



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز :

الشعبة: إدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر

دور إدارة الجودة الشاملة في رفع

كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية – المسيلة –

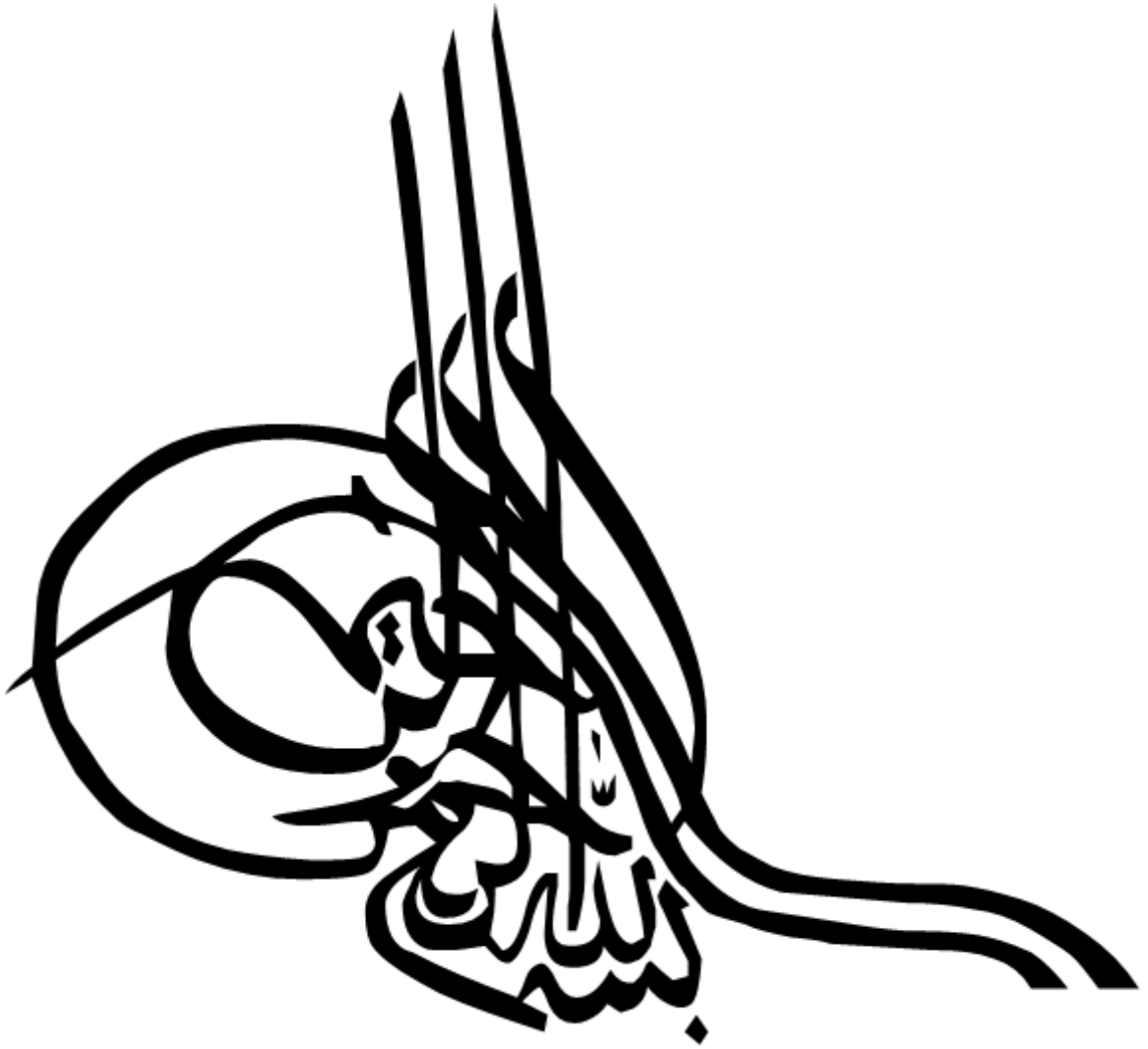
إشراف الأستاذ :

• الدكتور مرنيز أسامة

إعداد الطالب :

• سيد علي مصطفى

السنة الجامعية: 2019-2020



كلمة شكر

الشكر أولاً لله عز وجل الذي أعانني على كتابة هذا البحث المتواضع
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل ومشرفي "مرنيز أسامة"
كما يسعدنا التقديم بجزيل الشكر إلى كل أستاذ نتلمذنا
على يدهم طيلة مسيرة الدرب، وكذا المشرفين والمسيرين
الذين قدموا لنا يد المساعدة و إلى كل أساتذة المعهد.
نشكر كل من ساعدنا في بحثنا هذا سواء من قريب أو من بعيد.
لكل من استحق الشكر جزاكم الله جميعاً عن كل خير.

الإهداء

الحمد لله الذي رفع لي مراتب علمي، و يسر لي أمري
و وفقتي في جني ثمرة جهدي التي أهديها لروح أبي الطاهرة
إلى شعلة الحب التي علمتني أن الحياة من دونها عدم، و أن
رضاؤها سر توفيقِي، إلى التي أسدلت بدعائها علي نور
النجاح،

إلى كل إخوتي و أخواتي اللا كل اصدقائي
إلى كل الذين كانوا سباقين لمساعدتي، أساتذتي الكرام، زملائي
و زميلاتي بمعهد التربية البدنية و الرياضية
وكل أسرتي و إلى كل رفقاء دربي في المشوار الدراسي دون استثناء.

الفهرس



الفهرس	
	الفهرس
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	أولاً: مشكلة الدراسة.
05	ثانياً: إشكالية الدراسة.
08	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.
08	رابعاً: أهمية الدراسة.
09	خامساً: أهداف الدراسة.
09	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
14	سابعاً: الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية	
25	تمهيد
26	أولاً: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
26	1-التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
28	2-رواد الفكر الإداري لإدارة الجودة الشاملة.
35	3-أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
36	4-أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
37	ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
37	1-مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
38	2-تقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
39	3-أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
42	4-وظائف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
43	ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
43	1-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

44	2-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
46	3-فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
46	4-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
47	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة نظرية للأداء الوظيفي	
49	تمهيد
49	أولاً: الأداء الوظيفي
49	1-التطور التاريخي للأداء الوظيفي.
51	2-أهمية الأداء الوظيفي.
52	3-أنواع الأداء الوظيفي.
53	4-عناصر الأداء الوظيفي.
54	5-أبعاد الأداء الوظيفي.
56	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
56	1-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
56	2-محددات الأداء الوظيفي.
58	3-مكونات الأداء الوظيفي.
58	4-مجالات الأداء الوظيفي.
60	ثالثاً: نظريات الأداء الوظيفي
60	1-نظريات الأداء الوظيفي.
63	2-مشكلات الأداء الوظيفي.
64	3-إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
66	خلاصة
68	خاتمة
70	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
28	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	01
29	نموذج والتر شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	02
32	ثلاثية جوران في الجودة	03
32	فاعلية نظام الأداء الرقابي لجوزيف جوران	04
41	مخطط عظم السمكة	05
58	محددات الأداء الوظيفي	06
65	النموذج الديناميكي لتحسين الأداء الوظيفي	07

مقدمة



مقدمة:

يعتبر تبني الأساليب الإدارية الحديثة سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وكما يعد تطبيق هذه الأساليب حتمية لجميع المنظمات الاقتصادية. ومن أكثر الأساليب شيوعاً وتطبيقاً إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذه الأخيرة حققت على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة في العديد من الشركات العالمية ، وباتت إدارة الجودة الشاملة على اختلاف أحجامها هي حديث الساعة في كافة أنحاء العالم وفي الأجهزة الحكومية أيضاً، وأن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة كأحد التوجهات الإدارية المعاصرة وسع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات والأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية وأضحى أداء المورد البشري من أهم ركائز نظام الجودة الشاملة. حيث تمثل الطاقات الإبداعية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة للمخرجات، وتأتي جودة المنتج الذي تقدمه من كفاءتها وامكاناتها المهنية ومهاراتها، فأداء المورد البشري يتوقف عليه الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير، وبالتالي نجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط، فهو يمثل مصدر الإبداع والابتكار والتطوير، ولديه القدرة على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها، ويأتي الاهتمام بمستوى أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتها بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا الذي مس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، والذي يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى لمواردها البشرية تضاهي وتنافس ما تقدمه المؤسسات الأخرى سواء كانت من الداخل أو الخارج.

وتسعى هذه الدراسة إلى البحث عن دور إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول وهي:

-**الفصل الأول :** حيث تم التطرق فيه إلى مشكلة الدراسة، إشكالية الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

-**الفصل الثاني:** دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة، تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي



لإدارة الجودة الشاملة، رواد إدارة الجودة الشاملة، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة، ثم تم الانتقال إلى مبادئ وتقنيات وأدوات ووظائف إدارة الجودة الشاملة، وإضافة إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل التطبيق وكذلك مزايا ومعوقات تطبيقها.

-الفصل الثالث: دراسة نظرية للأداء الوظيفي حيث تم فيه التطرق إلى التطور التاريخي للأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، وأنواعه والعناصر، وإضافة إلى التطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء، مكوناته، محدداته، مجالاته، وإضافة إلى نظريات الأداء الوظيفي، مشكلاته، إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- أولاً: مشكلة الدراسة.
- ثانياً: إشكالية الدراسة.
- ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- رابعاً: أهمية الدراسة.
- خامساً: أهداف الدراسة.
- سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
- سابعاً: الدراسات السابقة.



أولاً-مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين ، حيث أصبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه المتمثلة في الاهتمام بالمستفيد ، وضبط الخدمة من خلال العمليات الإحصائية ، وضرورة توفير الثقافة التنظيمية المساندة للتغيير تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من منظمات البلدان المتقدمة. وأن هذا الاهتمام الجديد فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة لا يوجد ما يماثله في البيئة العربية إذ لا تزال أساليبنا الإدارية في كثير من المنظمات تعكس الى حد كبير المنهج البيروقراطي في الإدارة والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية ، وسوء الخدمات المقدمة ، وعدم رضا المستفيد مما يقدم له من إنتاج أو خدمات مما ينعكس على انخفاض إنتاجية العاملين وتدني مستوى الأداء ، ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات تدرك أهمية الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير أداء الموارد البشرية وزيادة وتحسين الإنتاجية. وتأتي هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المنظمة ، وفي اطار هذا العرض تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

وتتنطوي تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف؟
- كيف يؤدي التحسين المستمر إلى الانضباط في العمل؟
- كيف تحسن فرق العمل من جودة العمل؟

ثانياً-إشكالية الدراسة:

تتميز بيئة الأعمال التي تعمل فيها معظم المنظمات بالتغيرات السريعة المتلاحقة والتطورات المتعاقبة، وأدى ذلك إلى زيادة اهتمام المنظمات برغبات العملاء وجمع



معلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، وتطلب ذلك ضرورة البحث عن الجودة، والتميز في الأداء، وتحقيق ميزات تنافسية تضمن البقاء والاستمرار، وهذا يتطلب أن يقوم كل فرد بإجادة عمله من خلال استراتيجية للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

وتعتبر الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات خدمية كانت أم إنتاجية وهي تجعل كل منظمة تحاول أن تجمع قدراتها وتوظف كل مواردها لتحقيق أهدافها، وأن هذا الاهتمام بموضوع جودة الإنتاج كان نتيجة منطقية بعد أن تنبته إلى أهميته كافة المؤسسات والأجهزة الحكومية، والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهة هذه المنظمات حيث لم تعد المفاهيم التقليدية كافية لمتطلبات الواقع الجديد. حيث أخذ مفهوم الجودة للسلعة أو الخدمة في الاهتمام نحو تحسين الإنتاجية بعد أن تبين أنها تمثل العامل الرئيسي في نجاح المنتجات اليابانية خاصة في أسواق الصناعات الالكترونية، فلقد تمكنت اليابان وهي أول من لفت النظر إلى أساليب حديثة مكنت من تحقيق انجازات على المستوى العالمي في دول العالم النامي منه والمتقدم ما كان من الممكن بلوغها بالأساليب التقليدية، وهذا يدعونا إلى التفكير في محاولة تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا العربية الإنتاجية منها والخدمية.

ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المصطلح الذي اصطلح على تسميته إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من أساليب التنمية الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كاملاً وعماماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهي أسلوب للتطوير التنظيمي، وأداة فعالة لتحسين العمليات الإنتاجية، حيث أنها تساعد على بناء استراتيجيات للتميز، الكلفة الواظئة، الاستجابة السريعة، وأن تطبيقها يتطلب مجموعة ناجحة من الأنشطة تبدأ بالبيئة التنظيمية التي ترعي الجودة، ومتبوعة بفهم مبادئ الجودة، ومن ثم بذل الجهد في إشراك العاملين في الأنشطة الرئيسية لتنفيذ الجودة، وعند انجاز تلك الأنشطة بشكل صحيح فإن



المنظمة سترضي زبائنها وستحصل على الميزة التنافسية. وأن إدارة الجودة الشاملة ليست خدمة مضافة تقدم للزبائن أو طريقة جديدة لهندسة أو تصميم العمليات، وأنها عملية شاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع الأفراد في المنظمة، وهي كغيرها من مبادئ الإدارة تحتاج إلى القيادة الفعالة القادرة على وضع سلم لأولويات المنافسة على موارد الشركة والالتزام بها، وتتطلب مزيج من الجودة، والأخلاق، والتميز في الأداء لكافة العاملين باعتباره قاسم مشترك ونتائج الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال.

ويعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل حيث تهتم المنظمات دائما برفع مستوى الأداء، وتحسين كفاءة العاملين لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة، وبأقل التكاليف الممكنة. وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية للعاملين بطريقة منظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها، وتقاطعها أحيانا، مع حاجات وأهداف المنظمات التي أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية.

فعلى الصعيد الخارجي أضحت التغيير والتطوير في فلسفة المنظمات، ورؤيتها وأهدافها، وهياكلها ضروري لتلبية حاجات الموارد البشرية ومنحها المزيد من الاستقرار النفسي والمادي في سبيل الحصول على المزيد من الإنتاجية، وتحسين أداء العاملين، وضمان ولاءهم للمنظمات التي يعملون بها. وأما على الصعيد الخارجي فإن التغيير الجذري في البيئة الخارجية والذي شمل أنماط التفكير، والتعليم والإدارة في المنظمات، ووجود المنافسين وشراسة المنافسة بينهم على مستوى عالمي دون حدود وقيود جغرافية، جعل المنظمة تبحث عن أفضل السبل لاستثمار مواردها البشرية والمالية وتحقيق أفضل إنتاجية ورفع مستوى الأداء.

ورغم العلاقة الوطيدة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء خاصة في المؤسسة الإنتاجية، فلقد أدركت المنظمات أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية الأداء العام لها، عن طريق



التفاعل الكامل لجميع الأعضاء في المنظمة وبناء ثقافة عميقة عن الجودة، إذ أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تهتم بشكل كبير بتطوير أداء الموارد البشرية.

