جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

- دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية -

مذكرة لنيل شهادة الماســتر في علوم التسيير

تخصص : إدارة و تسيير المؤسسة

إعداد الطالبين :

سايبي عبد الرحمان

طرشي حكيم

إشراف الدكتور :

معوشي عماد

السنة الجامعية :2016 ـ 2017

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

- دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة و تسيير المؤسسة

إعداد الطالبين :

سايبي عبد الرحمان

طرشي حكيم

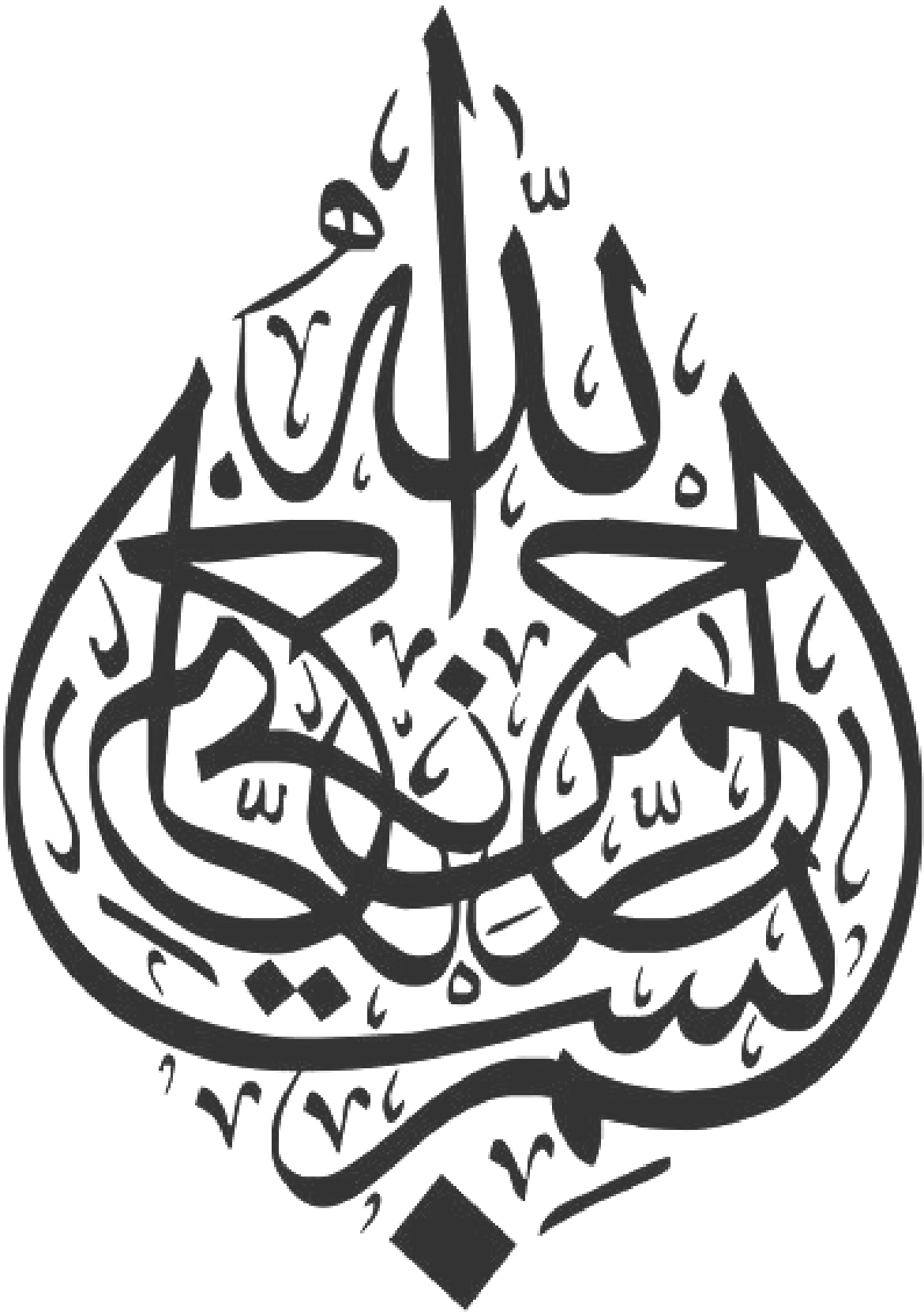
إشراف الدكتور :

معوشي عماد

لجنة المناقشة

كروش نور الدين – أستاذ محاضر (ب)	**رئيسا**
معوشي عماد – أستاذ محاضر (ب)	**مشرفا**
بوشنافة الميسوم – أستاذ مساعد (ب)	**مناقشا**

السنة الجامعية :2016 ـ 2017



شكر و عرفان



{هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِيَ أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَ مَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَ مَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ }. النمل الآية 40.

إلى الذين ساعدونا و لو بكلمة طيبة ،بداية من الأستاذ المشرف " معوشي عماد" الفاضل الذي أرهقناه و أتعبناه معنا فمنه السماح و منا الشكر

و العرفان و التقدير .

إلى أساتذتنا الكرام و كل الذين أسهموا في تكويننا و في تسهيل إنجاز هذا العمل و إخراجه إلى النور سواء من قريب أم من بعيد.

إلى كل هؤلاء شكر خاص و احترام كبير و عرفان جميل و دعوة صبر

وتحد للمضي قدماً ، و السير في طريق العلم و البحث و النجاح.

وما توفيقنا إلاّ بالله رب العالمين .

الإهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن، وسهرت في صغري ، ومدت لي يد العون في الكبر، إلى نبع الحنان وعالم الأمان، وأعز ما لي في هذا الوجود أمي الحبيبة .

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء ، إلى الذي لم يبخل عليّ بشيء من أجل دفعي إلى طريق النجاح إلى من أفنى من عمره السنين لأصل إلى هذا المستوى إلى أبي الغالي .

إلى من حبهم يجري في عروقي ،ويلهج بذكراهم فؤادي إخوتي وأخواتي .

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي .

و إلى كل الأحباب والأقارب .

أهدي ثمرة هذا البحث .

حكيم

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمدّ عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد : والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني إلى بسمة الحياة و سر وجودي ... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحبة : أمي الغالية .

إلى إخوتي رفقاء دربي الذين لا طعم للحياة بدونهم ، معكم أكون وبدونكم لا أكون ، في نهاية دربي أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة إلى من تطلعتم لنجاحي بنظرات الأمل .

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من تسعهم ذاكرتي ، و لم تسعهم مذكرتي محبّتي وتقديري .

عبد الرحمان

الفهرس :

مقدمة .....أ

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد **7**

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة **8**

المطلب الأول: تعريف الجودة وأبعادها **8**

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها **10**

المطلب الثالث: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة **12**

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة **17**

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة **21**

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... **21**

المطلب الثاني: مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة **23**

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة **28**

المطلب الرابع: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... **30**

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الجودة الشاملة **33**

المطلب الأول: الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة **33**

المطلب الثاني: تشكيل مجلس الجودة..... **37**

المطلب الثالث: بناء فرق العمل..... **38**

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والتغيير..... 42
المطلب الأول: مفهوم التغيير ومبادئه وقواعده وأنواعه..... 42
المطلب الثاني: خطوات التغيير والقوى المحركة له..... 44
المطلب الثالث: إجراءات إدارة التغيير في إدارة الجودة الشاملة 48
المطلب الرابع: مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة..... 51
خاتمة..... 54

الفصل الثاني : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين

تمهيد 56
المبحث الأول: ماهية الأداء 57
المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته 57
المطلب الثاني: معدلات الأداء وخصائصه..... 58
المطلب الثالث: أنواع الأداء 60
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء 61
المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين 64
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين 64
المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء..... 65
المطلب الثالث: مؤشرات تقييم أداء العاملين 67
المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات عملية تقييم أداء العاملين..... 69

المبحث الثالث: أساسيات حول تقييم أداء العاملين..... **73**

المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين **73**

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين..... **75**

المطلب الثالث:استخدامات تقييم الأداء العاملين **81**

المبحث الرابع: جوانب إدارة الجودة الشاملة المساهمة في رفع أداء العاملين 82

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء..... **82**

المطلب الثاني: أثر مشاركة و تمكين العاملين في تحسين الأداء..... **90**

المطلب الثالث: أثر التدريب في تحسين أداء العاملين **94**

المطلب الرابع: أثر الدوافع والحوافز في تحسين أداء العاملين **96**

خاتمة **100**

الفصل الثالث : دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية

تمهيد **102**

المبحث الأول: التعريف بالمديرية **103**

المطلب الأول: تعريف و مهام مديرية الموارد المائية لولاية المدية..... **103**

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية المدية..... **104**

المطلب الثالث:مهام الأقسام الفرعية الخاصة الري على مستوى الدوائر والهياكل المكونة لها.... **108**

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية **109**

المطلب الأول: منهجية الدراسة..... **109**

المطلب الثاني: صدق الاستبيان **111**

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان **118**

خاتمة الفصل **139**

خاتمة عامة **141**

قائمة المراجع **148**

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح دائرة الجودة في الهيكل التنظيمي لأحد المصارف	35
02	الهيكل التنظيمي لقطاع إدارة الجودة الشاملة في منشأة تجارية	36
03	يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	74
04	يوضح طريقة الإدارة بالأهداف	79
05	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية المدية	107
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	118
07	يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب السن	119
08	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	121
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	122

قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الادارة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة	16
02	مدى الالتزام شركات البحث المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	28
03	الفرق بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة	41
04	طرق مواجهة مقاومة التغيير	46
05	يوضح مؤشرات تقييم الأداء	68
06	يوضح الفرق بين تقييم الأداء بطريقة التقليدية وطريقة بالأهداف	800
-07	يبين قيمة معامل (alpha de cronbach)	111
-08	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	112
-09	معاملات وصدق محاور الاستبانة	115
-10	معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات	115
-11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	118
-12	توزيع أفراد العينة حسب السن	119
-13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	120
-14	درجات مقياس الدراسة	123
-15	مجالات التوزيع لمقياس ليكارت	123
-16	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بتطبيق التدريب في مؤسستهم.	124
-17	بعض مقاييس النزعة المركزية الإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بتطبيق التحفيز في مؤسستهم	127
-18	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بتطبيق التمكين ومشاركة العاملين في مؤسستهم.	130
-19	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بأداء العاملين	132

20-	معامل ارتباط مدى تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين	134
21-	معامل ارتباط مدى تأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين	135
22-	معامل ارتباط مدى تأثير التمكين و مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين	136
23-	معامل ارتباط مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين	138

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01	قائمة المحكمين
الملحق رقم 02	الإستبيان
الملحق رقم 03	معامل الثبات
الملحق رقم 04	الاتساق الداخلي للمحاور
الملحق رقم05	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي
الملحق رقم 06	الارتباط بين المحاور
الملحق رقم 07	البيانات الشخصية

مقدمة

مقدمة:

إن التغير الكبير الذي مس مجالات العلم بصفة عامة والمجال الاقتصادي بصفة خاصة كتغير وسائل الاتصال والتكنولوجيا المستخدمة في شتى جوانب العمل تمحض عنه تغيرات كبيرة وعديدة في بيئة الأعمال إذ أصبحت المؤسسات ملزمة بمراعاة العديد من الجوانب التي لم يكن توليها أي اهمية مثل الحفاظ على وضعية المؤسسة التنافسية في السوق والحفاظ على عملائها من خلال تحقيق أقصى رضا لهم داخل وخارج المؤسسات كما أصبحت المؤسسات ملزمة أيضا بدخول الأسواق الجديدة لزيادة حصتها السوقية وتوسيع نشاطها.

كما ترتب عن كل وسائل الاتصال والوسائل السمعية والبصرية كشبكات الانترنيت والتلفزيون ظهور وعي جديد لدى المستهلك الذي أصبح يطمح في تحقيق أقصى إشباع وبأدنى تكلفة وذلك من خلال الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار رخيصة، وكل هذه العوامل أجبرت المؤسسات على الاهتمام أكثر بالعنصر البشري لأنه مفتاح التفوق على المؤسسات على تطبيق عدة مناهج لتحسين أداء العاملين ومن المناهج الحديثة نجد إدارة الجودة الشاملة والذي تبنته بعض المؤسسات لما له من منافع كبيرة وخاصة على العنصر البشري من خلال تقليل الوقت الضائع في العمل وكذلك دفع العاملين إلى الإبداع والابتكار وبالتالي زيادة جودة منتجاتها وخدماتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق ومن خلال كل هذا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين؟.

وتتفرع عن الإشكالية السابقة مجموعة من الإشكاليات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة و هل تشمل في منهجها أداء العاملين ؟

- ماذا نعني بأداء العاملين و كيف يتم تحسينه ؟

- هل ساهمت إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء عمال المديرية الفرعية للموارد المائية لولاية المدية ؟

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

– إدارة الجودة الشاملة منهج و فلسفة إدارية معتمدة من طرف المؤسسات ، تساهم في تحسين كافة جوانب المؤسسة بما فيها أداء العاملين .

– أداء العاملين هو إنجاز الأعمال المطلوبة بالطريقة المناسبة و في الوقت المناسب ، و هذا ما تحققه إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب و التحفيز و التمكين و مشاركة العاملين .

– ساهمت إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي في تحسين أداء عمال المديرية الفرعية للموارد المائية لولاية المدية .

*** أسباب اختيار الموضوع:**

– اليقين بأهمية الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في الاقتصاد الحديث.

– القناعة التامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من أداء العاملين.

– ملائمة الموضوع لمجال تخصصنا وهو إدارة وتسيير المؤسسة.

أهمية الموضوع:

– الأهمية البالغة التي تلعبها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات اليوم.

– القناعة التامة بقدرة العنصر البشري على تحسين أدائه بالاعتماد على عنصر الجودة الشاملة.

أهداف البحث:

– التطرق بالتفصيل إلى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين وضبط مدلولات كل عنصر.

– توضيح مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الرفع من أداء العاملين.

– الوقوف على مدى اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

الدراسات السابقة:

1)– تنوم محمد، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004.

حيث قام الطالب بدراسة إشكالية تتمثل في تأثير الجودة الشاملة في التسيير داخل سونلغاز، متمثلة في إيجابياته وسلبياته من خلال هذا التأثير، وقد خرج الطالب بنتيجة تتمثل في أنه لا تحقيق للنتائج الإيجابية إلا بوجود قيادة راشدة وداعمة لهذه الفكرة عن طريق تغيير الذهنيات وفلسفة العمل لتحقيق أكبر تأثير، وستختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أننا سنركز على جانب تأثير الجودة الشاملة عى تحسين أداء العاملين وليس التسيير كما في الدراسة السابقة.

2– شابري ذهبية ،سلام فتيحة،إدارة المعرفة و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة و تسيير المؤسسة ،جامعة المدية،2015.

حيث قامت الطالبتين بمعالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في بالمؤسسة؟

و من خلال معالجتهما لهذه الإشكالية، خرجوا بنتيجة نهائية مفادها أن تطور المؤسسات مرتبط بفعالية إدارة المعرفة و نجاعتها في أداء عملياته و المتمثلة في توليد المعرفة و تخزينها و توزيعها و تطبيقها لما لها من تأثير في تحسين أداء العاملين.

منهجية الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي في استعراضنا للمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين و ذلك في الفصلين الأول و الثاني باعتبارهما الفصلين اللذين تمّ التّطرق فيهما للجانب النظري .

أمّا في الفصل الثالث فقد تمّ الاعتماد على منهج دراسة حالة و هذا من أجل تدعيم الدراسة بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع و استخلاص النتائج .

هيكل الدراسة:

الفصل الأول: وسيكون بعنوان الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وسنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثاني سنتناول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسيكون المبحث الثالث خاصا بتنظيم إدارة الجودة الشاملة فيما سنتطرق في المبحث الأخير إلى إدارة الجودة الشاملة والتغيير من خلال التعرف على مفهوم التغيير وأنواعه بالإضافة إلى مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: وسيكون بعنوان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين وفيه سنتطرق إلى ماهية الأداء من خلال مفهومه ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه كما سنتطرق إلى تقييم أداء العاملين من مؤشرات ومشاكل وصعوبات وطرقه واستخداماته وسنتناول أيضا دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالتطرق إلى بعض المحاور المتعلقة بهذا المنهج من تدريب وتمكين ومشاركة وتحفيز.

الفصل الثالث:

وسيكون خاص بالجانب التطبيقي وخصصناه للدراسة الميدانية بالمديرية الفرعية للموارد المائية لولاية المدية وسنستخدم فيه طريقة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات نظرا لتناسبها مع طبيعة الموضوع الذي يتعلق بأداء العاملين ومعرفة توجهاتهم وتبين تأثير عنصر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين من خلال محاور هذا العنصر المذكورة سابقا.

الفصل الأوّل

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة .

تمهيد:

إن تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة أدى إلى ظهور أساليب إدارية جديدة، ومن بينها فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي ظهرت في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، وقد أضحى تطبيق شدة الفلسفة في كافة المؤسسات وليس خيارا لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها ومن الأمور الهامة في تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما يجب ألا تبقي هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب المفهوم، يجب أن يصبح جزءا وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من أسفل الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

إن جوهر الجودة الشاملة يكمن في تبني فلسفة الجودة الشاملة، وإيجاء التناسق بين الأهداف، وإنجاز الأعمال بطرق الجديدة، وتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين العمليات والتخلص من الخوف والالتزام والمسؤولية والقيادة تقليل الحاجة للتفتيش.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة بمفهومها وأبعادها وأهميتها وتطورها ونشأتها ومبادئها وأهدافها، أما المبحث الثاني فتناولنا عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث متطلبات ومراحل التطبيق ومستويات تبني إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق.

أما المبحث الثالث: فسنتطرق فيه إلى تنظيم إدارة الجودة الشاملة من خلال التصرف على الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة وتشكيل مجلس الجودة وبناء طرق العمل.

وفي المبحث الأخير سوف نربط إدارة الجودة الشاملة والتغيير من خلال التعرف على مفهوم التغيير وأنواعه بالإضافة إلى مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

إن الجودة هي من المصطلحات الحديثة التي بدأت تدخل ضمن مخططات المؤسسات بمختلف مجالات نشاطها سواء كانت سلعية أو خدمية وهي تعبر عن مدى مطابقة مواصفات المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبون وتطلعاته وعليه سنتطلع في هذا المبحث إلى الجودة باعتبارها المدخل الذي نشأت عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعليه سنتطرق إلى مفهومها وأبعاد ونشأتها ومبادئها وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف الجودة وأبعادها.

الفرع الأول: تعريف الجودة:

تعددت التعاريف الجودة التي تطرق لها بعض الباحثين ومنها:

1- الجودة تعني التفصيل لمعظم الناس فهي تعد مرادف للتميز الرفاهية وهذه من الصعب قياسها.

2- تعرف الجودة بأنها " الملائمة للاستعمال " وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عن إنجاز أعمالهم بالإضافة وإلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها.

3- يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وترتبط الثانية بجودة الإنتاج أما الثالثة لها علاقة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج.[1]

4- كما يرجع أصل كلمة الجودة إلى الكلمة اللاتينية والتي تعني طبيعة الشخص أو درجة الدقة واللإتقان.[2]

قد تطور مفهوم الجودة وأخذ أبعادا جديدة مع تطور علم الإدارة واتساع رقعة المنافسة، وزيادة حدتها وقد تطرق إليها العديد من الباحثين والهيئات ومن أمثلة ذلك.

[1]- محمد مريوة، دور منهج إدارة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2015، ص03.

[2]- مأمون الدراركة، طارق الشبلي، الجردة في المنظومة الحديثة، دار الصفاء للنشروالتوزيع، عمان، 2002، ص16.

5- يعرفها " ديمنيبغ " الجودة تتوجه لإشباع حاجات العميل في الحاضر والمستقبل "[1] في حين يرى " ايشيكاوا " أن الجودة تشير إلى القبلية على إشباع العميل.[2]

6- يعرف فريد سميت الجودة على أنها أداء العمل حر يتطابق المنتج مع المعايير التي يتوقعها العملاء.[3]

7- أما جيران فيعرف الجودة أنها: القابلية أو الملائمة للاستعمال.[4]

8- فيما يعرفها المعهد البريطاني على أنها: الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج ما أو خدمة معينة حتى تكون قادرة على إشباع الرغبات والحاجات الضمنية والظاهرة.[5]

الفرع الثاني: أبعاد الجودة:

أما من حيث أبعاد الجودة فيمكن إيجازها فيما يلي:

1- **الأداء:** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة.

2- **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال.

3- **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

4- **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5- **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة دور منتج عمر تشغيلي محدد مسبقا .

6- **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.

---

[1]- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008، ص05.

[2]- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007، ص22.

[3]- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة الجودة الشاملة المنظمات ،دار الصفاء للنشر والتوزيع كان، 2010، ص20.

[4]- فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص24.

[5]- خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الرياض، ص48.

7- **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

8- **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالمتطلبات النهائية الخارجية في مبنى أو شقة.

9- **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في اللون.

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والشمعة مثلا في نفس الوقت.[1]

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

إدارة الجودة الشاملة هي فكر إداري حديث يستند إلى جملة من المبادئ كغيره من الممارسات الإدارية الأخرى تقوم فلسفته على ثقافة تشمل كافة نشاطات المؤسسة وهي بذلك تكسي أهمية بالغة في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي أخذت حيزا كبيرا من إسهام الباحثين والإداريين وهو ما رصد لها عدة تعاريف إذ يمكن تعريفها على أساس الكلمات التي تكون المصطلح كما يلي:

* **إدارة:** وتعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة توفير المواد اللازمة.

* **الجودة:** وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقفاته.

* **الشاملة:** التي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين كل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.[2]

2- أما إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية ترى بأنها:

[1]- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20-21.

[2]- خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص 70.

تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبق الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء.[1]

3- ويعرف crosby philip إدارة الجودة الشاملة بأنها: الطريقة المنهجية المنظمة لسير النشاطات المخطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا.[2]

4- إدارة الجودة الشاملة، نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.[3]

5- أما Edward Deming فيعرفها على أنها " اشتراك و الالتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.[4]

6- بالنسبة ookland فإدارة الجودة الشاملة تشير الى " طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة.[5]

فمن خلال هذه التعاريف يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، ومسؤولية مشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة بكل ما يتعلق بالجودة سواء الداخلية من خلال تفعيل النظام الإداري والتنظيمي بكافية عناصره والعمل على مطابقة المواصفات وتحسين الأداء، أو الخارجية عن طريق منتج يلبي رغبات

[1]- زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996، ص25.

[2]- robert fey, jean marie gogue , la maitrise de la qualité, les editions d'organisation , paris, 1998,p31.

[3] - cole.r.e, the death and life of amirican quality movement, oxford university press, new york, 1995, p16.

[4]- خالد بن سعد، عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص73.

[5] - oaklaand j.s, total quality management, Heinmann perofissional publishingLT3, oxford, 1989, p14.

وحاجات المستهلك، وبالتالي فـ " إدارة الجودة الشاملة منهج يمكن إيجاده دوما للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة عن طريق التحسين المستمر للجودة الداخلية والخارجية للمنظمة "[1]

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها وذلك العوامل التالية:

* زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتي يرتكز على تقديم أفضل المنتجات والخدمات بأقل سعر ممكن.

* انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، ما جعل إدارة الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.

* طرق اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة [2] فتنطبق إدارة الجودة الشاملة يأتي بالعديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة أو العميل فهي تساهم في:

* تحسين الربحية والقدرة على المنافسة، يترتب على جودة المنتج والخدمة البيع بأسعار عالية دون تذمر العميل لذلك، كما أن هنا العميل يشجعه على عملية إعادة الشراء وبالتالي تزيد المبيعات ومعها الربحية، كما أن الأخذ بنظام جودة فقال يقلل من أنشطة التسويق وبالتالي تخفيض التكاليف.

* زيادة الفعالية التنظيمية، إن إدارة الجودة الشاملة تشجع على العمل الجماعي وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

* تحقيق رضا العميل: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل وتلبية احتياجاته وبالتالي المحافظة عليه وجلب عملاء جدد.[3]

المطلب الثالث: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

رغم أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري ناشيء ظهر في التسعينات نتيجة لعدد من العوامل من أهمها محاولات الشركات الأمريكية تدارك خسارة أسواقها الخارجية أمام المنافسة اليابانية، إلا أنه العديد من الجذور

---

[1] – dahlgaard, jens, findamentals of total quality management, taylors francis, london, 1998, p38.

[2] – مأمون الدراركة، طارق الشبلي، ، مرجع سابق، ص46.

[3] – محمد حسين عبد العالي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص60.

التاريخية التي ترجع إلى سلسلة من التطورات استمرت بها عبر الحقب التاريخية، وقد قسمها كارفن إلى أربع حقب وهي:

1- حقبة الفحص:

توجد العديد من المؤشرات والدلائل على أن نشاط الفحص كان موجودا في العصور القديمة حيث أوضحت بعض الدراسات أن عملية المقارنة حسب المقاييس الموضوعة قد بدأت منذ عصر الإنسان الحجري، وأشار العديد من الباحثين إلى أن حمورابي ملك البابلين كان يهتم برقابة الجودة عن طريق الفحص في تشييد المباني المختلفة، كما أن عملية بناء، ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن فحص ورقابة الأنشطة بهدف التأكد من جودة الأداء، وشهدت العصور الوسطى في أوربا قيام أصحاب الورش بالرقابة على أداء الحرفين لديهم، كما شهدت إنجلترا تأسيس بعض معايير ومقاييس رقابة عام 1631 وفي تصميم ملابس الجنود في الجيش البريطاني إلا أن نشاط الفحص لم يوجد بصورته عالية إلا في أواخر القرن الثامن عشر بالولايات المتحدة الأمريكية وبالتحديد عام 1787 عندما قدم (إلى- ويثنى) كلا من مفهوم الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج، ومفهوم تقسيم العمل، وذلك بعد المشاكل التي اعترضت إنتاج كميات كبيرة استخدام نشاط الفحص في التقدير والقياس للتأكد من مطابقة الأجزاء معا في خط الإنتاج النهائي، ثم تطورت وظيفة الفحص وأصبحت أكثر أسمية نتيجة لإسهامات هنري فورد ومدرسة الإدارية العملية وذلك في بداية القرن التاسع عشر، حيث كان لهما الفضل في التنبيه إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج، ووظيفة الرقابة على الإنتاج، ويعرف الفحص كمدخل لإدارة الجودة على أنه الأنشطة الخاص بقياس وفحص اختيار وتقدير واحد أو أكثر من خصائص المنتج أو الخدمة ومقارنتها بالمواصفات الموضوعة لتحديد مدى المطابقة فعملية الفحص لأغراض الجودة هي مجرد ضمان أن المنتجات أو

الخدمات المطابقة للمواصفات الموضوعة التي ذهبت إلى العملاء خارج المنطقة حيث يحول نظام الفحص دون وصول الوحدات المعيبة إليهم.[1]

[1]- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص18-20.

