جامعة - يحيى فارس - المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

تحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعـــداد الطلبـــة:

- تومي حورية
- برويلة مهدية

إشـراف الأستـــاذ(ة):

- العشاب إيمان

طلحة محمد	أستاذ محاضر	رئيسا
العشاب إيمان	أستاذ محاضر	مقررا ومشرفا
قدندل هبة	أستاذ محاضر	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:2019-2020

شكـــــر

نشكر الله عز وجل على توفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة،وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " **العشاب إيمان**" على نصائحه ا وتوجيهاته ا القيمة .

وفي الأخير نشكر كل **الأساتذة** الذين درسونا من الطور الابتدائي إلى الجامعة.

وشكـرا

الإهداء:

إلى مرشدي ومنير دربي الذي أمدني يد العون طوال سنوات الدراسة أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى منبع الحب والحنان والتي تعلمت على يدها عناء الحياة وربتني وسهرت على راحتي أمي حفظها الله وأطال الله في عمرها.

إلى أختي وأخواتي الذين تقاسمت معهم مرارة وحلاوة الدنيا.

حورية.

الإهداء:

إلى مرشدي ومنير دربي الذي أمدني يد العون طوال سنوات الدراسة أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى منبع الحب والحنان والتي تعلمت على يدها عناء الحياة وربتني وسهرت على راحتي أمي حفظها الله وأطال الله في عمرها.

إلى أختي وأخواتي الذين تقاسمت معهم مرارة وحلاوة الدنيا.

مهدية.

الفهرس

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
كلمة الشكر	
الإهداء	
الفهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
المستخلص باللغة العربية	
المستخلص باللغة الفرنسية	
المقدمة	أ-و
الفصل الأول : الإطار النظري لمفهوم أداء العاملين	
تمهيد	
المبحث الأول : ماهية أداء العاملين	9
المطلب الأول : تعريف أداء العاملين	9
المطلب الثاني : أهمية أداء العاملين	10
المطلب الثالث :محددات أداء العاملين	11
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين	13
المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين	15
المطلب الأول : تعريف وأهمية أداء العاملين	15
المطلب الثاني : أهداف تقييم أداء العاملين	18
المطلب الثالث : خطوات تقييم أداء العاملين	19
المطلب الرابع : عوامل تقييم أداء العاملين	21
المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين	25

المطلب الأول : تعريف تحسين أداء العاملين وأسبابه	26
المطلب الثاني : خطوات تحسين أداء العاملين	28
المطلب الثالث : مداخل تحسين أداء العاملين	31
المبحث الرابع : طرق تحسين أداء العاملين	34
الخلاصة	38
الفصل الثاني :دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة	39
تمهيد	40
المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة	41
المطلب الأول:مفهوم إدارة الجودة الشاملة	42
المطلب الثاني:التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	43
المطلب الثالث:أهمية إدارة الجودة الشاملة	47
المطلب الرابع:مبادئ إدارة الجودة الشاملة	50
المبحث الثاني:قواعد وأدوات إدارة الجودة الشاملة وأساليبها	52
المطلب الأول:قواعد أدارة الجودة الشاملة	52
المطلب الثاني:أدوات إدارة الجودة الشاملة	55
المطلب الثالث:أساليب إدارة الجودة الشاملة	61
المبحث الثالث:تطبيق إدارة الجودة الشاملة	62
المطلب الأول:متطلبات إدارة الجودة الشاملة	63
المطلب الثاني:مستويات وعناصر إدارة الجودة الشاملة	69
المطلب الثالث:فوائد ومزايا إدارة الجودة الشاملة	73
المطلب الرابع:معوقات إدارة الجودة الشاملة	75
الخلاصة	77

الفصل الثالث:دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين	78
تمهيد	79
المبحث الأول :دور التزام الإدارة العليا والتخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين	80
المطلب الأول:دور التزام الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين	80
المطلب الثاني:دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين	90
المبحث الثاني:دور القيادة الإدارية وتمكين العاملين في تحسين أداء العاملين	91
المطلب الأول:دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين	96
المطلب الثاني:دور تمكين أداء العاملين في تحسين أداء العاملين	101
المبحث الثالث:دور التحسين المستمر وثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين	101
المطلب الأول: دور التحسين المستمر في تحسين أداء العاملين	101
المطلب الثاني: دور ثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين	103
الخلاصة	107
الخاتمة	109
قائمة المراجع	114

قائمة الأشكال

والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج	

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن موضوع تحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة ، وبيان الانعكاسات الايجابية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين .

فأداء العاملين يعد تعبيرا عن المجهودات التي يبذلها الفرد ويتوقف هذا على مستوى القدرات والمهارات التي يكتسبها والخبرات التي يتمتع بها وملاحظة ذلك عن طريق تقييم عملهم وإتباع طرق لتحسين أدائهم والارتقاء بالعامل إلى مستويات أعلى والوصول إلى أحسن النتائج .

وباعتبار إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومهمة لضمان بقاء واستمرار المنظمة، ومع التغيرات البيئية المسارعة واشتداد المنافسة وأوجب على المنظمة استخدام أساليب ومبادئ إدارية حديثة، تتماشى والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال،من أجل أن تضمن جودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، بالإضافة إلى جودة منتجاتها .

وباعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبادئها الأساسية لتحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو تحسين أداء العاملين ، ومعرفة الدور الذي تلعبه من أجل تحقيق هدفها الرئيسي، ومن هذه المبادئ التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية وتمكين العاملين أيضا ، بالإضافة التحسين المستمر وثقافة الجودة .

وبهذا أسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية فقط ، كما احتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية .

الكلمات المفتاحية : أداء العاملين ، إدارة الجودة الشاملة ، التحسين المستمر ، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة .

Résumé:

Considérant que la gestion de la qualité totale est une philosophie de gestion moderne et importante pour assurer la survie et la continuité de l'organisation , et avec les changements environnementaux rapides et l'intensification de la concurrence, l'organisation doit utiliser des méthodes et des principes de gestion modernes qui sont en ligne avec les développements de l'environnements commercial, afin d'assurer la qualité de toutes les activités et processus au sein de l'organisation,en plus de la qualité de ses produits.

En adoptant l'approche de total qualité management sur ses principal de base pour atteindre son objectif principal, qui est d'améliorer la performance des employés, et en connaissant le rôle qu'il joue pour atteindre son objectif principal, et parmi ces principes figure l'engagement de la direction générale, la planification stratégique, le leadership administratif et la responsabilisation des employés, en plus d'améliorer les employés et la culture de la qualité.

ainsi, l'étude n'a abouti qu'a certains effets théoriques, et elle contenait également certains déterminants sur la base desquels des recommandation pour de futurs recherches ont été formulées.

Mots clés: performance des employés, gestion de la qualitétotale, planificationstratégique, culture de la qualité.

مقدمة

إثر التغيرات الزمنية الأخيرة تزايد الاهتمام بالعاملين،باعتبارهم العنصر الأساسي والفعال في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاجية والتحسين أداءه،إلا أن ذلك لا يتحقق إلا بوجود توافق بين الفرد والوظيفة الموكلة إليه،وعملت المنظمة على تحسين أداء العاملين بمختلف الوسائل والطرق الحديثة،من أجل إكساب العاملين مهارات جديدة تتوافق مع تغيرات الزمنية والتغير الوظيفي.

وفي ظل التغيرات الهائلة في العقدين الأخيرين أصبح لزاما على المنظمات الحفاظ على مكانتها التنافسية والاقتصادية،ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة في إدارة المنظمات سواء الخدماتية أو الصناعية،والتي من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة،الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساسي لإتقان وتلبية حاجات ورغبات العميل،وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير وتحسين أداء العاملين.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوبا جديدا في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة ومفهوم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية،يكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين سواء كان كان هذا المستهلك داخل المنظمات أو خارجها،وذلك من خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم،ومن ثم تلبيتها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها،لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المنشود،والبلوغ ذلك انتهجت المنظمات بمختلف أنواعها عدة سبل لتحسين أداء عمالها متبنية نظام إدارة الجودة الشاملة،وهذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطا ضروريا لتبادل التجاري،كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات العالمية،وقد أكدت مجموعة الدراسات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هيا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء وتحقيق الربحية من أجل الاستجابة إلى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات،لذا فقد تناولت الدراسة متغيرين لأساسيين وهما {أداء العاملين} و{إدارة الجودة الشاملة}بناءً على معطيات النظرية التي اهتمت بهذين المفهومين مع لذا فقد أكدت الدراسة على بيان علاقة وتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة مشكلة دراستنا في السؤال الرئيسي التالي:

- **كيف يتم تحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة؟**

تتفرع لنا من هذه الإشكالية المطروحة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العوامل المؤثرة على أداء العاملين؟
- ماذا نعني بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟
- كيف تأثر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين؟

ومبدئيا نجيب على هذه التساؤلات بالفرضيات التالية:

- ليس هنالك عوامل مأثرة على أداء العاملين بصفة خاصة.
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري تشمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية لتحقيق الأهداف ورضا العميل.
- تأثر المبادئ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمختلف الطرق والوسائل.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وتوضيح طرق تحسن أداء العاملين من خلال مبادئها الأساسية.

- محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع.
- محاولة فهم طرق والاتجاهات التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين.
- محاولة سد النقائص في أبحاث تحسين أداء العاملين.

- إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في النقاط التالية:

-بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم أداء العاملين وسبل تحسينه.

-تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل المنظمات من أجل تحسين أداء العاملين.

-إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

منهج البحث:

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاد المشكلة والإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعة اتبعنا المنهج الوصفي في الإشارة إلى أهم الإجراءات التعريفية لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها ،وتبيان العنصر المؤثر والعنصر المتأثر.

والأدوات التي تم استخدامها هي:

المسرح المكتبي:الهدف منه الوقوف على ما تناوله المراجع الأكاديمية من كتب،ملتقيات،مقالات،والمجلات،بغية توضيح المفاهيم الأساسية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن السبب الرئيسي لدراستي هذا الموضوع أنه يدخل ضمن مجال تخصصي،وذلك من خلال دراستي عدة مقاييس متعددة ولأهمية العاملين وتحسين أداءه في ظل إدارة الجودة الشاملة،وهو يعتبر الأسلوب لأنجح لزيادة مرد ودي ة هذا العنصر الهام،وزيادة أرباح المؤسسة من خلال مختلف الطرق والأساليب والأدوات المناسبة لذلك.

والإضافة إلى هذا التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة كأداء العاملين وإدارة الجودة الشاملة.

نقص وعي العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

حدود البحث:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددت دراستي كما يلي :

الحدود الموضوعية: قد شملت هذه الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأداء العاملين وطرق تقييمه وتحسينه، وتطرقنا أيضا إلى العنصر المؤثر ألا وهو إدارة الجودة الشاملة وحولنا شرح الطريقة أو الأسلوب الذي تستخدمه من أجل تحسين أداء العاملين.

الحدود المكانية: قمنا بإجراء هذه الدراسة من جانبها النظري فقط أي أن الحدود المكانية كانت في الجامعة والبيت فقط.

الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من فيفري 2020 إلى أوت 2020.

صعوبات البحث:

- تشعب الموضوع واتساعه حيث تم التركيز على أهم النقاط التي نراها أساسية في الوقت الراهن .
- ظهور جائحة كورونا التي حالت بيننا وبين دراسة الجانب التطبيقي للموضوع.
- الحجر الصحي الذي كان سببا في عدم قدرتنا في الانتقال إلى الجامعة والإطلاع على مراجع أكثر من المكتبة .

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها مذكرات الدكتوراه والماجستير و الماستر والمقلات،وذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة.

ومن الدراسات السابقة حول الموضوع التي اطلعنا عليها ما يلي:

-دراسة مزغيش عبد الحليم،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تطرقت هذه الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي،في الجانب النظري تم دراسة التوجهات المفاهيمية للأداء كفصل أول ومفاهيم وخصائص إدارة الجودة الشاملة في الفصل الثاني،والفصل الثالث تم التطرق إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء أما الجانب التطبيقي تمت دراسة تمت دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن.

وبمقارنة هذه الدراسة بالدراسة التي قمنا بها فهناك اختلاف من حيث العنصر المتأثر أي الأداء، في الموضوع الذي تطرقنا إليه درسنا كيف تأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين،أما هذه الدراسة كيف أثرت إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة ،وبهذا لم يتطرق الباحث إلى أداء العاملين.

-دراسة دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع،تناولت هذه الدراسة جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي،في الجانب النظري تم التطرق إلى الجانب المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة كفصل أول أما الفصل الثاني تم دراسة مفاهيم حول الأداء الوظيفي، وفي الأخير الدراسة الميدانية.

ومقارنتا مع موضوع دراستنا فلم يتطرقو إلى تحسين أداء العاملين.