ثالثاً-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة " إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية " إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية:
-الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- الفضول والدافع المعرفي للاطلاع على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء.

- الشعور بقيمة وأهمية موضوع الدراسة.

- القدرة على معالجة موضوع البحث.

-الأسباب الموضوعية:

- توافق موضوع الدراسة مع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- حداثة الموضوع وجدته، وقلة التطرق إليه نسبياً وتناوله بالدراسة.
- توفر المراجع في موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- قابلية موضوع الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.
- توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال.
- تزويد المكتبة الجامعية والبحث العلمي ببعض جوانب الإثراء النظري والتطبيقي بالنسبة لموضوع إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها لحداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من أساليب التنمية الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام كبير حيث لاقت انتشار الدراسات والأبحاث



الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات.... وإذا كان الاهتمام يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية ومراكز البحث العلمي ، فإنه في مجال التطبيق شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة، والحصول على شهادات الجودة في كثير المنظمات.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة أهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيقها، والمساعدة على نجاحها في الواقع العلمي، فضلا عن وجود فجوة معرفية وعلمية في تبنيتها، وتهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية.

وأن نتائج الدراسة قد تساعد في تطوير برامج وورشات عمل خاصة بتحسين وتطوير الأداء، وكما تسهم أيضا في فتح مجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير استخدام أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالعمل الإداري، وبالمؤسسات الإنتاجية والخدمية....

خامسا- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بجانبها النظري والتطبيقي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.
- إبراز أهمية انتهاج مبادئ الجودة الشاملة لتحسين ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية.
- الإحاطة بمفهوم الأداء الوظيفي وبلورة الأفكار المتعلقة به من حيث البحث عن استراتيجيات التحسين المستمر في الأداء ورفع الكفاءة وفق مدخل الجودة الشاملة.
- تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

سادسا-تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي، والنظري، والتطبيقي للدراسة. وهي تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وأهم المفاهيم التي تبني عليها



الدراسة:

1- مفهوم الجودة:

-التعريف اللغوي للجودة:

- إن أصل كلمة الجودة هي طبيعة كلمة (qualitas) التي تعود إلى الكلمة اللاتينية (quality) التي تعني درجة الصلابة أو الدقة أو الإتقان للأعمال التي يؤديها الأفراد أثناء قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من قلاع وتمائيل وقصور (الكرخي، 2015، ص25)
- وفي اللغة العربية يعرف ابن منظور الجودة في معجمه لسان العرب، هي كلمة أصلها جود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء، جودة أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثل: وقد جاد جودة وأجاد، أي أتى بالجيد من القول والفعل (محمد، 2013، ص210).
- وأما الجودة في اللغة الانجليزية فهي صفة يمتلكها شيء ما بتفوق، وكما أنها تعني درجة الامتياز لنوعية من المنتج (الحريري، 2011، ص،ص: 267-268).

التعريف الاصطلاحي للجودة:

- يعرف "كينيث" الجودة على أنها "هي جودة المنتج كما يدركها الزبون هي إستراتيجية المنظمة الرئيسية للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية إذ أن إجراءات التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة إحدى أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتج". (سويسبي، خفاجي، 2014، ص45).
- يعرف " روش " الجودة بأنها "هي صفة المنتج مثل حجمه، شكله، تكوينه، وتحديدًا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق، وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها" (زين الدين، 1997، ص15).
- ويعرف " ادوارد ديمنج "الجودة على أنها "هي نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان تساعد بها مالكةا ماديا وتتمتع بسوق جيدة ومستدامة" (الصالح الصريمي، 2015، ص77).



- يعرف "فيجنستون" الجودة بأنها "هي احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات رجال التسويق ولا احتياجات الإدارة العامة فهي تستند إلى الخبرة العقلية للزبون ومع المنتج أو الخدمة وتقيس مقدار مقابلة المنتج أو الخدمة بوصفها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة السوقي". (المسعودي، 2010، ص23).

-التعريف الإجرائي:

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر، ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية، وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

-التعريف الاصطلاحي:

- يعرف "هوستر" إدارة الجودة الشاملة على أنها "هي مدخل لإدارة المنظمة والذي يرتكز على الجودة، ويبنى على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويهدف إلى تحقيق النجاح في الأمد الطويل من خلال تحقيق رضا العميل، ومنافع للعاملين في المنظمة والمجتمع على حد سواء". (العبادي، الكيلاني، 2013، ص278).

- يعرف "تونكس" إدارة الجودة الشاملة على أنها "هي اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل، أو يفوق توقعاته". (حمود، فاخوري، 2009، ص 349).

- يعرف "جون أوكلاند" إدارة الجودة الشاملة على أنها "هي الوسيلة التي يتم إدارة المؤسسة بها لتطوير فاعليتها، ومرونتها، ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل". (ذياب، 2010، ص64).

- يعرف "أرماتد فيجنبنام" إدارة الجودة الشاملة على أنها "هي نظام للتطوير الشامل أو التام للجودة من خلال الصيانة، وجودة مساعي التحسين المتعددة في المنظمة، لتكون المنتجات والخدمات بمستويات اقتصادية عالية لتحقيق رضا الزبائن". (اللامي، البياتي، 2008، ص 527).



- يعرف "معهد الجودة الفيدرالي" إدارة الجودة الشاملة بأنها "هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل الحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة". (السامرائي، 2007، ص 28).

-التعريف الإجرائي:

هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها، للوصول إلى أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

3- مفهوم الأداء الوظيفي:

-التعريف اللغوي:

- يراد بالأداء لغة: إتمام، إجراء، انجاز، تحقيق، عمل ... وأن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. (الكرخي، 2015، ص95).

- ومن معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، المجلد 14، ص 26).

-التعريف الاصطلاحي:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (بدوي، مصطفى، 1984، ص166).

- يعرف "نيكولاس" الأداء الوظيفي على أنه "هو نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك". (المحاسنة، 2013، ص23).



- عرفه " علي السلمي " على أنه "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل، والمستوى في الأداء". (درة، 2003، ص 86).

- تعرف " حسن راوية محمد " الأداء الوظيفي على أنه "هو تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس القيمة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (حسن، 1999، ص 216).

- ويقصد بالأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، واد ارك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (سلطان، 2003، ص 219).

- ويعرف "معجم مصطلحات العلاقات العامة " الأداء الوظيفي على أنه "هو الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، أو مواصفات، أو مبادئ توجيهية معينة، أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة". (المشاقبة، 2014، ص 41).

-التعريف الإجرائي:

الأداء هو ذلك النشاط، أو المهارة، أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان عضليا أو فكريا، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفاعلية، ويحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

4- مفهوم الكفاءة:

-التعريف الاصطلاحي:

- الكفاءة هي القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط. (خيرى، 2013، ص 223).

- الكفاءة هي الاستغلال الأمثل والعقلاني بحيث تتحقق المعادلة بين المدخلات والمخرجات بالطريقة الصحيحة لتحقيق الأهداف. (قاسيمي، 2011، ص 110).



-التعريف الإجرائي:

هي أداء العمل بالطريقة الصحيحة وبالوسائل الملائمة، لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبأقل جهد ووقت ممكن للوصول إلى النتائج المطلوبة.

5- مفهوم المنظمة:

- هي مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف، ولها طابع الديمومة ويأخذ التعاون طابع النظام فيظهر فيها ثوابت تسميها بناء. (برنوطي ، 2014،ص14).

- هي كيان معنوي يتكون في الأساس من اجتماع مجموعة من البشر (اثنين أو أكثر) ، للقيام بأنشطة تهدف إلى تحقيق نتائج ومنافع مشتركة تفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر أو غير مباشر. (ذياب ، 2013،ص63).

سابعاً-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرحلة من مراحل البحث العلمي ولها أهمية خاصة فمراجعة الدراسات السابقة تقود الباحث إلى جملة من الاستنتاجات التي تعزز قيامه بالدراسة والبحث. فهناك دراسة مطابقة ودراسات مشابهة وسيتم عرضها والتطرق إليها والتي لها صلة

بموضوع الدراسة الحالي:

7-1-الدراسة المطابقة:

-عنوان الدراسة: دراسة العابد هواري "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية على الإدارة المحلية لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، السنة (2014-2015) جامعة محمد خيضر بسكرة.

-فرضيات الدراسة: اعتمد الباحث على فرضية عامة وخمسة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية العامة: تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية.



الفرضيات الفرعية: وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل متكامل لتحقيق توقعات المستفيدين والمرقبين في إطار تحقيق هدف المؤسسة.

الفرضية الثانية: تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة.

الفرضية الثالثة: توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الابتكار والإبداع.

الفرضية الرابعة: يرتبط ارتفاع أو انخفاض أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة: توجد مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها الإدارات والتي تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

-الهدف من الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية أدرار.

-منهج الدراسة: تم استخدام "المنهج الوصفي" وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة.

-عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 160 موظف وتم اختيار عينة عشوائية قدرها 75 عامل وموزعة على مختلف المستويات الوظيفية المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ كالتالي:

- مديرية الإدارة المحلية 76 موظف.
- مديرية النقل 24 موظف.
- مديرية التشغيل 60 موظف.



-أدوات جمع البيانات: تتمثل في:

-الملاحظة: بهدف جمع المادة العلمية من حقل البحث.

-المقابلة: من أجل توضيح موضوع البحث والتمكن من الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق وموضوعية.

-الوثائق والسجلات: للكشف عن بعض القضايا التي يصعب الكشف عنها بواسطة استمارة الاستبيان.

-الاستمارة: تم تصميم استبيان مغلق واشتمل على جزأين حيث أن المحور الأول خاص بالبيانات الديمغرافية للأفراد، والمحور الثاني يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ويتكون من (05 بنود) حيث تم توزيع 120 استمارة استبيان على عينة الدراسة، وتم استرجاع 114 استمارة ولم يتم استرجاع 6 استمارات، وتم استبعاد 9 استمارات غير قابلة للتحليل الإحصائي، وتم اعتماد 105 استمارة مكتملة الإجابة عليها.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أغلب الموظفين لديهم الهام شبه كبير بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- أن الموظفين يدركون الفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التعليم والتدريب المستمرين والتعاون الجماعي.
- وجود معوقات تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في عدم وجود استراتيجية واضحة للتطبيق وتقصير من قبل الإدارة العليا في شرح وبسط المفاهيم المتعلقة بها.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط وتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري.



7-2- الدراسات المشابهة:

أولاً-دراسات مشابهة من حيث المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الأولى:

-عنوان الدراسة: دراسة بوخلوة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، دراسة ميدانية في مؤسسة سونا طراك، قسم التكرير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، السنة (2015-2016)

-فرضيات الدراسة: اعتمد الباحث على فرضية عامة وأربع فرضيات إحصائية صفرية كالتالي:

الفرضية العامة: هناك أثر ضعيف لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سونا طراك، قسم التكرير.

الفرضيات الفرعية: وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: لا تطبق مؤسسة سونا طراك، قسم التكرير، مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) بدرجة كبيرة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها ليس عاليا.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في المؤسسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد (الجنس، السن،

التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي) في المؤسسة.



-الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير، على جودة المنتجات النفطية.

-منهج الدراسة: استخدم الباحث " المنهج الوصفي التحليلي " وذلك لغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات.

-عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الكلي من 3421 عامل في الإدارة الوسطى والإشرافية بمؤسسة سوناطراك، قسم التكرير، والتي تضم خمسة مصافي وهي (أرزيو، الجزائر، سكيكدة 01، سكيكدة 02، حاسي مسعود). وتم اختيار عينة عشوائية قدرها 345 عامل باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

-أدوات جمع البيانات: وهي " الاستبيان " والذي اشتمل على جزأين حيث أن المحور الأول خاص بالبيانات الديمغرافية للأفراد، والمحور الثاني شمل البيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتكونت من (49) فقرة، وتم توزيع 345 استبانة على العاملين، وتم استرجاع 286 استبانة، وتم استبعاد 27 استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وتم اعتماد 259 استبانة أي ما نسبته 75.07% من الاستبيانات الموزعة.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة بنسبة تقدر ب (62.4%) في قسم التكرير بمؤسسة سونا طراك.
- وجود علاقة ارتباطيه ذي دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية.
- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية.
- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية حول وجهة نظر عينة الدراسة حول تطبيق المبادئ السابقة والتي تعزى إلى (التحصيل العلمي، الموقع الوظيفي).



-الدراسة الثانية:

-عنوان الدراسة: دراسة إسماعيل صبحي محمد كحيل، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، السنة (2014-2015)، جامعة الأقصى.

-فرضيات الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على أربعة فرضيات إحصائية صفرية كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين في جامعة فلسطين تعزى لمتغيرات (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسط التقدير لمستوى تحقيق الميزة في جامعة فلسطين تعزى للمتغيرات السابقة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية على العاملين في جامعة فلسطين.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية على العاملين في جامعة فلسطين.

-الهدف من الدراسة: هو التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وكذا التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة.

-منهج الدراسة: استخدم الباحث " المنهج الوصفي التحليلي " لتحقيق أغراض الدراسة.

-عينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230 موظف) وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (144 عامل) من مجموع العاملين في الجامعة.



-أدوات جمع البيانات: تتمثل في "الاستبيان"، والذي اشتمل على ثلاث محاور حيث أن المحور الأول خاص بالبيانات الديمغرافية للأفراد، والمحور الثاني يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، والمحور الثالث يتعلق بالميزة التنافسية، وتم توزيع استبانة الدراسة على العاملين، وتم استرداد 132 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل استرداد نسبته 91.17%.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هو 74.39.
- أن مستوى تقييم كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة هو (التزام ودعم الإدارة العليا 77.76% التحسين المستمر، 76.27% التركيز على الزبون 75.14% التخطيط الاستراتيجي للجودة 71.94%)، مشاركة العاملين 76.88% تدريب وتأهيل العاملين 65.61% .

- أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية في الجامعة هو 75.04%.
- هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية.

ثانيا -دراسات مشابهة من حيث المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

عنوان الدراسة: دراسة طويهي فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء - بتيارت مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، السنة (2014-2015) جامعة وهران 02 .

-فرضيات الدراسة: اعتمدت الباحثة على فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية كالتالي:
الفرضية العامة: يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.
الفرضيات الفرعية: وهي كالتالي:



الفرضية الأولى: يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وفقا لمتغيرات (الجنس، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

الفرضية الثانية: تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى شركة إنتاج الكهرباء - بتيارت-
الفرضية الثالثة: تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تبني أساليب الإدارة الالكترونية لاكتساب المورد البشري المؤهل وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الأعمال.

-الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية لدي شركة إنتاج الكهرباء - بتيارت.-
-منهج الدراسة: يتمثل في " **المنهج الوصفي التحليلي** " كونه الأنسب لدراسة حالة لشركة جزائرية وتشخيص كافة جوانبها كميا وكيفيا.

-أدوات جمع البيانات: تتمثل في:

الاستبيان: لقياس الفرضيات وتحديد العلاقة بين المتغيرات، وتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي لتحديد قيم الإجابات.

البطاقة الفنية للمؤسسة: وذلك لتحديد مدى اعتمادها على التكنولوجيا الجديدة. وتمت معالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي نسخة 17.00.

-عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الكلي من 230 عامل في شركة إنتاج الكهرباء - بتيارت - وتم اختيار عينة عشوائية قدرها 180 عامل وذلك بنسبة 82.17%.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.



- يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري وفقا لمتغيري (الجنس، المستوى التعليمي) لصالح كل من الذكور حاملي شهادة الليسانس، وعدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية.
- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء-بتيارت.-

-التعليق (التعليق) على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح لنا واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات سواء كانت (إنتاجية، خدماتية، العلمية الأكاديمية) ومنه تأتي هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي ربطت موضوع إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في جامعتنا.

وفيما يلي تعليق الباحث على الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها في المراجعة

الأدبية:

-أوجه التشابه والاختلاف والاتفاق مع الدراسات السابقة:

أن معظم الدراسات السابقة المشابهة من حيث متغير إدارة الجودة الشاملة (دراسة بوخلوة باديس، دراسة صبحي إسماعيل محمد كحيل) تتشابه مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل وفي أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وأما الدراسات المشابهة من حيث متغير الأداء الوظيفي (دراسة طويهي فاطمة) تتشابه معها في المتغير التابع، وأما الدراسة المطابقة ويتضح ذلك في دراسة (العابد هواري) فتشترك معها في تناولها لنفس المتغيرين (المتغير المستقل والمتغير التابع).

تختلف الدراسات السابقة من حيث المشابهة والمطابقة عن دراستنا الحالية في الاختلاف في تنوع استخدام أدوات الدراسة ويتضح ذلك في دراسة العابد هواري الذي استعان (بالملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات)، ودراسة طويهي فاطمة التي استعانت (بالبطاقة الفنية للمؤسسة) وكما نجد الاختلاف في المكان والزمان وهي في دراسة (إسماعيل



صبي محمد كحيل) بجامعة فلسطين، وتختلف دراسة أخرى عن دراستنا الحالية في طرحها الموضوع من منظور اقتصادي أكثر منه سوسولوجي وهي في دراسة (بوخلوة باديس).

تتفق كافة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام نفس المنهج الوصفي.

-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يخص عرض الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تم الاستفادة منها فيما يتعلق بالجانب التطبيقي من حيث منهج الدراسة المناسب وتحديد العينة وأدوات الدراسة الملائمة.

الفصل الثاني

دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

أولاً: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

- 1- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
 - 2- رواد الفكر الإداري لإدارة الجودة الشاملة.
 - 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
 - 4- أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

- 1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- 2- تقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- 3- أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
- 4- وظائف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

- 1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
- خلاصة

تمهيد:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتمام خاص وقد وصفت بأنها " الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب"، ولذلك أضحت الجودة الوظيفة الأولى والفلسفة الإدارية وأسلوب الحياة لأي منظمة لتمكّنها من البقاء والاستمرار في ضل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين مما أدى أن الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية، ومن هذا الجانب فان مدخل إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المتطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة اقل وارضاء العملاء داخل المؤسسة وخارجها ، وكما تقوم هذه الفلسفة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز عن الجودة، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المؤسسة.

وانطلاقا من هذه المعطيات سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى التحدث عن موضوع إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، وأهم رواد الفكر الإداري لإدارة الجودة الشاملة، وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تسليط الضوء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها، وأدواتها ووظائفها، وابرار متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، وفوائد ومعوقات تطبيقها.

أولاً- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

1-التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، وتميزت هذه المراحل بما يلي:

1-1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: يقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، وفيها لم يكن هناك مصنع وانتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

1-2-مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ويقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها ظهور المصنع يحل محل الورشة، وازدياد حجم وأعداد العاملين، وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل العامل فسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

1-3-مرحلة الإدارة العلمية: ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تاييلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن والتي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية، ولقد ترجم تاييلور أفكاره في مؤلفه المشهور " مبادئ الإدارة العلمية " الصادر عام 1911م. وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة (حامد، 2012، ص، ص: 42، 44).

1-4-مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931م الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، لان المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، ويعد EDWARD

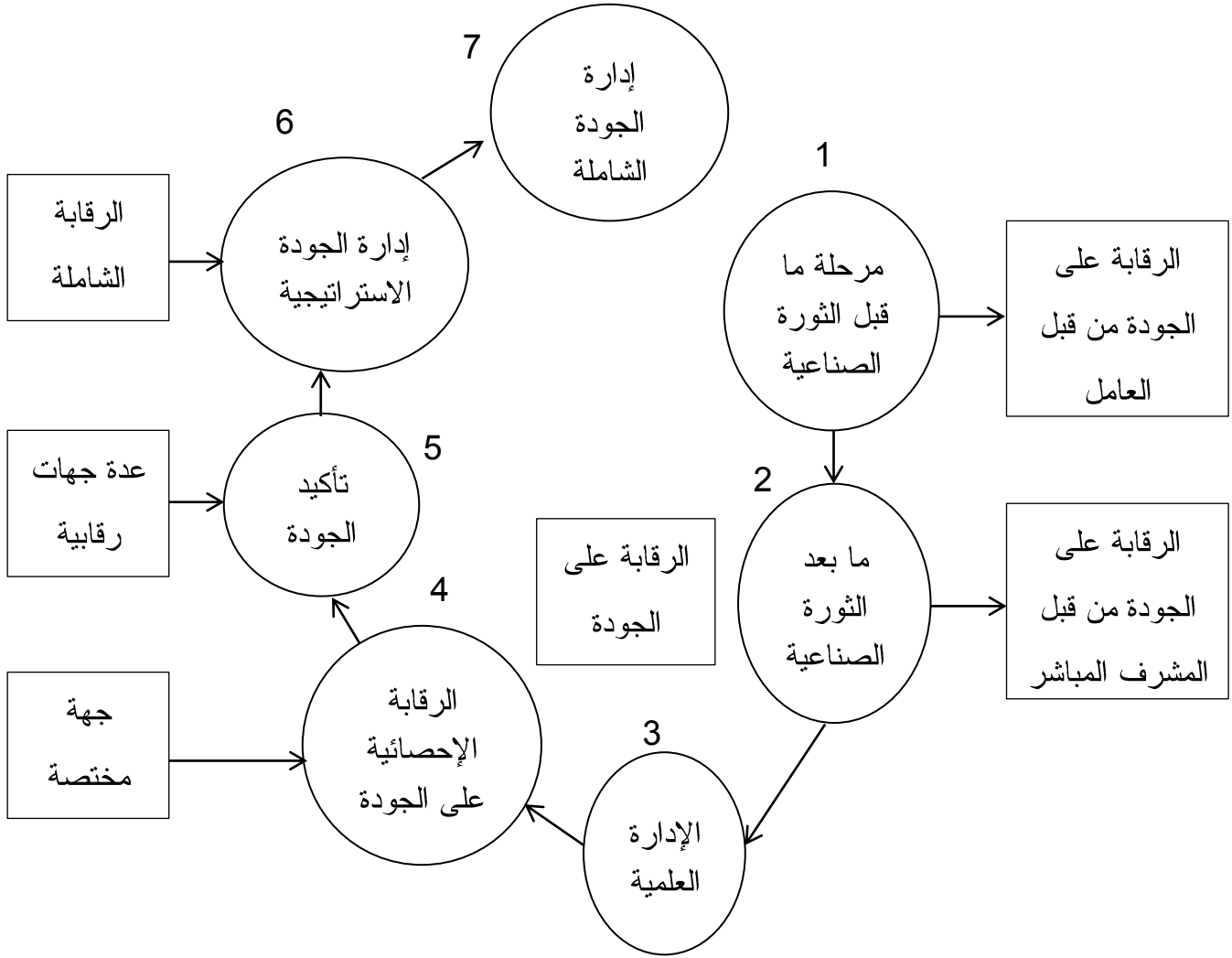
DEMINGE رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة وقد نقل DEMINGE أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية.

1-5-مرحلة تأكيد الجودة: بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956م ثم تطور بعد ذلك ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة واعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق إلى يد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المتبعة لتنفيذ هذه المراحل (عقيلي، 2001، ص، ص 23، 25).

1-6-مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: ويرمز لها بـ (S.Q.M) ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1970-1980م، وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها، ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أول الشركات التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام هذا الزحف الياباني وحددت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته.
 - المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء في الأنظمة والثقافة التنظيمية واجراءات العمل.
- 1-7-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Q.M.T):** ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980م ومازال مستمر حتى عام 2000م وسبب ظهوره هو زيادة شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة في البلدان النامية، وخسارة الشركات الأوروبية والأمريكية بحصص كبيرة ومن هنا قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية باستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة (الوادي، النزال، 2012، ص، ص: 29، 31)

الشكل رقم (01): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عقيلي، 2012، ص 112.

2-رواد الفكر الإداري لإدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الرواد الأوائل الذين ساهموا في تطور العمل الإداري الصناعي وأهمهم:

1-2-والتر شيوارت (WALTER SHEWART): يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة الإحصائية على الجودة وله كتاب نشره عام 1931م بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة" وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة التي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية ويرى

الفصل الثاني — دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

شيوات أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميمًا يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ) وفي ما يلي إيضاح لهذه المفردات:

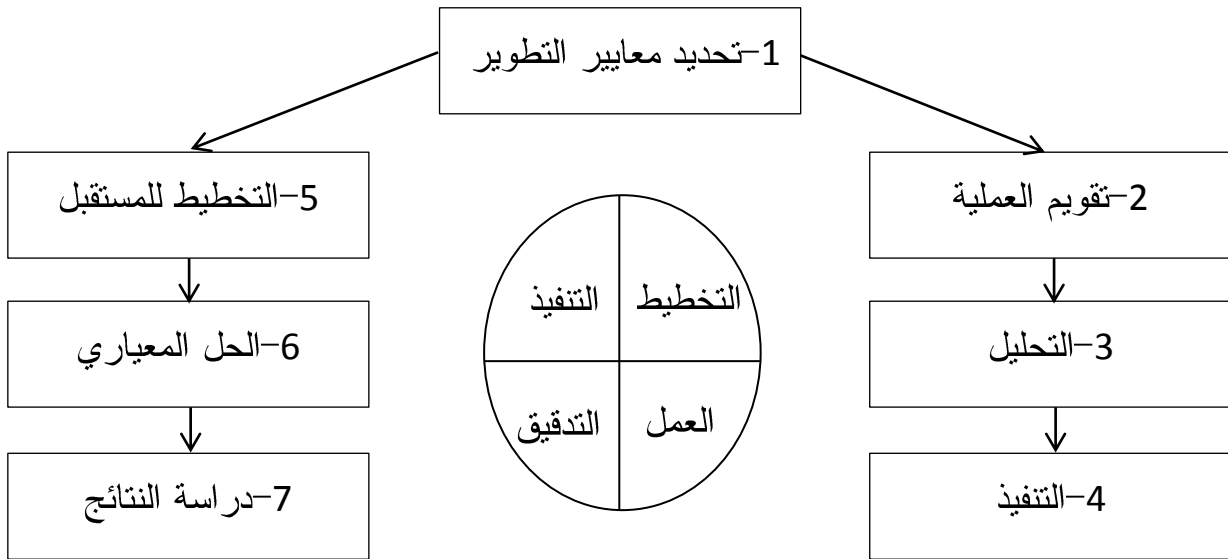
2-1-1-1-PLAN الخطة: يتم فيها اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد استعراض الوضع القائم.

2-1-1-2-DO العميل: ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

2-1-1-3-CKECK التدقيق: وفيه يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

2-1-1-4-ACT التنفيذ: وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري (السامرائي، 2007، ص ، ص: 81، 82).

الشكل رقم (02): يمثل نموذج والتر شيوارت لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: السمرائي، 2007، ص 82.

2-2-ادوارد ديمينج EDWARD DEMING: يطلق عليه بالأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة حيث قام في عام 1931م بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في

الفصل الثاني — دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

الجودة، وهو مستشار أمريكي وضع مساهمات أساسية لتحقيق الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية وتطبيقه لعملية الرقابة الإضافية في مواقع العمل، ولقد عمل ادوارد ديمنج في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث أسهم في وضع الأسس العلمية للرقابة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولدوره الواضح في جودة الصناعة اليابانية، فان اليابان تفتح باسمه سنويا جائزة في مجال الرقابة على الجودة ومن مساهماته:

2-2-1- تحديد النقاط الأربعة عشر التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة:

1- خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج المراد تقديمه وتحميل مسؤوليته للإدارة.

2- تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة.

3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج.

4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.

5- تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج لتحسين الجودة والإنتاجية.

6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.

7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين.

8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة.

9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الملائمة والإنتاجية العالية.

10- التوقف عن الشعارات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف لقياس الإنتاجية.

11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج.

12- محاولة القضاء على معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.

13- تصميم وتطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.

14- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة لإجراء عملية التحويل.

2-2-2-2- الأمراض التنظيمية السبعة التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
 - 2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الجل والمتمثلة في الأرباح.
 - 3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
 - 4- عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف.
 - 5- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
 - 6- تكاليف العناية الصحية الزائدة.
 - 7- الأعباء القانونية الزائدة الخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئاً على المنظمة (ويليامز، 1999، ص ، ص : 11، 12)
- 2-3- جوزيف موسى جوران JUSEFE JURAN:

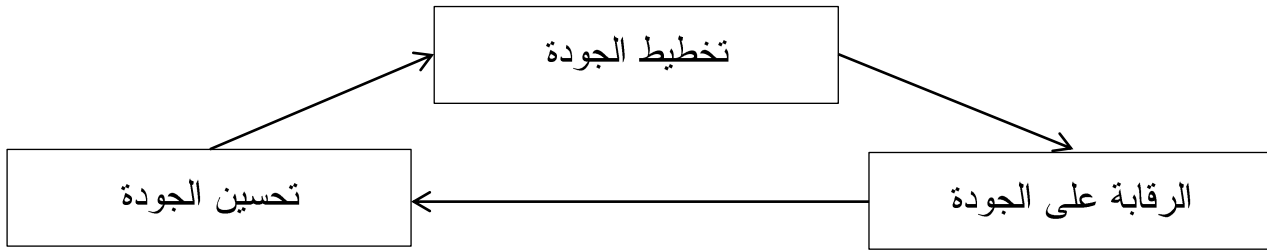
يعتبر جوران واحد من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء " ثورة الجودة " باليابان ولقد التحق جوران بعد تخرجه من الجامعة في عام 1924 بالعمل في شركة "WESTERN ELECTRIC" بوظيفة التحقق من الجودة وفي عام 1951 استطاع جوران من نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة الذي اعتبر فيما بعد عملاً بناءً في هذا المجال، وقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول ديمينج إليها وقد أسس معهد جوران في العام ، 1979 وقد عرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى "بثلاثية الجودة" حيث أكد أن إدارة الجودة الشاملة تشمل ثلاث عمليات وهي:

- تخطيط الجودة QUALITY PLANNING

- الرقابة على الجودة QUALITY CONTROL

- تحسين الجودة QUALITY IMPROVEMENT

والشكل رقم (03): يمثل ثلاثية جوران في الجودة.