2- حقبة الرقابة الإحصائية للجودة:

وقد ظهرت هذه الحقبة بداية من سنة 1932 نتيجة لعدة عوامل أهمها:

أ- التطور السريع للمعايير الصناعية خصوصا في الفترة ما بين 1916-1932 والذي بدأ في بريطانيا في أوائل القرن العشرين وانتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية.

ب- ظهور نظرية الإحصاء الاحتمالات والتي ساهمت تقريبا في تطوير كل حقل من العلوم.

ج- تطورات الحقبة السابقة الخاصة بظهور مفهوم تقسيم العمل والمصنع الكبير، وخطوط التجميع ومدرسة الإدارة العلمية التي طورت طرق العمل وطرق توظيف قوة العمل وابتكرت طرق وأساليب جديدة لزيادة الإنتاجية.

د- قيام شيورات بربط الإحصاء والأساليب الغنية بنظام الإدارة وتطوير خرائط الرقابة عام 1924 للتعامل مع الاختلافات ويحدد الزمن الفاصل لهذه المرحلة بعام 1932 عندما نشر شيورات كتابه عن رقابة الجودة، وعرف فيه الجودة كمفهوم محدد قابل للقياس، كما عرف الاختلافات وطرق قياسها وحدود السماح واقترح أسلوب عينات القبول والذي ظهوره فيما بعد (رومنج) ودوجز كما وضع شيورات أسس التفكير العلمي لدائرة التحسين المستمر المعروفة الآن باسم دائرة pdsa والعديد من المفاهيم التي أصبحت فيما بعد المفتاح المكون للأساليب الفنية للجودة الشاملة ولأعمال روادها أمثال ديمنج وجوران وايشيكاوا و غيرهم، ثم تطورت هذه الحقبة أثناء الحرب العالمية الثانية عندما قام الجيش الأمريكي بالاستفادة من أعمال شيورات واستخدام رقابة العمليات الإحصائية في وضع حدود للمواصفات النمطية لكل إمداداته، وبعد الحرب العالمية الثانية تراجعت خطر هذه الحركة في الولايات المتحدة بينما ازدهرت في اليابان حيث أسس اليابانيون اتحادا للعلماء المهندسين للعمل على إعادة بلدهم وتعلم اليابانيون كثيرا عن مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة من خلال محاضرات ديمنج وجوران ثم طرحوها على يد علماء مثل إيشي كاوا " وتاجوشي "[1]

3-حقبة تأكيد الجودة:

وقد بدأت هذه المرحلة بداية من 1956 ويمكن تعريف تأكيد الجودة كمدخل لإدارة الجودة بأنه كل الأنشطة المنظمة والمخططة والضرورية للتأكد بأن المنتج أو الخدمة سوف ترضي المتطلبات الموضوعة والمعطاة وبدرجة ثقة مناسبة.

[1]- فتحي سرحان، مرجع سابق، ص21.

ويخلص تقييم هذه الحقبة إلى أن مفهوم الجودة قد تطور ليشمل كافة الأنشطة التي تمد بمنتج مطابق للمواصفات ولكن النظرة للجودة محصورة على منع العيوب بدلا من محاولة إصلاحها، وقد بدأت هذه النظرة في التغيير خلال السبعينات عندما بدأ مديرو منظمات الأعمال في إدراك الأهمية الإستراتيجية للجودة وقد قادته هذا إلى الحقبة الرابعة للجودة وهي الإدارة الإستراتيجية للجودة أو مدخل إدارة الجودة الشاملة.[1]

4- حقبة إدارة الجودة الإستراتيجية أو إدارة الجودة الشاملة:

بدأ ظهور هذا المدخل في أواخر السبعينات وقد تكونت عناصره من كل المداخل السابقة أو من كل تطورات إدارة الجودة السابقة فقد استمد هذا المجال عناصره من تطورات الجودة التي حدثت في اليابان ومن حركة ضمان الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثير بمصلحة الرواد أمثال شيورات، ديمنج، جوران، كروسبي، فيجن بوم اشيكاوا وتاجوشي، إيما... وغيرهم.

والاختلاف الأساسي بين هذه الحقبة والحقبات السابقة أنه في هذه الحقبة ولأول مرة بدأت الإدارة العليا تنظر للجودة لتحقيق مزايا تنافسية تدخل ضمن تخطيطها الاستراتيجي بالتركيز على العملاء أمام المناقشة اليابانية وتزايد حدة هذه المنافسة داخلا الأسواق الأمريكية الداخلية إلى مقارنة أدائهم بمنافسيهم لاكتشاف أوجه التميز لديهم أوجه الضعف في الإدارة الأمريكية، ومع تزايد الاتحاد للعالمية في بداية التسعينات تزايد الاتجاه إلى الالتزام بالجودة الشاملة من قبل الشركات الأمريكية الشهيرة مثل (فورد) و (أي، بي، أم) و (زيروكس) وذلك على اقتناع بأنها عنصر أساسي للبقاء في ظل هذه البيئة المتنافسة وسجلت هذه الشركات نجاحا باهرا في تنفيذها وقد ترتيب على ذلك تزايد اهتمام الباحثين بإدارة الجودة الشاملة وبدأ كل واحد منهم يسهم ليتناسب تطبيقها على كافة أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية كمحاولة للاستفادة على كافة أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية كمحاولة للاستفادة من مبادئها في تطوير هذه المنظمات أما الجامعات في الدول الغربية فقد بدأت في أواخر الثمانيات تهتم بتضمينها أكاديميا لتخريج الأفراد المؤهلين لسوق العمل.[2]

وهناك فروقات عديدة إجمالا بين الإدارة التقليدية وإدارية الجود الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي:

[1]- فتحي سرحان، مرجع سابق، ص24.

[2]- مرجع نفسه، ص25-26.

الجدول رقم (01):مقارنة بين الادارة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة.

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
4- مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6- جهود السياسات الإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على خبر الأرباح	التركيز على رضا العملاء
9- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10- العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق طرق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 ، ص27.

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

يستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ المتجانسة كما لديه عدة أهداف وذلك لتمكين العاملين على قبول هذه الفكرة وسنتطرق أولا إلى المبادئ ومن ثم الأهداف كما يلي:

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حيث تتمثل هذه المبادئ في:

1- التركيز على العميل: تنطلق التركيز على العميل من مبدأ أرضا كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي حيث لا يقتص المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء والخارجين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة، إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي حتى يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعوا إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي، ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف[1] الدائم على احتياجاته الحالية المتوقعة إعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته وتوقفاته وقياس مدى رضائه عن جودة السلع والخدمات المقدمة، كما يضع نظام إدارة الجودة الشامل أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب ثقتهم بصفة مستدامة هدف استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم البشرية.

2- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق الاستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها.

[1]- أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص22.

3- التعاون الجماعي بدل من المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة[1] بدلا من المنافسة بينهم ومن الملاحظ أن أحد أسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سيعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من التفتيش من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب الحلقات " لإشيكاوا " ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفصيل نظام المكافآت والعوامل من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام أراء جميع أفراد المؤسسة ومنهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

4- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنمية وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفر بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية بعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تهيء للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية وبالتالي.[2]

فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجية الجودة الشاملة.

5- الوقاية بدل التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو تقديم الخدمة فإن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها وتصحيحها التجنب الوقوع في هذه الانحرافات.

6- مشاركة العاملين: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجامعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة[3] فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد

[1]- أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص22-23.

[2]- مرجع نفسه، ص24.

[3]- أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق ، ص25.

الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة، على أهمية استخدام أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة.

7- نظام الاتصال الفعال: يعتبر توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فالاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة فالاتصال هو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات[1] والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفسارات اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

8- اتخاذ القرار بناءا على الحقائق: تتميز المؤسسات التي تطبق لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على أراء شفهية، نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إنما يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين ومن أجل الحصول على النتائج دقيقة يستخدم نظام إدارة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الإنسانية وهيكل السمكة " لإشيكاوا " وخريطة الانتشار وغيرها.[2]

9- المقارنة المرجعية: وهي عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين.[3]

[1] - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص26-27.

[2]- مرجع نفسه، ص27.

[3]- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص53.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة من الإدارات لها مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولكن يتطلب عليها إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب وذلك لمعالجة نقاط ضعف المؤسسة واغتنام واستغلال نقاط قوتها ويمكن تحديد أهم الأهداف لإدارة الجودة الشامة فيما يلي:

1- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.

2- أن تمتلك المؤسسة أفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع احتياجات المستهلك.

3- أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائم والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حجم ونوع المتطلب وفقا لاحتياجات المستهلك.

4- السعي باستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات والمنتجات التامة الصنع.[1]

والبعض يحدد أهداف الجودة الشاملة في الأعمال والممارسات الفعالة التي ينبغي على الإدارة العليا القيام بها والسعي لتحقيقها ويمكن تناولها على النحو التالي:

1- القيام بتحسينات شاملة ومترابطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.

2- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

3- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال المشاركة جميع الأقسام والإدارة وكذلك العاملين في المؤسسة.

4- السعي إلى تحقيق واختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة والتي على ضوئها تحدد العلاقة مع الموردين ويجب أن تبقى على أساس المشاركة.[2]

[1]- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص07.

[2]- مرجع نفسه، ص7.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أصبح ضرورة حتمية وذلك للبقاء في المنافسة وتحقيق التطور ولكن من أجل ذلك للبقاء في المنافسة وتحقيق التطور ولكن من أحل ذلك عليها توفير بعض المتطلبات لتحقيق ذلك كما أن لهذه العملية لها عدة مستويات ومراحل وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض ى قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وقد تعرض العديد من الباحثين إلى أبرز المتطلبات وهي:

1- دعم الإدارة العليا: من الضروري إقتناع الإدارة أولا وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعمن التغيرات التي ستحدث في المؤسسة.[1]

2- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل الثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.

إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.[2]

3- اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي: للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل الرؤية، الرسالة، والأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الأهداف الواسعة تصمم الخطة الإستراتيجية للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة لتنميتها ميزة تنافسية قوية في السوق الميزة التنافسية للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار وللأبد.

4- التركيز على الزبون: عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزبون هو المحرك الرئيس (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخلين والخارجين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتوج أو الخدمة الذي استلموه ويساعد

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص205.

[2]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة لجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص84.

الزبائن الداخلين في تحديد جودة الأفراد العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتوج والخدمة[1] خبير الجودة وفريق العمل (Peter.r.scholtes) شرح فكرة أو مفهوم التركيز على الزبون كالأتي بينما تبدأ الإدارة عن طريق النتائج بالربح والخسارة والعائد على الاستثمار يبدأ قادة الجودة بالزبون، ، ينبغي مقابلة هدف الجودة وتجاوز حاجات الزبون وتوقعاته عن طريق قيادة الجودة من أجل منح الزبون القيمة النهائية، العائد سوف يأتي لاحقا حالما يتفاخر (يتباهى) الزبائن بجودة منتجات المؤسسة وخدماتها، يدرك أعضاء مؤسسة الجودة كلا النوعين من الزبائن الخارجين أولئك أعضاء مؤسسة الجودة كلا النوعين من الزبائن: الخارجين، أولئك الذين يشترون أو يستخدمون المنتجات أو الخدمات، والزبائن الداخلين الذين يشترون أو يستخدمون المنتجات أو الخدمات والزبائن الداخليين العاملين الرفاق الذين يعملون اعتمادا على العمل الذي يرقيهم (يرفع من شأنهم).[2]

5- الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.[3]

6- التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير وهذا التدريب يجب أن يكون موجه الجميع فئات ومستويات الإدارة الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشتمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشتمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

[1]- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر والتوزيع، عمان، 2009، ص262-263.

[2]- مرجع نفسه، ص263.

[3]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص84.

7- الاستعانة بالاستشارتين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.[1]

8- تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منهما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي يستأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب أن يعطوا اصطلاحية المراجعة وتقييم المهام التي يتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

9- التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي هما إلى تشيعهم وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة باستمراريته حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من المعنوي، والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.[2]

10- الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.[3]

المطلب الثاني: مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن هناك مستويات مختلفة لمدى تبني المؤسسات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع ذلك إلى أسباب عديدة من أهمها مدى تحمس الإدارة واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد المادية والبشرية في هذا المجال.

[1]- سوسن شاكر مجيد، محمد عود الزيادات، مرجع سابق، ص84-85.

[2]- مرجع نفسه، ص85-86.

[3]- سوسن شاكر مجيد، محمد عود الزيادات، مرجع سابق ، ص86.

وقد قام B-G-DALE بتقسيم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات كما يلي:

1- مستوى غير الملتزمون:يشتمل المستوى الأول كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض المفاهيم الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة، ويسرى هذا المستوى[1] على المؤسسات التي حصلت على نظام إدارة الجودة الشاملة ISO9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة استجابة لضغوطات من العملاء وتعتبر المؤسسات في هذا المستوى يغر ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسينات الجودة.

ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

- التركيز على معدل العائد على الأصول المبيعات على حساب المعدلات الأخرى.

- عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري.

- غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة.

- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة بدون النظر إلى عدم مطابقة المنتج للمعايير الموضوعة.

- عدم فعالية الاتصالات مع العملاء وكذلك العاملين.

- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب.

- إتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراة أو المنتج النهائي.

وتدافع إدارة المؤسسات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة بأنهم يحققون أرباحا جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة، وهذا قدي يكون صحيحا في الوقت الراهن، إلا أن استمرار هذا الوضع كما هو عليه في المستقبل قد يكون مشكوكا فيه.[2]

2- مستوى المترددون: تسمى المؤسسات في هذا المستوى بالمؤسسات المترددة وذلك لأن لديهم استعدادا للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر، وذلك نظرا لحداثة عهدهم بتحسينات الجودة، حيث لا تتعدى فترة اهتمامهم بعملية التحسينات الجودة ثلاث سنوات.

ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

- لا يوجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الشاملة على كافة العاملين.

---

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص209.

[2]- مرجع نفسه، ص209.

- لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO9000 وبين إدارة الجودة الشاملة.

- تعتبر أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية.

- دائرة الجودة غير فعالة وليس لها التأثير الكبير في سير الأمور.

- فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين الدوائر.

- فرق العمل صورية، وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين الدوائر.

- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين.

3- مستوى مستخدموا الأدوات: إن المؤسسات المستوى الثالث لديهم خبرة في تحسين أكثر من المؤسسات في المستوى الثاني، وفي العادة فإن هذه الخبرة تتراوح بين ثلاثة إلى خمسة سنوات فالمؤسسات في هذا المستوى توظف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأساليب الإحصائية.[1]

لضبط العمليات (SPC) Statistcal process control أدوات ضبط الجودة، حلقات الجودة مجموعات تحسين الجودة، وتصميم التجارب وتتضمن المؤسسات في مستوى مستخدمو الأدوات بالعديد من الخصائص أهمها:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة، فبعض هؤلاء المديرين يرون أن تحسينات الجودة ليست من مسؤولياتهم.

- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود للتحسينات.

- أسلوب الإدارة وقراراتها وفعل لما يجري Reactionnary.

- تركز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية.

- المنتجات جيدة ومعرفة في الستون ولكن هناك مجالات كثيرة.

لتحسين العمليات في هذه المؤسسات. ويلاحظ أن هناك تشابه بين المؤسسات يف المستوى الثاني والمستوى الثالث إلا أن أهم الفروقات تكمن في أن المؤسسات في لمستوى الثاني تحاول أن تجرب مدخلا جديدا بينما في المستوى الثالث فإن المؤسسات تجرب استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة في نفس المدخل.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص210.

4- مستوى منفذو التحسينات: بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة المؤسسات لعملية تحسين الجودة تصل هذه المؤسسات إلى المستوى الرابع، وبالتالي فهي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.[1]

ومن أهم خصائص المؤسسات في هذه المستوى:

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة .
- وجود برامج تدريبية وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر في المؤسسة.
- أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل وجود الثقة المتبادلة بين العاملين.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

إدارة الجودة الشاملة في المستوى الرابع لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه إستراتيجية التحسين، وهناك احتمالات للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد للعمل في المؤسسة.

5- مستوى رابحو الجوائز: في هذا المستوى تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وجائزة مالكوم بالدرج والجائزة الأوروبية للجودة.

ليس بضرورة أن تكون المؤسسة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت[2] فعلا إحدى هذه الجوائز، ولكن من المفروض أن تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم والقدرات واندماج الموظفين.

ومن أهم الخصائص المؤسسات في هذا المستوى:

- كفة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة.
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية.

[1]- محفوظ أحمد جودة،مرجع سابق، ص211.

[2]- مرجع نفسه، ص211-212.

– اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع وإبعاد العملاء الداخلي والخارجين.

6–المستوى العالمي: يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إسعاد العميل، وفي هذه المرحلة الناضجة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ أكثر من عشر سنوات من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، نجد أن العاملين بالمؤسسة يسعون دائما إلى رضا العميل وإسعاده.

تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة ،أسلوب لإدارة الأعمال في كافة المؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى.[1]

وإجمالا يمكن القول بأن معظم المؤسسات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال إما في المستوى الأول أو في المستوى الثاني، وكلما ارتفعنا إلى المستويات المتقدمة فإن عدد المؤسسات يقل حن نصل إلى المستوى العالمي حيث يصبح عدد المؤسسات محدودا.

لقد جرت محاولات قليلة في الدول العربية لقياس مستوى تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة كان منها الدراسة التي يقوم بها المؤلف على عينة من الشركات المساهمة العامة الأردنية وقد توصل فيها إلى أن الشركات المساهمة العامة الأردنية وقد توصل فيها إلى أن الشركات عينة البحث تلتزم بشكل عام بتطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت نسبة الالتزام (81%) ويبين الجدول التالي المتوسطات والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب نتائج الدراسة.[2]

[1]– محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص212–213.

[2]– مرجع نفسه، ص213– 214 .

الجدول رقم (02): مدى الالتزام شركات البحث المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الالتزام %
01	مشاركة الموظفين	4.00	0.69	%80.0
02	استخدام الطرق الإحصائية	3.50	0.66	%70.0
03	ثقافة الجودة	4.27	0.63	%85.4
04	التزام الإدارة العليا	4.40	0.63	%88.0
05	التحسين المستمر	3.67	0.61	%73.4
06	فرق العمل	3.52	0.63	%70.4
07	التركيز على المستهلك	4.48	0.59	%89.6
08	الوقاية من الأخطاء	4.48	0.58	%89.6
	كافة المجالات	4.05	0.53	%89.0

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص208.

من بيانات الجدول السابق يتضح أن أعلى (المتوسطات) كان في مجالي التركيز على المستهلك والوقاية من الأخطاء حيث بلغ (4.48) لكل منها، وبدرجة التزام (89.6%) أما أقل المتوسطات الحسابية فقد كان في مجال استخدام الطرق الإحصائية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50% وبدرجة التزام (70.0%).[1]

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

[1]– محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص208.

1- مرحلة الإعداد: تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ مراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

* اتخاذ تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.

- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.

- الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة والاعتماد على العاملين في المؤسسة في هذا المجال.

- تشكيل جلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.[1]

- بناء فرق العمل وإعداد تنفيذ برامج تدريسية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.

- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

2- مرحلة التخطيط: تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط المنهجية التنفيذ، ويتم استخدام منهجية ديمنج المعروفة PDCA في التخطيط المنهجية التنفيذ وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بالنشاطات التالية:

- تحليل كل ممن البيئة الداخلية والخارجية بهدف الاستعداء المسبق.

- صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة وتتراوح عادة ما بين خمسة إلى عشرة سنوات.

- وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بعيدة المدى.

- اختيار مدي الجودة وتنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.

- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة.

- تصمم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادي والبشرية المتاحة للمنظمة.[2]

[1]- محفوظ أحمد جودة،مرجع سابق، ص214.

[2]- مرجع نفسه، ص215-216.

3- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم بدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم طرق العمل المختلفة بإحداث التغيرات اللازمة خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصل إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات التدريب للعاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة.

وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة كما تواجه المؤسسة بعض المشاكل في هذه المرحلة وتستخدم الأدوات مساعدة في حلها كخريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها.

4- مرحلة الرقابة والتقويم: يتمك بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أو بالأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة منهجية قيام الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال، كما تعتمد المؤسسات في هذه المؤسسات في هذه المرحلة على التغذية العكسية كما يجب أن تتوفر في نظام الرقابة البساطة وقلة التكلفة والموضوعية كما يجب تدريب العاملين على استخدام الأساليب الرقابة.[1]

5- المرحلة المتقدمة: هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المؤسسة مثالا يحتذى به أمام المؤسسات الأخرى، إذ قد تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المؤسسة كما تتولى الإدارة استدعاء المشرفين والمديرين في الدوائر والأُقسام الذين ساهموا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى العملاء والموردين لإطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.[2]

المطلب الرابع: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ينجز عنه عدد كبير من الفوائد التي تعود بالنفع على المؤسسة ولكن بالرغم من هذه الفوائد أنه توجد معوقات كثير أيضا تحول نجاح تطبيق هذه المنهجية.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص217.

[2]- مرجع نفسه، ص218.

الفرع الأول: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وهي متعددة ومن أهمها:

1-خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة[1] أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

3- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء.

4- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

5- اشتراك جميع العاملين في التطوير.

6- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

7- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

8- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

9- تحسين نوعية المخرجات.

10- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

11- تحسين الربحية والإنتاجية.

12- تعلم اتخاذ القرارات بناء على الحقائق لا المشاعر.

13- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات.

14- تقليل لمهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

15- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم وتحقيق رضاهم.

16- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

17- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

18- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.[2]

---

[1]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص51.

[2]- مرجع نفسه، ص 52.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

1- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

2- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.

4- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

5- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

6- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

7- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

8- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.[1]

[1]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص53.

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل لتصل إلى ما عليها اليوم في المؤسسات اليوم وتسعى هذه الأخيرة لتنظيم المنهجية للاستفادة منها بقدر الإمكان في مختلف جوانب المؤسسة.

المطلب الأول: الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

أنشأت الكثير من المؤسسات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها، وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة: الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة مراقبة الجودة الكلية، تأكيد الجودة إدارة الجودة الشاملة، أو غير ذلك من المسميات إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بالجودة، وخلال عقد الثمانينات من القرن العشرين الماضي ظهرت أربعة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة.

1- تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى على سبيل المثال فقد تم تحويل دراسات قدرة العمليات من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة العمليات.

2- توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ومن الزبون الخارجي فقط إلى الزبون الخارجي والداخلي.[1]

3- التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.

4- تفويقي سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.

وقد أدت الاتجاهات الأربعة إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات والأنشطة الأخرى في المؤسسة وتختلف هذه التنظيمات من مؤسسة إلى أخرى وبنفس المؤسسة من وقت لآخر وفقا لمدة عوامل ومن أهم هذه العوامل :

1- حجم المؤسسة، فكلما توسع حجم المؤسسة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها.

2- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة، فكلما كانت النظرة ذات اهتمام أكبر يعطي ذلك دور أكبر لإدارة الجودة الشاملة.

3- توفر الإمكانات البشرية.

[1]- سلمان زيدان ،إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الأردن، 2010، ص73.

4- توفر الإمكانات البشرية.

5- سعة الانتشار الجغرافي للمؤسسة.

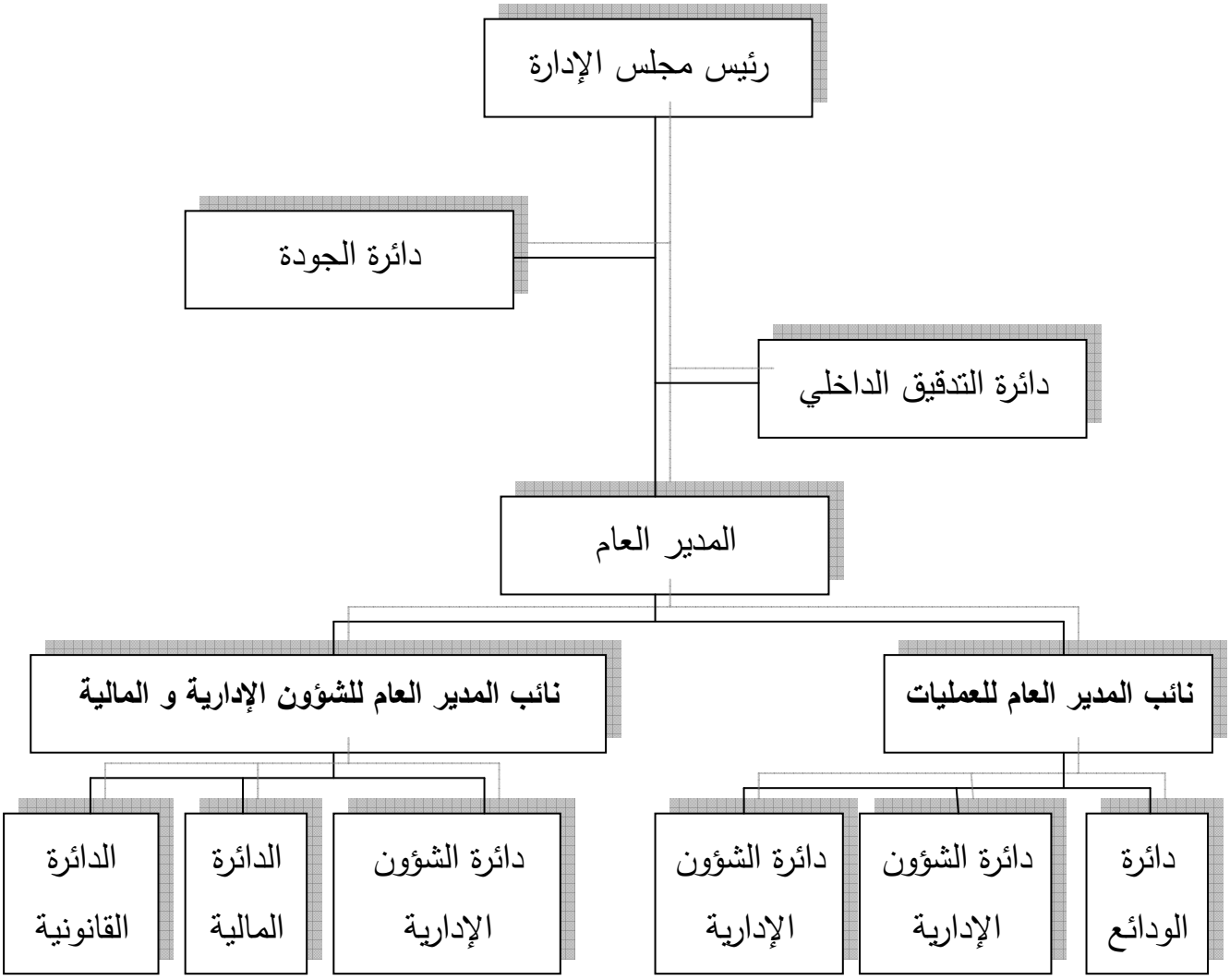
أما من حيث موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي فقد يتخذ أحد المواقع التالية:

1- اتساع دائرة الجودة: هناك حاجة ماسة في كثير من المؤسسات وخاصة الكبيرة منها الإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المؤسسة، ويتم تعيين مدير لهذه الجيدة ورفع مستوى رضا الزبائن وإجراء تحسينات للجودة ومن مهام هذه الدائرة.[1]

- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة.
- متابعة وتقييم أنظمة الجودة.
- تنفيذ خطة التعليم والتدريب.
- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.
- تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع الزبائن.

