

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بمؤسستي بهران (SNV) و (SIMAP)

قصير بن عودة

د. مختار يوب

جامعة وهران 2 (الجزائر)

Abstract:

The aim of the present study is to identify the nature of the relationship between total quality management (TQM) and functionality performance, In production, settinge based In Oran Alegria, In addition to identifying the overall Quality Planning, Quality control and continual improvement , As assumed by "Juran" model (1998). A randow sample of sixty five (65) workers from both enterprisses participate in the study.

The results revealed a high level of interest from managers to apply tne different dimantins of TQM and functional performance.

Key words : Total Quality Management (TQM), Quality Planning, Quality control, Continual Improvement, performance.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء الوظيفي، في المؤسستين 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.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التخطيط للجودة، الرقابة على الجودة، التحسين المستمر، الأداء الوظيفي .

1 - المقدمة : في 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 الشاملة، الذي أصبح يُنظر 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 تحسن 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 خدمتية، بل استطاعت الجودة أن تدخل قطاع الخدمات خاصة مع تزايد حجم المنظمات الخدماتية وتنامي شدة المنافسة بينها. (فليسي، 2011).

ولبلوغ ذلك انتهجت المؤسسات الجزائرية عدة سبل لتحسين أدائها الوظيفي متبنيةً نظام إدارة الجودة الشاملة، فهذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطاً ضرورياً للتبادل التجاري، كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد

عليها معظم المؤسسات العالمية، حيث أن المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة والعربية بصفة عامة تساير تطورات الجودة من خلال تبني معظمها لأنظمة الجودة في تسييرها لكسب رضا الزبائن والعمال والبقاء في السوق.

1-1 إشكالية الدراسة : من المفترض أن يكون هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز حيث أن أحد أهداف الجودة الشاملة هو رفع مستوى الأداء الوظيفي، لذلك لابد من التأكد من وجود مثل هذه العلاقة في المنظمات الإنتاجية، وبعد دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNV) و المؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP) ظهرت للباحث الإشكالية الأساسية والتي مفادها :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ؟

1-2 التساؤلات الفرعية : وتتدرج تحت هذه الإشكالية ثلاثة أسئلة فرعية استقاها الباحث من ثلاثية العالم الأمريكي "جوزيف جوران" (Juran) مؤسس المعهد العالمي للجودة 1979. وهي كالتالي :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة على الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحسين المستمر و الأداء الوظيفي ؟

1-3 فرضيات الدراسة : يحاول الباحث إثبات الفرضيات، باعتبارها إجابة مؤقتة على الإشكالية، ويمكننا صياغتها على النحو التالي:

1-3-1 الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

1-3-1 الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة على الجودة والأداء الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباطية بين التحسين المستمر للجودة و الأداء الوظيفي .

1-4 الهدف من الدراسة: يكمن الهدف من هذه الدراسة :

- التعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة، وعلى واقع نظامها في المنظمات الصناعية في الجزائر.

- التعرف على أهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي ضمنها العالم الياباني "جوران" في ثلاثيته.

- التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي، وما هي العوامل المؤثرة فيه في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

2 - الدراسة النظرية :

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (TQM) إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة 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 ومؤداها 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.

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة، ولهذا السبب تشكل إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال، ومن المتوقع أن تصبح مسألة ومعجزة إدارية في المستقبل بسبب أهميتها للكفاءة والتنافسية معا. (رعد، 2001، ص37)

حيث أكد "جوران" في كتابه الشهير (Quality Handbook) أن الجودة تعني تلك الميزات الخاصة بالمنتجات والتي تلبي احتياجات العملاء وبالتالي توفير رضا العملاء. وفي هذا المعنى، تكون الجودة موجهة إلى الدخول (Juran, 1998, p.21).

ويرى توفيق، (2011، ص40) " أن إدارة الجودة الشاملة " تشتمل على ستة مبادئ رئيسية هي:

- التركيز على العميل.
- التركيز على العمليات.
- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.
- حشد خبرات القوى العاملة.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- إرجاع الأثر : (Feedback).