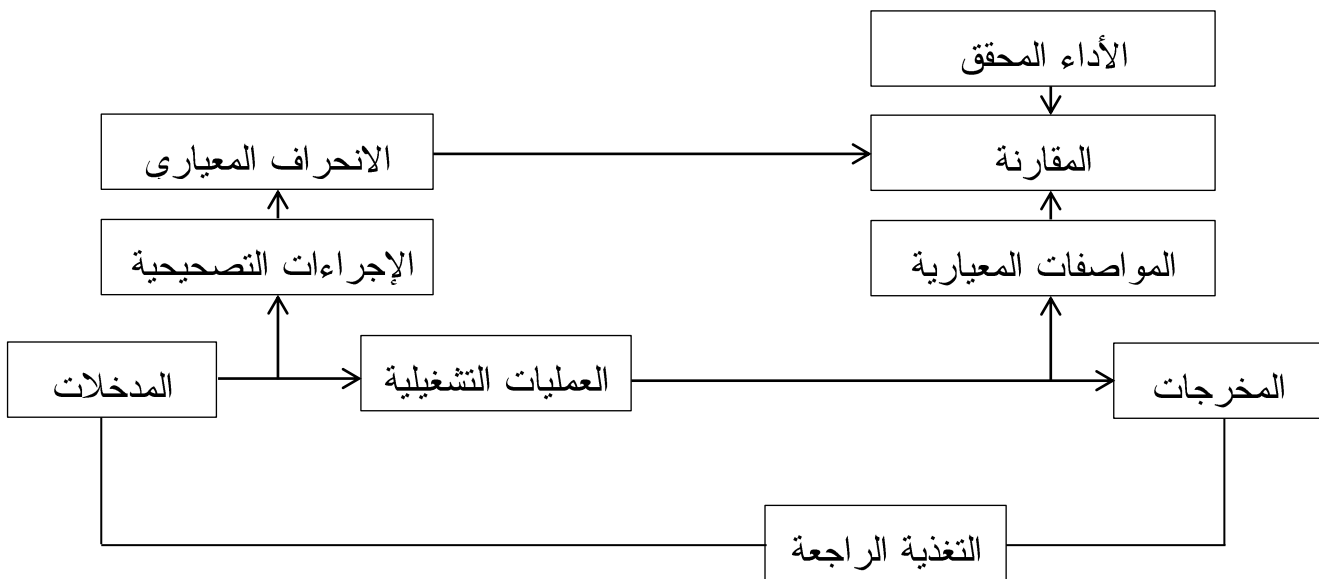


المصدر: علي، 2008، ص 67.

2-3-1-تخطيط الجودة: المقصود بتخطيط الجودة وفقاً لفلسفة جوران هو بداية لابد من تعريف المستهلك الذي حدده على كونه أي شخص يؤثر في العملية حيث يشمل على المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي وبعد الانتهاء من تحديد حاجات المستهلك يصبح من الضروري تطوير المنتج والخدمات التي تطابق هذه الحاجات وتؤسس على ضوئها أهداف الجودة التي تشمل على الكلف الدنيا الممكنة.

2-3-2-الرقابة على الجودة: حيث يجري التوجيه على العناصر الحرجة واجب إحكام السيطرة عليها لذا ولا بد أولاً من تحديد هذه العناصر مع تحديد المعايير الممكن القياس بها والطرق المستخدمة في القياس. ولا بد من تأسيس معايير الأداء ويجري قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته مع المعيار المحدد له مسبقاً وفي حال ظهور انحرافات لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية (علي، 2008، ص68).

الشكل رقم (04): يبين فاعلية نظام الأداء الرقابي لجوزيف جوران.



المصدر: حمود، 2002، ص 27.

2-3-3-تحسين الجودة: هي تحسين مواصفات المنتج وتتم من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة بما يتطلب تنظيم فريق العمل لقيادة المشروع واكتشاف الأسباب المؤدية إلى تردي الجودة أو عوامل تحسينها وأخيراً وضع آلية يتم بموجبها أحكام السيطرة على العملية الجديدة.(علي، مرجع سبق ذكره، ص 68).

2-4-فيليب كروسبي Philip Crosby: شغل كروسبي مناصب عديدة فقد كان مهندس متخصص بالمغولية وساهم في مشروع ببرشن للصواريخ الذي حقق أعلى مستويات الجودة ثم شغل منصب رئيس لشركة البرق والهاتف ITT لشؤون الجودة لمدة 14 عام، ثم أسس منطقة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة عام 1979م، وكان قد بدأ عمله بوظيفة مفتش للإنتاج في خطوط الإنتاج ثم تطور إلى المراكز الوظيفية الأعلى حتى بلغ موقعه آنذاك، وقد اجتمعت لديه معارف كبيرة بعد خبرة 25 عام في مجال الجودة فأصدر العديد من الكتب حولها وتتركز إسهاماته في مجال الجودة في برنامج ذو الأربعة عشر نقطة الذي يطلق عليه المعيب الصفري ZERO DEFECTS .
وأهم مساهماته:

2-4-1-المسلمات الأربعة للجودة لدى فيليب كروسبي:

- 1-تعريف الجودة: هي المطابقة للمواصفات.
- 2-نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل.
- 3-معيار الأداء: وهو المعيب الصفري.
- 4-مقياس الجودة: يساعد على قياس الكلف المتعلقة بالجودة (الطائي،قدادة، 2008،ص63).

2-4-2-المبادئ الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة:

- 1-التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة ابتداء من الأعلى ويتم التأكد من منع المعيب الصفري لجعله في أدنى مستوياته.
- 2-قياس الجودة لأجل تحديد حالة الجودة لكل نشاط وتحديد مجالات التحسين المطلوبة.
- 3-تقويم كلف الجودة لتوفير مؤشر للموقع الذي يجري فيه العمل التصحيحي وتحسين الجودة.
- 4-رفع مستوى الإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين.
- 5-اتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الخطوات السابقة.
- 6-الالتزام ببرنامج المعيب الصفري واعلانه لكافة العاملين لأنه يمثل هدف الشركة.

- 7- تدريب المشرفين لأجل تنفيذ الأدوار بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.
- 8- تخصيص يوم المعيب الصفري لإبلاغ كافة العاملين بانجازاتهم المتحققة.
- 9- وضع الأهداف لتحقيق النتائج المطلوبة عن الجودة.
- 10- إبلاغ الإدارة بالمشاكل التي تعيق تحقيق أهدافهم عن المعيب الصفري.
- 11- وجود برنامج للمكافآت وتشجيع العاملين المتميزين وتقديرهم.
- 12- تشكيل مجلس الجودة لأجل تحقيق اجتماعات منتظمة والتقدم في مجال الجودة.
- 13- إعادة جميع الأمور السابقة للتحقق من تحسين الجودة لأنها عملية مستمرة (اللامي، البياتي، 2008، ص 533).

2-5- كايروا إيشيكواو **KAORU ISHIKAWA**: يعتبر **ISHIKAWA** الأب الروحي لحلقات الجودة حيث انه أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان وتشكلت الحلقة الأولى عام 1962م وبلغ عددها مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل عام 1978م، والآن في اليابان ما يزيد على 2 مليون حلقة تضم أكثر من 20 مليون عضو فيها. وحلقة الجودة هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين (3-12) شخص يعملون في ذات العمل أو في أعمال مشابهة ويلتقون بصفة تطوعية ومنتظمة لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويدرب هؤلاء على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل وبوجه خاص على الأدوات السبعة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لحل المشكلات مؤكدا على أن أهمية التدريب على الجودة لها أهمية نظرا لان عملية التدريب أخذت مكانها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين.

2-6- جنيجي تاكوشي **GENIGI TAJUCHI**: يعتبر تاكوشي أحد الرواد القادة لحركة الجودة في اليابان وكانت بداياته في شركة "تايون" للتلفون والتلغراف، وحصل على جائزة ديمنج عام 1960 نتيجة لاجتهاده في استخدام الأساليب الإحصائية ويمكن إيجاز أسلوبه في تحسين الجودة في النقاط التالية:

- القدرة على تقديم منتجات تشبع رغبات العملاء، حتى لو لم يكن الجو البيئي الصناعي ملائم وكان يسمى هذا العنصر "بقدرة الجودة على التكيف".
- عند إنتاج منتجات ذات جودة منخفضة سوف يترتب على ذلك مجموعة من التكاليف تسمى "دالة خسائر الجودة" والتي تشمل تكاليف الفحص وعدم رضا العميل والتكاليف الاجتماعية التي تزداد كلما ابتعدنا عن المستوى المستهدف (البادي، 2011، ص، ص 70، 71).

2-7-أرمود فيغنباوم ARMOD FEIGENBAUM: يعد فيغنباوم أول من استخدم مصطلح "الرقابة على الجودة الشاملة" حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك واستخدم نظام شامل للرقابة على الجودة لبقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئ فيغنباوم في رقابة الجودة الشاملة حيث جعل الجودة هي الهدف المهم في المؤسسة والسعي لتحقيقها دوماً. وتركز فلسفته على عشرة نقاط أساسية وهي:

- 1- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
 - 2- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا.
 - 3- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
 - 4- توفر الحماس لدي الأفراد ومجموعات العمل اتجاه الجودة.
 - 5- اعتبار الجودة أسلوب للإدارة.
 - 6- التكامل في الجودة والإبداع.
 - 7- اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
 - 8- التطوير المستمر للجودة.
 - 9- السعي لتخفيض الكلفة قدر المستطاع وزيادة الفعالية.
 - 10- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعمل والمصدر (عليما، 2013، ص26).
- 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:**

- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها:
- ✓ تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.
 - ✓ رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين.
 - ✓ تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 - ✓ اختصار الوقت والجهد في انجاز الأعمال وتطوير وتبسيط إجراءات العمل.
 - ✓ خلق ارتياح بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها.
 - ✓ تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة (الكرخي، 2015، ص65).
 - ✓ تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
 - ✓ تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء به.
 - ✓ تعمل على التحسين من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.

✓ في ظل ظروف المنافسة التي تواجه مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.
✓ تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.
✓ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الأيزو ISO 9000، ISO 14000، (بوكميش، 2011، ص 96).

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التكامل في جهود الشركات لكسب الميزة التنافسية بإدخال التحسين المستمر على سائر مكونات الثقافة التنظيمية للشركات، وتتجلى أهدافها في الآتي:

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل ومهارات العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعار " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة".
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة ومكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والوقائية لتلاقي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة (عرفة، 2011، ص، ص: 192، 193).
- زيادة القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال وزيادة كفاءتها في رضا المستهلكين والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة، وزيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص، تجنب المخاطر والمعوقات).
- خفض التكاليف عن طريق عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة إنجازها وتقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
- تحقيق الجودة من خلال التطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة أعمال المراقبة وشكوى المستفيدين من الخدمات (القطب، أرتيمة، 2012، ص 206).

ثانيا-مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

1-مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1-1-التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة واحدة ولذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة يكون مشتق من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف.

1-2-التزام ودعم الإدارة العليا: إن لإسناد الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة له دور كبير إذ أنها مسئولة عن التوجيه والتشجيع للمنظمة ودعم ومساندة العاملين، وتخصيص الموارد الكافية لتعزيز أنشطة التدريب مما يؤدي إلى قياس أفضل أداء وتحسين رضا العملاء.

1-3-التركيز على الزبون: الزبون هو العنصر المهم في إدارة الجودة الشاملة ولا يقتصر ذلك على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد إلى الزبون الداخلي، حيث أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات والخدمات ولذلك ففهم متطلبات الزبون يحقق أقصى قدر من الارتياح الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد (العجيلي، الحكيم، 2009، ص198).

1-4-التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، وان التحسين المستمر يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

1-5-اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق والى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

1-6-التدريب والتطوير: ينظر إليه على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنتظمة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بتطوير وظائفهم ومهاراتهم (العزاوي، 2015، ص، ص: 40، 42).

1-7- تشكيل فرق العمل: يعتبر تشكيل فريق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى حل المشكلات لإيجاد الحلول باستخدام ما يعرف بفريق العمل الذي تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات بهدف تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة.

1-8- تحديد معايير قياس الجودة: هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة ويجب على الأفراد الالتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل وتقديم خدمات بجودة عالية ترضي رغبات الجمهور.

1-9- مكافأة العاملين: يتطلب الأمر إعطاء الأفراد الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم فأنظمة الحوافز تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها ومن صور الحوافز: المكافآت المادية، والتقدير والاعتراف مما يؤثر على شخصية الأفراد ويدفعهم إلى الاجتهاد وتحسين الأداء (عبد الله، 2015، ص، ص: 168-169)

2- تقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تعد التقنيات عناصر لبرنامج تطوير الإدارة ككل وهذه التقنيات طرق عمل ثبت نجاحها في تحسين فاعلية المنظمات بمرور الزمن وأهم ما في هذه التقنيات أنها تطبيق طرق عديدة على مجموعة واحدة في نفس الوقت وأهمها:

1-2- تقنية تفويض السلطة: التفويض يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية وبدون ذلك يفشل التفويض إذ يتعثر الموظفون الذين تم إعطائهم المسؤولية عن إحدى المهام بدون السلطة لتنفيذها، وهناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني إلى مرؤوسيه، والمدير الذي يفوض إلى مرؤوسيه لاستكمال مهام معينة، فبعض المديرين ينظرون إلى تفويض السلطة على أنه استغناء عن شيء ما، وبالتالي فالمدير لا يتخلى عن أي شيء كون المسؤوليات مشتركة.

2-2- تقنية مشاركة وارتباط الموظف: قد نقشل المنظمات في استغلال قوة العمل بسبب استبعادها العاملين من عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى انخفاض جودة القرار لعدم دخول الأفراد الذين يمثلون مستويات مختلفة في هذه العملية مما يؤدي إلى العلاقة العدائية بين الإدارة والموظفين، ويتم تجنب ذلك بإشراك الموظفين في (الاجتماعات، القضايا التي تواجهها المنظمة، وتحسين قدرتهم على الاستماع والنقاش).