-دراسة لبراو قدور، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تناولت هذه الدراسة جانبين جانب نظري

وجانب تطبيقي، في الجانب النظري قسمت هده الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول :مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، والفصل الثاني : أداء العاملين ومفهوم سبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة، وكفصل أخير تم التطرق إلى الدراسة الميدانية دراسة حالة بريد الجزائر-القابضة الرئيسية بالوادي-.

وبمقارنة هذا الموضوع مع موضوعنا لم تتطرق إلى كيف تم تحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة بل اكتفو بذكر أدوات التحسين فقط.

هيكل البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات،قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول تسبقهم المقدمة وتليهم الخاتمة.

نحاول في الفصل الأول التطرق إلى أساسيات حول أداء العاملين،حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث، المبحث الأول كان تحت عنوان ماهية أداء العاملين،و المبحث الثاني تقييم أداء العاملين،والمبحث الثالث تحت تسمية تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الثاني خصصناه للتعرف على مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة،فتضمن هو الآخر ثلاث مباحث، المبحث الأول كان تحت عنوان مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة،أما المبحث الثاني قواعد وأدوات إدارة الجودة الشاملة،المبحث الثالث الذي عنوانه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يخص الفصل الثالث تطرقنا إلى دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، قسمناه إلى ثلاث مباحث متتالية،المبحث الأول دور التزام الإدارة العليا والتخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين،أما المبحث الثاني دور القيادة الإدارية وتمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، المبحث الثالث دور التحسين المستمر وثقافة المنظمة في تحسين أداء العاملين.

الفصل الأول:

"الإطار النظري لمفهوم أداءالعاملين"

تمهيد :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، كما يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في مجالات الإدارية إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للمجتمعات .

ومن هنا وجب التركيز على محاولة البحث والتطبيق عل التعرف على الأداء ومعرفة العوامل التي تؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه ، مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوب .

ومن خلال ما تقدم سوف نقوم بتقسيم فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين .

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين .

المبحث الثالث : تحسين أداء العاملين .

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

يعتبر موضوع أداء العاملين من الموضوعات الأكثر أهمية في المنظمات، التي تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فكلما كان الأداء مميزا كلما كانت مكانة صاحبه مرموقة في المنظمة وتحسنت صورتها .

المطلب الأول : تعريف أداء العاملين

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم أداء العاملين نذكر منها ما يلي :

التعريف1: يعرف الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الآراء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد".[1]

التعريف 2: يعرف الأداء بأنه " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد ، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة .[2]

التعريف 3: يعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام كل من المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]

[1]. رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2015 ،ص23.

[2]. Alain Fernandes,les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Edition D'organisation paris,2000,p40.

[3]. فليح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،ط 1،2001،ص231.

بناءا على ما سبق يمكن لنا إعطاء تعريف شامل للأداء: هو قدرة الفرد على تسخير ما لديه من معارف ومهارات ، من أجل تأدية المهام المسندة إليه بدرجة عالية من الإتقان، كجزء من أهداف المنظمة وهو بمثابة الناتج النهائي الذي يحققه الفرد .[1]

المطلب الثاني : أهمية أداء العاملين

تبرز أهمية أداء العاملين في المنظمة في تحقيق ما يلي:

1- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكا منة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين ، لأن هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه العمل .

2- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء .

3- يساهم أداء العاملين في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة .

4- يساهم الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال .

5 – يساهم أداء العاملين في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال .[2]

[1]. عوض محمد الحميد سلمية ،الهدم الخلاق في بناء المؤسسات ، دار المجد للنشر والتوزيع ،عمان ، 2017،ص61.

[2]. إيمان بوخالفة ، دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة الجزائرية ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإنسانية تخصص اتصال وعلاقات عامة ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة أم البواقي ، 2018/2017،ص41.

6-يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة .

7- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.[1]

المطلب الثالث : محددات أداء العاملين

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف يمكن النظر إليه على نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور للفرد .

يتحدد الأداء بمجموعة من المحددات يمكن إبرازها فيما يلي :

أولا: المحددات الداخلية : تتمثل فيما يلي :

1- الجهد : هو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تأثر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب .[2]

2-القدرات : ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة ،وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي .

[1].إيمان بوخالفة ، المرجع السابق ، ص 41.

[2]. إبراهيم محمد المحاسنة ،إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار الجدير للنشر والتوزيع ،مملكة البحرين ،ط 1, 2013،ص 113.