1 - ممارسات إدارة الجودة الشاملة : يرى "جوران" أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة ممارسات أساسية تتمثل في التخطيط للجودة، والرقابة عليها، والتحسين المستمر.

1-1 - التخطيط للجودة الشاملة : (Planing TQM) يقصد بالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة أو ما يسمى بهندسة الجودة " عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف، وأبرزَ "جوران" أن التخطيط يتم من خلال بناء برنامج لمستوى الجودة، يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، وأن الهدف من التخطيط هو المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات التي تسهل على المنظمة معرفة توقعات المستفيد.

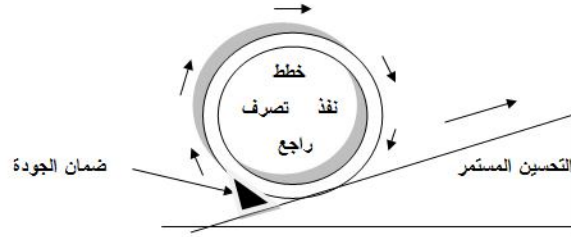
1-2 - الرقابة على الجودة : (Quality control) تعرّف الرقابة على الجودة أنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق هل هو متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج، فالرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له، وتعتبر مراقبة الجودة تقييم الأداء مقارنة بالتوقعات وتحديد الفجوات والعمل على معالجة أي قصور (جيمس وبايتس، 2015، ص196).

وللرقابة مبادئ أساسية لا يمكن الحياد عنها ومن أهم هذه المبادئ :

- يجب أن تتميز الرقابة بالمرونة مما يمكنها من مواجهة التغيرات في الظروف غير المتوقعة.
- يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح والسهولة والاستيعاب من جانب القائمين عليه.
- يجب أن تشتمل الرقابة على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد على الانحرافات فور وقوعها.
- يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس الموضوعية والكمية بقدر الإمكان.
- يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على الوفورات التي يحققها. (الصيرفي، 2009، ص101)

1-3 - التحسين المستمر : (Continual Improvement) يعتبر التحسين المستمر للعمليات هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمنشأة عبر فرق التحسين من خلال منهجية تطبيقية محددة، وتبين الدراسات العلمية أن أي فشل وإخفاق في تحقيق النتائج المطلوبة للأعمال يعود سببه بنسبة 80% على الأقل إلى العمليات والنظم المطلوبة و 20% بسبب أخطاء الأشخاص، لذلك ولتجاوز أي إخفاق وإصلاح أي عيب أو خلل إصلاحاً جذرياً ينبغي تحسين جودة العمليات التي أدت إلى هذا الإخفاق برفع فعاليتها وكفاءتها في تحقيق النتائج المرغوبة.

والشكل التالي يبين عجلة "ديمغ" للتحسين المستمر الخاص بالعمليات (PDCA)



شكل رقم (1) يبين عجلة ديمغ للتحسين العمليات التنظيمية (Christina,2013,p39)

2 - أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : تعتبر أدوات تطبيق الجودة الشاملة الأساليب والمناهج العلمية والعملية التي تُطبق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها وتحسينها، وتتنوع أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة والمهام، وعلى حسب الأهداف المرجوة من الجودة، ومن أهمها وأشهرها :

1- مخطط عظم السمكة (السبب والنتيجة) (Fish Bone) : يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط "إيشيكاوا" نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943، حيث عرفها جابر بأنها "إستراتيجية تدريسية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطالب والمعلم، والمادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة وتكاملها، واتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة للوصول إلى نهايات ونتائج جديدة" (جابر، 2003، ص62)

2-2 مخطط باريتو 20/80 (Pareto Chart) المجالات القليلة الحاكمة : يعد مبدأ باريتو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، ولهذا نجد أن تحديد 20% أو العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير جهد كبير، ولكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الحسبان في ضوء القضايا لأشمل (توفيق، 2011، ص386)

ويضيف "جيمس وبايتس" في كتابهما (الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة) :مبدأ "باريتو" ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها لماذا ؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير ويمكن تطبيقه على نطاق واسع من الظروف (جيمس وبايتس، 2015، ص234).