2-3- تقنية الإبداع والابتكار: أن معظم المديرين لا يفهمون بل يخافون من آثار الإبداع والابتكار لأنهم يحبون الالتزام بالطرق التقليدية في العمل التي عرفوها وتدريبوا عليها، وهذا يعني التغلب على الحواجز التي تعوق التفكير الذي يعد الاختيار الحقيقي لقدرة المنظمة على التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة (مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 71، 76).

2-4- تقنية الإدارة عن طريق تسجيل النتائج: قياس الأداء يترتب عليه تحسين الأداء وإذا أعلن هذا القياس يكون أكثر وأسرع وعندما يعلم الأفراد أن أدائهم يتم قياسه فإنهم يسارعون إلى تحسينه، وعندما يعطي التقييم فان الأداء تزداد سرعته.

2-5- تقنية بناء الفريق: العمل الجماعي مهم في عملية اتخاذ القرار وعندما يكون هناك رئيسين في العمل يكونون أفضل من رئيس واحد وعندما يعمل أفراد كثيرون معا لتحقيق هدف محدد فان نتائج المجموعة الصغيرة سوف تفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الكبيرة، وأن بناع الفريق يحتاج إلى المهارة لكي يشعر الأفراد بالانتماء إلى المنظمة.

2-6- تقنية تطوير مهارات المدير: يجب أن تمتلك المنظمة برنامجا شاملا لتطوير وتحسين مديريها فإذا لم تساعدهم على تنمية مهاراتهم الإدارية فسوف يطورون عادات غير فعالة والتي سوف تمثل تهديدا خطيرا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص: 20، 25).

3- أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

لغرض تحفيز العاملين وكجهد متواصل كل فرد في المنظمة ينبغي تدريبه على استخدام هذه الأدوات الأساسية في العملية الإنتاجية وهي:

3-1- جمع البيانات وتحليلها (DATA COLLECTION): تعد البيانات من العناصر الأساسية الواجب توفرها لغرض تحليل المشكلات المرتبطة بالتطبيقات العملية بشكل عام وفي المجالات الصناعية بشكل خاص، ويتطلب تحسين مستوى الجودة من خلال عمليات الإنتاج توفر بيانات دقيقة لغرض حل المشكلات الخاصة بجودة المنتج وتتمثل في (البيانات التي تساعد على فهم واقع الحال والتي تستخدم لتدقيق مدى الانحرافات في أبعاد الأجزاء المنتجة، والبيانات الخاصة بأغراض ضبط العملية وهي لغرض مدى تأثير التغيرات في العملية الإنتاجية، والبيانات الخاصة بأغراض التنظيم وهي لغرض استمرارية عمل الآلات والمعدات، والبيانات الخاصة بأغراض القبول أو الرفض وتعتمد على إجراء الفحوصات لغرض القبول أو الرفض وتعتمد على الفحص الشامل والفحص بالعينات).

3-2-المدرجات التكرارية (HISTOGRAM): تعرف المدرجات التكرارية بأنها مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية وهي وسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لها من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا.

وتعكس هذه المدرجات التكرارية ملخص للنتائج التي تم قياسها خلال أيام العمل، وتحويلها إلى توزيع تكراري لبعض خصائص الجودة القابلة للقياس مثل: الوزن، الطول، الحرارة....

3-3-قوائم المراجعة (CHECK LISTS): تستخدم بصورة تستخدم لغرض جمع وتصنيف البيانات بصورة سهلة الاستخدام ومرتبطة بطريقة واضحة وقابلة للتحليل ذاتيا، وتحتوي قوائم المراجعة على تكرار حدوث الخواص القابلة للقياس بشكل مستمر ودوري أثناء عملية الإنتاج (كالوزن، الطول، الوقت). وتضم قائمة المراجعة وفق شروطها ما يلي:

- تثبيت العنوان الكامل للمعلومات المطلوب جمعها والتاريخ والوقت.
- التأكد من أن قائمة المراجعة متجانسة وقابلة للاستخدام.
- تصميم قائمة المراجعة بشكل يكون المكتوب أقل ما يمكن مع التأثير بطريقة الأعمدة الخمسة.
- استخدام أسلوب العينات الإحصائي في جمع المعلومات بدلا من اعتماد كافة فقرات الإنتاج (محسن، النجار، 2015، ص، ص: 499، 504).

3-4-مخطط التبعثر (SCATER DIAGRAM): يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين متغيرين حيث تشير كل نقطة إلى مشاهدة واحدة وهي طريقة سهلة وأكثر فائدة لتحليل الارتباط. وتبرز فائدة هذا المخطط فيما يلي:

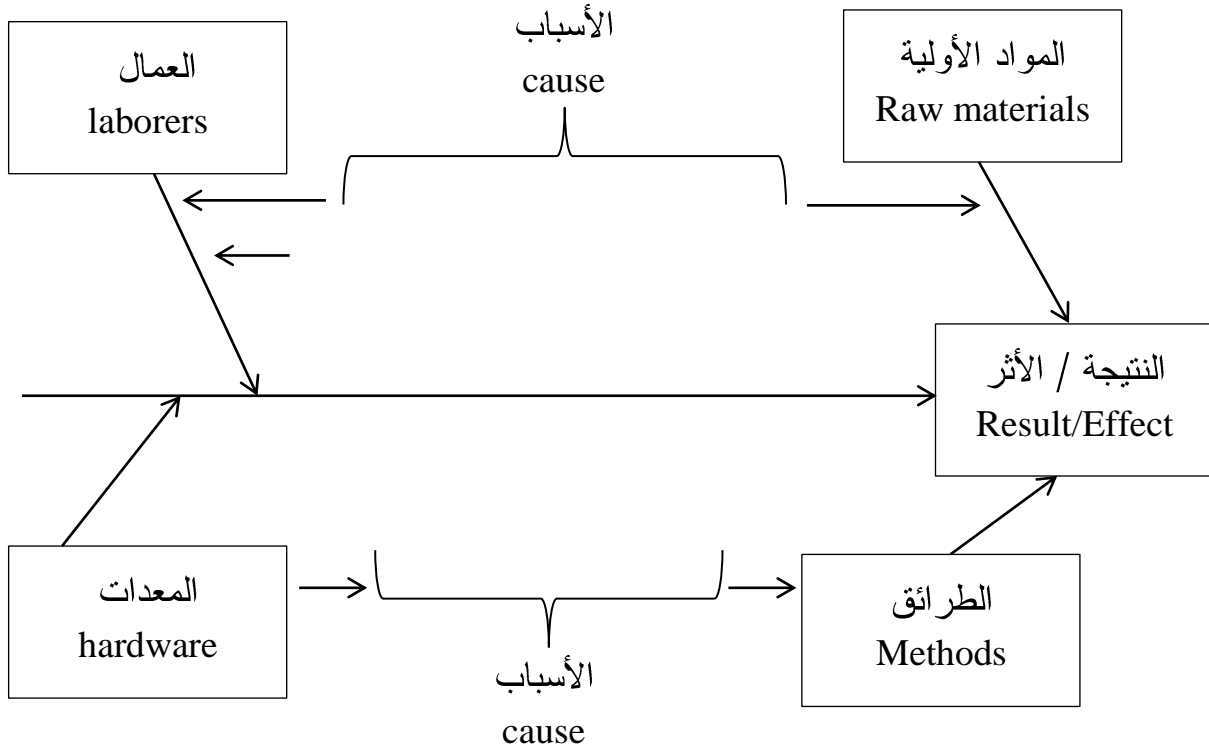
- ❖ تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار.
- ❖ استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة.
- ❖ القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من المتغيرين.

3-5-مخطط التدفق (FLOW CHART): يبين مخطط التدفق مسار العملية بيانيا باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات وهي وسيلة سهلة الاستخدام حيث تقوم بوصف عملية الإنتاج وتقديم الخدمة وصفا عاما، فهو يحدد الخطوات المطلوبة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل متسلسل أو منظم يبين العلاقة فيما بين العمليات (عشاوي، 2013، ص: 14).

3-6-مخطط السبب أو التأثير(CAUSE AND EFFECT): يطلق عليه اسم "هيكل السمكة" التي طورها العالم الياباني (ISHIKAWA) حيث يوضح هذا المخطط أسباب المشكلة المراد حلها وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها ويتم وضعها في رأس السمكة، ثم يتم ربط خط الوسط الذي يربط رأس السمكة بنهايتها التي توضع عليه الأسباب الرئيسية للمشكلة ويتطلب إتباع بعض الخطوات أهمها:

- ❖ التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة.
- ❖ الدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها للتوصل إلى الحلول اللازمة.
- ❖ أن يكون فريق الجودة ملما باستخدام الوسائل العلمية والإحصائية.

الشكل رقم (05): يمثل مخطط عظم السمكة.



المصدر: الطائي، قداة، 2008، ص299.

1-7-مخطط باريتو PARETO DIAGRAM: مخطط باريتو هو وسيلة لترتيب الأخطاء والمشكلات لكي تساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات استندت إلى أعمال "جوران" أعمال "باريتو" عندما توصل إلى أن 80% من مشكلات الشركة هي نتيجة 20% من الأسباب، وفي نفس الوقت أن 20% بالمائة من المشاكل تعود إلى 80% من الأسباب.

3-8- الضبط الإحصائي للعملية (S.P.C): هي المخططات التي أشار إليها العالم الياباني **ISHIKAWA** "وممارسة استخدامها في المصنع والتي عرفت ب" الضبط الإحصائي للجودة" والتي تعتمد على مبادئ الاحتمالية والإحصاء، والغرض من خرائط الضبط هو متى تؤدي العملية وظيفتها كما خطط لها ومتى تكون الإجراءات التصحيحية ضرورية. وهو وسيلة لتقديم البيانات ولمدة زمنية محددة وكما تبين الحدود الدنيا لضبط العملية (الحداد، 2009، ص ، ص: 215، 223).

4-وظائف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية.
- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية **ISO 9000** كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته.
- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتبين.
- أنها المفتاح الأساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة الشديدة وبروز ظاهرة العولمة في المجتمع الإنساني.
- المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي من خلال تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة، وتطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في انجازها، وزيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.
- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج.
- استخدام الوسائل العلمية الإحصائية وبشكل خاص مخططات السبب أو الأثر، ومخطط الضبط وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية.
- الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير.
- تعد الجودة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين (دودين، 2012، ص ، ص: 34، 35).

ثالثاً-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

1-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة وقيم ومعتقدات الموظفين في المؤسسة وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد ويشمل ذلك ما يلي:

1-1-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية)، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

1-2-الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وإن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق المحاضرات والمؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

1-3-التعليم والتدريب: يجب تدريب وتعليم المشاركين بأدوات إدارة الجودة الشاملة حتى يؤدي قيامه على أساس سليم ويحقق النتائج المرغوبة من تطبيقه فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة لتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير.

1-4-الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الاستشارية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ وخاصة في المراحل الأولى (ثابت، 2007، ص 326).

1-5-تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وهو الذي سيتأثر بنتائج المشروع وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم.

1-6-التشجيع والحفز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيما بينهم وتدعيم الأداء المرغوب وهذا التشجيع له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراره، والذي يعتمد كلياً على حماس المشاركين في التحسين.

1-7-الإشراف والمتابعة: حيث يتم الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وان من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

1-8-إستراتيجية التطبيق: إن إستراتيجية إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها وهي:

1-8-1-الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق المفهوم الجديد في المؤسسات الأخرى، وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف المرغوبة.

1-8-2-التخطيط: يتم فيه وضع الخطة وكيفية التطبيق وتحديد المواد اللازمة لخطة التطبيق.

1-8-3-التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.(السكرانة، 2009، ص 208).

2-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تمر عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متلاحقة تتمثل في:

1-2-مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء واعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنفيذ الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة. وتتضمن مرحلة الإعداد ما يلي:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة، أو الاعتماد على العاملين في المنظمة.
- تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا وللمجلس الجودة.

- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي، ورضا العملاء واجراء القياسات الأولية في هذا المجال.
- 2-2-مرحلة التخطيط:** حيث يتم في مرحلة التخطيط استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة بـ **P.D.C.A** وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:
 - تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
 - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقا.
 - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة تتراوح عادة بين 05 إلى 10 سنوات.
 - وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة وأهداف الشركة (جودة، 2004، ص، ص: 213، 215).
- 2-3-مرحلة التطبيق:** يتم فيها التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة لا سيما بعد أن يتم إعداد العاملين في المنظمة لتمكينهم من تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة مثل: الطرق الإحصائية وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها.
- 2-4-مرحلة الرقابة والتقويم:** يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد انجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية والامتزامة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات. فالرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعملية التشغيلية، وأما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية، أما الرقابة البعديّة فيتم اعتمادها بعد الانجازات النهائية للتأكد من مطابقتها للمعايير المعتمدة في المنظمة.
- 2-5-المرحلة المتقدمة:** هي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة (المعاني، 2010، ص، ص: 165، 166).
- 3-مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:**
 - ✓ حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:
 - ✓ تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

- ✓ رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
 - ✓ تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
 - ✓ العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
 - ✓ زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
 - ✓ استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والمنافسة.
- وكما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:
- ✓ استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم واعطائهم فرصة لذلك.
 - ✓ تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب واجراءات العمل في المؤسسة.
 - ✓ توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.
 - ✓ إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم (حمادات، 2007، ص 278).
- #### 4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومشكلات التطبيق تعود إلى:
- عزز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
 - قصور إدراك المديرين للفلسفة الجديدة وتواضع قدرتهم على تطبيق أدواتها لاسيما التحسين المستمر.
 - عزز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهديد بأن إدارة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
 - التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة واعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
 - تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها وغياب روح الفريق.
 - غياب علاقة فاعلة ل المورد - العميل على مستوى المنظمة ككل.
 - قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة، وقصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة.
 - أهداف الجودة والعوائد المالية (مصطفى، 2004، ص، ص: 98، 99).

خلاصة:

مما سبق دراسته وتأسيسه على ما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية قد زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و نتيجة تغير رغبات وأذواق المستهلكين والجمهور، بحيث أصبحت مفهوم ذا رواج واسع خاصة في السنوات الأخيرة وتم التأكيد على جهود جميع الأفراد في المنظمة في مختلف المستويات لأجل الوصول إلى سد احتياجات المستهلكين خاصة دور الإدارة العليا في قيادة هذه الجهود باتجاه ضمان النوعية المطلوبة ، وأن كل الأفراد مسئولين عن عملية التحسين المستمر للجودة ، وأن الجودة هي المرتكز الأساسي التي يجب أن تركز عليها كافة الوحدات في المنظمة وأن إدارة الجودة الشاملة هي قضية أو قرار استراتيجي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز الأهداف التي تسير بمقتضاها مختلف المنظمات العاملة في الحقول الاقتصادية المختلفة، ولاسيما ما يقترن الآن بروز ظاهرة العولمة والتجارة الحرة التي ألهمت حماس العديد من المنظمات الإنسانية لاعتمادها أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير البنية الفكرية و الثقافية لمنظماتها في هذا المجال.

