العمل الإداري، وحسب النشاط الذي تزاوله، حيث ساهمت من ناحية نظرية هذه المفاهيم في توزيع مجال الفكر الإداري بحيث أن تطبيقات أنظمة إدارة الجودة مثل أيزو طرحت ضوابط إجرائية بمفهوم عملي جديد، أي التركيز على مجموعة من المواصفات المحددة والمنظمة والتي هنا هي مواصفات أيزو 9000 مثلاً، ولا تسعى إلى المراجعة الاستقصائية والتقييم الداخلي لتقييم حالة العمل وطريقة تطبيق نظام الجودة، وذلك بتوضيح الأخطاء وتتابع تصحيحاتها وفق إجراءات وقائية ومتابعة تفصيلية". (فيصل الدخلة، 1999م، 73).

ولم تبق هذه المعايير على حالها حياته في فترة تطويرية " توسعت إلى مفاهيم أشمل وأعمق بهدف توسيع فكرة الجودة على مستوى الإدارات والمنظمات وتكثيف الجهود المادية والبشرية، بالتركيز على برامج الإدارة الشاملة وفلسفتها وقيامها الإدارية، بحيث أصبحت ساير أنزيمات قال مؤسسات بمختلف تخصصاتها سواء صناعية أو الصحية أو التعليمية...إلخ. (نوال، سعدي، 2015، 177).

## تعريف الأيزو (ISO)

هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "Equal" "متساوي".

## ما هو نظام الأيزو؟

وضع هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي احدى وكالات الامم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف الأعمال وهي التي وضعت مؤخراً اسسا وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة مستوى الأدوات الإدارية والتجارية للشركات. معايير تطبيق والحصول على شهادة الأيزو

لا يوجد شيء يمكن أن يسمى "شهادة إيزو" لأن إيزو تصدر فقط مقاييس دولية تعترف بجهة إصدار الشهادات مثل معايير إيزو، فأصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجبها جهة مانحة للشهادة/طرف ثالث بإعطاء تأكيد مكتوب بان المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة وتتبع أهمية الشهادة من الحاجة إلى تأكيد الجودة على شكل شهادة والتي يمكن أن تكون شهادة طرف أول/المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطرف الثالث، ويتم إعطاء الشهادة عند الإتمام الناجح للتقييم من قبل جهة مانحة للشهادة طرف ثالث تبعاً لإيزو 9001، 9002.

وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهار التزامها بالجودة وللموظفين كذلك لحملهم على التغيير نحو ثقافة الجودة. ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عند التحضير لإصدار الشهادة:

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

• التدقيق الداخلي والخارجي للإجراءات والعمليات.

تقوم اليوم أعداد متزايدة من المؤسسات على تحضير نفسها للحصول على الشهادة أو لتظهر أن نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع إيزو 9000 من خلال الحصول على شهادة من طرف ثالث كوسيلة تسويقية وكسلاح في المنافسة على تأكيد الجودة والخدمات للزبون. (كردي، 2014، ص1).

#### المواصفات الدولية للأيزو

إن هذه المواصفات تعد إضافة لعلم الإدارة شريطة أن تنفذها المنظمات بدقة وفعالية، وليس الأمر مجرد الحصول على شهادة أيزو فقط، كما يحدث الآن في أغلب الدول والمؤسسات". (الكافي، محمد جمال، 2007، 10)، فتعد الشهادات التي تصدرها الأيزو تحدياً يواجه المؤسسات الإدارية للعالم الثالث، لا سيما بعد أن أضحت علامة تدل على جودة المؤسسة وتميزها، وأيضاً أصبح مستوى الجودة أيزو هو بمثابة الوثيقة التي تصرح للمنتجات والخدمات بدخول السوق العالمي، لذلك فجميع الحكومات والمؤسسات تشجع على الحصول على الاعتماد أيزو وفق الجودة الشاملة". (ساعتي، 1998، 63).