2-3 العصف الذهني (إثارة الأفكار) (Brain Storming) : العصف الذهني هو إستراتيجية تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير والإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية، ويعرفه عبد الرحمان توفيق في كتابه الممتع (إدارة الجودة الشاملة على أنه "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة" (عبد الفتاح، 2012، ص54)

2-4 خريطة التدفق (Flow Chart): هي عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة، الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.

2-5 منهجية ستة سيجما (6σ) (Six Sigma) : تعتبر "الستة سيجما" أو ما يسمى "النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، وهي من أهم وأبر المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العامية متورولا (Motorola) لتقليل نسبة الهدر وتحقيق الكمال، وذلك عام 1980.

ويشير منهج Six Sigma إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في مليون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، ويرتبط مصطلح الستة سيجما أحياناً مع مصطلح إنعدام العيوب (Zero Defect) (Park,2003,p.2).

ومن الناحية التطبيقية تعد "الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعلية في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة والعملية الإنتاجية (الزهراني، 2010، ص29)

ثانياً: الأداء الوظيفي: (Performance) حضي الأداء الوظيفي بأهمية فائقة من طرف العديد من الباحثين والدارسين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها، ومن تمّ تحقيق رسالتها.

1- مفهوم الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعه، ونمط الأداء (عاشور، 2005، ص25)

2 - مكونات الأداء الوظيفي :

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وهي معارف عامة ومهارات وكذلك خبرات يفترض توافرها.
 - نوعية العمل: بتحديد ماهيته وصفته سواء كان مكتبي أو فني.
 - كمية العمل: أي كمية العمل المراد إنجازها في الظروف العادية.
 - المثابرة : وتتحقق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل وهي:
- الظروف الجسمية و الصحية، والظروف المحيطة. (آل الشيخ، 1994، ص21)
- 3 - العوامل المؤثرة على الأداء:** من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة.
- عدم مشاركة الفرد في الإدارة.
- مشكلات الرضا الوظيفي. (بن زاف، 2015)

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي : تشير الدراسة التي قام بها (العميرة، 2003) في قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض، والتي كان الهدف منها معرفة مستوى رفع أداء العاملين في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدماتي، إلى أن تبني المنظمات لممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM من شأنه رفع مستوى الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي بين العمال وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

كما تشير الدراسة التي قام بها (Bin Abdullah، 2012) حول اثر الجودة الشاملة الصلبة واللينية على الأداء بمؤسسة ماليزية، أن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية وغير المادية، تزيد من تحسين الأداء، كما يرى (حميمي وجهلان، 2013) في دراسة قام بها بمؤسسة (Lind-gaz) لقياس الأثر مواصفات الإيزو 9000 على أداء العاملين، أنه لوحظ زيادة كبيرة في نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين بعد تطبيق المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين الذي تنص عليه إحدى مبادئ مواصفات العالمية الدولية 9001 : ISO ، كما جاء في نتائج الدراسة انخفاض معدل حوادث العمل و الأخطاء المرتكبة نتيجة لاستيعاب الموظفين لمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقهم لدليل الجودة.

3 - منهجية الدراسة :

3-1 منهج الدراسة: استخدم الباحث في إطار إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حقيقتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

3-2 الحدود المكانية للدراسة: لقد أجريت الدراسة بمؤسستين إنتاجيتين، المؤسسة الأولى هي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) وهران، والمؤسسة الثانية، المؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية (SIMAP) وهران، والمتحصلة على شهادة الأيزو 9001 طبعة 2008.

3-3 عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة الأساسية (65) عاملاً من كلا المؤسستين، من مؤسسة (SNVI) 36 عاملاً، ومن المؤسسة الثانية 29 عاملاً، تم اختيارها عن طريقة العينة العشوائية البسيطة.