الفصل الثالث

دراسة نظرية للأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: الأداء الوظيفي

- 1- التطور التاريخي للأداء الوظيفي.
- 2- أهمية الأداء الوظيفي.
- 3- أنواع الأداء الوظيفي.
- 4- عناصر الأداء الوظيفي.
- 5- أبعاد الأداء الوظيفي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

- 1- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 2- محددات الأداء الوظيفي.
- 3- مكونات الأداء الوظيفي.
- 4- مجالات الأداء الوظيفي.

ثالثاً: نظريات الأداء الوظيفي

- 1- نظريات الأداء الوظيفي.
- 2- مشكلات الأداء الوظيفي.
- 3- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

يمثل أداء العاملين في أي منظمة كانت وفي أي مجتمع مطلب أساسي ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه ، ويعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها وكما يعد المحور الرئيسي في علم الإدارة والسلوك الإداري لاهتمام العديد من الباحثين بهذا الموضوع في مجالات متعددة ، فقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق بإسهاب إلى التحدث عن موضوع الأداء الوظيفي انطلاقا من التطور التاريخي للأداء، وأهميته، وأنواعه، عناصره، وأبعاد الأداء الوظيفي، وإضافة إلى تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومكوناته، ومحددات الأداء الوظيفي ومجالاته، وبالانتقال إلى إبراز نظريات الأداء الوظيفي، ومشكلاته، وأخيرا إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

أولا-الأداء الوظيفي:

1-التطور التاريخي للأداء الوظيفي: إن المتبع للتطور التاريخي للأداء الوظيفي والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة، وان البدايات الأولى للأداء الوظيفي تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:

1-1-الاتجاه الاجتماعي السياسي: تم التركيز في هذا الاتجاه على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات حيث مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وامكانية التخطيط الأولي لهذا الاستخدام بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات الحياة أخذة بالازدهار والتوسع.

1-2-الاتجاه الفكري التطوري: إن معطيات تطور الظروف الاجتماعية والسياسية شكلت قاعدة للتطور السريع بالممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية والإدارة العامة، وضمن تلك البداية لأداء عمليا في هذه المنظمات ومن المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين هما الفكري والفني وقد اخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى:

-المعرفة: إن العلوم الاجتماعية في الإطار التطبيقي كانت مهمة صعبة وذلك يعود إلى صعوبة قياس المفاهيم التي تطرحها حتى تكون واضحة ولها معايير محددة.

-التفكير الإحصائي: ترجع البداية الأولى لتطور هذا العلم إلى عام 1800م رغم أن جذوره قديمة، وتم استخدامه في مساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في عدة مجالات.

-العلوم الاجتماعية: ساهم باحثون رواد في تطور هذا العلم منهم " آدم سميث " و " جون ستوارت ميل " الذين يعتبرون من مؤسسي علم الاقتصاد مثل ما يعتبر " أوجست كونت " مؤسس لعلم الاجتماع.

1-3- اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات: إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد آليات وقياسات فنية، وعليه فإن الأداء في النواحي الفنية لا تعني أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات، ولا يعني فقط إبداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب المناسبة التي شكلت حركة علمية. وأهم هذه الأساليب التي انطلقت إلى أفق رحبة في مجال القياس:

-المسوحات الاجتماعية: بدأت المسوح في المجال الاجتماعي لتجميع معطيات حول ظواهر محددة كالفقر، و ثم تشكلت في وحدات البلدان الرئيسية في الوم.أ وأوروبا تتابع جمع المعطيات وتحللها.

-الإحصائيات: إن تطور الفكر الإحصائي من جانب، واستخدام المسوح من جانب آخر ساهم في استفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير.

-المحاسبة ومحاسبة التكاليف: تطورت مبادئها بشكل سريع من خلال مدخل وظائف نظم جوانب الاتفاق مع المنظمات الحكومية.

-الكشوف والعروض الإيضاحية: كانت الإدارات الحكومية والمحلية وإدارات بعض المدن الأوروبية تجري عروض يتم المشاركة فيها واستعراض العديد من الكشوف المتعلقة بالتوسع في التوظيف، الاستثمار، الصحة...

-تحليل السياسة: إن كون الكشوف والعروض الإيضاحية والإحصائيات تهتم بالأداء والانجاز في الأجهزة الحكومية جعل لها علاقة قوية بالسياسات المعتمدة من قبل الحكومات الفيدرالية.

-معدلات التوظيف: إن القياسات المتطورة في العديد من إدارات المنظمات والتي تشكلت لا تعني مؤشرات عامة للأداء الحكومي وإنما أيضا شملت مؤشرات للتوظيف الفردي.

-الإدارة العلمية: انبثقت من الجهود المنظمة لاستخدام المبادرات الاقتصادية التي تهدف إلى تحسين كفاءة أداء العاملين في النواحي التنظيمية والإدارية.

-بطاقة الأهداف: لها دور متصاعد في قياس الأداء بأسلوب كمي محدد وهي تعني أية وسيلة مثل: المسوح وآليات التدقيق، والتي لها دور في إعادة تسجيل مؤشرات الأداء.

1-4- الأعمال والقطاعات العسكري والحكومي: إن تتبع التطور الحاصل في مجال الإدارة والتنظيم في العالم الصناعي كان يقتصر على أن المساهمة فيه ليس على قطاع دون آخر، حيث أن إدارة الأعمال والمنظمات وانجازاتها جاء فقط من خلال الممارسات الميدانية لهذه الأعمال ورجال الأعمال البارزين ومدراء المنظمات الرائدة، حيث انه بفعل المساهمات المهمة للباحثين في كليات الأعمال ومراكز البحوث المتخصصة فإننا نجد أن هذا التطور هو حصيلة مساهمات جهود عدة يقف في طليعتها (القطاع العسكري، ومبادرات المنظمات الحكومية). (إدريس، الغالبي، 2009، ص ، ص: 22، 34).

2-أهمية الأداء الوظيفي:

تظهر أهمية الأداء بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمة أو فشلها ولمعرفة موقعها مقارنة مع المنظمات الأخرى، وعموما يحدد الباحثان "RAMANJOMAN" و"VANKATRAMAN" أهمية الأداء الوظيفي من خلال الأبعاد الثلاثة في أي تحليل استراتيجي وهي:

1-2- البعد النظري: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات الإدارية على مضامين ودلالات معرفية ضمنية كانت أو ظاهرة إذ يمثل الأداء اختيار لاستراتيجية المنظمة خلال مدة زمنية.

2-2- البعد الاختياري (التجريبي): يتم باستخدام أغلب الدراسات والبحوث لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

2-3- البعد الإداري: يظهر بصورة واضحة من خلال:

✓ تطبيق الطرق الممكنة بتقويم نتائج أداء المنظمات.

✓ حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه.

✓ تواجه دراسات الأداء تحديات سيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تباين مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء.

ويتضح أن أهمية الأداء تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، ولذلك يعد الأداء المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو. وكما تؤكد "عبيد" على أن أهمية الأداء الوظيفي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمنظمة تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدفاً بتفوق. (حسين البغدادي، العبادي، 2010، ص 364).

3-أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى أنواع وذلك حسب معيار المصدر، وإضافة إلى معيار الشمولية:

3-1-حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

3-1-1-الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه نتاج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو يتيح أساساً مما يلي:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

3-1-2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا أمر مهم عندما يتعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-2-حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين وهما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

-**الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها

الشاملة كاستمرارية والشمولية، والربح والنمو، وكما أن الأداء للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

وكما يمكن أن يصنف حسب المعيار الوظيفي إلى:

- ✓ أداء وظيفة مالية.
- ✓ أداء وظيفة الأفراد.
- ✓ أداء وظيفة التمويل.
- ✓ أداء وظيفة الإنتاج (الشبيلي، 1988، ص56).

4-عناصر الأداء الوظيفي:

تهتم الإدارة في المنظمات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء، ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم بحيث أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على القدرة على العمل والرغبة فيه وأهمها:

4-1-المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية وكما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة وذلك من خلال:

-**حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

-**التدريب والتكوين:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية وتطوير وزيادة مهارات العاملين، ويؤكد KEEP أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل ذات المواصفات من خصائص شخصية ومعارف ومهارات.

4-2-الرغبة في العمل: أن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع حيث أصبح التعرف على

محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة. وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل:

- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزء كبير من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كالتهدية والتدفئة، وأما المحيط الخارجي تشكله المؤثرات الاجتماعية لجماعات العمال التي يمكن أن تنقص من رغبة الفرد في العمل أو توجهه نحو أفضل سبل الأداء.

- **حاجات الأفراد:** تؤثر على كفاءة الفرد الإنتاجية حيث انه ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات وتتأثر طريقة تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

- **التحفيز:** يتمثل في وضع تشجيع معين يهدف إلى تحريك الفرد العامل ويكون مادي كالرواتب والعلاوات، ومعنوي كالاقرار والتقدير، وتترك الحوافز آثار ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب منها. (محمد ، 2014 ، ص:ص: 258-259).

وهناك عناصر أخرى ترتبط بالأداء الوظيفي والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وتتمثل في:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وانجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج أدائه.
- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (عبد الله، 1979، ص18).

5- أبعاد الأداء الوظيفي:

نعنى بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد للأداء الوظيفي:

5-1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

5-2- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء وتقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

5-3- نمط الأداء: يقصد بهذا الأسلوب الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أنشطة معينة والمزيج منها إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل لمشكلة معينة (كمال، 2014، ص، ص: 91، 92).

وكما يمكن أن نحدد أبعاد أخرى للأداء الوظيفي وهي:

✓ **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وتأثيرها على الأداء، وان هذه المقاييس تتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وتختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية التي تلعب دور مهم في تقويم الأداء.

✓ **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم حيث أن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، ولهذا البعد أهمية في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على المؤسسة لأهدافها حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية (المحاسنة، 2013، ص، ص: 108، 109).

ثانيا-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

1-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي:

1-1-غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.

1-2-عدم المشاركة في الإدارة: أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء عند هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لن يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها.

1-3-مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي يؤثر على مستوى الأداء للعاملين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ونتاجية اقل، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل العلمي، والعوامل التنظيمية كالواجبات والمسؤوليات ونظام الحوافز في المنظمة.

1-4-التسيب الإداري: فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشا نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (سرور، 2015، ص ، ص :341،342).

ويمكن أن نحدد عوامل أخرى مؤثرة على الأداء الوظيفي وهي التي تخضع لسيطرة الموظف نفسه وهي:

✓ **الموظف:** بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

✓ **الوظيفة:** بما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي.

✓ **الموقف:** بما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلية (حسن، 2015، ص429).

2-محددات الأداء الوظيفي:

تنقسم محددات الأداء الوظيفي من حيث علاقتها بالعامل ومدى سيطرته عليها إلى قسمين وهما:

1-2-المحددات الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

-**الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب وان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتنبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.

-**القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توفرها فيمن يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

-**إدراك الدور أو المهمة:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توحيد جهوده في العمل من خلاله أي أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم ب أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

2-2- المحددات الخارجية: يشير الواقع انه هناك عناصر أي محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

-**متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

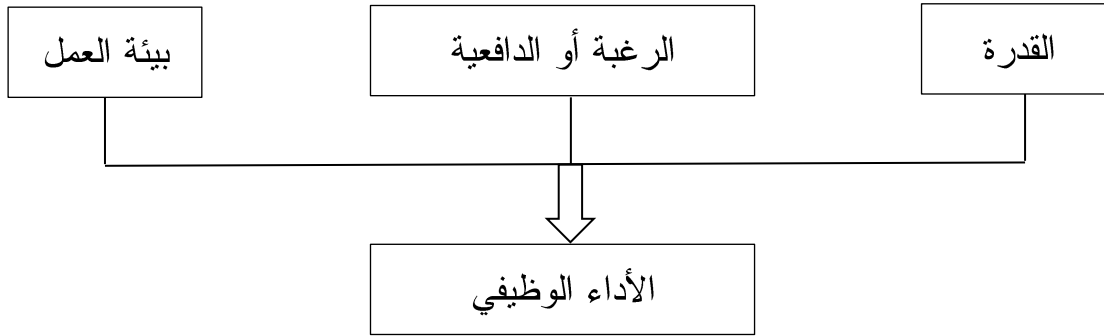
-**البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال والسلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وجودة أدائه.

-**البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفاية ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر إيجابا وسلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات (المحاسنة، مرجع سبق

ذكره، ص ، ص : 113، 114)



الشكل رقم (06): يبين محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: مصطفى، 2000، ص 146.

3- مكونات الأداء الوظيفي:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة فان تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وأهم المكونات التي يتكون منها الأداء:

3-1- الكفاءة في الأداء: يعني هذا المصطلح مما يعنيه " فعل أشياء على نحو صحيح " فهذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمراد المؤسسة المستعملة أو مدخلات النظام أي الاستخدام العقلاني لها. فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ويعبر عنها عادة نسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة عند التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).

3-2- الفعالية في الأداء: تعني خاصة ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود. فهي تستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف، فالفعالية تعني أيضا انجاز المهمة المناسبة بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمدى إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها. فالفعالية تقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة إلى أي حد يتم تخفيض حجم النشاط المقدر في العمل (عدون، 2004، ص ، ص :13، 15).

4- مجالات الأداء الوظيفي:

تتنوع مجالات الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها ووفقا لدرجات إدارتها، وأهم هذه المجالات:

4-1- ميدان الأداء المالي: أن استخدام مؤشرات الأداء المالي هو القاسم المشترك لكافة الباحثين سواء ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية أو في عمليات تقييم الأداء ويرى "LYNCH" أن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد على نجاح المنظمات، وفي ذات

السياق يؤكد الباحثان "RAMANJOMAN" و"VANCATRAMANE" أن الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي وأن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي وضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي، وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي كالتحليل العمودي والأفقي لفقرات القوائم المالية، إلا أن التقنية الأساسية لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية والتي تنقسم إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أداء مالي وأهمها:

- ✓ **نسب الربحية:** لقياس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح.
- ✓ **نسب السيولة:** لقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.
- ✓ **نسب النشاط وإدارة الموجودات:** لقياس فاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.
- ✓ **نسب الرافعة وإدارة المديونية:** لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أداء مالي يرفع من القيمة السوقية.

4-2- ميدان الأداء المالي و العملياتي: يمثل ميدان الأداء المالي و العملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات وبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، ويعتقد "ELLWORTH" أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات المالية و العملياتي، وضمن هذا التوجه يقدم "KAPLANE" و "NORTONE" إطار لقياس الأداء المالي و العملياتي عن طريق ما يعرف بـ (BALANCED SCORECARD) حيث تتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية التي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم وتعزز المقاييس المالية بمؤشرات عملياتية. (حريم، 2013، ص، ص: 481، 484).