[1]- سلمان زيدان، مرجع سابق، ص73-74.

الشكل رقم (01): مخطط الجودة في الهيكل التنظيمي لأحد المصارف



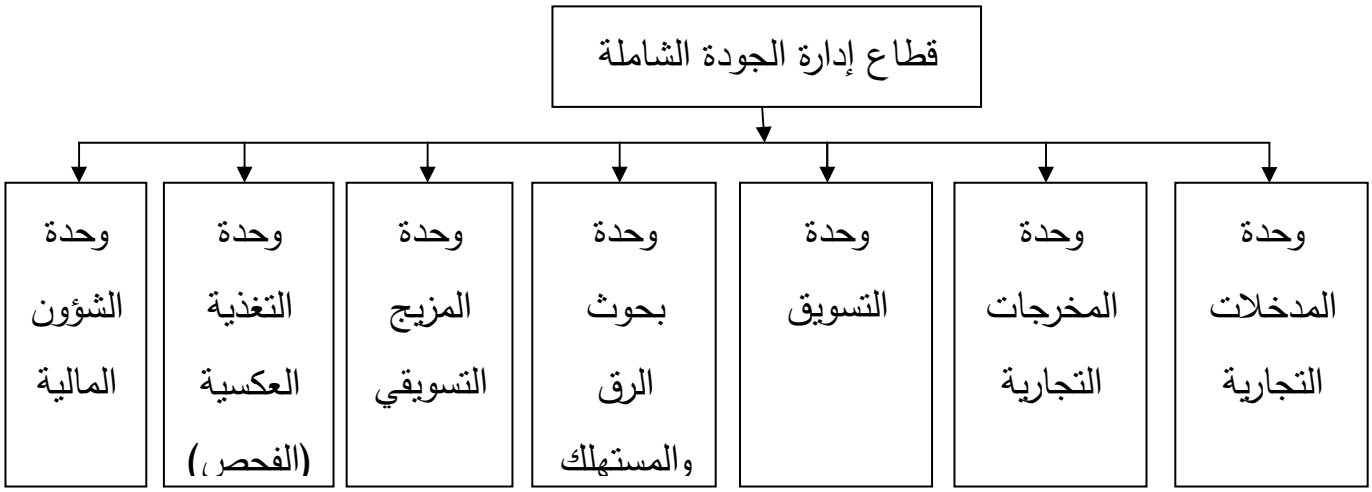
المصدر: سلمان زيدان ،إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الأردن، 2010، ص75.

2- إنشاء قطاع او قيم الجودة: وفقا لهذا الخيار يكون هناك قطاع لإدارة الجودة الشاملة ذو دور واضح وبارز في الهيكل التنظيمي في المؤسسات الكبيرة.

أو قد يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المؤسسة، ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم إشراف مدير دائرة معنية مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية.[1]

[1]- سلمان زيدان، مرجع سابق، ص76.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لقطاع إدارة الجودة الشاملة في منشأة تجارية



المصدر: سلمان زيدان ،إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الأردن، 2010، ص.76

3- عدم وجود وحدة إدارية للجودة: في بعض الأحيان وخاصة في المؤسسات الصغيرة قد لا تدعوا الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرع للجودة، بل قد تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحمد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلي، ولضمان أفضل النتائج فإنه ينبغي إعطاء مسؤول أنشطة الجودة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ سياسة الجودة بالشكل السليم.

وجدير بالذكر أن الكثير من المؤسسات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة مقابل دفع أتعاب محددة بين الطرفين ومن مزايا الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة:

أ- الموضوعية: فالمستشار الخارجي بعيد عن ضغوط الإدارة وهو يرى الأمور كما يجب أن يراها وليس كما تريد الإدارة أن يراها.

ب- الخبرة الجيدة: فالمشار الخارجي لديه الخبرة الطويلة في ميدان الجودة.

ج- تحديد الآراء والمقترحات: من خلال المستشار الخارجي يمكن تحديد الآراء والمقترحات نتيجة لكونه من خارج المؤسسة وليس من داخلها أما من حيث عيوب الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة فيمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

أ- نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المؤسسة: قد ينظر موظفو المؤسسة بعدم الارتياح إلى خيار الاستعانة بمستشار خارجي إذ قد يعتبر البعض هذا القرار بسبب نقص الكفاءات الموجودة في المؤسسة.

ب- صعوبة الحصول على المعلومات: إن عدم التعاون بين موظفي المؤسسة والمستشار الخارجي قد يؤدي إلى عجز المستشار الخارجي عن الحصول على المعلومات معينة بالسرعة المطلوبة.

د- عدم الولاء للمؤسسة: قد يعمل المستشار الخارجي مع أكثر من مؤسسة وقد يخصص الوقت اللازم لكل مؤسسة مع مقدار الأتعاب التي تدفعها مما يؤثر على درجة الولاء للمؤسسة.

هـ- عدم إمكانية متابعة البرامج طويلة الأمد: في حالة ترك المستشار الخارجي أو عدم تجديد عقده، فسيكون هناك صعوبة في متابعة وتقييم المقترحات والبرامج طويلة الأمد والتي يتوقع إنجازها بعد ترك المستشار الخارجي للعمل.

إن على الإدارة مسؤولية تقييم مزايا وعيوب الاستعانة بمستشار خارجي لإدارة الجودة الشاملة، واتخاذ القرار بالخيار المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة كل خيار من هذين الخيارين.[2]

المطلب الثاني: تشكيل مجلس الجودة

يشكل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولا عن وضع استراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط ويمكن تلخيص مهام مجلس الجودة بما يلي:

1- وضع سياسات الجودة وأهدافها.

2- دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

3- إنشاء فرق الجودة وتقسيم النتائج.

4- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص59-60.

[2]- مرجع نفسه، ص60-61.

5- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر.

6- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار.

7- وضع خطة التعليم والتدريب.

8- مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.

ويجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر بهدف مراجعة.

إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر.[1]

المطلب الثالث: بناء فرق العمل

إن التعقيد في العمليات الصناعية أو التجارية والخدمية جعلها خارج قدرات أي شخص بمفرده، والطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشاكل أو التحسين في الأعمال الحالية هو من خلال الاعتماد على المجموعة أو الفريق.

الفرع الأول: تعريف العمل ومميزاته

1- تعريف فرق العمل و مميزاته: هو مجموعة ممكنة تنظيميا للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات، والتشارك في المعلومات وتحسين عملية التنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة وبناء الثقة وخلق العلاقات الشخصية وذلك لأجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة.[2]

وحتى يتكون فريق العمل فعالا لا يبعض الأخذ بعين الاعتبار الآتي:

أ- العدد المثالي لأعضاء الفريق والذي يتراوح عادة ما بين ثلاثة إلى عشرة أفراد.

ب- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.

ج- منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه.[3]

د- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزيز أداء الفريق.

---

[1]- سلمان زيدان، مرجع سابق، ص79.

[2]- رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص260-261.

[3]- سلمان زيدان،مرجع سابق، ص80.

هـ- يعتبر التدريب ضروريا الأعضاء الفريق العمل الرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.

و- ضرورة توفر نظام للمعلومات تضمن تزويد أعضاء الفريق بما يلزم لتحقيق الهدف من إنشاء الفريق.

ي- منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.[1]

إن اعتماد أسلوب الفريق كل المشاكل أو التحسين يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي:

أ- القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل من خلال تحشي ذوي الاختصاص والموارد اللازمة.

ب- توفير التنوع في المعارف المهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر.

ج- إمكانية حل المشاكل التي لها أبعا تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المؤسسة.

د- إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية.

هـ- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار.[2]

الفرع الثاني: أنواع فرق العمل

هناك عدة أنواع من فرق العمل من أهمها:

1- فرق تحسين الجودة:هي عبارة مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها البعض لمعالجة وحل المشاكل تتعلق بالجودة وفرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي العليات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله يكون لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس جلساته ويساعد رئيس الفريق مقرر يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية إن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات وبناء الثقة بين أعضاءها.[3]

[1]- سلمان زيدان،مرجع سابق ، ص80.

[2]- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص261.

[3]- محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص62-63.

2- حلقات الجودة: يعتبر " كاورو ايشيكاوا " الأب الروحي في الحلقات الجودة، حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطويع لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء.

وقد انتشرت في اليابان في أوائل الستينات وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات.[1]

إن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح ما بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا ويجري عقدها أثناء الدوام الرسمي أو بعد انتهاء الدوام الرسمي وتدفع سبعين بالمائة كن المؤسسات في اليابان أجر الوقت الإضافي ولكنها لا تعتبر المحفز الرئيسي لأعضاء الحلقات بل الحافز الرئيسي هو فرصة التأثير في الأحداث وجعل العمل يؤدي بشكل أسرع، وقد يشترك في لقاءات حلقات الجودة الموردون والمقاولون بالإضافة إلى العاملين.

كما أن لحلقات الجودة مجموعة من الأركان نوجزها فيما يلي:

1- حلقات الجودة تتكون من مجموعات صغيرة يعملون في عمل مكاسبه ويكون لهم نفس المستوى التعليمي على أن تكون المجموعة متجانسة.

2- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر.

3- الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها يتم اختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم.

4- تعني الجودة بالمعنى الواسعة جودة أداء الأعمال داخل جميع أجزاء المؤسسة.

أما من حيث فوائد حلقات الجودة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تحسين مهارات الفرد في حل المشكلات واستثمار الفرص.

2- توسيع مدى إدراك الرد في حل المشكلات واستثمار الفرص.

3- تفعيل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بفهم ببعض.[2]

4- المساهمة في تغيير اتجاهات العاملين في اتجاهات أكثر إيجابية.

5- إعداد المرؤوسين لتنبؤ مناصب على في المستقبل.[3]

---

[1]- سلمان زيدان، مرجع سابق، ص81.

[2]- مرجع نفسه، ص82-83.

[3]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص66.

الجدول رقم (03)، الفرق بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة

فرق تحسين الجودة	حلقات الجودة
1- غير تطوعية	1- تطوعية
2- داخل الهيكل التنظيمي	2- خارج الهيكل التنظيمي
3- تهدف إلى إنجاز عمل محدد	3- نص بمشاكل الجودة وحلها
4- تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري	4- عدم تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري
5- تنفيذية	5- إستشارية
6- حل المشاكل الرئيسية	6- حل المشاكل الصغيرة

المصدر: سلمان زيدان ،إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الأردن، 2010، ص.82

3- فرق حل المشكلات: قد تتشكل جماعات بهدف حل المشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المؤسسة، وبالتالي فهذه الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.[1]

إن اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئيا يتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق بدراسة وحلها، تعتد هذه الفرق اجتماعاتها وتقوم بدراسة المشكلات المناطة بها، حيق في النهاية تقوم بتقديم اقتراحات وتوصيات كل هذه المشكلات، وذلك بعكس فرق تحسين الجودة التي تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها.

4- فرق العمل المسيرة ذاتيا: يتم في كثير من المؤسسات تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر الأقسام الموجودة فيها.

ويذكر "k.Fisher " بأن عدد فرق العمل المسيرة ذاتيا في شركة " تويوتا " للسيارات في الثمانينات من القرن العشرين بلغ أكثر من ستة آلاف فريق عمل.

ومما يجدر الإشارة إليه أنه الضروري تفويض الصلاحيات اللازمة إلى فرق العمل المسيرة ذاتيا حيث أن سلطة هذه الفرق تنفيذية، أما المديرين فتنحصر مهامهم ف تقديم الاستشارات والتوجيه.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص66.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والتغيير

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب إحداث عملية تغيير حذري في معظم جوانب المؤسسة لجعلها تتناسب مع هذه المنهجية الجديدة ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التغيير بمفهومه وأنواعه وكذلك مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير ومبادئه وقواعده وأنواعه:

إن التغيير هو عملية تحويل جذرية في جوانب ولهذا في تتميز بقواعد مبادئ وأنواع وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب:

الفرع الأول: مفهوم التغيير

توجد العديد من التعاريف نوجزها فيما يلي:

1- هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.[1]

2- يعرف التغيير عموما على أنه: نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي يتكون منها المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

فالتغيير قد يأتي استجابة لمتطلبات جديدة للعملاء أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة بالنسبة للمؤسسة كإدارة الجودة الشاملة أو لغير ذلك من الأسباب.[2]

الفرع الثاني: قواعد ومبادئ التغيير

يمكن الإشارة إلى بعض قواعد ومبادئ التغيير كما يلي:

1- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان وإستعداداتهم للتغيير أكبر.

2- يتفاعل الأفراد مع التغير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر المناقشة والتحاور بشأنه.

---

[1]- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص223.

[2]- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص45.

3- لا يمكن للتغيير أن ينجح ويستمر بالكلام والخطب ولكن بالممارسة والتطبيق.

4- إن التدرج واستخدام إستراتيجية تجزئ المشروعات أمرهم لنجاح العملية التغيرية.

5- لا تتغير من غير مرونة.[1]

6- كل تغيير له ثمن، فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير، علما بأن ثمن التغيير معجل وثمن عدم التغيير مؤجل.

7- لكل تغيير مقاومة ظاهرة وأخرى خفية فاحرص على التعرف عليها واستمالتها وترويضها.

8- تفهم الأسباب التي يقاوم الأفراد من أجلها التغيير مدخل مهم لإزالة هذه المقاومة.

9- كلما كانت العلاقات الإنسانية جيدة بين المغير والمتغير كلما أصبح التغيير أكثر سهولة وقبولا.[2]

الفرع الثالث: أنواع التغيير

هناك تصنيفات كثيرة لأنواع التغيير نتناول أهمها فيلما يلي:

1- من حيث درجة التخطيط:يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

أ- التغيير العشوائي: وهو التغيير الذي يحدث تلقائيا وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي فقد تكون آثاره ونتائجه سلبية على المؤسسة.

ب- التغيير المخطط: وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واهية من قبل مخططي التغيير.[3]

2- من حيث وقت التنفيذ:أ- التغيير السريع: التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمي البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه ليشكل صدمة قوية للجميع ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سو يتأثرون بالتغيير، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغير.

[1]- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص224.

[2]- مرجع نفسه، ص224.

[3]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص37-38.

ب- التغيير البطيء: يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تلاقيها لأي سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيء، عندما يكون التغيير شاملا لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقومة عنيفة للتغير المزمع إجراءه.

3- من حيث درجة الشمولية:

أ- التغيير الجزئي: يشتمل أجزاء من المؤسسة أو من الأنشطة والعمليات، فقد يشتمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المؤسسة أو أهداف المؤسسة أو السياسات والإجراءات.

ب- التغيير الشامل: وهو التغيير الذي يشمل المؤسسة ككل من كافة النواحي في سواء أفراد أو جماعات أو دوائر أقسام أو عمليات أو غير ذلك.[1]

المطلب الثاني: خطوات التغيير والقوى المحركة له.

إن عملية التغيير لها خطوات كغيرها من العمليات بالإضافة إلى وجود مستوى تحرك هذه العملية.

الفرع الأول: خطوات التغيير

هناك ثلاث خطوات للتغيير وهي:

1- تخطيط التغيير: إن تخطيط التغير هو عبارة عن وضع أهداف لعملية التغير وأن تكون هذه الأهداف واقعية واضحة، وتنسجم مع اتجاهات المؤسسة قابلة للتحقيق كما يجب تحديد منهج التغير الذي يقود إلى تحقيق أهداف التغيير ومناهج التغيير الذي يقود إلى تحقيق أهداف التغيير ومناهج التغيير تتمثل في تغير التكنولوجيا الهيكل التنظيمي، المهام والأفراد، إن تخطيط التغيير لإدارة الجودة الشاملة يتوافق مع عملية التنفيذ الاستراتيجي حيث يجري وضع البرامج اللازمة للتغيير متضمنة الأهداف والمناهج إضافة إلى جوانب أخرى وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

2- تنفيذ التغيير: إن تنفيذ التغيير عبارة عن تنفيذ للبرامج الجاري إعدادها في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي وإن من بين مستلزمات نجاح التنفيذ للبرامج المعدة بصورة جيدة الآتي:[2]

1- الجدولة الزمنية لعملية التنفيذ وتوفير مؤشرات قابلة للقياس لتحديد المراحل التي تمت خلال عملية التنفيذ.

[1]- محفوظ أحمد جودة، ، مرجع سابق ، ص38-39.

[2]- رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة، مرجع سابق، ص127.

2- وجود نظام للمكافآت المادية والمعنوية مرافق لعملية التنفيذ لتعزيز السلوك الإيجابي المتوافق مع الاتجاهات الجديدة المرغوب بها وتخفيف مقاومة التخطيط.

3- متابعة التغيير:إن الفترة التي يستغرقها عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحول المنشور الطويلة، وهذا يتطلب المتابعة الدورية لقياس مستوى التحول الجاري تحقيقه وعدم الانتظار حتى تنفيذ البرنامج كاملا ولابد من توفر مؤشرات لقياس الإنجاز وتتمثل هذه المؤشرات عادى في المواقف، المعارف، المهارات، رضا الأفراد، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بإنجاز التحولات المادية الخاصة البرامج التي لها مخرجات مادية.[1]

الفرع الثاني: مقاومة التغيير وكيفية التعامل معه

1- مقاومة التغيير:

يمكن للمرء أن يسأل نفسه السؤال التالي: " إذا كان هناك استثمار للوقت وللنقود من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلما الانزعاج " إن هذا السؤال جيد فاتحا قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة غالبا ما بين على سببين ورئيسين هما:

1- إدراكهم بأن هناك شيئا ما يجب كسبه.

2- عدم وجود بدائل أخرى.[2]

كما نعلم أن المقاومة التغيير أسباب متعددة من أهمها:

1- الخوف من فقدان الوظيفية.

2- تهديد المصالح الشخصية.

3- ضغوطات الجماعة.

4- مناخ عدم الثقة.

5- الخوف من الفشل.

ومن بين أهم ما ينبغي أن تقوم به في هذا الصدد إتباع الأساليب التالية:

---

[1]- رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة، مرجع سابق، ص127-128.

[2]- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدراة، مصر، 1996، ص51.

1- إعلام العاملين مسبقا وتحسيسهم بضرورة التغيير المراد إجراؤه.

2- الشرح الوافي والدقيق لفوائد ومزايا هذا التغيير.

3- دعم وتأييد المؤيدين للتغير وتشجيعهم على الاستمرار في هذا الاتجاه.

4- اشتراك الين يتوقع مقاومتهم للتغير من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، وذلك لاستمالتهم لدعم التغيير.

5- تدريب العاملين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة التي تدخل ضمن التغيير بغية إزالة الخوف لديهم إتجاهه.[1]

6- استخدام التهديد بالعتاب فقد تضطر الإدارة في النهاية الأمر إلى استخدام تهديد مقاومي التغيير بالعقاب إذا لم يقوموا بتنفيذ التغيير بالشكل المطلوب.[2]

الجدول رقم (4): طرق مواجهة مقاومة التغيير

الطريقة	الوقت الذي تستخدم فيه	المزايا	العيوب
1-الاتصال والتثقيف	عند وجود نقص أو عدم ثقة في المعلومات والتحليل	عند اقتناع الأفراد فإنهم يعاونون في تنفيذ التغيير	تحتاج إلى وقت غير قصير
2-المشاركة والاندماج	عندما لا تملك الإدارة كل المعلومات اللازمة لتخطيط التغيير، مع وجود قوة لايستهان بها لمقاومة التغيير	التزام الأفراد وبتنفيذ التغيير وتقديم كل المعلومات لديهم التخطيط التغيير	تحتاج إلى وقت طويل وقد يخطط المشاركين تغيير غير مناسب
3-المفاوضة والاتفاق	عند وجود تأكد حول التخلص من فرد أو مجموعة في عملية التغيير وإن أولئك لديهم قوة للمقاومة لا يستهان بها	الطريقة الأسهل أحيانا لتجنب قدر كبير من مقاومة التغيير	مكلفة غالبا
4- القسر والإكراه	عندما لا تجدي الطرق الأخرى بغض أو تكون مكلفة	سريعة ورخيصة	تقود إلى مشاكل مستقبلية لشعور الأفراد بالإكراه

المصدر: رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص123.

[1]- أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص48-49.

[2]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص46.

الفرع الثالث: القوى المحركة للتغيير

هناك الكثير من القوى المحركة للتغير أو مسببات التغيير والتي تؤثر في المؤسسة وتتطلب ضرورة القيام بإجراءات تغيير فيها، وهذه القوى يمكن تقسيمها إلى فئتين:

1- القوى الداخلية: نعني بالقوى الداخلية أي القوى المحركة للتغير التي تكون التي تكون داخل المؤسسة ومن أهم الأمثلة عن القوى الداخلية:

أ- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ب- ارتفاع معدل دوران العمل لدى العاملين في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ج- زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي.

د- انخفاض أرباح المؤسسة أو تحقيق خسائر فادحة.

هـ- عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.

2-القوى الخارجية: هذه القوى من خارج المؤسسة: وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها، إلا أنها تستطيع أن تجري التغييرات الملائمة داخل المؤسسة لكي تتلاءم معها ومن أهم هذه القوى:

أ- التطورات التكنولوجية فظهور آلات متقدمة بطاقات أعلى قد يجبر المؤسسة على إجراء تغييرات كشراء وتركيب آلات جديدة.[1]

ب- إصدار قوانين جديدة، مما يتطلب من المؤسسة التكيف معها مثل قوانين العمل والعمال وقوانين الاستيراد والتصدير وأنظمة الضرائب.

ج- التغيرات في النشاط الاقتصادي من ركود أو رواج، ويتضمن ذلك التغيرات في مستوى داخل الفرد ومعدلات النمو الاقتصادي.

د- تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، والتي قد تفرض على الإدارة ضرورة الاهتمام بها والقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.

هـ- التغييرات في المنافسة قد خول منافس جديد أو خروج منافس قوي قد يتطلب إجراء تغييرات معينة داخل المؤسسة.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص39-40.

المطلب الثالث: إجراءات إدارة التغيير في إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة إجراءات تقوم بها إدارة التغيير لإحداث التغيير في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير.

1- تجديد نطاق التغيير في المؤسسة: قبل البدء بعملية إدارة التغيير، يقوم ضابط إدارة التغيير بتقييم مدى التغييرات المطلوب إحداثها ومدى جاهزية المؤسسة لتطبيق وتقبل الخدمات الالكترونية ودعم استمرارية تقديم وتطوير هذه الخدمات، وذلك باتباع إجراء تحديد نطاق ومدى التغيرات، حيث تم من خلال هذا الإجراء تحديد مدى جاهزية كل من المؤسسة، والإدارة الوسطى والموظفين لتقبل التغيير المرافق للمشروع، يقوم ضابط إدارة التغيير بتعبئة استبيان الاستعداد للتغيير وتقييم دعم إدارة التغيير في المؤسسة، ومن ثم تتم عملية تحليل وتحديد مدى حاجة المؤسسة وجاهزيتها لإحداث التغييرات وإدارتها.

2- تشكيل فريق التغيير في المؤسسة: يتم العمل على تشكيل فريق التغيير في المؤسسة بناء على مسؤوليات محددة وشروط يوضحها إجراء تشكيل فريق التغيير، والذي ينتج عنه نموذج تحديد الأدوار والمهمات في عملية التغيير والذي يتم تحديده من قبل المؤسسة بالتعاون مع إدارة التغيير في قسم الحكومة الالكترونية، ووحدة إدارة التغيير في برنامج الحكومة الالكترونية.[1]

3- دراسة تحديد الفروقات في المؤسسة: ليتم معرفة حجم إدارة التغيير في المؤسسة عملية تقييم الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة من خلال إجراء دراسة تحديد الفروقات، والذي يهدف إلى تحديد وضع المؤسسة من خلال المجالات التالية:

الهيكل التنظيمي.

- الثقافة العامة داخل المؤسسة.

- الموظفين والإدارة.

- سير الإجراءات داخل المؤسسة.

[1]- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص233-234.

4- تشكيل الاستراتيجيات والرؤيا والأهداف المحددة للفريق: يقوم فريق إدارة التغيير بالعمل ضمن إستراتيجية وخطوات محددة تحكمها إستراتيجية مشروع الحكومة الالكترونية، بحيث يقوم العمل على وضع رؤيا وأهداف محددة للتغيير داخل المؤسسة وذلك سب إجراء تخطيط التغيير والاستراتيجيات.