3-4 أدوات الدراسة:

- الاستبيان: و قد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام :
 - القسم الأول: تناول البيانات الشخصية (الديمغرافية) لعينة الدراسة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الوضعية المهنية، طبيعة عقد العمل).
 - القسم الثاني: اشتمل على ثلاثة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة وهي (التخطيط، والرقابة، والتحسين المستمر) وضم هذا المحور (42) فقرة .
 - القسم الثالث: المتعلق بالأداء الوظيفي وقد ضم (15) فقرة.
- وقد كانت الإجابة لكل فقرة من الفقرات وفق مقياس (ليكاتر) الخماسي المتدرج وهو كالتالي :
- موافق بشدة(5) ، موافق (4) ، متردد (3) ، غير موافق (2) ، غير موافق بشدة(1)
- 3-5 الخصائص السيكومترية للأداة الدراسة:

3-5-1 صدق الاستبيان: (Validity) يقصد بالصدق "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه(العساف،1995،ص429).

ولتأكيد هذا المعنى قام الباحث بنوعين من أنواع الصدق وهي:

أ - الصدق الظاهري للأداة: (صدق المحكمين) للتأكد من صدق الأداة عُرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وهم(06) أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران2.

ب - صدق الاتساق الداخلي: (Internal Validity)

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للأبعاد الذي تنتمي إليه العبارة وبالدرجة الكلية للاستبيان. والجدول التالي يبين قيم معامل الارتباط بين الدرجات الجزئية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(1) يظهر قيم معامل الارتباط بين الدرجات الجزئية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
01	التخطيط للجودة	0.897	0.01
02	رقابة الجودة	0.919	0.01
03	التحسين المستمر	0.822	0.01

يبين الجدول رقم(01) أن معاملات الارتباط الخاصة بإبعاد الجودة الشاملة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن أبعاد الجودة الشاملة تتمتع باتساق داخلي موجب ودال إحصائياً.

جدول يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الجزئية لبعد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

الجدول رقم(2) يظهر قيم معامل الارتباط بين الدرجة الجزئية لبعد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	0.981	0.01
02	الأداء الوظيفي	0.866	0.01

والجدول رقم(2) يوضح أن معامل الارتباط بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي يتحلى بدرجة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبناء على هذه المعطيات يمكننا القول أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه.

3-5-2 ثبات الاستبيان (Reliability)

بعد انتهاء الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، والاستعانة ببرنامج Spss-20 كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث استخدم في ذلك حساب التجزئة النصفية، وحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

أ - التجزئة النصفية : (Split-Half Coefficient)

وللتأكد من الأداة أضاف الباحث قياس التجزئة النصفية لحساب الثبات. وقد تم إيجاد معامل الارتباط (Pearson) بين معدل الأسئلة فردية الرتبة، ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة للاستبيان.

أظهرت نتائج حساب التجزئة النصفية أن معامل الارتباط بين الجزئين مرتفع حيث بلغ نسبة 0.859 وبعد التصحيح الارتباط بمعادلة (Spearman) بلغ 0.924، وهي نسبة تدل على أن الاستبيان يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الدراسة الميدانية .

ب - معامل ألفا كرونباخ : (Cronbach's Alpha Coefficient) وللتأكد من ثبات الأداة استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي :

جدول (3) يبين معامل الثبات ألف كرونباخ Cronbach's

الأبعاد	معامل الثبات
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	0.943
الأداء الوظيفي	0.873
الثبات الكلي	0.956

- نلاحظ من الجدول رقم (3) الذي يظهر قيم معامل الثبات الإجمالي "ألفا كرونباخ" للاستبيان والمنكون من 57 فقرة الموجه للعينة الاستطلاعية يقدر بـ (0.956) وهي قيمة مرتفعة جداً ، مما يدل أن معامل الثبات مرتفع، وهذا إن دلّ إنما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة لقياس ما صممت لقياسه، وبناء عليه فهي تفي بأغراض الدراسة.