بذلك يمكننا تلخيص القول في أن الجودة الشاملة في الإدارة، هي الطريقة الحديثة والصحيحة للوصول للنجاح الإداري والمؤسستي بشكل منظم وناجع، حيث أن معايير الجودة الشاملة بأنواعها مثل الأيزو أصبحت محط نظر كل الشركات والمؤسسات والدول، حيث أصبحت هذه المعايير علامة دولية موحدة للجودة والمصداقية وحسن الإدارة، وهذا ما يميز هذه النظم عن الأنظمة التقليدية.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

1 - درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدرّبين، على قديم عيد صقر، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2013م. هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين والمدرّبين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرّبين والمعلمين في مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت والبالغ عددهم 57 مدرّبا و53 معلما، وقام الباحث بعمل حصر شامل لمجتمع الدراسة حيث يتم اختيار جميع المدرّبين والمعلمين، وقام الباحثون بتطوير استبانة لقياس درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة المركز.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.
- أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر هل المدرّبين كانت منخفضة.
- وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدرّبين تابعة لمتغير العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تابعة لمتغير العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

- إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي (SIMAP) و (SNV) - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران، قصير بن عودة، جامعة وهران 2 (الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد واحد وتلاتين، 2017م).

**الملخص:** والأداء الوظيفي، في المؤسستين (TQM) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الإنتاجيتين بولاية وهران، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة على الجودة والتحسين المستمر، كما يراها العالم "جوران"، حيث كانت العينة ( 65 ) عاملاً من كلا المؤسستين، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:  
• ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي، بل وهي (التخطيط ) Juran's Quality Handbook ركزت على الأبعاد الثلاثة التي اعتمدها العالم "جوران" في كتابه والرقابة والتحسين المستمر.

• من الأهمية بمكان أن توضح الإدارة العليا في إي منظمة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفله، فهذا أدعى إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي تسهيل عملية شمولية الجودة.

• العمل على زيادة الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة لجميع العمال وتوعيتهم بأهميتها في تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاج وتعريفهم برواد الجودة وبرامجهم التطويرية أمثال: "ديمنغ" و "جوران" و "إيشيكاوا" "جانبلوسكي" وغيرهم  
• ننصح المؤسسات التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأن تبدأ أولاً وكتمهيد في تطبيق معايير ومتطلبات نظام الأيزو 9001 باعتبارها أول عتبة لتطبيق الجودة، وعندئذ تكون قد أسست نظاماً قائماً على منهجية إدارة الجودة الشاملة التي لا سقف للتطوير والتحسين المستمر فيها.

3 - دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة مرزق، حسن عبد السلام علي عمران،

كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 2020م.

تمثل هذه الدراسة أهداف التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف وتم تحديد مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم اختيار عينة مقدارها 41 مفردة من العاملين بتلك المصارف، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود دور معنوي وإيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما جاءت أهم التوصيات للتركيز على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الاهتمام بكافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية، بما يضمن للمنظمة قيد البحث تقديم خدمات متميزة.

#### ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- 1- موجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى الأفراد عينة الدراسة نحو التدريب والتعلم وتقبل نظام الجودة في أداء العمل.
- 2- موجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الأمن والصحة المهنية وبيئة العمل وجودة الأداء فيها.
- 3- موجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين.
- 4- وجود توجهات منخفضة قليلة لدى الأفراد العائلة نحو مستوى الأداء الوظيفي.
- 5- أفراد العينة لهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء أعمالهم وأنهم متقيدون أو ملتزمون بأنظمة العمل.
- 6- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نظام جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

•أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
  - 2- تحديد أهداف الدراسة وأهميتها.
  - 3- تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
  - 4- الاستفادة في تصميم الاستبيان وهيكلية المقابلات الخاصة بالدراسة.
  - 5- تحديد مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها.
- نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. منحت الدراسة أهمية حقيقية ذات قيمة، عن أهمية دراسة الجودة الشاملة وطرق تطبيقها ومدى تأثيرها على الأداء والتدريب وأهداف المؤسسة.
  2. ركزت الدراسات السابقة على أهمية نظرية الجودة الشاملة من زاوية التدريب وأخرى من زاوية الأداء وحتى المؤشر التصاعدي، وهذا كله يدعم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
  3. طبقت الدراسات السابقة على منظمات لها أنشطة ملموسة، وتسعى لتحقيق أهدافها.
  4. ربطت الدراسات تطبيق نظام الجودة الشاملة برفع مستوى الأداء الوظيفي.
- نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما يميز هذه الدراسة:
1. هذه الدراسة تطبيقية على مؤسسة خدمية في قطاع النفط، بينما الدراسات السابقة الأخرى حيث إنها طبقت على قطاعات أخرى
  2. ربطت بعض الدراسات تطبيق الجودة الكاملة كأسلوب تدريبي لرفع أداء تعليمي فقط، أو إداري فقط فيما تتحدث الدراسة تطبيق الجودة دي رفع الكفاءة الوظيفية والتدريبية أيضاً.
  3. ندرة الدراسات العربية عن هذه النظرية بشكل واضح في المجال الذي يدرسه البحث الحالي.