5-عملية إعادة هيكلة المؤسسة: عند تشكيل فريق التغيير يقوم الفريق بدراسة إجراءاتى العمل ذات العلاقة بالخدمة ضمن نطاق المشروع، والتأكد من تحديث التغيير الإجراءات بما يتناسب مع التطورات المرافقة للخدمة، وذلك تبعا لإجراء التحديث (تغيير العمليات في المؤسسة).[1]

6- عملية التقييم والتعليم للتدريب: عند تشكيل فريق التغيير تتم عملية متابعة مهارات الموظفين المعنيين بالتغيير العاملين داخل المؤسسة للعمل على كسب المؤهلات الضرورية لعملية تطبيق الخدمات الالكترونية، من خلال إجراء التقييم والتدريب للموظفين تتم عملية تحديد المؤهلات والدورات التدريبية الضرورية للموظفين، وذلك من خلانل استخدام وتحليل نموذج تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين.

تتم عملية تقييم الموظفين من ناحية مهاراتهم في التعامل مع الخدمات الالكترونية وليس فقط من ناحية مهارات استخدام الحاسوب.

7- عملية التواصل والترويج للمشروع:

أ- إجراءات النوعية والترويج:

يقوم ضابط إدارة التغيير بالتنسيق مع قسم العلاقات العامة بالعمل على توفير حملات ترويج ونوعية لمستخدمي الخدمات الالكترونية للتعريف على:

- ما هو مشروع الحكومة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية.
- كيف تم تطبيق المشروع.
- أهداف المشروع والفوائد العائد على متلقي الخدمة.

[1]- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص235-236.

– تتم عملية تحديد استراتيجيات الترويج في المؤسسة وذلك من خلال تطبيق نموذج تخطيط الترويج ومن خلال تطبيق إجراء النوعية والترويج في المؤسسة والعمل على تحديد الجمهور المستخدم للخدمات وتحديد وسائل الترويج والرسائل التي سيتم ترويجها لكسب التأييد والدعم.[1]

ب– إجراءات التواصل وبرنامج اسأل:

خلال عملية تأهيل الكوادر المختلفة في المؤسسة من قبل فريق التغيير، يجب أن يكون هناك تواصل مستمر مع الموظفين والمستخدمين وذلك لتسهيل تطبيق الخدمات الالكترونية، فعملية التواصل مع الجمهور تعتبر من الأركان الرئيسية في عملية إدارة التغيير لكسب التأييد والمساندة والتحفيز لتطبيق التغييرات.

8– عمليات تقييم الأداء في عملية التغيير: خلال المراحل المختلفة من عملية التغيير في تطبيق الخدمات الالكترونية ونقل المعرفة الجديدة، تتم عملية تقييم الأفراد والدوائر والمؤسسات المختلفة وذلك للتأكد من فعالية عملية التغيير ومجابه أية مواجهة أو معارضة لتطبيق التغيير، والعمل على بيان مواطن الضعف والخلل والعمل على حلها.

09– عمليات التحفيز والمكافئة على الأداء: لضمان عملية تطبيق التغييرات في المؤسسات الحكومية المختلفة تتم عملية وضع خطة محددة لعملية تحفيز الموظفين والمستخدمين للخدمات الالكترونية لعملية تطبيق التغيرات والعمل على دعمها وتأييدها.

من العوامل المهمة في عملية تحفيز المستخدمين للخدمات الجديدة، عملية مشاركة المستخدمين في عملية التغيير، وإطلاعهم على مجل التغييرات ودورهم في هذه التغييرات والفوائد العائدة عليهم وأخذ آرائهم واقتراحاتهم.[2]

10– الالتزام وثبات التغيرات:لضمان عملية تطبيق وثبات التغيرات تتم عملية كسب الالتزام والتأييد من كافة الأطراف المشاركة والمؤثرة في عملية التغيير، حيث يشمل المساهمين والمؤثرين في المشروع الصفات التالية:

– التحكم بالموافقة على نقاط وجوانب تعني بعملية التغيير.

– التحكم بالموارد الضرورية في عملية التغيير.

– القدرة على إعاقة عملية التغيير وعرقلتها.

[1]– أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص236.

[2]– مرجع نفسه، ص237–238.

- القيام بعمليات وإجراءات تؤثر على عملية التغيير.

تتم عملية ودراسة وضع هذه الفئات من خلال:

- من هم الفئات المؤثرة والمتأثرة بعملية التغيير.

- درجة التزامهم ودعمهم للمشروع.

- الدرجة المطلوبة من الالتزام والدعم.[1]

المطلب الرابع: مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن مسألة تطبيق أسلوب أو منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب القيام بعملية إحداث تغييرات كثيرة في أنشطة المؤسسة وعملياتها ومن أهم المجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- ثقافة المؤسسة: إن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم و انضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المتعلقة بالمؤسسة، إذ أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها ويمكن التعبير عن ثقافة المؤسسة بأشكال عديدة أهمها:

أ- طريقة التعامل اليومية: مناداة الأفراد باسم العائلة، ليس ربطة الضيق أثناء العمل... إلخ.

ب- قواعد العمل: عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس مثلا.

ج- قيم العمل: مثلا التميز في كل شيء يتم فعله كما هو الحال في شركتي مارسيدس وIBM على سبيل المثال.

وهناك العديد من الجوانب التي ينبغي أن تشتمل عليها ثقافة المؤسسة المتعلقة بالجودة أهمها:

- التركيز على العميل.

- احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم.

- الخطأ هو فرصة للتطور.

- الحرص على الثقافي في العمل وعلى أدائه الصحيح من المرة الأولى.

[1]- أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص238.

- التحلي جروح التميز في كل شيء يتم القيام به.

- التحلي أيضا ب روح الفريق والتعاون.

2- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المؤسسة ويعرف j.stoner وزميله الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها.

إن الهيكل التنظيمي الطويل المبنى على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المؤسسات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك لما يسببه من مشاكل أهمها:

- وضع حواجز بين الوحدات والتقسيمات الإدارية.

- ضعف الرابط نتيجة إنحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدة.

- بعد قمة الهرم عن قاعدته مما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.[1]

- ضعف التنسيق.

- مركزية السلطة وبطيء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

إن الهيكل التنظيمي الطويل ذو المستويات الإدارية الكثيرة لأنه لا يتناسب مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فالهيكل الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله وبالتالي فالهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة يجب أن يكون منبسطا أو أفقيا بحيث يتوفر للأفراد والفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.[2]

3- العمليات: تعرف العملية بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وفي ظل مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كالمفهوم الشمولي للجودة والتركيز على العميل والانطلاق منه، وتمكين العاملين وتوطيد العلاقة مع الموردين والتحسين المستمر فإن العمليات السائدة تصبح غير ملائمة ولابد من إعادة التصميم لها ومن البرامج المفيدة في هذا المجال إعادة الهندسة للعمليات.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص49.

[2]- مرجع نفسه ، ص50.

إن عمليات المؤسسة عبارة عن أي نشاط من الأنشطة (كالإنتاج، التسويق الشراء الموارد البشرية) المالية، أو فروع تلك الأنشطة أو فروع الفروع فيها والذي له أهمية حيوية في تحقيق أهدافها، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يجري الاهتمام بإعادة الهندسة لمختلف الأنشطة الحيوية التي تدعم الجودة وفلسفة إدارة الجودة[1].

وتبدأ عملية إعادة الهندسة من العميل لإعادة تنظيم طريقة العمل بحيث تؤمن مستوى أفضل في تلبية رغباته وتوقعاته وبتكلفة أقل.

من الاتجاهات الأخرى في إحداث التغيير في العمليات بما يتناسب مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة اعتماد برامج "أفضل الممارسات " حيث يتم تحديد أفضل الممارسات لدى المؤسسات الأخرى في نشاط معين ويجري الاستفادة منها في أداء ذلك النشاط بعد تكيفها مع طبيعة وخصوصية المؤسسة.[2]

4/– أسلوب الإدارة: إن فلسفة تحقيق مسعى الجودة الشاملة يعتمد في المقام الأول على تفعيل العمل الجماعي وروح الفريق والتعاون المتبادل بين الجميع داخل المؤسسة والشعور الواعي بأن أهداف المؤسسة من أهداف العاملين، وبالتالي على الإدارة العمل في هذا الاتجاه وغرس كل هذه القيم وتكريسها لدى الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء وكل من له مصلحة فيها، وهذا يتطلب منها العمل وفق مرونة عالية من خلال إعطاء حرية أكثر في العمل ومنح الرؤساء الفرص الكافية لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتصدي لمشاكل العمل التي تواجههم باعتبارهم الأقرب والأكثر دراية بحلول تلك المشاكل.[3]

[1]– رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة ، مرجع سابق، ص134.

[2]– مرجع نفسه، ص135.

[3]– أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص53.

خاتمة

لقد تطور مفهوم الجودة من مجرد كلمة تعني التميز والرفاهية إلى المعنى الحديث وهي مطابقة التوقعات لمواصفات المنتج والخدمة وكذلك جودة العمليات التي تقني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ومن أول مرة وقد أدت أسباب كثيرة إلى تطور الجودة وإداراتها كالتطور في الوسائل وظهور المصانع بالإضافة إلى التحديات التي يعرفها السوق كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات كمقاسات بعض المفكرين في تطويرها ومن أبرزهم ديمنج وفريد سميث وجوران والذين وضعوا الأساس لهذه الفسلفة الجديدة، وقد طبقت العديد من المؤسسات هذه الفلسفة والتي تركز على مشاركة العنصر البشري التي تزيد في انتماء العاملين ولاءهم للمؤسسة لا من جهة ومن جهة أخرى إرضاء رغبات الزبائن وتطلعاتهم.

ولهذا فعملية تحول المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى متطلبات ومن أهمها دعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي وتمر هذه العملية بعدة مراحل كالإعداد والتخطيط والتي تكون أهم مراحل كما تحتاج العملية إلى رقابة وتقويم كغيرها من العمليات كما تحتاج العملية إلى تنظيم من خلال تشكيل مجلس الجودة وبناء فرق العمل ويختلف هذا التنظيم من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها ومجال نشاطها.

كما تحتاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير في بعض مجالات المؤسسة كثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي والعمليات وأسلوب الإدارة وهي الجوانب الأكثر تأثرا بهذه الفلسفة أو العملية.

الفصل الثاني

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

و أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل التي يساهم في نجاح المؤسسات اليوم، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولم يعد البقاء والاستمرار في وقتان الحالي من قبل المؤسسات مرهونا بجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقسيمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات لبعض المشاكل.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء من خلال التطرق لكل مفهومه ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه كما سنتطرق إلى تقييم أداء العاملين من مؤشرات ومشاكل وصعوبات وطرقه واستخداماته كما سنتطرق إلى كيفية تحسينه كما سنتناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالتطرق إلى بعض المحاور المتعلقة بهذا المنهج من تدريب وتمكين وتحفيز ومشاركة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي حضت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية وجميع المؤسسات بشكل عام، على اعتباره الهدف لا سياسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة وتعمل على تحسينه وهو يعكس مستوى النجاح الذي حققته وسنتعرف عليه من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مفهوم الأداء ومحدداته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

للأداء عدة تعاريف من بينها:

يعرف الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية السلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح لها بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.[1]

حيث نستنتج من هذا التعريف بأن الأداء هو الإنتاج بفعالية لتحقيق الفائض وعرف توظف محمد عبد المحسن الأداء بأنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى الن؟ام إلى تحقيقها.[2]

وهذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

وعرف كل من miller.bromiley الأداء بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد حمادية والبشرية واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]

من خلال هذا التعريف يتضح بأن المؤسسة تركز على الأسباب والطرق التي توحلها إلى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال استغلال موارد البشرية بصورة جيدة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويمكن تحديد مفهوم الأداء في المعاني التالية:[4]

---

[1] – p.lorino, péconomiste et lemonogor, editionenoge, alger, 1991, p56.

[2]– توفيق محمد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء، مصر، 2006، ص03.

[3]– فليح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص231.

[4]– باللعور سليمان، مصطفى عبد الوهاب، إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر يومي–8–9– مارس 2005، ص471.

الأداء هو عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية لنجاح وتختلف حسب المؤسسات والعاملين فيها.

الأداء هو نتيجة النجاح وبمعنى أن قياس الأداء هو تقدير لنتائج المحصلة.

الأداء هو فعل يعبر عن من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الأوقات.

ومن هذه المعاني يتضح بأن الأداء هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة وهو كذلك الكيفية التي يؤدي العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها استخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لتوفير مستلزمات الإنتاج وتخزينها وتسويقها طبق للبرنامج المسطر والأهداف المحددة خلال الفترة الزمنية المحددة.

نستنتج من خلال ما سبق بان الأداء مفهوم واسع، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة (بالنجاح الفشل) و(الكفاءة، الفعالية)...إلخ وغيرها من العوامل، ولذلك فإن الأداء هو ذلك النشاط المخطط له الذي يكون بشكل مستمر، وهو الذي يحقق للمؤسسة نجاحها واستمرار فيها أو فشلها وتدهورها، ويكون ذلك بناءا على خطة تم وضعها سابقا وفقا لمتطلبات النشاط، والأداء يكون مرابط بكفاءة وفعالية العامل.

الفرع الثاني: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

1- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد الدافعية للعمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

3- إدراك الدور والمكانة: يجب على المفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

المطلب الثاني: معدلات الأداء وخصائصه[1]

الفرع الأول: خطوات تحديد معدلات الأداء

يمكن حصر هم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتتمثل:

[1]- عبد المحسن جودة، عبد الحميد بعد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ص423.

* أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

* أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

* أهداف تنموية: تتعلق بتعريف المفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

* تحديد فئات الأفراد الذين يهمهم تقييم أدئهم والمقالات المناسبة لكل فئة.

تعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم: وفق معايير محددة.

مثلا: جودة العمل، السرعة من العمل، الإتقان، التعاون... إلخ.

2- تحديد عدد المعدلات وترشيد استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أمر على من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق أهداف المنشودة.

3- تحديد بدون كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال أهميته كل منها:

4- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

الفرع الثاني: خصائص معدلات الأداء

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفضيلية بالخصائص التي يتسم استعمالها للقياس، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

1- التوافق الاستراتيجي: يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة واستراتيجية المنظمة وغاياتها وثقافتها.

مثال: إذ كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم يتركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

2- الهدف: بشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترف به النقص أو الغموض.

3- الثبات: بشير ها المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات وصف وتغيير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

4- القبول: إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يبج أن تتصف بها معدلات لأداء حيث أنه يوجد لكثير منها يتسم بالهدف لثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها، لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هذا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

5- الخصوصية: تعني أن تعطي معدلات دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم من مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا الكل من الأهداف الاستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كليا أو جزئيا وقد يكون حسب الإصدار داخلي وخارجي وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي، تكنولوجي، إداري.

أولا: الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

أ- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد الموجودين في المؤسسة والذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراته بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ثانيا- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة بحيث أن هاذ النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ويكون سهلا إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية (يمكن قياسها وتحديد أثارها).

ثالثا: الأداء حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة[1] إلى :

1-الأداء الكلي : الأداء الكلي وهو ذلك النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح، الشمولية، النمو... إلخ.

[1]- عادل عشي، تقييم الأداء إلى المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، ص05.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف اختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

رابعا: الأداء حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي[1] وأداء تكنولوجي وهو كالآتي:

1- الأداء اقتصادي: يعتمد هذا النوع من الأداء على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم وكذلك تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في محل التكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون أهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا للأهمية التكنولوجية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إنه يصعب تحديد كل هذه العوامل إن يقول " bojt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية إن أو الحياة الاجتماعية أو الحياة الأثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان ودي المكان وكذالك العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هذا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

* **عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل تذكر منها.

1- العنصر البشري: بشكل أهم مورد من المؤسسة: ضمن وتتطور تنافسية المؤسسة مر عون بمدي اسقتطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام من الجماعة ومدى تعاونها معها.

ولمدى العناية التي تعطيها التنمية وتطوير ملكتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها النيل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

أ- الأداء: القدرةX البيئةX الدافعية.

[1]- عادل عشي، مرجع سابق، ص07.

ب– الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع نطاق مسؤولياتها وسيطرتها بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج– التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم إمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفق للمستجدات الجديدة من نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز ولتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء.

لذا وجب أن تكون لأن المؤسسة مرونة ديناميكية في أي عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

د– بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة الفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية ببيئة العمل.

هـ– طبيعة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته لعمله وولائه لمؤسسة.

و– العوامل الفنية:إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

* **عوامل خارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ– البيئة الاجتماعية والثقافية:

– العادات والتقاليد الموروثة.

– العرف وأمورا الدين.

– المستوى العلمي: نسبة الأمية

– النظر إلى مدى تقدير الأفراد التعليم وغبائهم من الحصول عليه.

– التدريب وأنواع برامج التعليم الفني المهني.[1]

ب– البيئة السياسية والقانونية:

– طبيعة النظام السياسي.

[1] - عادل عشي، مرجع سابق، ص08 .

- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية لمتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الاقتصادية:

- لا يطار العام لاقتصاد الدولة " اقتصاد أو موجه ".
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.[1]

[1] - عادل عشي، مرجع سابق، ص 08.

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشرعات الإقتصادية، وتقييم أداء العاملين ي أي مؤسسة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مدبري المؤسسات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا لشام بين العاملين واستقرارهم وثقتهم الكاملة المؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح في المؤسسة أي كل العاملين فيها سواء كانوا موظفين، أم عمال دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين.

وقد أصبح ينظر للأفراد في المؤسسات على أنهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المؤسسات على كفاء ة هذا العنصر لأنه هو الذي يحقق لميزة التنافسية من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد العامل.[1]

الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وزهي بعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة.[2]

كما يعرف الأداء: بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة.[3]

* **التقييم**: عرف موناها monahan التقسيم بأنه إصدار حكم لعرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء.

* **مفهوم تقييم آداء العاملين:**

هناك عدة تعاريف لتقييم آداء العاملين نذكر منها.

[1]– عمار بن عشى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 45.

[2]– زاوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الدار الجامعي للنشر والتوزيع، 2012، ص13.

[3]– عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد حركات، لتدريب الأدنى بالأداء، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص60.

1- يقصد بتقسيم لأداء البشري دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم الفردي في المستقبل وتحملن لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفته أخرى..[1]

يتضح من هذا التعريف أن تقييم الأداء ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2- كما يعرف أنه: العملية التي يستخدمها المستخدم أو المقيم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه.[2]

3- ويعرف كذلك بأنه عملية ترتيب العمل اما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية.

4- ويعرف بأنه " النظام الذي تم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".

ومن خلال ما سبق ذكره نحاول تقديم تعريف شامل لتقييم الأداء:

تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد وأثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة ومعروضة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة من اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى موضع القوة والضعف.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

إن القيام بعملية التقييم تهدف إلى:

* اختبار الأفراد العاملين المناسبين الأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ".

* مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.

* تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية القاعدة، مصر، 2005، ص373.

[2]- محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، زمر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص189.

* اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.

* يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية والإطلاع، إذ أن قياس الأداء بتشجيع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم ثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمه.

* يزود قياس لأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا الإجراء دراسات ميدانية، نتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا العمليات لاختبار ولتعيين في المؤسسة.

* ساعد تحديد مدى فعالي المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

* يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

* وضع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس ثقتهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

* وسيلة التطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة ة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.

* تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم على الأمور والتدريب على الرقابى الفعالة المستمرة.

* اشعار الموظف بالمسؤولية أي عند ما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سواء يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه وسواء تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة والرؤساء المباشرين.

وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترفيه، زيادات من في الأجر... إلخ، وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الأخر، كما أن القياس لأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي فرد له كفاءة فعالية ويعمل في صمت.[1]

[1]– عمر وظيفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب، طبعة 1991، ص17.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

إنّ أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتسخر أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتسخر نتائج هذه العملية في وضع عارض السياسات المختلفة لها كالتعيين الأجور الحوافز، الترقية، التدريب، النقل، لطرد... إلخ.

ومنه تبدو أهمية العملية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي نذكر أهمية تقييم لأداء في المؤسسة.

* الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدير من أجل وضع مستوى الأداء.

* هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على اتباع الحاجة الإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين.

* أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على دوى الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حق نتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين، وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.

* كذلك التقييم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوي العاملة والحوافز.

* بعد وسيلة لضمان عدالة لأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.

* كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس " مشرف" ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم أداء العاملين

إنّ مفهوم المؤشرات يدعى كذلك بالمقاييس، وتركز معظم التعاريف الخاصة بالمؤشرات الأداء على أنها الجانب الكمي، إلا أن البعض التعاريف بينت أنه ليس شرطا ضروري، لأن يكون مؤشر الأداء مقاسا بل قد تكون المعلومة في الشكل البياني.

ومن خلال هذا يمكن تعريف مؤشر الأداء البشري على أنه، " معلومة كمية تقيس كفاءة وفعالية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة وكما تم الإشارة إليه فإن المورد البشري ركز عليه معظم الباحثين لكنهم اختلفوا في كيفية تقييمه، لذا سيتم توضيح أهم مؤشرات

تقيمه وفق الجدول التالي الذي يوضح أنواع مؤشرات تقييم أداء الأفراد الخاصة بكل معيار من معايير الأداء المتعلقة بـ: التكلفة، الوقت والجودة والجدول التالي يوضح لك.[1]

الجدول (05): يوضح مؤشرات تقييم الأداء

المعايير	رمز المؤشر	نوع المؤشر	العلامة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	* مؤشر الأفراد رقم 1 * مؤشر الأفراد رقم 2 * مؤشر الأفراد رقم 3 * مؤشر الأفراد رقم 4 * مؤشر الأفراد رقم 5 * مؤشر الأفراد رقم 6 * مؤشر الأفراد رقم 7 * مؤشر الأفراد رقم 8	* نسبة العمال في قسم الأفراد * إنتاجية العامل بالمؤسسة * نسبة الغيابات غير المبررة * عدد الصراعات بين العمال في نفس المستوى * عدد الصراعات بين العمال ومشرفيهم متوسط الصراعات في اليوم * نسبة التوظيف * نسبة نجاح الموظف * معدل دوران العمل	* عدد عمال قسن الأفراد إجمالي العمال * كميات النتائج/ عدد العمال * عدد الغيابات غير مبررة/ مجموع الغيابات * العدد * العدد * عدد الصراعات/ عدد أيام العمل * عدد الموظفين خلال فترة ما الاحتياجات المؤسسة * المؤسسة * عدد العمال المسرحين خلال التربص/ عدد العمال الموظفين	– معدل العمال إلى إجمالي عمال المؤسسة. – عدد الوحدات التي ينتجها كل عامل. – عدم اهتمام العمال بالعمل في المؤسسة . – الرضا أو عدمه عن العمل في المؤسسة. – الرضا أو عدمه عن العمل بين العمال في نفس المستوى التنظيمي. – الرضا عن العمل خلال لاحتياجات. – نجاح أو فشل سياسة.
الورقة	* مؤشر الأفراد رقم 9 * مؤشر الأفراد رقم 10 * مؤشر الأفراد رقم 11 * مؤشر الأفراد رقم 12 * مؤشر الأفراد رقم 13	* إنتاجية ساعة عمل فعلية * إنتاجية ساعة عمل مباشرة * القيمة المضافة لساعة عمل * نسبة التغيب * متوسط الغياب	* كمية الإنتاج أو قيمته/ إجمالي ساعات العمل الفعلية * كمية الإنتاج أو قيمته/ إجمالي ساعات العمل المباشرة. * القمة المضافة/ مجموع ساعات العمل. * عدد ساعات التغيب/ إجمالي ساعة العمل. * عدد ساعات الغياب/ عدد العمال	* كمية أو قيمة الإنتاج في الساعة الواحدة للمؤسسة. * كمية أو قيمة إنتاج ساعة في ورشة الإنتاج فقط. * قيمة الإنتاج ساعة جمع استبعاد أثار الاستخدامات الوسطية. * مدى رضا العمال ونجاح الإدارة في القيادة. * متوسط ساعات الغياب لكل

[1]– صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2010، 67.

				عامل.
التكلفة	* مؤشر الأفراد رقم 14 * مؤشر الأفراد رقم 15 * مؤشر الأفراد رقم 16 * مؤشر الأفراد رقم 17	* إنتاجية العامل بالقيمة * نسبة مصاريف العمال في المؤسسة * نسبة مصاريف العمال إلى الإنتاج * وزن الأجور في التكاليف	* قيمة الإنتاج/ عدد العمال * مصاريف العمال/ إجمالي التكاليف * مصاريف العمال/ قيمة الإنتاج * مجموع الأجور/ إجمالي التكاليف	* مساهمة كل عامل في الإنتاج بالقيمة. * نسبة المصاريف التي تتحملها المؤسسة عن عمالها مقارنة مع مجموع مصاريفها. * مدى تحكم المؤسسة في تكاليف عملها. * تطور نستوى الأجور في المؤسسة.
الجودة	* مؤشر الأفراد رقم 18 * مؤشر الأفراد رقم 19 * مؤشر الأفراد رقم 20	* نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل * نسبة أخطاء العمل * نسبة تكلفة لساعة عمل	* الإنتاج المعيب/ عدد العمال * عدد الأخطاء/ عدد العمال * تكاليف مجموع ساعات العمل المباشرة.	* إنتاجية كل عامل من المغيب. * عدد أخطاء العمل لكل عامل. * جودة العمل بالساعات.

المصدر: صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2010، 68.

المطلب الرابع: مشاكل وصعوبات عملية تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: المشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعة لأصبح دور عملية التقييم بسيطا إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعر عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها.[1]

أولا– التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:

قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلة في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في العمل، فقد يكون العامل فقد يكون العامل الذي يجوز على رضا هو الأمانة، فإن أمنيا ذلك يدفع المقيم إلى منحة درجات في جميع العوامل الأخرى، وكذلك العكس الصحيح.

[1]– مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 195–196.

ثانيا– التأشير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:

إنّ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة ؟قد تكون سنة مثلا، فإذا كان المشرف الذي يقومك بالتقييم بتأثر بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد أنذلك فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداؤه قبل ذلك غير مرض، وكذلك العكس صحيح، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فقد يعطي تقييما ضعيفا حتى لو كان أداءه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة.

ثالثا– التحفيزات الشخصية:

ونعني بذلك أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة ها بأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرق او الجنس، أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين.