4-3- ميدان الفاعلية التنظيمية : يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع لأداء الأعمال ويدخل ضمنه أسس الأداء المالي و العملياتي ، ويرى "KAMERON" أنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمقاييسه في دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية وفي مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، ويؤكد "CHAKRAVARTHY" استخدام مبدأ الفاعلية في قياس الأداء وخاصة الجانب الاستراتيجي منه وينقل "ADLER" عن "MONTBELLO" تنوع وتعدد مقاييس قياس الفاعلية التنظيمية التي من أهمها : (النمو في صافي الربح، مستوى نوعية الأعمال، توجهات المدراء، درجة الالتزام بما هو مخطط له العائد من المبيعات، مستوى الإدارة العليا، وضوح متطلبات العمل، العائد على الاستثمار، رضا العاملين، مسؤوليات مدراء الأقسام). (القطب، 2012، ص 60).

ثالثاً-نظريات الأداء الوظيفي:

1-نظريات الأداء الوظيفي:

أهم نظريات الأداء الوظيفي:

-نظرية الإدارة العلمية: ظهرت نظرية الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور " لتكون انعكاس لطبيعة المجتمع والظروف التي نبعث فيها النظرية وهي مرحلة التوسع في التصنيع وتوفر عدد من العوامل المساعدة على ازدهار الحركة الصناعية كتوفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين ، واستهدفت الإدارة العلمية القضاء على الإسراف وضعف الإنتاجية عن طريق استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية واتخاذ القرارات بدلاً من الأساليب العفوية ، وكان تركيزها واضحاً على مبدأ التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن الكفاءة تزداد بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية ثم تدريب الأفراد على القيام بطريقة أفضل للأداء حيث تزداد خبرتهم وكفاءتهم.

-نظرية التقسيم الإداري: من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ، وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل نتيجة عملية التفويض ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى 06 مجموعات رئيسية وتتمثل في (نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية) ، وقد ركز فايول على دراسة الأنشطة الإدارية والتي اعتبرها من أهم الأنشطة وقد قسمها إلى 05 عناصر وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) ، وكما وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره التزم بها وسار على هذه المبادئ وهي (تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة والابتكار، العمل بروح الفريق) (هاشم، 1984، ص32).

-النظرية البيروقراطية: ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " سنة (1864 - 1920) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد

الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم. وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختياراً على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاث أقسام (السلطة البطولية، السلطة التنفيذية، السلطة القانونية الرشيدة). (العبادي، 2014، ص ، ص: 345، 346).

-نظرية العلاقات الإنسانية: على النقيض من النظريات السابقة نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتمام كبير مع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف على احتياجاتهم، وبعدها قام "ELTON MAYO" بتجارب "HAWTHORNE" في الفترة الواقعة بين (1926 - 1932) لتؤكد أن العوامل المادية ليست الحافز المحقق للأداء المرتفع وهناك عوامل تساعد على رفع معدلات الأداء وتحقيق الرضا وتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية تتمثل في العوامل الاجتماعية. (حناوي، 2005، ص 73).

-مدرسة العلوم السلوكية: العلوم السلوكية كما يعرفها "هارولد" هي الدراسة المنتظمة للسلوك ومدرسة العلوم السلوكية هي إحدى مدارس الإدارة التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل وقد ظهرت مدرسة العلوم السلوكية في أوائل الخمسينات من القرن الماضي كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث تعتبر تجارب الهاثورن هي أول دراسة تعنى بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل وقد اعتمدت هذه المدرسة على الخصائص التالية:

- ✓ تعتبر مدرسة علمية تطبيقية تقوم على استخدام المنهج العلمي التطبيقي.
- ✓ هي مدرسة تؤمن أن حاجات الإنسان هي التي تحدد سلوكه.
- ✓ تفترض أن أهداف العاملين تنسجم مع أهداف المنظمة وتعمل على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف.
- ✓ تولي اهتمام كبير لجماعات العمل وتفاعلاتهم داخل التنظيم.
- ✓ تستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.

- ✓ تنظر للمنظمة كنظام وكائن حي له أبعاد إنسانية واجتماعية.
- ✓ تعتبر الإنسان جزء من التنظيم.
- ✓ تهتم بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة وأحد النشاطات الهامة في التنظيم. (بولشرس كمال، ص، ص: 100، 99)

-نظرية العدالة: تعتبر نظرية العدالة للعالم "ADAMS" التي تقوم على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسب الجهود التي يبذلها في عمله والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك بالنسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى والظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب - الاحترام - التقدير - تكون موزعة بالتساوي بينهم بشكل عادل.

-نظرية التوقع: ترى هذه النظرية التي وضعها "VECTOR VROOM" أن دافعية الفرد لأداء العمل المعني هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند "VROOM" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد X احتمال تحقق العوائد.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. (البغدادي، العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 374).

-النظرية اليابانية في الإدارة: قام وليام أوشي "W.OUCHI" بإجراء دراسات وأبحاث من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية فتوصل إلى ما اسماه نظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤكد ويليام أوشي أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وإن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء. وتقوم نظرية (Z) على ثلاث مبادئ أساسية تتلخص في الأتية:

- ✓ الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ✓ الحذق والمهارة في التعامل والعمل وينتج عن ذلك الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- ✓ الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام من الآخرين.
- ✓ وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فان ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد ونتاجية المنظمة. (سعود محمد النمر، 1990، ص، ص: 192، 193).

2-مشكلات الأداء الوظيفي:

حيث أن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط من معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وتوجد مشكلة في الأداء عما يدرك أن التوقعات من الفرد قد تم تعريفها، أو لم تحقق أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع، والأداء الفعلي للفرد. يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى:

2-1-مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية: وتتمثل في:

- إثارة المتاعب مثل: المزاج الحاد، العراك، الاعتداء والتهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت الراحة زيادة عن المقرر.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكرا.
- عدم النزاهة.

2-2-مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي:

- عدم الكفاءة مثل: الإهمال، الانخفاض في الجودة، الإنتاج، زيادة الخطأ.
- التمرد مثل: رفض تنفيذ الواجبات الوظيفية، رفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس. (فاروق عبده فليته، 2005، ص27).

3- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقويم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخطوات التالية:

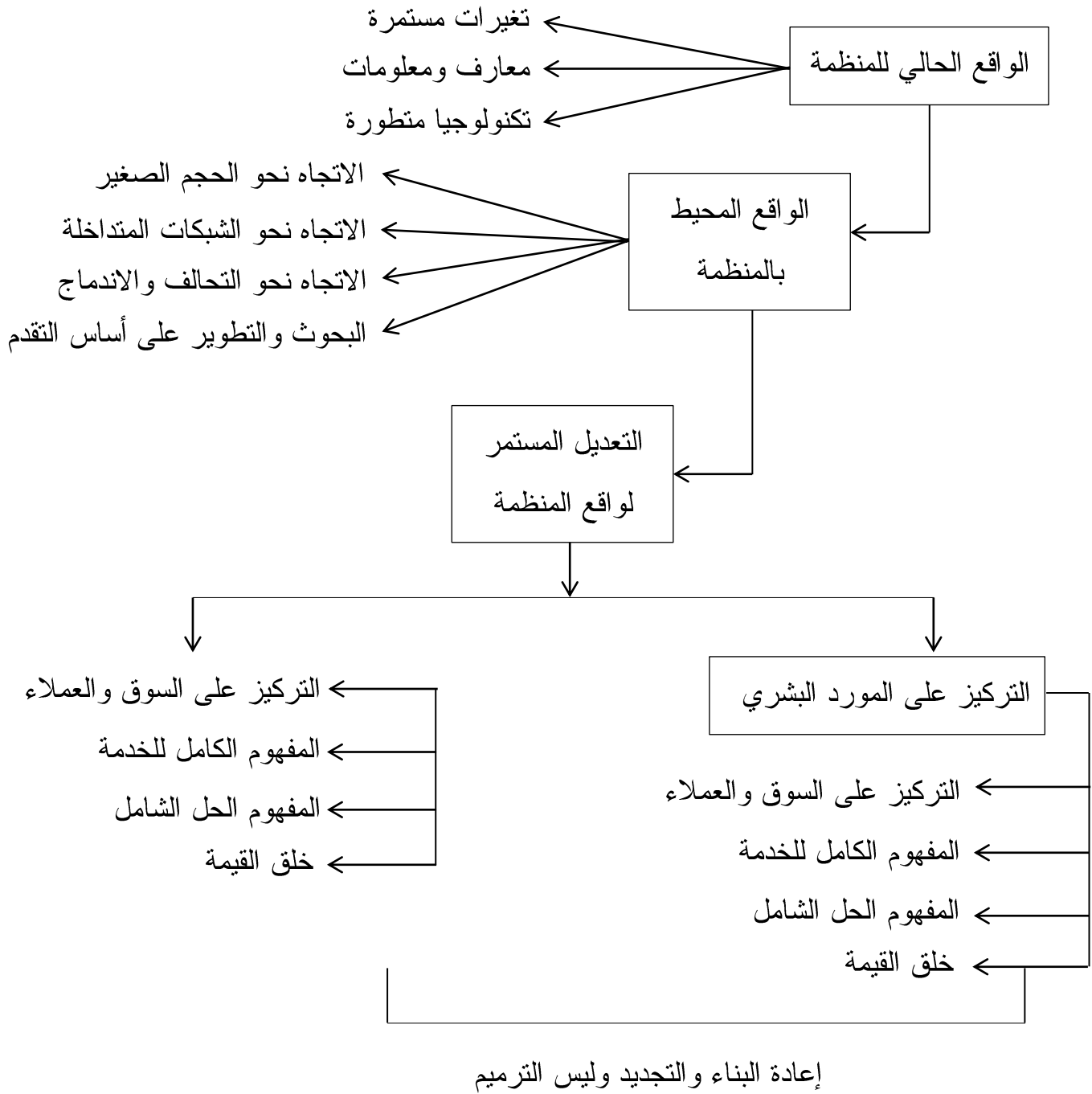
3-1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وأما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية كالأجر، وإضافة إلى العوامل الموقفية التي تشمل كثير من العوامل التنظيمية المؤثرة بالسلب والإيجاب على الأداء كنوعية الموارد المستخدمة والإشراف والتدريب.

3-2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والإدارة المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات عن الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المتقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3-3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ومن الأمثلة على هذه الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات نمطية وسلوكيات غير واضحة وهذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية للعاملين. (عباس، 2006، ص، ص: 158، 159).



الشكل رقم (07): يوضح النموذج الديناميكي لتحسين الأداء الوظيفي



المصدر: السلمي، 1998، ص42.



خلاصة:

مما سبق دراسته نستنتج أن الأداء الوظيفي من العناصر التي لها أهمية بالغة في أي منظمة ويعتمد استمرارها ونجاحها على كفاءة وفعالية العامل فيها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به، وأهداف أخرى خاصة بالمنظمة.

وأنه في أي منظمة يجب الاهتمام كثيرا بأهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية والتنظيمية باعتباره المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه من أجل السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي الذي يضمن تنمية القدرات والمواهب الخاصة بهم في سبيل الرقي بالمنظمة، وبالتالي فإن المنظمات اليوم تنظر إلى تحسين الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة على اعتبار أن أداء الإدارة ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي.

جامعة



خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برفع كفاءة أداء الموارد البشرية حيث تعتبر الجودة الشاملة منهج علمي حتمي على كافة المنظمات للبقاء والاستمرار وكسب الميزة التنافسية، وضرورة تبني هذه الفلسفة الإدارية يزيد من كفاية الأعمال في المنظمات، وكما يتضح لنا جليا أن لها علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات، والمعيار المحدد أيضا للأداء المتميز، وهي القاطرة العظيمة للتغيير نحو الأفضل، ومقياس للمفاضلة بين المنظمات ، ومما زاد من أهميتها هو العلاقة الوثيقة بينها وبين الأداء الوظيفي الذي يمكن أن نشير على أنه ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الغاية والتي هي النتائج التي خططت لها إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إليه على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل العملية الإنتاجية من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) وبالتالي تحل التغذية العكسية بين الأداء الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة.

وما لفت انتباهنا من خلال هذه الدراسة إلى طرح التساؤل رئيسي الذي مفاده كيف ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية ؟ فنجاح المنظمات لاسيما الإنتاجية منها أو الخدمية في تحقيق أهدافها والبقاء والاستمرار في ظل التغيرات الديناميكية التي تتسم بحدة المنافسة في بيئة الأعمال يتوقف بدرجة كبيرة على درجة كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية على اعتباره المحرك الديناميكي وأهم عنصر مشارك في العملية الإنتاجية حيث يوجد فحوى واحتمال نجاحه أو فشله في تنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة. أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات واستيعاب المورد البشري لهذه المبادئ المعمول بها يساهم بشكل كبير في تغير جودة الأداء الوظيفي، ورفع مهارات وقدرات العاملين، وتطوير أساليب واجراءات العمل وتعزيز العلاقات الإنسانية، والتقليل من إجراءات العمل الروتينية، وتقوية الولاء للمؤسسة. له فائدة في تطوير الأداء والارتقاء به في المؤسسة الإنتاجية والخدمية.

وعلى اعتبار أن تطبيق مبدأ التدريب المستمر والمشاركة في التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية التي تقتضي منح المكافآت المادية والمادية للموظفين المتميزين والمبدعين في عملهم، واعتماد مبدأ العمل الجماعي القائم على أسلوب فرق العمل يعتبر من أهم الطرق في زيادة الإنتاجية وتحسين ورفع مستوى أداء الموارد البشرية والوصول إلى تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

I-الكتب الجامعية:

- 1- الحداد، عواطف إبراهيم (2009) إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 2- السامرائي، مهدي (2007) إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3- القطب، محي الدين (2012) الخيار الاستراتيجي أثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 4- القطب، محي الدين يحي، أرتيمة، هاني جزاع (2012) مدخل إلى إدارة الموارد، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- الكرخي، مجيد (2015) إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.
- 6- الكرخي، مجيد (2015) موازنة الأداء آليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 7- اللامي، غسان قاسم داود، البياتي، أميرة شكرولي (2008) إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8- المحاسنة، إبراهيم محمد (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، البحرين، دار جرير للنشر والتوزيع.
- 9- المسعودي، حيدر علي (2010) إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، (د. ط)، عمان، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- النمر، سعود محمد (1990) السلوك الإداري، (د. ط)، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.
- 11- الوادي، محمود حسين، النزال، عبد الله إبراهيم (2012) إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 12- حامد، فداء محمود (2012) إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- 13- حريم، حسين (2003) إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.