#### 2.4: التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل لها، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات على النحو التالي:
- أولاً: نموذج إدارة تطبيق معايير الجودة الشاملة
- تطبيق النموذج المقترح خلال الدراسة لغرض فهم مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة بهدف رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي شركة الزويتينة، مع تصميم أدوات تنفيذية لتطبيقه تتناسب مع طبيعة الشركة، مع مراعاة ما يلي في النموذج:
- تعزيز ثقافة أهمية تطبيق الجودة الشاملة وأهدافها.
  - تطوير هيكلية الشركة بطريقة تسمح بتطبيق نموذج الجودة الشاملة داخلها بالطريقة المثلى.
  - الحرص على تبادل المعرفة والمبادرة إلى التدريب والتعليم إلى طرق تطبيق معايير الجودة في كل مكتب وكل قسم وكل إدارة مع إيجاد آليات من قبل الإدارة لضمان تنفيذ ذلك.

- توفير آليات مناسبة لضمان تطبيق نموذج الجودة الشاملة في وقت مناسب وبطريقة مثالية
- تطوير آليات مختلفة لتطبيق الجودة الشاملة داخل الشركة ومن ذلك الاعتماد على، التكنولوجيا الحديثة.
- إيجاد جهة مختصة داخل المؤسسات لتقديم تقرير مبدئي بعد الاستطلاع حول تطبيق الجودة الشاملة.
- يجب أن تتسم عملية البدء في تطبيق الجودة الشاملة بالسرعة المناسبة.
- ضرورة استثمار الكادر البشري وتطويره من خلال الدورات والأنشطة المختلفة.
- ضرورة تعزيز الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين.

## المراجع:

- أولاً: المراجع العربية
- البستنجي، نبيل، 2001، اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
  - جميلة، بن زاف. (2015)، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: دراسة ميدانية.
  - جودة، محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، 2012م.
  - خديجة، الحاج نعاس، إدارة الجودة الشاملة، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2021م.
  - خضر، غازي محمد، 2004، درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
  - خضير، كاظم محمود، (2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
  - خليل، أحمد سيد، 2001، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر السنوي الثامن عن دورة الإدارة التعليمية في الوطن العربي، 29 يناير، الجمعية المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.
  - الدرادكة، أمجد محمود، 2004، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة والتربويين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
  - الدرادكة، وآخرون، 2001، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
  - زين الدين، فريد، 1996، دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية، القاهرة، منشورات جامعة الزقازيق.

- ساعتي، أيمن، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي مصر، (د،ط).  
• صالح نناصر عليما: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات – التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان – 2004
- عاشور، أحمد سقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.  
• العريفي، فهد بن عبد الرحمن. (2007). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم – المبادئ – التطبيقات الرياض: دار المؤلف للنشر والتوزيع.
- العلوش، نهلة جميل إبراهيم، إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز شارحا دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيميائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. 1997
- فليسي، ليندة. (2011). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة: جامعة أحمد بوقرة، يومرداس.
- كردي، أحمد السيد، معايير تطبيق نظام الجودة، أيزو، مقالة بموقع: <https://albuthi.com/blog/441> نشر بتاريخ 2014/3/27م.
- لكردي، أحمد، الأداء الوظيفي، مقال منشور [kenanaonline.com](http://kenanaonline.com)، 10\201517م، تم الاطلاع: 2022\8\20م.
- الكفافي، محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية، 2008، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى.  
• نوال، سعدي، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة، بين التكامل والاختلاف، مجلة التنمية البشرية، العدد 5، نوفمبر 2015م.  
ثانيا: المراجع الأجنبية:
- Frese, Michael et.al (2005): Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two - Study Replication, Journal of Applied Psychology Vol. 90, No. 6.pp. 1228-1240.
- Keith, Nina; Frese, Michael (2005): Self – Regula Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects, Journal of Applied Psychology. Vol 90 (4), Jul 2005, 677-691. 168