رابعا: الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا، وكان من الطبيعي أن يتم التقييم على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه الفرد وبصورة واقعية، وكأن يقوم بعض المشرفين بالتقييم بالحالات تفوق بعض الأفراد على الآخرين تحسبا من نقل المبتدأين وبقاء المختلفين تحت إشرافه.[1]

الفرع الثاني: صعوبات عملية تقييم أداء العاملين

ويتضح حسب ما تم التطرق سابقا أن عملية تقييم الأداء سهلة نظريا فهي مرحلة من مراحل عملية الرقابة لكنها من الناحية التطبيقية ما تزال تطرح إشكالية معقدة، فقياس منة كفاءة الأفراد والحكم عليهم موضوع حساس، كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، حيث تتضمن الحم على شخص من قبل شخص آخر مما يجعل هذا القرار غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأفراد، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

1– صعوبات تتعلق بنظام التقييم الأفراد:

وتتعلق هذه الصعوبات بنظام التقييم بحد ذاته والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

[1] - صالح محرز ، مرجع سابق ، ص 68 .

أ- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر للوقت والمال، لذلك على المؤسسة أن ترجع العملية للهدف محدد كان يكون القياس أو المقارنة أو تقويم نقاط القوة والضعف وتعزيز نقاط القوة، أو ضعف إلى ذلك عدم دقة معايير التقييم وسوء اختيارها، وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

ب- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس مما يؤدي إلى صعوبة قياس أدائه، وفي هذا الاتجاه ينظر إلى الأداء على أنه مفهوم مجرد اجتماعيا في أذهان الباحثين، مما جعل اسقاطه على واقع المؤسسات وتحويلة إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه.

ج- عدم وجود نظام موضوعي منظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم الأداء العاملين أو جود قصور وضعف في النظام المطبق.

د- تطبيق نموذج موحد لكل المستويات مع نظام تصنيف الوظائف، الذي يقوم على تنوع الواجبات وتفاوت مسؤولياتها، الأمر يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير التقييم.

2- الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

تتعلق هذه الصعوبات بالقائمين بعملية التقييم وبصورة أدق، بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فإن كان القائمون بالتقييم حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري يقومون بعملية التقييم بقسوة وصرامة، على عكس ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، وقد يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقومين وكثيرا ما يحدث من تجميع المشرفين للمعلومات والدلائل والمؤشرات التي توضح تميزا في أدائهم الشخصي دون الاهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هؤلاء المشرفين بالسعادة والرضا عند الثناء عليهم من قبل الإدارة العليا.[1]

3-صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم:

من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراة بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه، من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة.

[1] - صالح محرز، مرجع سابق، ص 69.

كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى، يتمثل في مجموعة من الأخطاء والمشاكل التي ترتبط بالعامل الخاضع لعملية التقييم، وتؤثره بكفاءة وفعالية العملية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وبين قدرات وطاقات العمال ومختلف الصعوبات في عملية تقييم الأداء كلها تحول دون الوصول إلى النتائج الموجودة والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة، إلا أن هذا لا يحول دون تحفيظها فهناك من السبل للتغلب على هذه الصعوبات أو على التقليل منها، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة [1].

[1] - صالح محرز، مرجع سابق، ص 69.

المبحث الثالث: أساسيات حول تقييم أداء العاملين

تعتمد المؤسسة في عملية تقييم أداء عمالها على مجموعة من المعايير والطرف التي تساعدها، في عملية تقييم الأداء، وبالتالي تستطيع إدارة المؤسسة التمييز بين العامل الذي يستحق الترقية إلى منصب أعلى، والعامل الذي يستحق التكوين في مجال تخصصه، بإضافة إلى هذين العنصرين هناك استخدامات ونماذج تعتمد في عملية التقييم وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين

هناك عدة معايير تعتمد عليها المؤسسة في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة وهي كالآتي:

أ,لا– العناصر: وتشتمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العلم والتعاون... إلخ.[1]

يتضح من خلال هذا التعريف أن العناصر تنقسم إلى نوعين وهما:

1– عناصر تتعلق بشخصية الفرد، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد وهي عناصر صعبة القياس والتقييم، لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن ملاحظتها.

2– عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة الحضور، تحديد الأوليات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك السليم في العمل، فبالتالي تمثل مرجعا يستند عند قياس وتقييم كعادة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

ثانيا– معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المخصصة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة وهي:[2]

[1]– أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1986، ص248.

[2]– زهير ثابت، كيف تقيّم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص98.

1- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

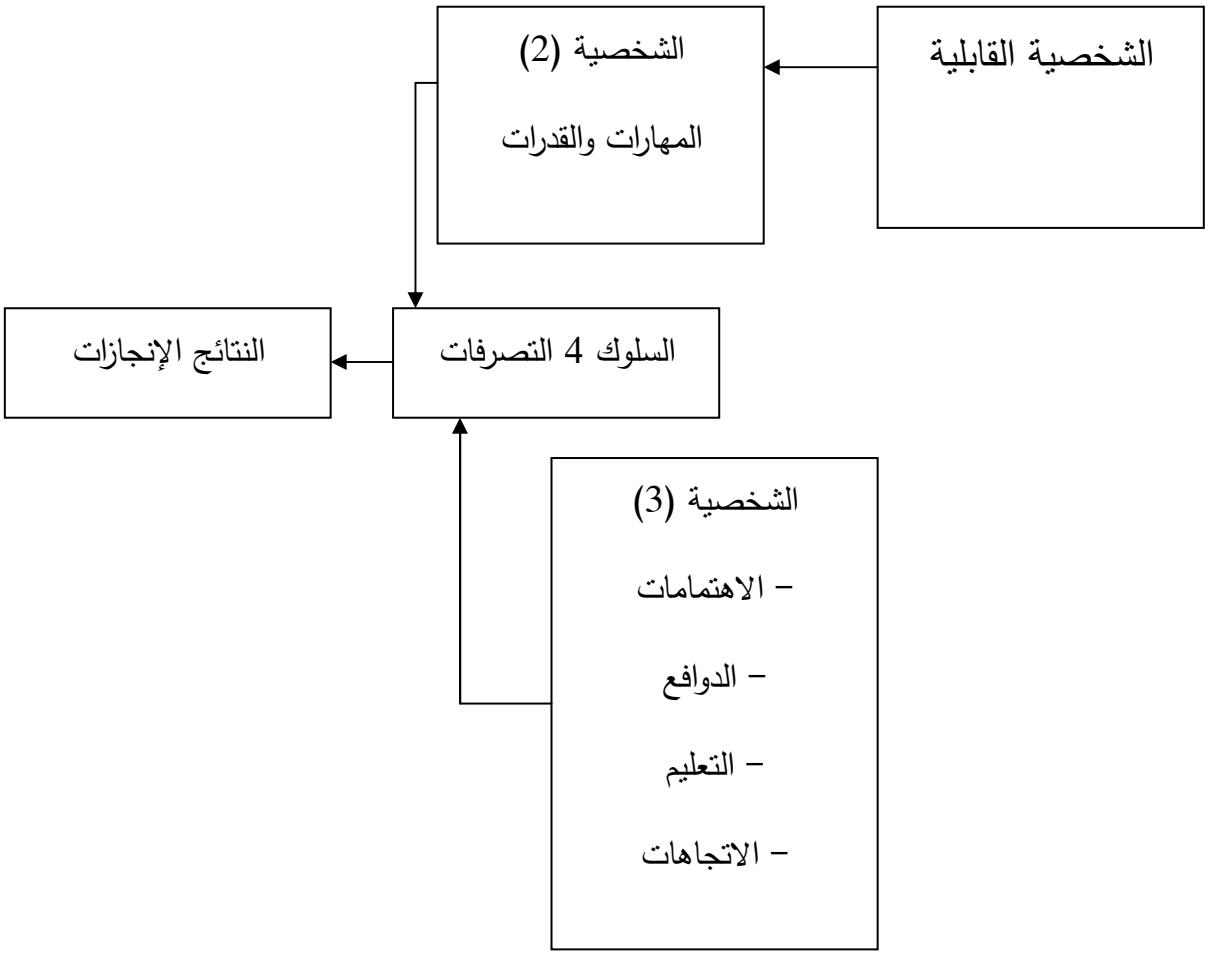
2- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

3- الوقت: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز، يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير هل سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

4- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية الإنتاج، أو رقم المبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء.

الشكل رقم (03): **يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج**



المصدر: سعاد بعجي،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرجع سابق، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص25.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

هناك طرق متعددة للتقييم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالآتي:

الفرع الأول: الطرق التقليدية

1- طريقة التقييم ببحث الصفات: وهنا يتم تحديد إعداد من الصفات الشخصية والتي ستأخذ كأساس للتقييم، وتعطي كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشر درجات (انطباق الصفة تماما) وتعطي التقديرات على النحو التالي"

100-90% يحصل على تقدير ممتاز.

90-75% يحصل على تقدير جيد جدا.

75-63% يحصل على تقدير جيد.

62-50% يحصل على تقدير مقبول.

أقل من 50% يحصل على تقدير ضعيف.

ومن أمثلة الصفات:

الشعور بالمسؤولية المواظبة، القدرة على التعاون، القدرة على حل المشكلات، المثابرة، العلاقة بالرؤساء... إلخ.

وتبدأ هذه الطريقة بأن يقوم المقيم بانتقاء الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل قدر من الصفة يمليه أدنى رتبة (الأخيرة) ثم يقوم المقيم بمن ذلك بانتقاء الأول والأخير من بين الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة .

2- طريقة الترتيب: ووفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام.

3- طريقة المقارنات الزوجية: تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع أفراد أخر طبقا لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

عدد المقارنات الزوجية $= \frac{ن(ن-1)}{ن}$

حيث (ن) عد الأفراد المطلوب تقيمهم، لما كان كبر عدد المجمعات الثنائية يمثل مشكلة في حالة كبر عدد الأفراد لا اقترحت طريقتين للتغلب على هذه المشكلة.

أ- الطريقة الأولى: وهنا يتمى تقييم العدد الكلي للأفراد إلى مجموعات أصغر ثم تكوين المجموعات الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة وقد يترتب على هذا التقييم أني تفاوت عدد الأفراد في هذه المجموعات.

ب- الطريقة الثانية :وفقا لهذه الطريقة ناله ليس من الضروري أن تتم المقارنة بين كل لرد ولرد أخر في المجموعات الكبيرة، وإنما تختار عينة من المجموعات الثنائية بحيث يتساوى الأفراد محل التقييم في عدد المجموعات التي يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منتظمة.

4- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين.

5- طريقة القوائم: طبقا لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التي تبين مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم-لا) ويطلب من المقيم أن يضع العلامة المناسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلم هذه القائمة إلى إدارة القوى العاملة التي تضع أوزانا نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان، ويكون النتائج هو مقدار كفاءة الفرد.[1]

الفرع الثاني: الطرق الحديثة

وتتمثل في الطرق التالية :

1- الطريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية): تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل ف يتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.

وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد أراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوك الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي، وفيما يلي بعض الأمثلة للحقائق الجوهرية.

[1]- محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر 2007 ، ص 228-230.

التاريخ	الأحداث المهمة الإيجابية
1990/10/10	كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات التي عقدت بالمنظمة.
1990/11/10	تكون أن الانتهاء مع الإنتاج المستهدف قبل موعد المحدد له.
1990/12/10	قد اقتراحا موضوعا مهما في تبسيط إجراءات الممل.

التاريخ	الأحداث المهمة السلبية
1990/10/02 1990/11/08	تطاول على أحد زملاءه بالسبب العلني تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك الممل بالقسم
1990/12/25	رخص الحضور لوقت إضافي على الرغم من احتياج العمل لذلك.

2-طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة وتتولى إدارة القوى العاملة وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو العملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم حيث يقوم بملأ هذه الإستمارة، وذلك يوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة القوى العاملة والتي تقوم بدورها يحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها وواضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

وفيما يلي مجموعة عن استمارات تقييم الأداء التي استخدمت هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين.[1]

المجموعة الأولى:

1- يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى	
2- راغب في تحمل المسؤولية	
3- يميل إلى تجنب العمل	
4- يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر	

[1]- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 231-232.

المجموعة الثانية:

1- يظل يعمل طوال الوقت	
2- يظل يعمل أغلب الوقت	
3- يظل يعمل بعض الوقت	
4- لا يشغل الوقت في العمل	

المجموعة الثالثة:

1- لا يشك أي شخص في قدرته على العمل	
2- يستطيع العمل باقتدار في مجالات مختلفة	
3- تسعفي ومبتكر في معاملة زملائه	
4- دقيق عن أدائه لواجباته	

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على أداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيسي والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

أ- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.

ب- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في أن واحد.

ج- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.

د- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس.

هـ- بعد أن تنتهي مدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقييمك نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية.

وبإمكان النظر في طريقة الإدارة بأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم (04) :يوضح طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر 2007 ،ص ص 233-23

وهناك فرق واضح بين طرق الأداء التقليدية وطريقة الإدارة بأهداف في الجدول التالي:

جدول رقم (06) : يوضح الفرق بين تقييم الأداء بطريقة التقليدية وطريقة بالأهداف

عنصر المقارنة	طرق التقييم	
	الطريقة التقليدية	طريقة الإدارة بأهداف
اتجاه التركيز	الأداء السابق	الأداء الماضي والمستقبلي
الهدف	إصدار الحكم عليه	تحسين الأداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضا الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	إصدار الحكم	المساعدة والنصح
دور المرؤوسين	تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم يعرف التعليم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم	نادرا ما يعرفها لأنها سريعة	يعرفها سابقا
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوسين	منخفضة	عالية
تماسك أمن الرئيس للمرؤوسين	ضعيف	عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر

المصدر: محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر 2007 ،، ص235.

المطلب الثالث:استخدامات تقييم الأداء العاملين

يمكن أن نلخص استخدامات تقييم الأداء العاملين في النقاط التالية:[1]

1/ التخطيط للموارد البشرية: حيث يمكن الاستفادة من المعلومات المستقاة من التقييم لمعرفة من يحتاج إلى ترقية.

2/ إسقاط واختيار الموارد البشرية: حيث يلعب تقييم الأداء دورا هاما في معرفة حاجاتنا للموارد البشرية، وأيضا مستوى الأفراد الموجودين في المؤسسة.

3/ التدريب والتطوير: حيث أن تقييم الأداء يعتبر نقطة انطلاق لمعرفة الذين يحتاجون إلى تدريب والذين يحتاجون إلى تطوير من خلال دورة التقييم.

4/ التخطيط والتطوير المهني: حيث يلعب دورا مهما في الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي تحديد أساسيات العمل في المؤسسة.

5/ برنامج الأجور: يلعب التقييم دورا أساسيا في تحذير القرارات الخاصة بالأجور عن طريق النقاط التي يحصل عليها كل شخص في التقييم.

6/ علاقة العمل الداخلي: حيث يستخدم التقييم في القرارات الداخلية في الترقية أو إنزال الرتبة، أو إنهاء الخدمة أو فصل أو نقل وغيرها من القرارات الإدارية:

ومن خلال هذه العناصر نستنتج النقاط الأساسية في تقسيم الأداء وهي كالآتي:

* تحديد أهداف تقييم الأداء بشكل واضح.

* فحص أداء العمل.

* تقييم النتائج.

*/ مناقشة التقييم مع المستخدمين.

* تأمين مستوى معيار للأداء.

[1]– أحمد كساب ملخص لفوائد تقييم الأداء عبر الخط:

www.hrl-group,net/vb/showhrn-gronp,net/vb/showthread,php!t:22440 تاريخ الإطلاع 2017/02/24

المبحث الرابع: جوانب إدارة الجودة الشاملة المساهمة في رفع أداء العاملين

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

المهمة الأساسية هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، حيث يتم الوصول إلى الأهداف من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة، وتنسيقها وتوجيهها ما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة وهذا ما سنتطرق إليه.

الفرع الأول: تحسين الأداء وأسبابه

تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها وبناءا عليها يتم وضع خطط لتحسين الأداء، وهنا يتوجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء، وتكون الخطوة الأولى في ذلك، تحديد مصادر الأداء غير الفعال، حيث توجد أسباب عديدة، تجعل أداء العاملين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب.[1]

1- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.

2- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية، المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء المؤسسة.

3- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

4- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

ومن ناحية أخرى قد تكون القصور في الأداء راجعا إلى ثلاثة أسباب منها:

- انخفاض المجهود والذي قد يكون راجع إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد.
- انخفاض ونقص المهارات الوظيفية، مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية.
- المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات.

[1]- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر، 2009، ص94.

ومن هذه العناصر ما يمكن أن يسبب نقص في كفاءة أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء المؤسسي ككل، لذلك فإنه بعد تحديد مصادر انخفاض كفاءة الأداء، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات.

أ- زيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.

ب- النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادر فيها على العمل بشكل جيد.

ج- نظام الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد. [1]

الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل ما يلي:

أولا: القيادة الناجحة

القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ القدم، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتكون القيادة من أكثر أداوت التوجيه فاعلية في مجال العمل، وتساعد على حل الكثير من المهام والتعقيدات الموجودة في العمل.

ومهمة القيادة في المؤسسة الكبيرة هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف، ويقتضي ذلك أن يسعى القادة لكل ما يستطيعون الاستعانة به في مجال الإدارة، لإحداث هذه التأثيرات، والتنشيط في أدوات ووسائل وموارد وإرشاد الأفراد والجماعات، هو الأمر الذي يجعل للقيادة معناها، والقائد الإداري مسول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي يحققها وفوق كل هذا هو مسؤول عن فصل الأفراد عن عملهم، وكل هذا لا يعفيه من المسؤولية ويجب عليه أن يهيء أكبر الفرص لنمو شخصيات الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم. [2]

بالإضافة إلى هذا هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة وهي: [3]

[1]- سيد محمد جاد الرب ، المرجع السابق، ص95.

[2]- مدحت محمد بو النصرٍ، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهاتى المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص315.

[3]- المرجع نفسه، ص315—ص316.

1- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: وهي الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهي الرؤية التي تكونت بإحساس والشعور والتفكير الإبتكاري بالإضافة إلى التفكير التحليلي.

2- الثقة بالنفس وبآخرين: وهي الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب.

3- زيادة مشاركة المرؤوسين: وهي شكل من أشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام باستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، ومن نتائج المشاركة تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في صنعها والتقليل من مقاومتهم لتغيير الذي ساهموا في إقتراحه.

4- توفير فرص التعليم والتدريب: لابد من توفير التدريب وبشكل مستمر للعمال الذين يحتاجون إليه في المؤسسة، والتدريب هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات.

5- التكامل في العمل: يعني توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون واحدة لتحقيق التكامل في العمل، لابد من توفير مناخ يتسم بالتنسيق والتعاون، والتخطيط والعمل كفريق والتأكيد على أهمية احترام كل المهن والتخصصات، وتدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

ثانيا: تمكين العاملين

تمكين العاملين هو المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وما يؤدونه من أجل تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة، وبإضافة إلى هذا وذاك هناك عدة خصائص لتمكين العاملين ومن بينها:

- التمكين عملية اختيارية اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المؤسسة.
- القادة الذين يسمحون بالتمكين، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية.[1]

التمكين عملية نسبية فليس هناك تمكين مطلق أو منح في صلاحيات والسلطات مطلقة للعاملين.

والهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المؤسسة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت أقل وبتكلفة أقل، كما أنه هدف إنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد ويساهم في تحفيز وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال، كما أن لتمكين العديد من المزايا المتنوعة وهي كالآتي:

[1]- سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص225.

1- اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات في بيئة العمل المباشر أو موضوع اتخاذ القرارات.

2- سرعة اتخاذ القرارات، فالكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.

3- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

4- يساهم التمكين في بناء الإحساس بانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة.

5- يؤدي إلى إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة.

ثالثا: التدريب والتطوير

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الأفراد من خلال زيادة معارفهم وتدعين اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم، والهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي يقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها وهي:

1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة: وهي الأهداف التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

2- أهداف حل المشكلات: وذلك بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل فنية كانت أو إنسانية.

3- أهداف إبتكارية: وذلك بمساعدة المتدربين على الحصول على أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقراراتهم بأكثر فاعلية.

4- أهداف شخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها في التنمية للمعارف وترقية واحترام من طرف الآخرين وتأكيد الذات، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا يسعى لتحقيقها ويكشف عن الطرق الملائمة لبلوغها، ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل.

وبإضافة إلى هذه الأهداف هناك عدة مكونات للتدريب وهي كالآتي: [1]

* مدخلات التدريب: وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

[1]- محمد قدري حسن، إدارة المتميز، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص415.

- الوظائف التي يشغلونها المتدربين.

- الأفراد المطلوب تدريبهم.

- الخبرات والمعلومات والمعارف المطلوب اكتسابها.

- القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.

* الأنشطة التدريبية: وهي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أداء الوظائف التدريبية وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.

- تجهيز المساعدات التدريبية.

- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقديم كفاءته والعائد منه.

* مخرجات التدريب: يسعى المتدرب إلى تحقيق 03 مخرجات أساسية هي:

- النتائج الاقتصادية: وتتمثل في تحسين النتائج، تخفيض الوقت الضائع تحسين جودة العمل، اختفاء شكاوي العمال، انخفاض معدلات الخطأ في الأداء.

- النتائج السلوكية: وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وتقبلهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للعمل.

- النتائج البشرية: وتتمثل في الأعداد المتزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات وخبرات معينة.

- التغذية العكسية المرتدة: والتي تعني مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها بالأهداف المحددة لتدريب، وهذا يتطلب وجود مركز معلومات لدى إدارة التدريب ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية. [1]

رابعا: التحفيز الفعال

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى قيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي:

[1]- محمد قدري حسن، المرجع السابق، ص415.

1- وجود حاجة غير مشبعة والسلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة، ثم عملية إشباع الحاجة حيث يمث دفع العاملين وحفزهم أحد المداخل الرئيسية لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أن هناك أهداف للحوافز من بينها.[1]

أ- تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة الذين حققوا مستويات عالية في الأداء، حيث تؤدي ذلك إلى ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية والتي تعمل على تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، بحيث أن الاختلاف في المكافأة الممنوحة لنفس مستوى الأداء الذي ينتج عنه:

ب- فقدان الشعور بعدالة التوزيع.

ج- انخفاض الرضا الوظيفي.

د- ارتفاع معدلات الغياب والتباطؤ والإهمال في أداء العمال.

2- زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها فعملية ربط الحوافز بالأداء يشجع الأفراد على الأداء والانتماء وتزيد من إدراك الموظف للعدالة والإنصاف.

3- توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث والنظريات أن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، حيث يحقق نظام الحوافز ما يلي:

- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

- جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة مكن العاملين والمحافظة عليهم لمرحلة قادمة.

- إيجاد الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة.

- جعل الأفراد يبذلون جهود إضافية في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن للحوافز العديد من الأنواع سواء من حيث تأثيرها في سلوك أداء الأفراد، أو من حيث قدرتها على تلبية حاجات ودوافع الفرد، والحوافز بشكل عام تكون مادية أو معنوية أو معا. [2]

أولا- الحوافز المادية: تعتبر الأجور التشجيعية المرتبطة بالإنتاج أهم الحوافز المادية إلا أن هناك أنواع أخرى للحوافز المادية منها:

[1]- محمد قدري حسن، المرجع السابق، ص420، ص421.

[2]- المرجع نفسه ، ص422، ص423.

1- المشاركة في الأرباح: بإضافة إلى الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد فقد تعمد بعض المؤسسات إلى توزيع نسبة من صافي الأرباح عليهم.

2- الخدمات: تسعى بعض المؤسسات إلى تحفيز الأفراد وحثهم على زيادة الإنتاجية عن طريق تقديم الخدمات لهم علاوة عن الأجر والمكافآت المادية الأخرى مثل (تقديم سكن بأسعار منخفضة)، أو توفير وسائل، أو تقديم خدمات صحية، ورعاية اجتماعية...إلخ.

3- ظروف العمل: وهي مجموعة الشروط المادية التي تحيط بالفرد أثناء عمله وتؤثر في سلوك أدائه مثل الإضاءة التهوية، وأخطار العمل...إلخ.

ثانيا: الحوافز المعنوية

1- طبيعة العمل: تلعب متطلبات العمل الذي يؤديه العامل أهمية في زيادة قدرته ورضاه على العمل، فقد يحقق الفرد شعورا بالسعادة، عندما يؤدي عملا ينسجم مع ميوله ورغباته.

2- فرص التقدم والترقية: ويظهر هذا في سياسات الإدارة في إتاحة أو عدم إتاحة الفرص الكافية في التقدم والترقية، فإذا كانت سياسات الإدارة تتيح للأفراد ذو المهارات في الترقية لشغل مراكز أعلى فإن يكون مصدرا لرفع الروح المعنوية للعاملين.

3- نمط القيادة والإشراف: توجد علاقة بين نمط القيادة والإشراف ومستوى الأداء، فالقيادة تهتم بالأفراد وتعمل على تنمية مشاعر الود والاحترام، وتعتبر حافزا في حث العاملين على أداء مهامهم بروح معنوية عالية.

الفرع الثالث: معوقات تحسين الأداء

معوقات عملية الأداء، إما أن تكون على المستوى الشخصي: حيث ترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية، وإما أن تكون على مستوى المؤسسة مثل اللوائح الداخلية للعمل والبرامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين، وتبسيط إجراءات وخطوات العمل وعلاقاته، وهناك معوقات على مستوى الدولة ترجع إلى أسلوب اختيار الإدارة العليا والقوانين واللوائح التي تحكم العمل وتحدد الأسعار والأجور وأجهزة الرقابة ووسائل الإعلام. [1]

أولا- معوقات تحسين الأداء الشخصية:

وهي المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الإداري الأول في المؤسسة، ويمكن حلها إذا توفرت الرغبة والجدية، في الحل والتغيير ويصبح من الضروري مواجهتها لتحقيق التغيير الإداري.

[1]- محمد قدري حسن، المرجع السابق ، ص415.

صحيح أن التغيير الشخصي مسألة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أن ليس مستحيلا في بعض الأحيان وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية.[1]

1- المركزية: من مسؤوليات رجل الإدارة اختيار المعاونين الأكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعويدهم على تحمل المسؤولية لذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤوسيه، ويمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه في العمل ووجود المساعد الكفء في كافة المستويات الإدارية يساعد في عملية التفويض يوفر الوقت الكافي لدى الإدارة العليا لتحدد مسارات الأهداف بفاعلية وكفاءة، ويرجع عدم وجود المساعد الكفء إلى أحد الأمرين:

أ- عملية الاختيار أو الترقية لم تصادف أهلها، وبالتالي يشغل الوظيفة العليا من ليس له الكفاءة المناسبة للوظيفة.