3- أساليب المعالجة الإحصائية : للإجابة على تساؤلات الدراسة ونظراً لطبيعة الفرضيات ، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات - التي تم جمعها من خلال الاستبيان - باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS -20). واستعمل الباحث من خلال هذا البرنامج : حساب معامل الارتباط (Pearson)، قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، و حساب التجزئة النصفية (Split-Half).

1- عرض نتائج الدراسة :

1-1 الفرضية الأولى :

الجدول رقم (4): يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

المتغيرات الدراسية	معامل الارتباط	ر الجدولية	مستوى الدلالة	الحرية
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	0,702	0.273	0.05	63
الأداء الوظيفي				

وكما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة (ر) المحسوبة تساوي 0.702 وقيمة (ر) الجدولية تساوي 0.273 عند درجة الحرية (63) وعند مستوى الدلالة 0.05 ، وبما أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية فإننا نقبل فرضية البحث ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي نقول توجد علاقة ارتباطية موجبة بين (TQM) والأداء الوظيفي.

2-1 الفرضية الثانية :

الجدول رقم (5) يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط	ر الجدولية	مستوى الدلالة	الحرية
التخطيط للجودة	0.678	0.273	0.05	63
الأداء الوظيفي				

أظهرت الدراسة كما جاء في الجدول رقم (5) أن قيمة (ر) المحسوبة تساوي 0.678 وقيمة (ر) الجدولية تساوي 0.273 عند درجة الحرية (63) وعند مستوى الدلالة 0.05 ، وبما أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية فإننا نقبل فرضية البحث ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي نقول توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط للجودة والأداء الوظيفي .

3-1 الفرضية الثالثة: الجدول رقم (7) يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين الرقابة على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط	ر الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
الرقابة على الجودة	0.646	0.273	0.05	63
الأداء الوظيفي				

وكما اتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة (ر) المحسوبة تساوي 0.646 وقيمة (ر) الجدولية تساوي 0.273 عند درجة الحرية (63) وعند مستوى الدلالة 0.05 ، وبما أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية فإننا نقبل فرضية البحث ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي نقول توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي .

4-1 الفرضية الرابعة : الجدول رقم (8) يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط	ر الجدولية	مستوى الدلالة	الحرية
التحسين المستمر	0.633	0.273	0.05	63
الأداء الوظيفي				

وكما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة (ر) المحسوبة تساوي 0.633 وقيمة (ر) الجدولية تساوي 0.273 عند درجة الحرية (63) وعند مستوى الدلالة 0.05 ، وبما أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية فإننا نقبل فرضية البحث ونرفض الفرض الصفري، وبالتالي نقول توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي.

2- مناقشة النتائج :

1-2 مناقشة الفرضية الأولى : أسفرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، وكما هو مبين في الجدول رقم (5) تقدر بـ 0.702 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

فهذا يدل أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى في جوهرها إلى رفع وتحسين الأداء الوظيفي، فالأداء الوظيفي هو من ضمن اهتمامات إدارة الجودة الشاملة نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف.

وهذا ما توصل إليه الباحثان (فواتيح، ومباركي، 2016) في دراستهما للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسات. فعندما نقول أن الأداء المتميز هو عبارة عن إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها العامل على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف فهذا في ذاته هدف وبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا نخلص أن أي منظمة تتبنى إدارة الجودة الشاملة فهي تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين.

فكلما زاد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني معايير التحسين المستمر، كلما ارتفع مؤشر الأداء الوظيفي، باعتبار إدارة الجودة الشاملة منهجاً علمياً وإدارياً متكاملًا هدفه الأساسي هو الرقي بمستوى المنظمة على جيع الأصعدة (رفع مستوى الأداء الوظيفي، إرضاء العميل، رفع الإنتاج وتطويره خلق المنافسة) ومن تمّ يعد الأداء الوظيفي العصب الرئيسي لتحقيق الجودة الشاملة ومن تمّ أهداف المؤسسة كاملة.