3- إدراك الدور : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العمل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

ثانيا :المحددات الخارجية :يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر على أدائه وتتمثل في ما يلي:

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

2- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة على المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف، توفر المواد، المنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال لسلطة، أسلوب القياد الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه .[1]

[1]. إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق ، ص113،ص114.

3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه، كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل جهود أكثر من المعلم المقيم،

وهذه قد تؤثر إيجابيا في التحفيز وهذه قد تؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد تؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل ،إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات ،كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا في التأثير على الأداء ،كانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت، حيث تتأثر كل متطلبات العمل ، و الكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا إيجابا ويصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف.[1]

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية ،أو الحياة الاجتماعية ،أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء ، وبالرغم من تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء نذكر منها كما يلي :[2]

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

[1]. إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق ، ص115.

[2]. بن شعبان سميرة ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قالمة ، 2019/2018،ص56.

فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

2- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

3- اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

4- مشكلات الرضا الوظيفي : يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.[1]

[1]. بن شعبان سميرة ، المرجع السابق ، ص56،ص57.

5-التسيب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.[1]

المبحث الثاني :تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة ، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وحرصهم على تحقيق الأهداف .

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد حول حياته المهنية بطريقة نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح الانحرافات .

المطلب الأول : تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد وبتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم ،وفيما يلي نتعرف على تقييم أداء العاملين ومختلف أساسياته.

أولا : تعريف تقييم أداء العاملين

بغية الإلمام بعملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

[1]. بن شعبان سميرة ، المرجع السابق ، ص 57.

التعريف 1: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ، بشكل منصف وعادل لتجرى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإشادة إلى عناصر ومعدلات ، تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.[1]

التعريف 2: كما يعرف على أنه عبارة عن تقرير بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المرتبطة به، فهو يساعد المسؤلين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا ، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل تعريف الوظيفة ومعايير ذلك بالإنجاز المتوقع أداؤه.[2]

ومما سبق نعطي تعريف شامل لتقييم أداء العاملين:

هو الحصول على البيانات محددة ،من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، أو تقدير مدى كفاءته الفنية والعملية ،للنهوض بأعباء المسؤولية والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل.[3]

ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي :

[1]. عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2012،ص115.

[2]. محمد فالح ،إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2014،ص137.

[3]. محمد قدري حسن ،إدارة الأداء المتميز ،دار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ،2015/2014،ص252.

1_ رفع معنويات العاملين : إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

2_ دعم إجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها،وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات ، كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز ،والمكافآت،والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق و قدراتهم .

3_ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين ،والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد ،الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

4- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ،ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين،وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ،ونتائج تجسمها كوظائف للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده ،وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

5- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .

6- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.[1]

[1]. نظمي شحادة وآخرون , إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء للنشر والتوزيع ,عمان , ط 1 ,2000, ص76.

7- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية ،وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب ، والتطوير اللازمة.

8- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين، ومشكلاتهم وانتخابهم ومستقبل المنظمة، كما يعتبر مؤشر عمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة. [1]

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي : [2]

1_ تخطيط الموارد البشرية : إذ أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم ، بل يرجع لعدم انسجامها،مع متطلبات وظائفهم.

2_ تقويم سياسة الاختيار: إذ تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات تجريها خلال عملية الاختيار.

3-تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري : إذ تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

4_ رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير : **إذا** تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو الطرق التدريبية .

[1]. نظمي شحادة وآخرون ، المرجع السابق ، ص77,ص76.

[2].أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور الحادي والعشرون ،2000،ص 333.

5_ رسم أو تقويم سياسة الأجر والحوافز : إذ تبين أن نواحي القصور وترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء ، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسين في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة .

6_ تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي : من خلال ما يكشف عنه التقسيم من مهارات قيادية وتنظيمية، تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا وماديا في المستوى الأعلى .

7_ كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال : لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم للتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.[1]

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

لا بد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية،من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت ، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالآتي :[2]

1 _ التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه.

[1]. أحمد سيد مصطفى ، المرجع السابق ، ص 333،ص334.

[2].محمد قاسم القريوتي،الوجيز في إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ،2010، ص188.

2_ تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين بها ، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج هذه عن :

أ- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ،ومن تلك الصفات مستوى الدافعية ، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك .

ب-السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم به ا العامل،كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها الموظف، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها ا لموظف،أو عدد المقابلات التي يقوم بهامسؤول ما إلى ذلك من وحدات العمل.

ت-النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل المرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من ؟ فهناك أيضا تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين .

3_ تقييم الأداء بالطرق المناسبة، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو المكتوبة .

4- إطلاع المرؤوسين على تقارير الأداء ومناقشتها .

5_ اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.[1]

[1]. محمد قاسم القريوتي،المرجع السابق، ص189.

المطلب الرابع : عوامل تقييم أداء العاملين

من الضروري أن تكون العوامل الخاضعة للتقييم مرتبطة بالعمل ، ويمكن تقديرها أو قياسها فأحسن نظم تقييم الأداء هي تلك النظم التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون عوامل الشخصية ، عوامل مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج

الشكل 1: العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج .

الشخصية		
1	2	3
القابلية الاستعداد	المهارات القدرات	الدوافع الاتجاهات القيم الاهتمامات

السلوك (4) التصرفات	النتائج (5) الامتيازات

المصدر : زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001،ص97.

1- تقييم الشخصية :

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

1.1_ غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم .

2.1- ليس هناك اتفاق عام على العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد .

3.1- تعتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه، كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي.

2-تقييم النتائج : تمثل النتائج في العادة المحصلة النهائية للأداء، وتعتبر الهدف الأول للتقييم، حيث يسهل في معظم الأحوال قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما محددة مثل عدد وحدات الإنتاج حجم المبيعات الإجمالية وقيمة المبيعات ونسبة النصيب السوقي وقيمة الدخل الإجمالي.[1]

[1]. زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،ص98،ص97.

و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية :

1.2_ الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة بما كان متوقعا ؟ وهل أثرت ظروف خارجة عن إرادة العامل على الكمية المحققة إيجابيا أو سلبيا ؟

2.2_ النوعية :ما هي النوعية التي أنجزت بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ وما هي العلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية؟

3.2_ الوقت : هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد ؟ هل هناك تأثير في الإنجاز ولماذا ؟ هل يعود التأخير لسبب خارج عن إرادة العامل أم يعود إلى سوء التخطيط أو الإدارة؟

4.2_ التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ هل هناك انحراف ما بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة بالموازنة ؟

3 _ تقييم السلوك : على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه من السهل أيضا تقييمها.

ويساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل، وعند تقييمك للسلوك سوف تتطرق إلى الطرق التي يتبعها العامل في أداء عمله وعاداته في العمل ، وفيما يلي تعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها .

1.3_ التخطيط : هو القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح .[1]

[1]. زهير ثابت ، المرجع السابق ، ص98.

2.3_ تحديد الأولويات : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية .

3.3_ التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية العاملين في إنجاز العمل اليومي،هل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال .

4.3_ تفويض: قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على مرؤوسين المؤهلين وتفويضهم بالصلاحية المطلو بة لإنجاز العمل بنجاح.

5.3_ حل المشكلات: مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة ، وجمع المعلومات المرتبطة بها ،وتوليد البدائل واختيار البديل الأنسب للحل .

6.3_ اتخاذ القرارات: الاهتمام برغبة الفرد في الحكم على الأمور، واتخاذ إجراء إزاءها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات

7.3_القيادة : اهتمام الفرد بتوجيه الآخرين ، وكذلك رغبة الآخرين في دعم وتقبل مجهوداته القيادية .

8.3_الحضور : كم عدد الأيام التي يغيب فيها العامل عن العمل وما هي إجازاته، وكيف تقارن هذا مع معيار جماعة العمل والمعدل السائد .[1]

[1]. زهير ثابت ، المرجع السابق ، ص99.

9.3_ الاتصالات الشفهية: مهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح مع الآخرين، هل يحرص العامل على صدق ووضوح المعلومات التي ينقلها من محدثاته.

10.3_ الاتصالات الكتابية : قدرة الفرد على التعبير كتابة عن أفكاره بدقة ووضوح الخط وتنسيق، سلامة قواعد اللغة، الإملاء، تركيب الجمل والدقة .

11.3_ العلاقات الشخصية : الاهتمام بفعالية الفرد في التعامل مع الآخرين هل الفرد حساس ويتجاوب مع مشاعر الآخرين ؟ هل هو فوضوي وتأثيره مزعج لجماعة العمل ؟.