ب- أن المساعد المفروض على الرئيس يكون بحكم القانون أو بحكم عوامل شخصية، وهو في نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطات إليه.

إن المركزية الشديدة تخلق لرجال الأعمال قلق دائم في المنزل وفي العمل، وقد يمتد إلى حياتهم الخاصة لذا فالتفويض يجعل رجل الإدارة في أحسن حالاته ويعطي للعمل حقه ويعطي لنفسه حقها ويجعله غير قلق، الأمر ينعكس بإيجاب على أدائه لعمله.

2- إدارة الوقت: يتعرض رجال الإدارة لضغط في الوقت، وما ينتج عنه من توتر وضيق وقلق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم، والدليل واضح على خلط الأوراق وعدم تنظيم الوقت وإداراته بصورة فعالة، ومن هنا ينبغي التفكير الجدي والإبتكاري، ولكي يدار الوقت بفعالية ينبغي العمل كالآتي:

أ- منع الزيارات الشخصية في مكان العمل فوقت ومكان العمل ملك للمؤسسة.

ب- الحد من المكالمات الهاتفية التي ليست لها علاقة بالعمل.

ج- المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أس باب ضياع الوقت.

3- تناول التفاصيل" مكن المظاهر الشائعة في الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع المناقشة موضوع معين تسير المناقشات في اتجاهين.

أ- نادرا ما يتم الدخول في الموضوع ومناقشته فورا دون التطرق إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع.

ب- أو الدخول في التفاصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي للموضوع.

ثانيا: معوقات تحسين الأداء على مستوى المؤسسة:

[1]- محمد قدري حسن، المرجع السابق، ص441، ص443.

هناك عدة معوقات تعمل على إعاقة تحسين الأداء على مستوى المؤسسي فمعوقات التغيير الجذري على مستوى المؤسسة يمكن التصدي لها خاصة إذا كانت المستويات العليا لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة، لذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن، شأنها في ذلك شأن المعوقات الشخصية ومن بين هذه المعوقات.

1- الخطأ في تقييم أداء المؤسسة: لا زالت عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح وفي المؤسسات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوي حادة من جانب المستفيدين من الخدمة، وهذان المعياران لا يكفيان لتقييم أداء المؤسسة، وإنما يلتزم كذلك بمؤشرات أخرى كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس... أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى.

2- بطئ الإجراءات: يطلق على بطئ وتعقد الإجراءات الروتين، وهي مظاهر سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها:

أ-الشك في العاملين وعدم الثقة بهم، فالموظف منحرف أصلا فكيف يمكن الثقة فيه.

ب- صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا مع صعوبة تعديل أو تغيير هذه القوانين أو اللوائح.

ج- خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليمات.

3- علاقات العمل الداخلية: أي مؤسسة ينبغي أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعكس أيضا حتى تعمل بكفاءة عالية وأي نشار في جزئية يؤثر على الكل وبالتالي يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى، بحيث أنه يجب على الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك بدقة، فكما أن من اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة، فإن من صميم اختصاصها كذلك أن تقتضي على كافة الصراعات الداخلية، وأن تدريب باقي المستويات الإدارية على ذلك من خلال عدم المجاملات في العمل وعدم التفرقة في المعاملة والاجتماعية الدورية بالعاملين وعمل المقابلات ذات الطابع الاجتماعي وعدم محاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن.[1]

المطلب الثاني: أثر مشاركة و تمكين العاملين في تحسين الأداء

من الضروري على المؤسسة توفير المناخ المناسب بحيث يكون لدى العاملين في المؤسسة تأثيرا في قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم، ولهذا وجب على المؤسسة العمل على إدخال العاملين في هذه بالقرارات كما يجب توفير جو من الاتصال بينهم لزيادة الانسجام بين مختلف الوظائف.

[1]- محمد قدري حسن، المرجع السابق، ص446، ص447.

الفرع الأول: أثر مشاركة العاملين في تحسين الأداء

إن مشاركة العاملين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة الترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة من إيجاد فكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة وقد نسب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين وذلك أن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولا من المشاركة، وتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا التصاقا بأهداف المؤسسة:

إن مهمة الإدارة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فعالية في الأعمال التي يؤديها وتعتبر مشاركة العاملين بهذا المعنى إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية[1] للعاملين الذي يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة، فكلما زادت درجة اندماج العاملين في الإدارة كلما ساهم ذلك بدرجة أداة بأخرى في رفع مستوى الرضا الوظيفي إن مشاركة العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف، فالعاملين أقرب إلى ميدان العمل، من الإدارة نفسها، كما أن هذه السياسية توجد التزام داخلي لدى العاملين اتجاه تحقيق الأهداف التي وضعوها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها بشكل أو بأخر.

من الأهمية بمكان التركيز على مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة وخاصة العمال والمنفذين والذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي، إذ أن هؤلاء هم الذين سيقومون بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم ووظائفهم وعلاقاتهم.

وقد حدث في مصنع هولندا بشركة كالتكنولوجيا المتحدة أن تمكن المصنع من تخفيض تكلفة التخلص من التلف من 25900 دولار عام 1986 إلى 13670 دولار عام 1987، وكان السبب الرئيسي لهذا النجاح هو مشاركة الموظفين[2] ومشاركتهم الفعالة في تخطيط وتنفيذ مشاريع تخفيض تكلفة التالف أما في شركة " تويوتا " اليابانية للسيارات فقد حدث أن تقدم العاملين فيها بحوالي 687.000 اقتراحا لتحسين للعمليات خلال سنة واحدة، علما بأن عدد موظفي الشركة لا يتجاوز 40.000 موظفا.

إن من شأن مشاركة العاملين أن تؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين بالإضافة إلى تعزيز شعور الملكية النفسية داخلهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة.

[1]- محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق، ص135.

[2]- مرجع نفسه ، ص136.

هناك عدة طرق لزيادة درجة مشاركة العاملين من أهمها تشكيل الفرق كل مشاكل العمل ومناقشات العاملين مع مدرائهم واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات كما تقوم الكثير من المؤسسات بتشكيل ما يسمى بفرق مشاركة العاملين والتي تتكون من مجموعات صغيرة من الموظفين يعملون على حل مشاكل محددة تتعلق بالجودة والإنتاجية وقد أثبتت نجاحها في حل المشكلة في كثير من المؤسسات.

وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة المشاركة فإنه لابد من معاملة الموظف باحترام وأن تستمتع لوجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان.[1]

الفرع الثاني: أثر التمكين في تحسين الأداء للعاملين

1- مفهوم التمكين:

يشير الأدب الإداري إلى أن تدني مستوى جودة المخرجات وتبعا له تدني مستوى تلبية رغبات العملاء الخارجين والداخلين غالبا ما يعود إلى خلل في تصميم المنتوج أو النظام الذي يقوم بإنتاجه، وأحيانا يعود إلى عدم التدريب الملائم للعاملين واستنادا إلى ذلك فإن حل معظم مشالك الجودة يتطلب التصميم معدات وعمليات تحويلية تحقق مستوى الجودة المطلوبة وأن أفضل من يقوم بتلك المهمة هم الأفراد الذين يعملون على تلك المعدات والعمليات ويتعاملون معها بصورة يومية، مما يجعلهم الأكثر إدراكا وفهما بها وبجوانب القصور والخلل فيها إن جعل أولئك الأفراد قادرين على أداء تلك المهمة وتوفير ما يجعلهم يقومون بتنفيذها ما هو " التمكين " على حل مشاكل الجودة والتحسين المستمر.[2]

والمقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصر طاقاتهم في جهود التحسين المستمرة وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى فهو أكثر من مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى فهو أكثر التفويض فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل.

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص137.

[2]- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة ، مرجع سابق، ص236.

2- عوامل نجاح التمكين: يعتمد نجاح التمكين على عدة عوامل أهمها:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المؤسسة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

وبناء عليه فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة اتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات الموفين يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه.[1]

3- الغاية من التمكين:

إن الغاية من التمكين المعاملين خلق الولاء للمؤسسة وتبين العاملين والتزامهم بأهدافها، وتوظيف أقصر اقاتهم من أجلها، والانخراط في التعيين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها، وباختصار فإن الهدف من تمكين الفرد في عمله هو توفير الظروف التي تجعله قادرا على تحقيق رضا العملاء الذين يكونوا موردا الهم في سلسلة الجودة.[2]

4- دور التمكين في تحسين أداء العاملين:

إن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة للعاملين فهذه السياسة توجد أمامهم فرص جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقات الموظف وتسلط الضوء على مواهبه وإبداع الموظفين بالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، كما يزيد التمكين من مستوى الرضا عن العمل وزيادة السيطرة على المهام اليومية والشعور بالملكية في العمل وزيادة

[1]- محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق، 138-139.

[2]- وعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص237.

الثقة بالنفس وخلق فرص العمل والحصول على معارف ومهارات جديدة وهذا كله ينعكس على المنظمة فيريد من رضا العملاء أسيادهم في زيادة الحصة الواقعية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.[1]

المطلب الثالث: أثر التدريب في تحسين أداء العاملين

إن تطبيق فلسفة أو منهجي الجودة الشاملة يتطلب الاهتمام بعنصري التمكين والتدريب للعاملين وبالتالي العمل على رع كمسؤولياتهم ومهاراتهم من خلال هذين العنصرين الرئيسين مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الفردي والجماعي.

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وضع الخطط الكافية والتفصيلية والمتعلقة بالتعليم والتدريب للجميع، فلابد من سيادة ثقافة الجودة الشاملة للمؤسسة من خلال توصيل المفاهيم والمبادئ والممارسات والأساليب والطرق التي تدعم التطبيق الناجح وفي هذا يقول ديمنج:

" إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي فإنه ينبغي الاهتمام بالتدريب المستمر للخط الأول من القوى الوظيفية ".[2]

1- عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

حيث أن التدريب نظام مفتوح، فإنه حصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي تتوفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن تلك العمليات ما يلي:[3]

* دراسة المناخ الخارجي وتحليله وتبين فرص ومهارات النشاط التدريبي.

* دراسة المناخ الداخلي للمؤسسة وتحليله وتبيين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.

* تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

* تحديد أهداف التدريب الاستراتيجية الإجرائية.

---

[1]- محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق، ص141.

[2]- عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص39.

[3]- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة و الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص224.

* تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الأحكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.

* تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين في العمل.

* تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.

* دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.

* إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.

* تطوير المنتجات التدريبية.

* تخطيط الفعاليات والموارد البشرية وتصميمها وتوقيتها.

هذه العمليات تمثل منهجا متكاملا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب، التزاما بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ويقوم على أدائها فرق متكاملة بالتعاون والمشاركة الفعالة من المستفيدين.[1]

2- مبادئ التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

من خلال الدراسات المستمرة والممارسة المستعملة لعمليات التدريب بالمؤسسات تبين لنا مجموعة من المبادئ التي توضح حقيقة التدريب، باعتباره في الأساس شكلا من أشكال تأكيد الجودة في الأداء هذه المبادئ :

أ- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب حين تحدد احتياجاته، أو حين يتم الكشف عن احتياجاته بطريقة أو بأخرى بمعاونة المختصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحسار تأثيره في عدم مشاركة المتدرب في التعبير عن احتياجاته.

ب- إن التدريب ليس علاقة محصورة بين المدرب والمتدرب، ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة هي الرئيس المباشر والزملاء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية الذين تعامل معهم المتدرب، وكذلك العملاء الذين بخدمتهم.

ج- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية، أو وسيطا سلبيات العملية التدريبية، وإنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين أولهما التأثير المباشر في التدريب والثاني هو التأثير غير المباشر فيرأس المتدرب وكذا المتصلين ومعارفه التي ينقلها إلى موقع العمل بعد إنتهاء التدريب.[2]

[1]- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، المرجع السابق، ص224-225.

[2]- المرجع نفسه، ص223.

د- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، إذ يمارس دور ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات مشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، ومتلق للخدمة التدريبية، وهو يضل مشاركا في فعاليات التدريب بالمناقشة وتقديم الأفكار والخبرة للمتدربين الآخرين.[1]

3- دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

يؤثر التدريب على عدة جوانب للأداء ويعمل على تحسينها خلال ما يلي:

- تعليم العاملين كيف ينمون جوانب القوة في أدائهم الحالي، للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا، في معارفها أو مهارتها، وسلوكياتها الحالية.

- إكساب العاملين معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء الأعمال جديدة قد تحتاجها المؤسسة في المستقبل.

- تكييف العاملين مع تغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

- جعل العاملين قادرين على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة.

- توفير الحماية للعاملين مخاطر العمل فالشخص المدرب يعرف كيف يحمي نفسه من مخاطر العمل.[2]

المطلب الرابع: أثر الدوافع والحوافز في تحسين أداء العاملين

يحظى موضوع الدوافع والحوافز باهتمام بالغ من قبل العلماء الباحثين حيث يسعى هؤلاء إلى محاولة التعرف على الأسباب التي تشجع الفرد للسلوك باتجاه معين.

الفرع الأول: الدوافع

1- تعريفها:

الدوافع هي قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجيه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال طرق عديدة.

هذا التعريف ينقلنا إلى ضرورة توضيح مفهوم الحاجة والرغبة فالحاجة هي حالة من عدم التوازن الفيسيولوجي أو النفسي كالجوع، والعطس أو المركز الوظيفي، أما الرغبة فتتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده، وهذا الميل لا يكن ناتجا عن حالة عدم توازن الفسيولوجي أو النفسي كالجوع

[1]- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج ، المرجع السابق، ص224.

[2]- المرجع نفسه، ص221.

والعطس أو المركز الوظيفي أما الرغبة فتتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده، وهذا الميل لا يكون ناتجا عن حالة عدم توازن فسيولوجي أو نفسي لدى الفرد، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للحاجة والتي كما ذكرنا تتعلق بحالة من عدم التوازن لدى الفرد.[1]

2- نظريات الدافعية:

أ- هناك العديد من نظريات الدافعية من أهمها نظرية الحاجات لماسلو الذي قام بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل سلك هرمي، تندرج فيه الحاجات وفق ترتيب معين من خمس مستويات كما لي:



ومن جهة نظر ماسلو فإن الحاجات الفيسيولوجية كالطعام والشراب تأتي في أولى المراتب وبعد تحقيق هذه الحاجة ينتقل إلى حاجات أخرى تبرز أمامه إلى غاية الوصول إلى حاجات تحقيق الذات والتي هي أعلى المراتب في سلم الحاجات.

ب- نظرية ماكليلاند:

وقد توصل ديفيد ماكليلاند إلى تحديد ثلاثة أنواع من الحاجات تؤثر في دافعية العاملين:

1- الحاجة إلى الانتماء: تعكس حاجة الأفراد لأن يكونوا بين من الآخرين حي يقومون بناء علاقات اجتماعية متبنية مفهم على حساب العمل.

2- الحاجة إلى الإنجاز: تعكس حاجة الأفراد للعمل من أجل النجاح، هؤلاء الأفراد يحبون العمل في الوظائف التي تتصف بالتحدي ويحلون المشاكل العمل بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.[2]

[1]- محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص131.

[2]- المرجع نفسه، ص132-133.

3- الحاجة إلى السلطة: بعكس حاجة الأفراد إلى التأثير في الأخرين والسيطرة عليهم، هؤلاء الأفراد يسعون للحصول على مراكز وظيفته أعلى دائما، وهناك من الأفراد في هذا المجال: الأول إيجابي وموجه لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة والثاني سلبي وموجه لتحقيق المصلحة الشخصية للفرد.

3- دور الدوافع في تحسين أداء العاملين:

نخلص مما سبق إلى أنا حاجات عديدة ومتنوعة وهي تختلف من فرد لأخر، وقد تتغير عند نفس الفرد من وقت لآخر متغير دخل الفرد أو زيادة تحصيله العلمي أو رفع مركزه الاجتماعي بمرور الوقت يؤدي بالتالي إلى تغير في حاجاته ودوافعه، ويسعى المديرون إلى التأثير في هذه الدوافع من خلال تحقيق حاجات الأفراد الضرورية من أجل دفعهم أو خلق الدافعية لديهم من أجل إنجاز المهام والأعمال المنوطة بهم بشكل أحسن وكذلك من أجل دفعهم إلى البحث والإبداع والابتكار في مجال عملهم وكل هذا ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين.

الفرع الثاني: الحوافز

1- تعريفها:

هي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بأخر في السلوك الإنساني.[1]

2- تصنيف الحوافز:

أ- من حيث طبيعتها:

يمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

1- الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية وأشكال المشاركة في الأرباح.

2- الحوافز المعنوية: الحوافز التي لا تعتمد على النقود في تحفيز العاملين بل تعتمد على النواحي المعنوية كالاستقرار الوظيفي والاعتراف بالانجاز وفرص الترقية.

ب- من حيث المستفيدين منها:

يمكن تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى:

1- الحوافز الفردية: الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس.

[1]- محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص133.

2- الحوافز الجماعية: يطلق على الحوافز التي تعتمد على أداء المجموعة الحوافز الجماعية، وعادة ما تحدد الإدارة مستويات معنية من الإنتاج لمجموعة من الأفراد أو الدائرة معينة، فإذا تخطت المجموعة أو الدائرة هذه المستويات تهيج مؤهلة الاستلام الحوافز الجماعية.[1]

3- دور الحوافز في تحسين أداء العاملين:

تكتسي الحوافز أهمية بالغة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وخاصة الحوافز المادية التي يجب أن تكون عادلة وتمنح في التوقيت المناسب وأمام العاملين وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز أما الحوافز المعنوية فيتم استخدامها بشكل متوازي مع الحوافز المادية، وبالذات للعاملين الذين لديهم جهود مميزة في تطبيق مفهوم وإدارة الجودة الشاملة كما تستخدم الحوافز الجماعية لتعزيز روح الفريق وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التأثير في توجه ونفسية العاملين نحو العمل من خلال تقديم هذه الحوافز سواء المادية أو المعنوية لما لها من أثر كبير على أداء العاملين وحبهم للعمل ولمؤسستهم وتقوم الحوافز بدور المنبه أو المنشط للعمل ولمؤسستهم وتقوم الحوافز بدور المنبه أو المنشط للعاملين من أجل استخدام أفكارهم في تحقيق أهداف المؤسسة وخلق جو من التنافس الشريف والجيد والذي يخدم المؤسسة وينعكس على أهدافها ورؤيتها من خلال إنعكاسها في أداء العاملين .

[1]- محفوظ أحمد جودة ، المرجع السابق، ص134.

خاتمة:

يعد أداء العاملين مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها، ولذا تعمل أغلب المؤسسات تعمل على تقييم أداء عامليها والعمل على تحسينه بكل الطرق.

ومن خلال دراستنا في هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين وتوصلنا إلى أن عملية تقييم أداء العاملين هي المقياس الذي يفصل بين أداء العامل الناجح والفاشل، ولهذا تقوم أغلب المؤسسات بالعمل على تحسين أداء عامليها الذين فشلوا في الوصول إلى الأداء المطلوب من قبل المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأسباب ومن ثم تحديد الطريقة التي سيتم من خلالها تحسين الأداء بناء على جوانب النقص الموجودة.

وتؤثر إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على تحسين أداء العاملين وذلك من خلال علاقتها المباشرة بهذا العنصر ومنهجيتها المتمثلة ي تمكين العاملين وتدريبهم والعم ل على خلق جو من الاتصالات بينهم واندماجهم والتي تؤثر بشكل كبير في الرفع من مستوى أدائهم سواء الفردي أو الجماعي.

الفصل الثالث

دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية

تمهيد:

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أصبح ذا أهمية بالغة لما له من أثر في تحسين شتى الجوانب داخل المؤسسات وأهمها هو تحسين أداء العاملين من خلال عناصر الجودة الشاملة من تدريب وتحفيز وتمكين ومشاركة العاملين، ويبقى تطبيق هذه المنهجية ضعيف في المؤسسات الجزائرية، وكمحاولة منا لتقييم نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ارتأينا إجراء دراسة ميدانية على مديرية الموارد البشرية لولاية المدية، وذلك بتوزيع استبانة على عمال المديرية بغية معرفة آرائهم حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أدائهم، وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية

المطلب الأول: تعريف و مهام مديرية الموارد المائية لولاية المدية

الفرع الأول: تعريف مديرية الموارد المائية لولاية المدية

أنشئت مديرية الموارد المائية لولاية المدية سنة 1964 وكانت تعرف بمديرية الري قبل تغيير اسمها إلى مديرية الموارد المائية عمومي تهتم بكل ما يخص الثروة المائية على مستوى الولاية.

الفرع الثاني: مهام مديرية الموارد المائية لولاية

- السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانته وحمايته.

- المساهمة على الاستعمال العقلاني للموارد المائية.

- المساهمة تطوير منشآت حشد الموارد المائية العادية غير العادية.

- السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي وتهيئتها واستغلالها وصيانتها.

- ضمان التحكم في المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم يكن فيها التحكم موضوع تفويض.

- جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بنشاطات البحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها للاستعمالات المنزلية أو الفلاحية أو الصناعية.

- إعداد الدراسات الهندسية بالتشاور مع المديريات المركزية.[1]

[1] - وثائق المؤسسة .

– تحسين بطاقة نقاط المياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي تساعد على معرفة أحسن لموارد المائية السطحية والجوفية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية المدية

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية المدية من خمس مصالح هي:

1– مصلحة حشد الموارد المائية:

تتكفل بما يلي:

– المشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل الرامي إلى حشد الموارد المائية السطحية أو الجوفية.

– ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع والسهر على احترام قواعد ومقاييس الإنجاز.

– الشهر على حسن استغلال تسيير وصيانة منشآت حشد الموارد المائية.

– إنشاء بنك للمعومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وحشدها واستعمالها والمحافظة عليها.

* تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب.

– مكتب حشد المياه السطحية.

– مكتب حشد المياه الجوفية.

– مكتب تسيير واستغلال منشآت حشد المياه وحماية الملكية العامة للمياه.[1]

[1] - مرجع سابق .

2- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب:

تتكفل بما يلي:

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة وإنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية وتحيينها.

* تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب:

- مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.

- مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

- مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

3-مصلحة التطهير:

تتكفل هذه المصلحة بما يلي: [1]

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات.

- ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات.

- المساهمة في اختيار الوسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه.

- السهر بالتعاون مع المصالح المعنية بحماية والحفاظ على الموارد المائية.

[1] - مرجع سابق .

- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة.

تتكون مصلحة التطهير من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الدراسات برمجة المشاريع.

- مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

- مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.

4- مصلحة الري الفلاحي:

تتكفل هذه المصلحة بمايلي: [1]

- المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.

- ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.

- السهر على تطبيق التنظيم ومعايير استغلال هياكل السقي وصرف المياه.

- جمع العناصر الخاصة بمنح تخصيص استغلال منشآت السقي وصرف المياه.

* تتكون مصلحة الري الفلاحي من مكتبين:

- مكتب الدراسات والأشغال.

- مكتب متابعة التسيير والاستغلال.

5- مصلحة إدارة الوسائل:

تتكفل هذه المصلحة بما يلي:

- المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز والتسيير وتنفيذها.

- إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين المستخدمين.

[1] - مرجع سابق .

- الإطلاع ومتابعة شؤون المنازعات.

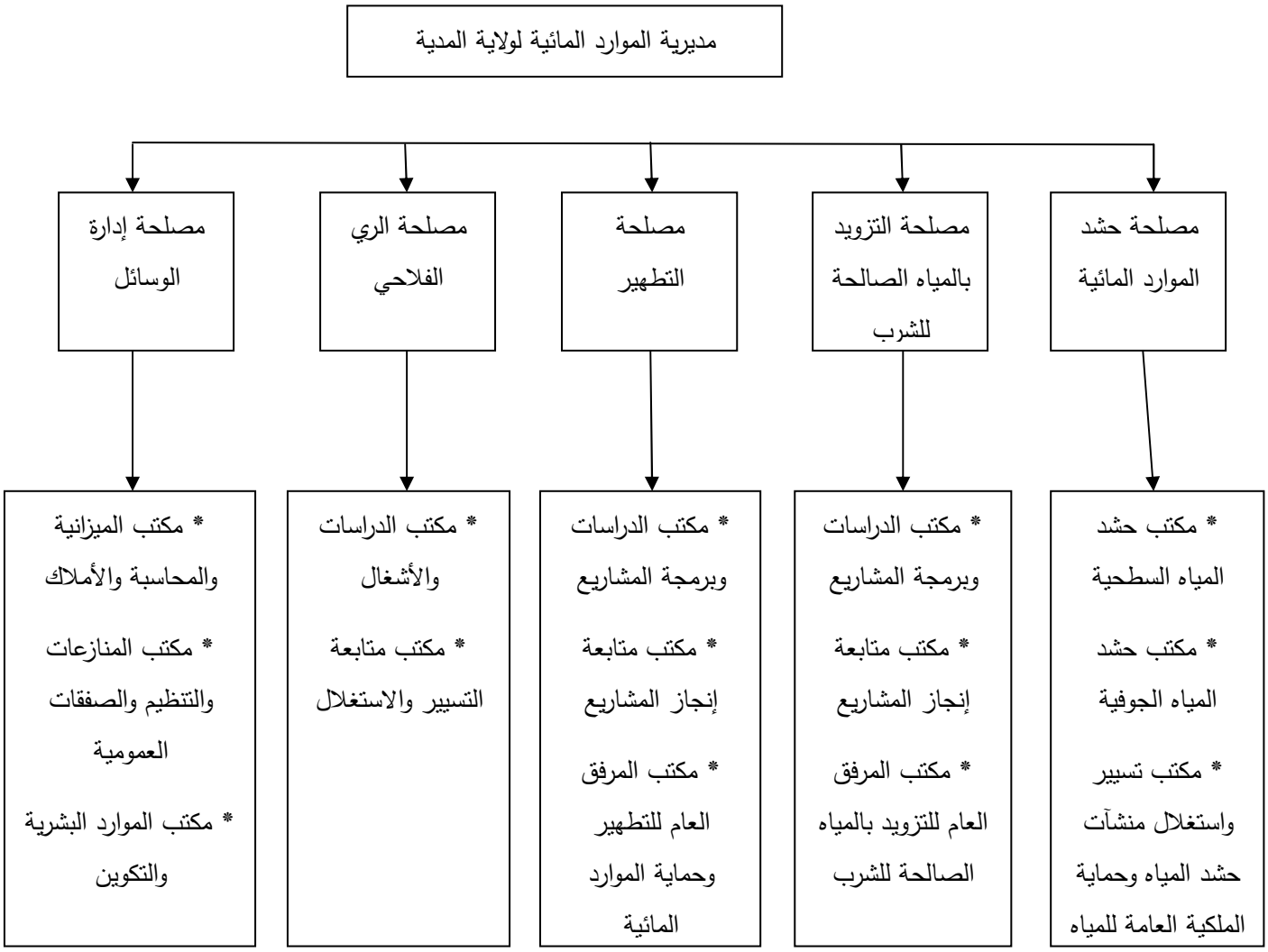
* تتكون مصلحة إدارة الوسائل من ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك.

- مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.

- مكتب الموارد البشرية والتكوين.

شكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية المدية



المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثالث:مهام الأقسام الفرعية الخاصة الري على مستوى الدوائر والهياكل المكونة لها.

تحتوي كل دائرة على قسم فرعي خاص بالري تحت سلطة مدير اري للولاية ويوكل بالمهام التالية:

– السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بالموارد المائية وحماية استعمال الملكية العامة للري والسهر على حسن سير المرفق العام للمياه.

– السهر على حماية الموارد ضد جميع أشكال التلوث والمحافظة عليها.

– متابعة مشاريع القطاع والسهر على تطبيق التنظيم ومقاييس لإنجاز وتسيير واستغلال منشآت الري.

– دعم تقنيا المؤسسات العمومية التابعة للقطاع والسلطات المحلية في حدود اختصاصهم.

وتتكون الأقسام الفرعية الخاصة بالري على الهياكل التالية:

* القسم المكلف بحشد الموارد المائية وحماية الملكية العامة للري.

* القسم المكلف بالمياه الصناعية والسقي والتطهير.

* القسم المكلف بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والدعم التقني للمؤسسات العمومية للمياه والبلديات[1].

[1] - مرجع سابق .

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لمديرية الموارد المائية لولاية المدية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة م عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

أولا: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل يتمثل في إدارة الجودة الشاملة ومتغير تابع متمثل في أداء العاملين، والذي يساند الافتراض كون أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير في تحسين أداء العاملين وذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يضمن الرفع من مستوى أداء العاملين.

ثانيا: حدود الدراسة

حددت هذه المؤسسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية وهي:

* الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين لمديرية الموارد المائية لولاية المدية.

* الحدود المكانية: مديرية الموارد المائية لولاية المدية.

* الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017/2016.

ثالثا: عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من أهم الخطوات في الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ولهذا اخترنا عينة من مجتمع الدراسة بلغت في هذه الدراسة 31 عامل من مجموع 200 عامل إداري والتي تمثل نسبة 15% من حجم المجتمع.

رابعا: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لصعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة لعدم توفر المعلومات كبيانات منشورة.

وتتكون الاستبانة من ثلاث أجزاء:

* الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تمثل المعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الأقدمية.

* الجزء الثاني: ينقسم إلى ثلاث فروع، فالفرع الأول يتضمن التدريب ويتكون من 10 عبارات، والفرع الثاني يتضمن الحوافز والدوافع ويتكون من 10 عبارات، أما الفرع الثالث فيتضمن التمكين ومشاركة العاملين ويتكون من 6 عبارات.

* الجزء الثالث: في الجزء الثالث ربطنا الفروع السابقة للجزء الثاني وهي التدريب والحوافز والدوافع والتمكين ومشاركة العاملين مع أداء العاملين لتبيين العلاقة بينهما ويتكون من 5 عبارات.

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس " ليكرت " (LIKERT SCDE) الحماسي لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (أعارض بشدة، محايد، أوافق، أوافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5).

خامسا: إجراء تطبيق أداة الدراسة

تم توزيع 45 استبانا على أفراد الدراسة، وذلك من خلال الزيارات الميدانية، قد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 31 استبيانا من مجموع الاستبيانات الموزعة.

المطلب الثاني: صدق الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب إثبات صحة ومصداقية الاستبانة وتحليل لمختلف البيانات.

أولا: صدق الاستبانة

تم إثبات صدق الاستبانة بحساب معامل alpha de cronbach والذي بلغت 0.958 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية مما يعتبر على علاقة ترابط واتساق عالي بين عبارات الاستبانة والجدول رقم (07) يوضح لنا قيمة معامل الثبات alpha de cronbach.

جدول رقم (07): يبين قيمة معامل الثبات (alpha de cronbach)

Statistique de fiabilité

alpha de cronbach	Nombre d'élements
0.958	31

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي spss

ثانيا: صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين في علوم التسيير الملحق رقم (01)، وقد تم الطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى وضوحها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل أو حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، ليتم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (02).

ثالثا: الاتساق الداخلي

يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية البالغ حجمها (31) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي وذلك عند مستوى الدلالة 0.01 وذلك بالنسبة لجميع المحاور ما عدا العبارتين 5 و6 من المحور الثالث وهو التمكين ومشاركة العاملين فكانت مستوى معنويتهما عند 0.05.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط " سيبرمان "	القيمة الإجمالية (sig)
	1	0.809	0.000**
	2	0.624	0.000**
	3	0.859	0.000**
	4	0.621	0.000**

التدريب	5	0.743	0.000**
	6	0.785	0.000**
	7	0.843	0.000**
	8	0.504	0.004**
	9	0.670	0.000**
	10	0.508	0.004**
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		0.885	0.000**
التحفيز	1	0.734	0.000**
	2	0.750	0.000**
	3	0.683	0.000**
	4	0.523	0.003**
	5	0.527	0.002**
	6	0.732	0.000**
	7	0.755	0.000**
	8	0.663	0.000**
	9	0.504	0.004**
	10	0.621	0.000**
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		0.806	0.000**

التمكين ومشاركة العاملين	1	0.743	0.000**
	2	0.511	0.003**
	3	0.511	0.003**
	4	0.609	0.000**
	5	0.435	0.014*
	6	0.395	0.028*
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		0.827	0.000**
أداء العاملين	1	0.717	0.000**
	2	0.797	0.000**
	3	0.944	0.000**
	4	0.812	0.000**
	5	0.785	0.000**
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		0.852	0.000**

(**) دال عند مستوى معنوية (0.01)

(*) دال عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

رابعا: ثبات وصدق الدراسة

المقصود بثبات الدراسة هي أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، بمعنى معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، ثم الاعتماد في ذلك على معامل ألفا ونباخ crobach's alpha coeffieient.

كما يقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويسمى رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول الموالي يبن النتائج:

الجدول رقم (09): معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
التدريب	0.915	0.956
التحفيز	0.896	0.946
التمكين ومشاركة العاملين	0.618	0.786
أداء العاملين	0.924	0.961
الاستبانة ككل (جميع المحاور)	0.958	0.978

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي. spss

مما سبق نلاحظ أن معامل ألفاكرونباخ بلغ (0.958) بالنسبة للاستبانة ككل، كما نجده مرتفع بالنسبة للمحاور إذ بلغ أقصاه في المحور الرابع وبلغ على التوالي (0.915) و(0.896) في المحورين الأول والثاني وأدناه في المحور الثالث وبلغ (0.618)، وهذا ما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

الجدول رقم (10): معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات

رقم العبارة	العبارة	معامل الثبات
1	يتم تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب في مجال العمل	0.900
2	يتمت العاملون بالدافعية في تحصيل الخبرة التي تطرحها البرامج التدريبية	0.910
3	يتمتع العاملون بالدافعية للتعرف على كل المستجدات في مجال عملهم	0.894
4	يتم توضيح أهداف التدريب للعاملين بصورة واضحة	0.914
5	يتم التدريب وفق كفاءة العاملين وحاجاتهم	0.901
6	تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج التدريبي	0.898
7	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين	0.895
8	البرامج التدريبية تصقل وتحسن القدرات الفردية والجماعية للعاملين	0.925
9	البرامج التدريبية تنتج تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين	0.910
10	يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة الحالية والمستقبلية للعاملين	0.911
11	سياسة الحوافز المادية والمعنوية في مؤسستكم عادلة	0.877
12	الحوافز المادية تزيد من دافعيتك لتقديم أداء أفضل	0.873
13	تساعد هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة	0.881
14	الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم به	0.897
15	تعمل المؤسسة باستمرار على استشارة دوافعك لتحسين أدائك	0.903
16	يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية ويقوم على معالجتها فورا	0.879

17	ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك ورغباتك	0.876
18	فرص الترقية عادلة بين جميع العمال	0.879
19	الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك	0.903
20	يساهم الأجر والخدمات الاجتماعية في رفع قدرتك على العمل	0.890
21	يساهم تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في رفع مستوى أدائهم	0.505
22	يساهم تمكين العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	0.568
23	تساهم الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة في رفع مستوى أدائهم	0.568
24	يساهم التمكين ومشاركة العاملين في زيادة إبداع ومهارات العاملين	0.575
25	يتم تمكين العاملين في المهام الأساسية داخل المؤسسة	0.590
26	يتخذ العمال قراراتهم دون اللجوء إلى المسؤول الأعلى منهم	0.629
27	العمل بكفاءة وفعالية	0.910
28	إنجاز العمل في الوقت المحدد	0.893
29	القدرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة	0.889
30	حب العمل والشعور بالنشاط أثناء ممارسته	0.930
31	البحث والإبداع والابتكار في العمل	0.912

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي. spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيام الثبات في حالة حذف إحدى العبارات وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح بين (0.505) كادنى قيمة و(0.930) كأعلى قيمة، وهناك مجموعة من العبارات حذفها يرجع معامل

الثبات ولكن ليس بدرجة كبيرة، أما باقي العبارات فحذفها يؤدي إلى خفض معامل الثبات وبالتالي تعتبر كلها مهمة ونستطيع الاحتفاظ بها وبناء تحليلنا على أساسها.

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

التحليل الوصفي للعينة:

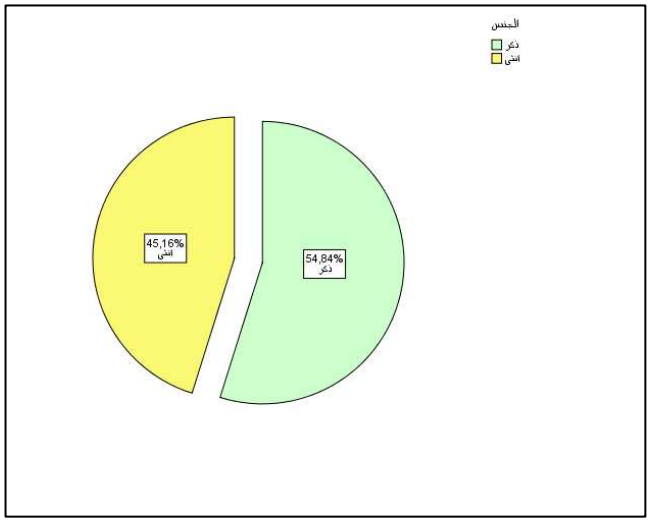
الفرع الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	%54.8
أنثى	14	%45.2
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 54.8% أما نسبة الإناث فيقدر بـ .%45.2

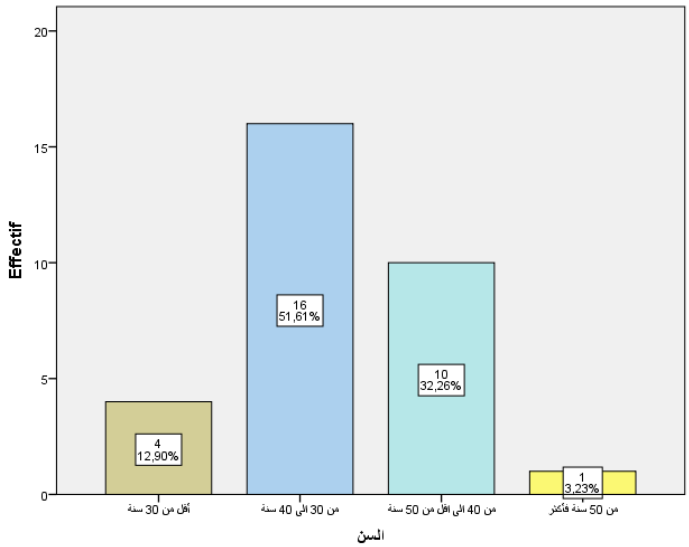
2/ **السن:**

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	04	%12.9
من 30 إلى 40 سنة	16	%51.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	%32.3
من 50 سنة فأكثر	01	%3.2
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

والشكل رقم (07): يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلا ما سبق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 51.6% تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 32.3% ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 12.9% وأخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 3.2%.

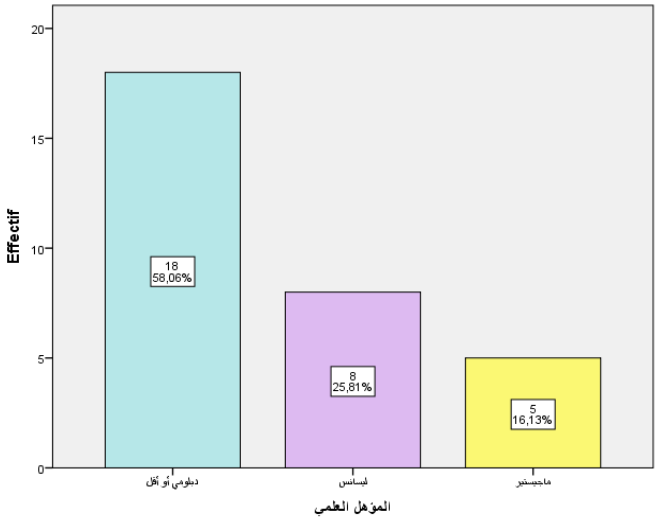
3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
دبلوم او أقل	18	%58.1
ليسانس	8	%25.8
ماجستير	5	%16.1
دكتوراه	0	%00
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

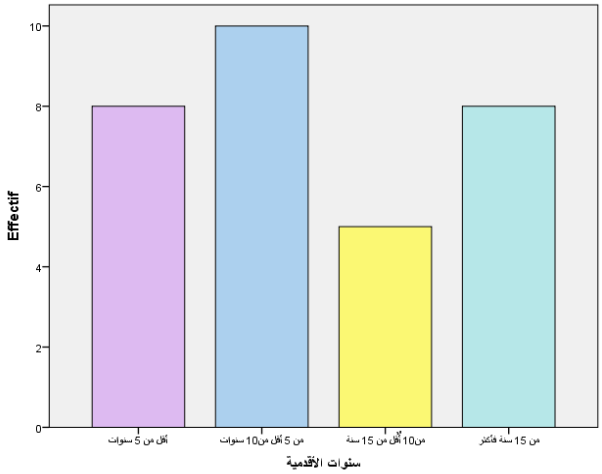
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اغلب العمال من ذوي المؤهل العلمي دبلوم أو أقل بنسبة 58.1% ويليها المؤهل العلمي ليسانس بنسبة 25.8% ثم المؤهل العلمي ماجستير بنسبة 16.1% ونلاحظ أن عدم وجود المؤهل العلمي دكتوراه.

4- سنوات الأقدمية:

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	8	%25.8
من 05 أقل من 10 سنوات	10	%32.3
من 10 أقل من 15 سنة	5	%16.1
من 15 سنة فأكثر	8	%25.8
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 32.3% تليها فئتي أقل من 5 سنوات ومن 15 سنة فأكثر بنسبة 25.8% وأخيرا فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 16.1%

الفرع الثاني: تحليل اتجاه آراء أفراد العينة حول متغير الدراسة

أولا: توضيح مقياس ليكارت الخماسي:

قبل القيام بتحليل اتجاهات آراء أفراد العينة نقوم بتوضيح سلم ليكارت الخماسي.

يتكون المقياس من خمس فقرات تتراوح مدى الاستجابة من 1 إلى 5 وكان المقياس كالتالي:

الجدول رقم (14): درجات مقياس الدراسة

الاحتمال	الدرجة
أعارض بشدة	1
أعارض	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالبان.

الجدول رقم (15): مجالات التوزيع لمقياس ليكارت

المتوسط المربح	المستوى
من 1 إلى 1.79	أعارض بشدة
من 1.80 إلى 2.59	أعارض
من 2.59 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	أوافق
من 4.19 إلى 5	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان.

* **تحليل الجزء الثاني:** إدارة الجودة الشاملة

2- عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

المحور الأول: التدريب:

درس هذا المحور من خلال العبارات من (1-10) وذلك لمعرفة مدى تطبيق مديرية الموارد المائية لولاية المدية للتدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي المحور 3.60 وهي ما يعكس قيام المديرية بتطبيق التدريب بصورة فعالة، في حين بلغ الانحراف المعيار 0.932، والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (16): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بتطبيق التدريب في مؤسستهم.

رقم العبارة	العبارات	المقياس	أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يتم تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب في مجال العمل	التكرار	5	3	5	14	04	3.29	1.296	احايد
		النسبة	16.1	9.7	16.1	45.2	12.94			
02	يتمتع العاملون بالدافعية في تحصيل الخبرة التي تطرحها البرامج التدريبية	التكرار	3	5	3	16	04	3.42	1.205	أوافق
		النسبة	9.1	16.1	9.7	51.6	12.9			

03	يتمتع العاملون بالدافعية للتعرف على كل المنتجات في مجال عملهم	التكرار	4	4	3	17	3	3.35	1.226	محايد
		النسبة	12.9	12.9	9.7	4.8	9.7			
04	يتم توضيح أهداف التدريب للعاملين بصورة واضحة	التكرار	1	7	1	11	11	3.77	1.25	أوافق
		النسبة	3.2	22.6	3.2	35.5	35.5			
05	يتم لتدريب وفق كفاءة العاملين وحاجاتهم	التكرار	4	4	4	14	5	3.39	1.283	محايد
		النسبة	12.9	12.9	12.9	45.2	16.1			
06	تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج التدريبي	التكرار	4	5	3	16	3	3.29	1.243	محايد
		النسبة	12.9	16.1	9.7	51.6	9.7			
07	يسهم البرانمج التدريبي الفعال في رفع المعنويات للعاملين	التكرار	4	5	2	16	4	3.35	1.279	محايد
		النسبة	12.9	16.1	6.5	51.6	12.9			
08	البرامج التدريبية تصقل وتحسن القدرات الفردية والجماعية للعاملين	التكرار	1	8	2	6	14	3.77	1.359	أوافق
		النسبة	3.2	25.8	6.5	19.4	45.2			

09	البرامج التدريبية تنتج تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين	التكرار	1	6	1	9	14	3.94	1.263	أوافق
		النسبة	3.2	19.4	3.2	29.0	45.2			
10	يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة الحالية والمستقبلية للعاملين	التكرار	1	0	3	6	21	4.48	1.926	أوافق
		النسبة	3.2	0	9.7	19.4	67.7			
التقييم العام								3.60	0.9320	أوافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول وهو التدريب كانت حسب مقياس " ليكارت " بدرجة 3.60 وهي الدرجة التي تنتمي إلى الفئة الرابعة (موافق) وهذا ما يعني اهتمام مديرية الموارد المائية بعنصر التدريب واعتباره عنصر فعال في تحسين أداء عامليها.

المحور الثاني: التحفيز:

درس هذا المحرر من خلال العبارات من (1-10) وذلك لمعرفة مدى تطبيق مديرية الموارد المائية لولاية المدية للتحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.72 وهذا ما يعكس قيام المديرية بتطبيق التدريب بصورة فعالة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.910، والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المؤوية الإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (17): بعض مقاييس النزعة المركزية الإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بتطبيق التحفيز في مؤسستهم

رقم العبارة	العبارات	المقياس	أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	سياسة الحوافز المادية والمعنوية في مؤسستكم عادلة	التكرار	3	3	3	14	8	3.68	1.249	أوافق
		النسبة	9.7	9.7	9.7	45.2	25.8			
02	الحوافز المادية تزيد من دافعيتك لتقديم أداء أفضل	التكرار	3	2	2	15	9	3.81	1.223	أوافق
		النسبة	9.7	6.5	6.5	48.4	29.0			
03	تساعد هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة	التكرار	3	4	3	16	5	3.52	1.208	أوافق
		النسبة	9.7	12.9	9.7	51.6	16.1			
04	الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم به	التكرار	1	7	0	11	12	3.84	1.267	أوافق
		النسبة	3.2	22.6	0	35.5	38.7			
05	تعمل المؤسسة باستمرار على استشارة دوافعك لتحسين أدائك	التكرار	2	7	2	7	13	3.71	1.243	أوافق
		النسبة	6.5	22.6	6.5	22.6	41.9			
06	يهتم رئيسك باشنغلاتك الشخصية ويقوم على معالجتها	التكرار	3	4	2	13	9	3.68	1.301	أوافق
		النسبة	9.7	12.9	6.5	41.9	29.0			

	فورا								
07	ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك ورغباتك	التكرار	3	3	2	15	8	3.71	1.243	أوافق
		النسبة	9.7	9.7	6.5	48.4	25.8			
08	فرص الترقية عادلة بين جميع العمال	التكرار	3	3	2	18	5	3.61	1.174	أوافق
		النسبة	9.7	9.7	6.5	58.1	16.2			
09	الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك	التكرار	1	8	2	7	13	3.74	1.341	أوافق
		النسبة	3.2	25.8	6.5	22.6	41.9			
10	يساهم الأجر والخدمات الاجتماعية في رفع قدرتك على العمل	التكرار	1	6	0	11	13	3.94	1.237	أوافق
		النسبة								
	التقييم العام							3.72	0.910	أوافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني والمتمثل في التحفيز كانت حسب مقياس " ليكارت " بدرجة 3.72 وهي درجة مرتفعة تنتمي إلى الفئة الرابعة (أوافق) وهذا ما يعني أن مديرية الموارد المائية تهتم اهتماما كبيرا بعنصر التحفيز لما له من دور بالغ في التأثير على نفسية العمال واهتمامهم بالعمل وبالتالي انعكاسه على أدائهم وهذا ما يتجلى في إجابات أفراد العينة التي أبدت موافقتها على كل أسئلة المحور المتعلق بالتحفيز.

المحور الثالث: التمكين ومشاركة العاملين

درس هذا المحور من خلال العبارات من (1-6) وذلك لمعرفة مدى تطبيق مديرية الموارد المائية لولاية المدية للتمكين ومشاركة العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.67 وهذا ما يعكس قيام المديرية بتطبيق التمكين ومشاركة العاملين بصورة فعالة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.794، وللجدول الموالي بين مختلف التكرارات والنسب المؤوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (18): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بتطبيق التمكين ومشاركة العاملين في مؤسستهم.

رقم العبارة	العبارات	المقياس	أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يساهم تمكن العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في رفع مستوى أدائهم	التكرار	5	3	5	14	4	3.29	1.296	محايد
		النسبة	16.1	9.7	16.1	45.2	12.9			
02	يساهم تمكين العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	التكرار	3	5	3	16	4	3.42	1.205	أوافق
		النسبة	9.7	16.1	9.7	51.6	12.9			
03	تساهم الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة في رفع مستوى أدائهم	التكرار	3	5	3	16	4	3.42	1.205	أوافق
		النسبة	9.7	16.1	9.7	51.6	12.9			
04	يساهم التمكين ومشاركة العاملين في زيادة إبداع ومهارات العاملين	التكرار	4	5	2	1	19	3.84	1.594	أوافق
		النسبة	12.9	16.1	6.5	3.2	61.3			
05	يتم تمكين العاملين في المهام الأساسية داخل المؤسسة	التكرار	3	2	1	1	24	4.32	1.376	أوافق بشدة
		النسبة	9.7	6.5	3.2	3.2	77.4			

06	يتخذ العمال قراراتهم بدون اللجوء إلى المسؤول الأعلى منهم	التكرار	5	1	2	11	12	3.74	1.413	أوافق
		النسبة	16.1	3.2	6.5	35.5	38.7			
التقييم العام								3.67	0.794	أوافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة كانت متوسطها العام حسب مقياس " ليكارت " 3.67 وهي درجة مرتفعة تنتمي إلى الفئة الرابعة (أوافق) وهو ما يدل على اهتمام مديرية الموارد المائية بعنصري التمكين ومشاركة العاملين وهذا من خلال إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالتمكين ومشاركة العاملين حيث كانت أغلب الإجابات في درجة مرتفعة وهي درجة (أوافق) وهو ما يدل على رضا وموافقة أفراد العينة لسياسة التمكين ومشاركة العاملين المنتهجة من قبل المؤسسة.

الجزء الثالث: أداء العاملين

درس هذا الجزء من خلال العبارة من (1-6) وذلك لمعرفة مدى تأثير المحاور الثلاثة المدروسة من قبل والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين ومشاركة العاملين) في تحسين أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 وبلغ الانحراف المعياري 1.08، والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (19): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بأداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	المقياس	أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	العمل بكفاءة وفعالية	التكرار	3	3	3	14	8	3.68	1.249	أوافق
		النسبة	9.7	9.7	9.7	45.2	25.8			
02	إنجاز العمل في الوقت المحدد	التكرار	3	2	2	15	9	3.81	1.223	أوافق
		النسبة	9.7	6.5	6.5	48.4	29.0			
03	القدرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة	التكرار	3	4	3	16	5	3.52	1.208	أوافق
		النسبة	9.7	12.9	9.7	51.6	16.1			
04	حب العمل والشعور بالنشاط أثناء ممارسته	التكرار	5	3	5	14	4	3.29	1.296	محايد
		النسبة	16.1	9.7	16.1	45.2	12.9			
05	البحث والإبداع والابتكار في العمل	التكرار	3	5	3	16	4	3.42	1.205	أوافق
		النسبة	9.7	16.1	9.7	51.6	12.9			
التقسيم العام								3.54	1.083	أوافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة تنتمي إلى الفئة الرابعة وهي فئة (أوافق) حيث مقياس " ليكارت " حيث كانت بدرجة 3.54 وهذا ما يعني وجود رغبة لرفع الأداء من قبل العاملين والعمل على تحسينه بالاعتماد على العناصر الثلاثة المسابقة والمتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين ومشاركة العاملين وذلك من خلال الترابط بين أسئلة المحاور السابقة وجوانب الأداء المتأثرة بها.