ونشير هنا أن ما أحدث المعجزة اليابانية في السبعينيات، وما ترتب عنها من بزوغ اليابان باعتبارها قطباً صناعياً يقود العالم بجودة شاملة منتجاته وخدماته العالية وإنتاجيته المتنامية هو التركيز على الأداء الوظيفي المتميز كما أكد ذلك رواد الجودة أمثال "ديمنج"، و"جوران" و"كروسبي"، ومن أجل هذا فإن المنظمات في جميع دول العالم تهتم، بل وتتسابق نحو تطبيق التحسين المستمر في مجال الجودة، وفي هذا الصدد يقول (أندرسون، 2014) "عليك أن تزرع الجودة لتجني الجودة".

2-2 مناقشة الفرضية الثانية : تشير النتائج المتحصل عليها في دراسة العلاقة الارتباطية بين بُعد التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي والظاهرة في الجدول رقم (6) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين تبلغ 0.678 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

أصبح من معلوم في أجديات علم الإدارة أن التخطيط هو أول العمليات الإدارية الأربعة المشهورة بل وأهمها، وعليه ينبغي ما بعده من التنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط يعتبر الخطوة الجادة والرئيسية نحو تحقيق الجودة الشاملة، وبقدر ما يكون التخطيط في المنظمة واضحاً ودقيقاً بقدر ما يكون العامل راضياً ومطمئناً على منصبه وعلى مكانته ومن تمّ يحسن أدائه ويعلو نشاطه وترتفع همته.

فمن الأهداف الرئيسية للتخطيط رفع مستوى الأداء داخل المنظمة في ظل تحقيق الرضا النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظلال تخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار، وكما هو معلوم عندنا في جميع المنظمات أن المنظمة الناجحة في عملية التخطيط هي التي تستقطب الأفراد إليها، وعملية الاستقطاب ليست بالعملية السهلة بل هي هدف كل مؤسسة إنتاجية كانت أو خدماتية .

ولقد ظهر معنا في تفريغ الاستبيان أن التخطيط له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي كما جاء في الجدول رقم (7) وخاصة في الفقرة رقم 09 التي مفادها : هل التخطيط يعمل على التوظيف الأمثل للموارد البشرية، و الفقرة رقم 05 : يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية في المؤسسة. وغيرها من الفقرات، فنجاح الأداء الوظيفي وتحسين مستواه مرهون بالدرجة الأولى بنجاح عملية التخطيط، كما أن التخطيط أيضاً متعلق بمستوى الأداء الوظيفي فيزيد أحدهما بزيادة الآخر وينقص بنقصانه. وهذه الدراسة جاءت مؤكدة لهذه المفاهيم.

2-3 مناقشة الفرضية الثالثة: أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة و دالة إحصائياً بين الرقابة على الجودة والأداء الوظيفي كما تبين لنا في الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط بينهما يساوي 0.646 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

احتوى بُعد الرقابة على 14 فقرة يتركز في مجملها على أهمية عملية الرقابة بأنواعها الداخلي والخارجي وأين تتم الرقابة ومن القائمون عليها وما هي المعايير المعتمدة فيها، وكانت إجابات المفحوصين 85% موجبة، مما يدل على أن الرقابة من أهم وظائف الجودة الشاملة التي تستخدمها في تحسين الأداء الوظيفي.