- 14- حسن، راوية (1999) إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، (د.ط)، اسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 15- حسن، محمد قدري (2015) إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، (د.ط)، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- 16- عدون، ناصر (2004) إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (د.ط)، الجزائر، دار المحمدية العامة.
- 17- عرفة، سيد سالم (2008) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، (د.ط)، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 18- عقيلي، عمر وصفي (2001) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- 19- فليه، فاروق عبدة، عبد المجيد، محمد (2005) السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 20- محسن، عبد الكريم، مجيد النجار، صباح (2015) إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 21- محمد عباس، سهيلة (2003) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22- محمد، محمد هاني (2014) إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 23- مصطفى، أحمد سيد (2000) إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة التنافسية، (د.ط)، القاهرة.
- 24- مصطفى، أحمد سيد (2000) إدارة السلوك التنظيمي رؤيا معاصرة، (د.ط)، القاهرة، جامعة بنها.
- 25- هاشم، زكي محمود (1984) تنظيم وطرق العمل، (د. ط)، الكويت، مطابع جامعة الكويت.
- 26- الطائي، يوسف حجيم، العبادي، هاشم فوزي دباس (2007) إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، (د. ط)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 27- حمادات، محمد حسن (2008) وظائف وقضايا إدارية معاصرة في الإدارة التربوية الصراع، التغيير، الوقت، التنمية إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.



- 28- حمود، خضير كاظم (2002) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1 ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 29- حمود، خضير كاظم ، فاخوري، هايل يعقوب (2007) إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 30- الحناوي، محمد حسن (2007) أساليب وأصول الإدارة، (د.ط)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 31- السكارنة، بلال خلف (2009) دراسات إدارية معاصرة، ط1 ، عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 32- خندقجي، محمد عبد الجبار (2012) مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر، ط1، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 33- خيري، أسامة (2013) القيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الرؤية للنشر والتوزيع.
- 34- درة، عبد الباري إبراهيم (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها التطبيقية في البيئة العربية المعاصرة، (د.ط)، عمان.
- 35- البادي، نواف محمد (2010) الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، (د.ط)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 36- دودين، أحمد يوسف (2012) إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 37- عواد، فتحي أحمد (2013) السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 38- ذياب، صلاح محمود (2010) إدارة خدمات الرعاية الصحية، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 39- ريتشارد، ويليامز (1998) أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- 40- محمد، سالي زكي (2013) معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 41- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1991) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، (د.ط)، مصر، المكتبة الجامعية.
- 42- سرور، محمد (2015) التحليل النفسي والفكري، ط1، عمان، زمزم ناشرون وموزعون.



- 43- سلطان، محمد سعيد أنور (2003) إدارة الموارد البشرية، ط1، إسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- 44- السلمي، علي (1998) تطوير الأداء وتجديد المنظمات، (د. ط)، مصر، دار قباء للنشر والتوزيع.
- 45- نوفل، محمد بكر (2010) التفكير والبحث العلمي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 46- سويسي، عز الدين علي، خفاجي، نعمة عباس (2014) إدارة الجودة الشاملة، (د. ط)، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 47- الشبيلي، عمر محمد تومي (1998) علم النفس الإداري، (د. ط)، طرابلس، الدار العربية للكتاب.
- 48- الطائي، رعد عبد الله. قدارة، عيسى (2008) إدارة الجودة الشاملة، (د. ط)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 49- العبادي، سمير عزيز. الكيلاني، عثمان زيد (2010) تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، (د. ط)، عمان، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 50- عبد الله، صلاح (1979) فعالية تقييم الأداء بحث مقدم لندوة المدير الفعال، ط 1، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 51- عبد الله، عادل محمد (2015) إدارة جودة الخدمات، (د. ط)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 52- العجيلي، محمد عاصي، الحكيم، ليث علي (2003) إدارة الجودة الشاملة، (د. ط)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 53- العزاوي، نجم (2000) التدريب الإداري، ط1، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 54- الصالح ، شاكر بن أحمد ، الصريمي، خالد بن محمد (2015) إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 55- علي، عبد الستار (2000) تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 56- عليمات، صالح ناصر (2012) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.



- 57- الحريري، رافدة عمر(2012) اتجاهات إدارية معاصرة، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 58- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي (2009) إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 59- بن عيشاوي، أحمد (2013) إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية وأبعادها التطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 60- بوكميش، لعلی (2011) إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 61- بولشرس، كمال (2014) الأداء والثقافة في العلوم السلوكية، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 62- ثابت، عادل (2007) سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 63- جودة، محفوظ أحمد (2000) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 64- برنوطي، سعاد نايف (2012) الأعمال والوظائف الإدارية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- II-المعاجم والقواميس:**
- أ-المعاجم:**
- 1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، بيروت.
- 2- بدوي ، أحمد زكي ، مصطفى ، محمد كامل (1984) معجم مصطلحات القوى العاملة، (د.ط)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 3- المشاقبة ، بسام عبد الرحمان(2014) معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ب-القواميس:**
- 1- قاسيمي، ناصر (2011) دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، (د.ط)، الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث - حول موضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة

أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، التخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد
البشرية

إشراف الأستاذ:

د. مرينز أسامة

إعداد الطالب:

سيد علي مصطفى

ملاحظة:

تتم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن مدى رأيكم وتأكدوا أن
إجاباتكم من شأنها أن تساعد في خدمة وإثراء هذا البحث، ونعلمكم أن بيانات هذه الاستمارة سرية
ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية 2020/2019

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) العمر:

- من 20 سنة الى 30 سنة
- من 30 سنة الى 40 سنة
- من 40 سنة الى 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق

(3) المؤهل العلمي:

- متوسط
- ثانوي
- جامعي

(4) المستوى الوظيفي:

- إطارات
- أعوان التحكم
- أعوان التنفيذ

(5) الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات.
- من 05 سنوات إلى 10 سنوات.
- من 10 سنوات إلى 15 سنة.
- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف.

(1) هل تقدم التعاونية برامج تدريب دورية ومستمرة للموظفين في مجال برامج الجودة

الشاملة؟

نعم لا

(2) ما هي عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال تطبيقات الجودة الشاملة؟

- دورة واحدة
- دورتان
- ثلاث دورات
- لم ألتحق بأي دورة

(3) هل تهتم التعاونية بتدريب الموظفين على الأساليب الإحصائية في مجال عملهم؟

- نعم
- لا

(4) هل يتم إعادة تدريب العاملين على الوسائل الفنية الحديثة؟

- نعم
- لا

(5) ما هي الاحتياجات التدريبية التي يتم توفيرها للموظفين ضمن برامج الجودة الشاملة؟

- التدريب
- التأهيل
- التحفيز
- الأمان الوظيفي
- أخرى تذكر.....

(6) هل يتم إعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية المناسبة مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية؟

- نعم
- لا

(7) هل يتم داخل التعاونية الاستعانة بمستشارين لديهم خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

- نعم
- لا

(8) هل يشعر الموظف بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للبرامج التدريبية في مجال الجودة الشاملة؟

- نعم
- لا

(9) هل الدورات التدريبية المقدمة للعاملين ترفع من مستوى كفاءتهم الإنتاجية؟

- نعم
- لا

10) هل ساهمت البرامج التدريبية على التقليل من الأخطاء الفنية والإدارية؟

نعم لا

المحور الثالث : يؤدي التحسين المستمر إلى الانضباط في العمل

11) هل يشارك الموظفون في عمليات التحسين المستمر؟

نعم لا

12) هل تعتبر عملية التحسين المستمر مسؤولية الجميع في التعاونية ؟

نعم لا

13) هل تحرص التعاونية على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات بين الموظفين

ونشرها ؟

نعم لا

14) هل يتم تشجيع الموظفين على إظهار انجازاتهم وإبداعاتهم في عملهم ؟

نعم لا

15) هل يتم داخل التعاونية مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم ؟

نعم لا

16) ما هي أنواع المكافآت التي يتم تقديمها للموظفين المتميزين في عملهم ؟

- المكافآت المادية
- المكافآت المعنوية
- كلاهما

17) هل ساهم تطبيق نظام التحسين المستمر على انتظام الموظف في تأدية الأعمال بكفاءة؟

نعم لا

18) هل يساعد نظام الحوافز على رفع كفاءة أداء الموظف؟

نعم لا

المحور الرابع: تحسن فرق العمل من جودة العمل

19) هل تخلق داخل التعاونية داخل التعاونية العمل بروح الفريق الواحد والتعاون الجماعي؟

نعم لا

20- هل يتوفر فريق عمل لديه خبرة ومهارة وتأهيل لتنفيذ برامج الجودة الشاملة؟

نعم لا

21) ما هي الأدوات التي يستخدمها فريق العمل في أداء عمله؟

- أساليب إحصائية
- أساليب التخطيط والإدارة
- الإحصاء المتقدم
- التدريب المتخصص

.....
▪ أخرى تذكر

22) هل يتم تشجيعكم على العمل بأسلوب الفريق الواحد والتعاون الجماعي؟

نعم لا

23) هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة عمله؟

نعم لا

24) ما هي الوسائل التي يعتمد عليها فريق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟

الاعتماد على نظام المعلومات

الاعتماد على آرائه ومقترحاته

.....
 أخرى تذكر.....

25) هل يتم إعداد برنامج تدريبي لرفع الروح المعنوية لفريق العمل؟

نعم لا

26) ما هي الطرق المستخدمة في تدريب فريق العمل على تحسين جودة العمل؟

التدريب على مهارات الفريق

التدريب على طرق التحسين

التدريب على الموضوعات الخاصة

.....
 أخرى تذكر.....

27) هل تخلق المشكلات في العمل على التعاون الجماعي في حلها؟

نعم لا

28) هل يوجد تفاهم بين العاملين يسمح بتشكيل فرق عمل منسجمة؟

نعم لا

29) هل يساهم العمل الجماعي في تنمية وتطوير كفاءة أداء الموظف؟

نعم لا

كشف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2020 / 2019] على شكل word

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :

الباحث (ة) : سيد علي مصطفى

تاريخ المناقشة :

عنوان الرسالة : دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ليسانس ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية - المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الدكتور مرنيذ أسامة

عدد الصفحات : 85 ورقة.

ملف إلكتروني (PDF * word * cd-Rom)

التخصص : إدارة والتسيير الرياضي فرع : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الملخص :

بالعربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد

البشرية في المؤسسات الرياضية وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

• كيف ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف؟

- كيف يؤدي التحسين المستمر إلى الانضباط في العمل؟

كيف تحسن فرق العمل من جودة العمل؟

كلمات المفاتيح: إدارة الجودة الشاملة، الكفاءة، أداء الموارد البشرية، التدريب المستمر، التحسين المستمر، فرق العمل.

بالفرنسية

Cette étude visait à identifier le rôle de la Gestion de qualité global dans l'amélioration de l'efficacité de la performance des ressources humaines. Le problème de l'étude a été identifié en répondant à la question principale suivante:

- Comment la gestion de la qualité totale améliore-t-elle la performance des ressources humaines de la direction de la jeunesse et des sports de la Wilayat de M'sila?

Cette question principale est divisée en sous-questions suivantes:

- Comment la formation continue augmente-t-elle la productivité des employés?
- Comment l'amélioration continue mène-t-elle à la discipline au travail?

Comment les équipes améliorent-elles la qualité du travail?

Mots clés: Gestion de la qualité global, efficacité, performance des ressources humaines, formation continue, amélioration continue, groupes de travail.

بالإنجليزية

Keywords:

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول: حيث تم التطرق فيه إلى مشكلة الدراسة، إشكالية الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

وتناول الفصل الثاني: دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة، تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، رواد إدارة الجودة الشاملة، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة، ثم تم الانتقال إلى مبادئ وتقنيات وأدوات ووظائف إدارة الجودة الشاملة، وإضافة إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل التطبيق وكذلك مزايا ومعوقات تطبيقها.

أما الفصل الثالث دراسة نظرية للأداء الوظيفي حيث تم فيه التطرق إلى التطور التاريخي للأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، وأنواعه والعناصر، وإضافة إلى التطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء، مكوناته، محدداته، مجالاته، وإضافة إلى نظريات الأداء الوظيفي، مشكلاته، إجراءات تحسين الأداء الوظيفي .:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

توصلت (ت) الباحثة لمقترحات عديدة أهمها :

أهم المقترحات

كشاف بالفرنسية

Faculté : Institut des sciences et technologies des activités physiques et sportives

Département : Gestion et administration du sport

N° d'ordre :

N° d'inscription :

Chercheur : sid ali mustapha

Soutenu publiquement le :

Titre de la thèse (mémoire) : Le rôle de Total Quality Management dans l'amélioration de l'efficacité de la performance des ressources humaines dans les institutions sportives

Language de la thèse : France

Modèle de la thèse : Magister

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur Dr : merniz oussama

Grade :

Nombre de page :85 pages

Fichier électronique (cd-Rom* word * PDF)

Spécialité : Gestion et gestion du sport

Option : Gestion des ressources humaines et des installations sportives

Résumé : Cette étude visait à identifier le rôle de la Gestion de qualité global dans l'amélioration de l'efficacité de la performance des ressources humaines. Le problème de l'étude a été identifié en répondant à la question principale suivante:

- Comment la gestion de la qualité totale améliore-t-elle la performance des ressources humaines de la direction de la jeunesse et des sports de la Wilayat de M'sila?

Cette question principale est divisée en sous-questions suivantes:

- Comment la formation continue augmente-t-elle la productivité des employés?
- Comment l'amélioration continue mène-t-elle à la discipline au travail?

Comment les équipes améliorent-elles la qualité du travail?

Mots clés :

Gestion de la qualité global, efficacité, performance des ressources humaines, formation continue, amélioration continue, groupes de travail.

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف؟

- كيف يؤدي التحسين المستمر إلى الانضباط في العمل؟

كيف تحسن فرق العمل من جودة العمل؟

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الكفاءة، أداء الموارد البشرية، التدريب المستمر، التحسين المستمر، فرق العمل.

Abstract

Key words :

Ce mémoire et contienne de trois « 03 » chapitre

Chapitre 1: L'étude portait sur le problème de l'étude, le problème de l'étude, les raisons du choix du sujet d'étude, l'importance de l'étude, les objectifs de l'étude, la définition des concepts de l'étude et les études précédentes.

Chapitre 2 : Une étude théorique de la gestion de la qualité totale, dans laquelle le développement historique de la gestion de la qualité totale a été abordée, les pionniers de la gestion de la qualité totale, l'importance et les objectifs de la gestion de la qualité totale, puis le passage aux principes, techniques, outils et fonctions de TQM, en plus des exigences pour l'application de TQM et les étapes de mise en œuvre ainsi que les avantages Et les obstacles à leur application.

Chapitre 3 : Une étude théorique de la performance au travail, dans laquelle le développement historique de la performance au travail, l'importance de la performance au travail, ses types et éléments ont été abordés, en plus des facteurs affectant la performance, ses composants, déterminants et domaines, en plus des théories de la performance au travail, de ses problèmes et des procédures pour améliorer la performance au travail.

Résultat essentielle que le chercheure à conclue :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