3- علاقة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين:

بعد تحليل المحاور ومعرفة اتجاه وآراء العاملين نحو الأسئلة المطروحة والتي دلت على موافقة أغلب العاملين على تبني المؤسسة على سياسات التدريب والتحفيز والتمكين ومشاركة العاملين سنقوم باختيار صحة الفرضيات المتعلقة بكل محور بالاعتماد على معامل الارتباط " سبيرمان " وذلك عند مستوى الدلالة 0.01

اختبار صحة الفرضية المتعلقة بالتدريب: انطلاقا من خيارين أساسيين:

* فرضية العدم (ف0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب في تحسين أداء العاملين.

* الفرضية البديلة (ف1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب في تحسين أداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المدروسين.

أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (20): معامل ارتباط مدى تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب	0.694	0.000^{**}
أداء العاملين		
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لتأثير التدريب في تحسين أداء العاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير التدريب في تحسين أدائهم.

* هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق التدريب كلما تحسن أداء العاملين.

ب- اختبار الفرضية المتعلقة بالتحفيز: انطلاقا من خيارين أساسيين:

* فرضية العدم (ف0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.

* الفرضية البديلة (ف1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المدروسين.

أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختيار:

الجدول رقم (21): معامل ارتباط مدى تأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحفيز	0.741	0.000**
أداء العاملين		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة كما يلي:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير التدريب في تحسين أدائهم.

* هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة بين المتغيرين أي أنه كلما تم تطبيق التحفيز كلما تحسن أداء العاملين.

ج- اختبار صحة الفرضية المتعلقة بالتمكين ومشاركة العاملين:

انطلاقا من خيارين أساسيين:

* فرضية العدم (ف0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين.

* الفرضية البديلة (ف1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.001) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المدروسين.

أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (22) : معامل ارتباط مدى تأثير التمكين و مشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين ومشاركة العاملين	0.669	0.000**
أداء العاملين		
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين، وذلك عند مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أدائهم.

* هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق التمكين ومشاركة العاملين كلما تحسن أداء العاملين.

د- اختبار صحة الفرضية العامة: انطلاقا من خيارين أساسيين:

* فرضية العدم (ف0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

* الفرضية البديلة (ف1) :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المدروسين.

أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (23): معامل ارتباط مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	0.852	0.000**
أداء العاملين		
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.spss

من خلال النتائج المبنية في الجدول أعلاه يمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وذلك مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أدائهم.

* هناك علاقة ارتباطية إيجابية جيدة جدا بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق إدارة الشاملة كلما تحسن أداء العاملين.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لمديرية الموارد المائية لولاية المدية والتي استعملنا فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تساعدنا على معالجة إشكالية الموضوع.

ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية من عمال المديرية وتميزت هذه العينة بأنها متعلمة ومثقفة وقادرة على فهم أسئلة الاستبانة، كما أظهرت نتائج spss وعي وثقافة العينة الجيد بإدارة الجودة الشاملة وعناصرها المتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين ومشاركة العاملين.

كما أوضحت نتائج الاستبانة حسب آراء العاملين أن كل من التدريب والتحفيز والتمكين ومشاركة العاملين لها أثر كبير في تحسين أدائهم.

ليتضح في الأخير الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين وضرورة الاهتمام بها وتطبيقها في المؤسسة ومواكبة التطورات الحاصلة فيها.

خـــاتـــمـــة

خاتمة عامة:

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، وبالتالي قامت هذه المؤسسات بانتهاج عدة طرق ووسائل للاهتمام بأداء عاميلها والعمل على رفعه ومعالجة جوانب النقص في أدائهم: ومن بين هذه الطرق والوسائل قامت بعض المؤسسات بانتهاج نهج إدارة الجودة الشاملة وهي الطريقة الإدارية التي تعني بالتحسين في جميع جوانب المؤسسة ومن أهمها وأكثرها تركيزا نجد أداء العاملين والتي عملت إدارة الجودة الشاملة على تحسينه وذلك بالتركيز على الجوانب المؤثرة فيه وتتمثل هذه الجوانب في التدريب من خلال التخطيط الجيد للتدريب بناء على احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة وكذلك مراعاة كفاءة العاملين ومستواهم عند اختيار البرنامج التدريبي، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على عنصر التحفيز للرفع من أداء العاملين من خلال إنتهاج سياسة حوافز عادلة كما اعتمدت أيضا على التمكين ومشاركة العاملين وذلك من خلال منح صلاحيات أكبر للعاملين ودفعهم إلى الإبداع والابتكار وإطلاق العنان لطاقات العاملين وبذلك جاءت دراستنا لتبحث عن الدور الذي لعبته إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين والتي تمكن المؤسسات من إحداث فقرة نوعية في هذا المجال.

وسعيا منا لمعالجة الإشكالية ثم تناول البحث من جانبين:

الجانب النظري: هذا الجانب خصصناه إلى المفاهيم الأساسية للموضوع وقسمناه إلى فصلين.

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

– الفصل الثاني: بعنوان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

الجانب التطبيقي: في هذا الجانب حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على المديرية الفرعية للموارد المائية، ولاية المدية، وذلك بالربط بين المتغيرين المدروسين في استبانة احتوت على مجموعة من الأسئلة في الموضوع محل الدراسة ووزعت على عينة من العاملين وقد تناولنا في هذا الفصل.

تقديم للمديرية الفرعية للموارد المائية لولاية المدية.

تحليل الاستبانة الموجهة لعاملي المديرية الفرعية للموارد المائية لولاية المدية.

بهذا تكون قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تسمح لنا باختبار صحة الفرضيات الموضوعة في بداية الدراسة، والتي على أساسها تقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد المديرية بصفقة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة، لتختم دراستنا بتقديم بعض المواضيع فاق للدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات:

– إدارة الجودة الشاملة، نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.

وبالتالي إدارة الجودة الشاملة لا تهتم المنتج فقط كما هو شائع بل تهتم كذلك بالعاملين وتعمل على تحسين أدائهم هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

– أداء العاملين هو القيام بالمهام والأنشطة المختلفة طبقا للأهداف المحددة من قبل المؤسسة والتي تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويتم تحسينه من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاعتماد على التدريب والتحفيز والتمكين ومشاركة العاملين وهذا ما بين صحة الفرضية الثانية.

– تستند نتائج الدراسة إلى نتائج الدراسة الميدانية المنتقاه من التحليل الإحصائي للإستبانة الموزعة على عينة العاملين والتي يلخصها فيما يلي:

أثر التدريب في تحسين أداء العاملين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.60 ودرجة ارتباط بأداء العاملين قدرت بـ: 0.694 وهذا ما بين التأثير الكبير للتدريب في تحسين أداء العاملين.

يؤثر التحفيز في تحسين أدءا العاملين إذ بلغ المتوسط الحسابي هذا المحور 3.72 وبدرجة ارتباط بأداء العاملين قدرت بـ 0.741 وهذا ما بين التأثير الكبير للتحفيز في تحسين أداء العاملين.

يؤثر التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.67 وبدرجة ارتباط مع أداء العاملين قدت بـ 0.669 وهذا ما بين التأثير الكبير للتمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين.

ارتباط إدارة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين قدر بـ 0.852 وهذا ما يثبت تأثير الكبير الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المديرية الفرعية للموارد المائية لولاية المدية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا:نتائج الدراسة

1) إدارة الجودة الشامة هي مجموعة من العمليات المستخدمة وذلك لتحقيق الأهداف من خلال التحسين المستمر والعمل الجماعي.

2) إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب الدعم من الإدارة العليا وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة كما يتطلب التعليم والتدريب.

3) يرتبط مستوى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة بمدى تحمس واقتناع الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4) يتمثل الأداء في قدرة العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ الأعمال المطلوبة بالصورة المطلوبة ويتأثر الأداء بالأحقية للعمل.

5) يرتبط تقييم الأداء بعملية المقارنة بين الأداء المطلوب والأداء المقدم من قبل العامل وعليه يتم الحكم على مستوى التقدم في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظائف أخرى.

6) يهدف تقييم الأداء إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

7) إن تطبيق التدريب في منهجية إدارة الجودة الشاملة يكون نابعا من البيئة الداخلية والخارجية وكذلك من خلال معرفة احتياجات العاملين التدريبية والعمل على تلبيتها.

8)يسهم التدريب في اكتساب العاملين مهارات جديدة تساعدهم في إنجاز الأعمال وتسمح لهم بالتكيف مع الأعمال المستقبلية.

9) إن عملية الإدارة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فعالية في الأعمال التي يؤدونها وتعتبر مشاركة العاملين بهذا المعنى إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي.

10) حتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة المشاركة فلابد من معاملة العاملين باحترام من خلال الاستماع لوجهات نظرهم.

11) إن تطبيق التمكين في المؤسسة ينتج عن مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين وتبادل الثقة فيما بينهم.

12) يرفع تطبيق التمكين في المؤسسة من درجة ولاء العاملين وتوظيف أقصى طاقاتهم في العمل كما يساهم التمكين في زيادة دافعية العاملين للإبداع والابتكار.

13) من خلال الدراسة الاستبيانية وإجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مديرية الموارد المائية لولاية المدية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما

$R = 0.852$

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات:

بناءا على النتائج السابقة التي تم استخلاصها من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يراها تفيد المديرية الفرعية ل لموارد المائية بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة نذكر ما فيما يلي:

إعداد البرامج التدريبية وفقا لكفاءة العاملين وحاجاتهم المستقبلية التي تؤدي إلى تغطية جوانب النقص في أدائهم.

- قيام المديرية والمؤسسات الجزائرية بإعداد البرامج التدريسية متوافقة مع البرنامج الزمني الذي يحقق الأهداف المرجوة من البرامج التدريسية.

- حرص المسؤولين على قيام العاملين بتطبيق المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية.

- عمل المديرية والمؤسسات الجزائرية على انتهاج سياسات عادلة فيما يخص الحوافز وفرص الترقية.

- الاهتمام أكثر من قبل المديرية والمؤسسات الجزائرية بعنصر الدافعية لما له من أثر كبير في توجه العاملين نحو العمل والرغبة في الرفع من أدائهم.

– الحرص على قيام المديرية والمؤسسات الجزائرية على انتهاج سياسة أكثر فاعلية فيما يخص تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

– عدم انتهاج سياسة للرقابة مبالغ فيها لما لها من أثر في نفسية العاملين وبالتالي على أدائهم.

رابعا: آفاق البحث

درس الموضوع الذي تطرقنا إليه في هذا البحث إلى مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين وهذه الدراسة تعتبر دراسة واسعة متشعبة ولها عدة جوانب غير قابلة للتطرق في موضوع واحد، لهذا يبقى المجال مفتوح والبحث متواصل فيما يخص الوسائل والطرق المنتهجة لتحسين أداء العاملين والتي تمس المؤسسات بصفة عامة، ونقترح بعض المواضيع التي تكون مكملة لهذا البحث:

– أثر إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين.

– أثر الاتصالات في تحسن أداء العاملين.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع :

أولا: المؤلفات والكتب

1-الكتب باللغة العربية :

01- أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

02- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1986

03- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012

04- توفيق محمد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء، مصر، 2006

05- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدراة، مصر، 1996

06- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007

07- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة الجودة الشاملة المنظمات ،دار الصفاء للنشر والتوزيع كان، 2010

08- خالد بن عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الرياض

09- رعد عبد الله الطائي ،عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

10- زاوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الدار الجامعي للنشر والتوزيع، 2012

11- زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996

12- سلمان زيدان ،إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الأردن، 2010 .

13- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة لجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007

14- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

15- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر، 2009

16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية القاعدة، مصر، 2005

17- عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004

18- عبد المحسن جودة، عبد الحميد بعد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة

19- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد حركات، لتدريب الأدنى بالأداء، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.

20- عمار بن عشى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن

21- عمر وظيفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب، طبعة 1991

22- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر والتوزيع، عمان، 2009

23- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012

24- فليح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000

25- مأمون الدراركة، طارق الشبلي، الجردة في المنظومة الحديثة، دار الصفاء للنشروالتوزيع، عمان، 2002

26- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

27- محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، زمر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010

28- محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر 2007 .

29- محمد جاسم الثعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة و الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014

30- محمد حسين عبد العالي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، مصر، 2006

31- محمد قدري حسن، إدارة المتميز، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015

32- مدحت محمد بو النصٍر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهاتى المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007

33- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003

02-الكتب باللغة الفرنسية

01- - p.lorino, péconomiste et lemonogor, editionenoge, alger, 1991

02- cole.r.e, the death and life of amirican quality movement, oxford university press, new york, 1995

03- dahlgaard, jens, findamentals of total quality management, taylors francis, london, 1998

04- oaklaand j.s.total quality management, Heinmann perofissional publishing, oxford, 1989

05- robert fey, jeun marie gogue , la maitrise de la qualité, les editions d'organisation , paris, 1998

ثانيا : المذكرات الجامعية

01-	أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008
02-	باللعور سليمان، مصطفى عبد الوهاب، إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر يومي-8-9- مارس 2005
03-	سعاد بعجي،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرجع سابق، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المسيلة ، 2007
04-	صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2010
05-	عادل عشي، تقييم الأداء إلى المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2006
06-	فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007
07-	محمد مريوة، دور منهج إدارة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2015

ثالثا : المواقع الإلكترونية

أحمد كساب ملخص لفوائد تقييم الأداء عبر الخط:
www.hrl-group,net/vb/showhrn-gronp,net/vb/showthread,php!t:22440

الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة الأساتذة المحكمين	
01-	الأستاذ مولوج
02-	الأستاذ بولصنام
03-	الأستاذ الزاهي
04-	الأستاذة فرطاسي

الملحق رقم 02 (الإستبيان)

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

* الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

* السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إل 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

* المؤهل العلمي: دبلومي أو أقل ☐ ليسانس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 أقل من 10 سنوت ☐

من 10 أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني إدارة الجودة الشاملة:

المحور الأول التدريب:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	يتم تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب في مجال العمل					
02	يمتلك العاملون روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدرب					
03	يمتلك العاملون حب الإطلاع على كل ما هو جديد في عمله.					
04	يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للمتدربين بصورة واضحة					
05	يتم التدريب وفق كفاءة المتدربين وحاجاتهم					
06	تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج					
07	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال					
08	البرامج التدريبية تصقل وتحسن القدرات والمهارات الفردية والجماعية للعاملين					
09	البرامج التدريبية تنتج تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المدربين.					
10	يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة الحالية والمستقبلية للعاملين.					

المحور الثاني: التحفيز:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		أعارض بشدة	أعار ض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	سياسة الحوافز المادية والمعنوية في مؤسستكم عادلة					
02	الحوافز المادية (الأجر والمكافآت) تزيد من دافعيتك لتقديم أداء أفضل					
03	تساعد هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة					
04	الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم به					
05	تعمل المؤسسة باستمرار على استثارة دوافعك لتحسين أدائك					
06	يهتم رئيسك بانشغلاتك الشخصية ويقوم على معالجتها فورا					
07	ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك ورغباتك					
08	فرص الترقية عادلة بين جميع العمال					
09	الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك					
10	يساهم الأجر والخدمات الاجتماعية في رفع قدرتك على العمل					

المحور الثالث: التمكين ومشاركة العاملين:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		أعارض بشدة	أعار ض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	يساهم تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في رفع مستوى أدائهم					
02	يساهم تمكين العاملين في حل مشاكل التي تواجههم في العمل					
03	تساهم الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة في رفع مستوى أدائهم					
04	يساهم التمكين ومشاركة العاملين في زيادة إبداع ومهارات العاملين					
05	يتم تمكين العاملين في المهام الأساسية داخل المؤسسة					
06	يتخذ العمال قراراتهم بدون اللجوء إلى المسؤول الأعلى منهم.					

الجزء الثالث: أداء العاملين:

	العبارات	درجة الموافقة				
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	العمل بكفاءة وفعالية					
2	إنجاز العمل في الوقت المحدد					
3	القدرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة					
4	حسب العمل والشعور بالنشاط أثناء ممارسته					
5	البحث والإبداع والابتكار في العمل					

الملحق رقم 03 (معامل الثبات ألفا كرونباخ)

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	31

Corrélations

الملحق رقم 04 (الاتساق الداخلي للمحاور)

Corrélations

		التدريب
Rho de Spearman	يتم تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب في مجال العمل	,809 ,000 31
	يتمتع العاملون بالدافعية ف تحصيل الخبرة التي تطرحها البرامج التدريبية	,624 ,000 31
	يتمتع العاملون بالدافعية للتعرف على كل المستجدات في مجال عملهم	,859 ,000 31
	يتم توضيح أهداف التدريب للعاملين بصورة واضحة	,621 ,000 31
	يتم التدريب وفق كفاءة العاملين و حاجاتهم	,743 ,000 31
	تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق اهداف البرنامج التدريبي	,785 ,000 31
	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع المعنوية للعاملين	,843 ,000 31
	البرامج التدريبية تصقل و تحسن القدرات الفردية و الجماعية للعاملين	,504 ,004 31
	البرامج التدريبية تنتج تبادل الخبرات و المعلومات بين العاملين	,670 ,000 31
	يوجد توافق بين أهداف التدريب و الحاجة الحالية و المستقبلية للعاملين	,508 ,004 31

Fiabilité

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب في مجال العمل	32,77	68,447	,780	,900
يتمتع العاملون بالدافعية ف تحصيل الخبرة التي تطرحها البرامج التدريبية	32,65	72,637	,622	,910
يتمتع العاملون بالدافعية للتعرف على كل المستجدات في مجال عملهم	32,71	67,346	,895	,894
يتم توضيح أهداف التدريب للعاملين بصورة واضحة	32,29	73,346	,554	,914
يتم التدريب وفق كفاءة العاملين و حاجاتهم	32,68	68,759	,774	,901
تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق اهداف البرنامج التدريبي	32,77	68,447	,820	,898
يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع المعنوية للعاملين	32,71	67,146	,862	,895
البرامج التدريبية تصقل و تحسن القدرات الفردية و الجماعية للعاملين	32,29	75,880	,386	,925
البرامج التدريبية تنتج تبادل الخبرات و المعلومات بين العاملين	32,13	71,916	,623	,910
يوجد توافق بين أهداف التدريب و الحاجة الحالية و المستقبلية للعاملين	31,58	76,318	,598	,911

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		التحفيز
Rho de Spearman	سياسة الحوافز المادية و المعنوية في مؤسستكم عادلة	,734 ,000 31
	الحوافز المادية تزيد من دافعيتك لتقديم أداء أفضل	,750 ,000 31
	تساعد هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة	,683 ,000 31
	الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم به	,523 ,003 31
	تعمل المؤسسة باستمرار على استثارة دوافعك لتحسين أدائك	,527 ,002 31
	يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية و يقوم على معالجتها فورا	,732 ,000 31
	ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك و رغباتك	,755 ,000 31
	فرص الترقية عادلة بين جميع العمال	,663 ,000 31
	الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك	,504 ,004 31
	يساهم الأجر و الخدمات الإجتماعية في رفع قدرتك على العمل	,621 ,000 31

Fiabilité

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
سياسة الحوافز المادية و المعنوية في مؤسستكم عادلة	33,55	65,523	,780	,877
الحوافز المادية تزيد من دافعيتك لتقديم أداء أفضل	33,42	64,852	,838	,873
تساعد هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة	33,71	67,013	,727	,881
الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم به	33,39	70,978	,481	,897
تعمل المؤسسة باستمرار على استثارة دوافعك لتحسين أدائك	33,52	71,391	,403	,903
يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية و يقوم على معالجتها فورا	33,55	65,456	,746	,879
ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك و رغباتك	33,52	65,325	,795	,876
فرص الترقية عادلة بين جميع العمال	33,61	66,978	,754	,879
الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك	33,48	71,858	,404	,903
يساهم الأجر و الخدمات الإجتماعية في رفع قدرتك على العمل	33,29	69,413	,578	,890

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		التمكين ومشاركة العاملين
Rho de Spearman	يساهم تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في رفع مستوى أدائهم	,743 ,000 31
	يساهم تمكين العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	,511 ,003 31
	تساهم الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة في رفع مستوى أدائهم	,511 ,003 31
	يساهم التمكين ومشاركة العاملين في زيادة إبداع و مهارات العاملين	,609 ,000 31
	يتم تمكين العاملين في المهام الأساسية داخل المؤسسة	,435 ,014 31
	يتخذ العمال قراراتهم بدون اللجوء الى المسؤول الأعلى منهم	,395 ,028 31

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يساهم تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في رفع مستوى أدائهم	18,74	15,665	,522	,505
يساهم تمكين العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	18,61	17,512	,370	,568
تساهم الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة في رفع مستوى أدائهم	18,61	17,512	,370	,568
يساهم التمكين ومشاركة العاملين في زيادة إبداع و مهارات العاملين	18,19	15,695	,354	,575
يتم تمكين العاملين في المهام الأساسية داخل المؤسسة	17,71	17,280	,308	,590
يتخذ العمال قراراتهم بدون اللجوء الى المسؤول الأعلى منهم	18,29	18,146	,212	,629

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		آداء العاملين
Rho de Spearman	العمل بكفاءة و فعالية	,717 ,000 31
	إنجاز العمل في الوقت المحدد	,797 ,000 31
	القدرة على تأدية مهام و وضائف متنوعة و مختلفة	,944 ,000 31
	حب العمل و الشعور بالنشاط أثناء ممارسته	,812 ,000 31
	البحث و الإبداع و الإبتكار في العمل	,785 ,000 31

Fiabilité

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
العمل بكفاءة و فعالية	14,03	19,166	,789	,910
إنجاز العمل في الوقت المحدد	13,90	18,624	,875	,893
القدرة على تأدية مهام و وضائف متنوعة و مختلفة	14,19	18,561	,896	,889
حب العمل و الشعور بالنشاط أثناء ممارسته	14,42	19,718	,691	,930
البحث و الإبداع و الإبتكار في العمل	14,29	19,613	,776	,912

Effectifs

الملحق رقم 05 (الانحراف المعياري و المتوسط الحسابى)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type
الجنس	1,45	,506
السن	2,26	,729
المؤهل العلمي	1,58	,765
سنوات الأقدمية	2,42	1,148
يتم تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب في مجال العمل	3,29	1,296
يتمتع العاملون بالدافعية ف تحصيل الخبرة التي تطرحها البرامج التدريبية	3,42	1,205
يتمتع العاملون بالدافعية للتعرف على كل المستجدات في مجال عملهم	3,35	1,226
يتم توضيح أهداف التدريب للعاملين بصورة واضحة	3,77	1,257
يتم التدريب وفق كفاءة العاملين و حاجاتهم	3,39	1,283
تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق اهداف البرنامج التدريبي	3,29	1,243
يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع المعنوية للعاملين	3,35	1,279
البرامج التدريبية تصقل و تحسن القدرات الفردية و الجماعية للعاملين	3,77	1,359
البرامج التدريبية تنتج تبادل الخبرات و المعلومات بين العاملين	3,94	1,263
يوجد توافق بين أهداف التدريب و الحاجة الحالية و المستقبلية للعاملين	4,48	,926
سياسة الحوافز المادية و المعنوية في مؤسستكم عادلة	3,68	1,249
الحوافز المادية تزيد من دافعيتك لتقديم أداء أفضل	3,81	1,223
تساعد هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة	3,52	1,208
الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم به	3,84	1,267
تعمل المؤسسة باستمرار على استثارة دوافعك لتحسين أدائك	3,71	1,395
يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية و يقوم على معالجتها فورا	3,68	1,301
ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك و رغباتك	3,71	1,243
فرص الترقية عادلة بين جميع العمال	3,61	1,174
الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك	3,74	1,341
يساهم الأجر و الخدمات الإجتماعية في رفع قدرتك على العمل	3,94	1,237
يساهم تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في رفع مستوى أدائهم	3,29	1,296
يساهم تمكين العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	3,42	1,205
تساهم الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة في رفع مستوى أدائهم	3,42	1,205
يساهم التمكين ومشاركة العاملين في زيادة إبداع و مهارات العاملين	3,84	1,594
يتم تمكين العاملين في المهام الأساسية داخل المؤسسة	4,32	1,376
يتخذ العمال قراراتهم بدون اللجوء الى المسؤول الأعلى منهم	3,74	1,413
العمل بكفاءة و فعالية	3,68	1,249
إنجاز العمل في الوقت المحدد	3,81	1,223
القدرة على تأدية مهام و وضائف متنوعة و مختلفة	3,52	1,208
حب العمل و الشعور بالنشاط أثناء ممارسته	3,29	1,296
البحث و الإبداع و الإبتكار في العمل	3,42	1,205

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التدريب	31	3,6065	,93200
التحفيز	31	3,7226	,91020
التمكين ومشاركة العاملين	31	3,6720	,79406
أداء العاملين	31	3,5419	1,08344
N valide (listwise)	31		

الملحق رقم 06 (الارتباط بين المحاور)

Corrélations

			التدريب	التحفيز	التمكين ومشاركة العاملين	أداء العاملين	TOTAL
Rho de Spearman	التدريب	Coefficient de corrélation	1,000	,714**	,597**	,694**	,885**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	التحفيز	Coefficient de corrélation	,714**	1,000	,537**	,741**	,806**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,002	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	التمكين ومشاركة العاملين	Coefficient de corrélation	,597**	,537**	1,000	,669**	,827**
		Sig. (bilatérale)	,000	,002	.	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	اداء العاملين	Coefficient de corrélation	,694**	,741**	,669**	1,000	,852**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	TOTAL	Coefficient de corrélation	,885**	,806**	,827**	,852**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 07 (البيانات الشخصية)

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	54,8	54,8	54,8
	انثى	14	45,2	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	12,9	12,9	12,9
	من 30 الى 40 سنة	16	51,6	51,6	64,5
	من 40 الى اقل من 50 سنة	10	32,3	32,3	96,8
	من 50 سنة فأكثر	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دبلومي أو أقل	18	58,1	58,1	58,1
	ليسانس	8	25,8	25,8	83,9
	ماجيستير	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	25,8	25,8	25,8
	من 5 أقلّ من10 سنوات	10	32,3	32,3	58,1
	من10 أقل من 15 سنة	5	16,1	16,1	74,2
	من 15 سنة فأكثر	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Descriptives