وهذا ما أكدته (القرويتي، 2009، ص329) "إن الوظيفة الرئيسية للرقابة الإدارية هي قياس الأداء لتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت"، كما تعتبر الرقابة على الجودة من أهم الممارسات التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات من طرف العاملين في المنظمة. فهي بهذا متعلقة بأداء العمال تعلقاً مباشراً، وكثيراً ما تُفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصديد الأخطاء العاملين فقط، وتطبيق الجزاءات عليهم، في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها وأنواعها وأدواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وقد لاحظنا ذلك في دراستنا الاستطلاعية، وقد ثبت عند جميع علماء ورواد الإدارة أن الرقابة عملية هادفة ترفع وتزيد من مستوى الأداء الوظيفي بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

وخلصت الدراسة من أن نظام الرقابة لا يُحقق الهدف منه إلا إذا تقبله العاملون وعملوا على تطبيقه بالطرق السليمة. كما أن النظم والعمليات الرقابية في جوهرها تهدف إلى تقييم أداء العاملين، ومن ثم تسعى إلى تحسينه وتعزيزه.

2-4 مناقشة الفرضية الرابعة : من خلال الدراسة تبين أن التحسين المستمر - باعتباره آلية فعالة من آليات إدارة الجودة الشاملة - له علاقة ارتباطية موجبة بالأداء الوظيفي، وهو متقارب إلى حد كبير مع البعدين السابقين التخطيط والرقابة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.633 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وقد جاء هذا موافقاً لما توصلت إليه دراسة (العمر، 2003) لوجود العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي، حيث أفاد أن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية من شأنه أن يؤدي بالاهتمام بالعمليات الإدارية كالتدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي.

فالتحسين المستمر يعتبر فلسفة إدارية ووسيلة من وسائل الجودة الشاملة تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد وأداء الأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

وفلسفة التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة بغية إرضاء العاملين وخلق الدافعية عندهم، فإذا سلمنا أن هدف التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتيان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة فإن العاملون في المنظمة هم من يحملون على عاتقهم هذه المسؤولية الكبيرة فكلما كان أداؤهم مرتفعاً ومتميزاً كان التحسين المستمر سائراً في تحقيق أهداف المنظمة.

فهذه الطردية بين التحسن المستمر والأداء الوظيفي أشبه ما تكون بالتغذية الراجعة (Feedback) فكلما زاد التحسين المستمر ارتفع مؤشر الأداء الوظيفي وإذا زاد هذا الأخير ارتفع مؤشر التحسين المستمر، وعلى العكس أيضاً إذا نقص أحدهما نقص الآخر، وهذا ما بينه عالم الجودة الياباني "ماساكي" في كتابيه الشهيرين "الكايزن" و"الجيمبا" وكنتيجة لأبحاث "ماساكي" ظهر مصطلح مشهور في عالم الجودة الشاملة يسمى بعملية الكايزن (kaizen) وهي في لأصل التحسين المستمر في الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية... الخ.

وفي الأخير نقول أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة والتحسين المستمر هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء الوظيفي بما يحقق -هذان المتغيران- نجاح المنظمات على الصعيد التنافسي والربحي والمحافظة على البقاء في سوق العمل، فمن أجل هذا نرى في الأونة الأخيرة جل

منظمات العالم تهتم بل وتتسابق نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أشكال متعددة بغية تحسين مستمر في جميع أداؤها.

3- التوصيات :

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 ركزت على الأبعاد الثلاثة التي اعتمدها العالم "جوران" في كتابه (Juran's Quality Handbook) وهي (التخطيط 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" و "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 .

❖ ضرورة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً لاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية (جائزة ديمنغ ، جائزة مالكوم بالدريج، جائزة دبي للأداء المتميز، جائزة تركية لجودة الأداء ...) ، وفي نفس السياق يقول: مارك إتش "لا أعتقد أنه توجد شركة لا يمكنها تطبيق الالتزام بالجودة ... فهذا يساعد المنظمة على تقليل القرارات السيئة إلى حد الأدنى، وزيادة القرارات الجيدة في المستقبل (إتش، 2015، ص187)

❖ ضرورة اهتمام المنظمات الجزائري في جميع القطاعات الإنتاجية و الخدمائية بضرورة العودة إلى القيم السامية والأخلاق الرفيعة التي جاء بها الإسلام والنهل من معانيه الصافية في مجال العمل، فالإسلام أول من رفع شعار الجودة في جميع مناحي الحياة وهو أول من ركز على الإتقان وتحسين الأعمال ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾ النمل:88

خلاصة الدراسة : انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، يتضح لنا جلياً أنّ إدارة الجودة الشاملة لها علاقة قوية بالأداء الوظيفي، كون إدارة الجودة الشاملة بكامل أبعادها أصبحت في العصر الحديث هي المعيار الأساسي للنجاح للمنظمات والمعيّار المحدد أيضاً للأداء المتميز، وأصبح يُنظر إليها على أنها القاطرة العظيمة للتغيير نحو الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات .

ومما زاد من أهمية إدارة الجودة الشاملة هو العلاقة الوطيدة بينها وبين الأداء الوظيفي، فأصحاب فالمنظمات كما ظهر معنا في الدراسة الميدانية أصبحت تركز على تطبيق معايير الجودة التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج التي خطت لها إدارة الجودة الشاملة، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل الجودة الشاملة من تخطيط ورقابة وتحسين، وبالتالي تحصل التغذية العكسية بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة .

وفي الأخير نقول أنه لا مناص للمؤسسات الجزائرية (إنتاجية أو خدمية) من تبني نظام إدارة الجودة الشاملة الذي غزى المنظمات العالمية باعتباره مدخلاً ومصدراً فعالاً لامتلاك الميزة التنافسية والتغلب على التحديات التنظيمية المتغيرة والعولمة الاقتصادية.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

- أحمد فواتيح، محمد الأمين، ومباركي بوحفص. (2016). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الموارد البشرية، 12، 210-236
- العساف، حمد صالح. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر.
- آل الشيخ، عبد الملك. (1414هـ). "المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- إتش مارك، ماکورماك. (2015). ما لا يدرسونه إياه في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، الإمارات : مكتبة جرير، مترجم.
- جابر، عبد الحميد جابر. (2003). الذكاءات المتعددة والفهم تنمية وتعميق، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
- جيمس ماكريث وبوب بابيتس. (2015). الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية استخدامها (ترجمة مكتبة جرير). السعودية: مكتبة جرير، مترجم.
- جميلة، بن زاف. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: دراسة ميدانية، 21، 59-70.
- خضير، كاضم محمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد سقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- توفيق، عبد الرحمان. (2011). الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- كلايد، أندرسون. (2014). المبادئ الأساسية للثروة الإمارات : مكتبة جرير.
- رعد، حسن الصرف. (2001). كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع.
- محمد، الصيرفي. (2009). تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية: دار حورس الدولية.
- محمد قاسم، القريوتي. (2009). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. الأردن، ط2: دار وائل للنشر.
- عبد المنعم، دهمان. (2010). إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. حلب: دار شعاع للنشر والتوزيع.
- سعيد بن حمود الزهراني. (2010). سيجما ست، مجلة عالم الجودة، 01، 38-41.
- فليسي، ليندة . (2011). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة: جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- فاروق، جهلان وحمامي. (2013). أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في الأداء الوظيفي في القطاع الصحي. رسالة ليسانس غير منشورة، جامعو ورقلة.
- محمد بن عبد العزيز، العميرة. (2003). علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية: جامعة الرياض.

المراجع باللغة الأجنبية :

- Christian ,D. (2013). La Qualité, itc édition, Blida, Alger
- Juran, M, J. (1998). Quality control handbook co-editor-in-chief, Blanton Godfrey .
- Park, Sung H. (2003). Six Sigma for Quality and Promotion, Asian Productivity Organization.
- Sekoii et autre. (2001). Gestion de ressources humaines 2 édition. Bruxelles.
- Bin Abdullah, M, And Juan , Taríb. (2012). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. Asia Pacific Management Review. 17(2)177-193
- Loan, T, Nguyen. (2006). Improving performance IT and TQM in Vitanamese organisations, Phd thesis , University of Fribourg, Switzerland .
- Benhardt robert. (1991). publishing Pacific Grove , Californie.