12.3_ الرقابة : قيام الفرد بقياس التقدم في العمل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة العمل.[1]

المبحث الثالث : تحسين أداء العاملين

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء ، حيث أصبح نجاح المنظمة مرهون بقدرات عامليها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي: **المطلب الأول** : تعريف تحسين أداء العاملين وأسبابه

[1]. زهير ثابت ، المرجع السابق ،ص99،ص100.

تعتبر عملية تحسين أداء العاملين من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة ،كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف والعمليات المرتبة بنشاط المنظمات،وفيما يلي نتطرق إلى تعريفات تحسين أداء العاملين والأسباب التي تدفع إلى ذلك.

أولا : تعريف تحسين أداء العاملين

يعرف تحسين أداء العاملين كالتالي :

التعريف 1:الأداء هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة ،التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة الإنتاجية ،التكنولوجيا والتكلفة .[1]

التعريف 2: هو سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف، تحليل وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل الشركة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، هذه الإجراءات تتبع غالبا آلية محددة أو إستراتيجية للتوصل إلى النتائج المتوقعة.[2]

[1]. فهد مانع فهد الحيان ، دور التمكين العاملين في تحسين الأداء ، دار الأيام لنشر والتوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى ، 2016،ص78.

[2]. بزازي فاطمة الزهراء ،دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قالمة ،2013/2012، ص21.

ومن هنا يمكن إعطاء تعريف شامل لتحسين أداء العاملين:

هو عملية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهب عملية مستمرة ومنهجية ومنتظمة لتوصل إلى النتائج المرغوب فيها .[1]

ثانيا : أسباب تحسين أداء العاملين

من أجل تحسين أداء العاملين ظهرت أسباب متعددة نذكرها كالتالي :[2]

1_ أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي تقوم 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 بالوظيفية نفسها، مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد ،وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد

[1].بكوش فضيلة ، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات ، تخصص محاسبة ونظم المعلومات ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2016/2017،ص48

[2].سيد محمد جاد الرب ، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، القاهرة ، 2009، ص95.

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

1- انخفاض المجهود والذي قد يكون راجع إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد .

2- انخفاض ونقص المهارات الوظيفية ،مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية .

3_ المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية، ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات ،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.

4- زيادة معارف و مهارات الأداء الجيد.

ج_ النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى، يكون الموظف قادر فيها على العمل بشكل جيد.

ح_ نظام الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد .[1]

المطلب الثاني : خطوات تحسين أداء العاملين

هناك عدة خطوات لتحسين أداء العاملين نوجزها فيما يلي :

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

أولا:تحليل أداء العاملين

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها ،وهو تحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة ويرتبط تحليل الأداء بمفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

1_ الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

2_ الوضع الحالي / الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء بحيث تعتبر المشكلة الحقيقية للمؤسسة، هذه الأخيرة مهمتها أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها، ومن ثم يكون تخطيط الأداء السبيل الوحيد لتحقيقها، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا .

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها ، وهنا نبد أ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

1_ قلة التغذية الراجعة عن أداء العاملين.

2_ ضعف في التحفيز .[1]

[1]. عائشة يوسف الشميلي ،برنامج تحسين الأداء ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة،الطبعة الأولى،2017 ، ص 105، ص106.

3_ ضعف في المعرفة والمهارات .

4_ معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .

5_ ضعف في التركيز على العمل والمجتمع المحيط .

6_ التصادم مع المدير المباشر .

7_ التصادم مع الموظفين.

8_ الرضا والتلاؤم.

الخطوة الثالثة :عملية تحسين أداء العاملين

1_ حدد نقاط تحسين أداء العاملين والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.

2 _ طور الخطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدها.

3- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل.

4_ التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.

5_ قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.

6_ يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.

7_ الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائج.[1]

[1]. عائشة يوسف الشميلي ، المرجع السابق ،ص106،ص107.

8_ حاول أن يكون لديك دائما مخططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء.[1]

المطلب الثالث : مداخل تحسين أداء العاملين

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

أولا: القيادة الناجحة

القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف المنظمة .

ومهمة القيادة في المؤسسة الكبيرة هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف ، ويقتضي ذلك أن يسعى القادة لكل ما يستطيعون الاستعانة به في مجال الإدارة لإحداث هذه التأثيرات وتنشيط في موارد وإرشاد الأفراد والجماعات هو الأمر الذي جعل للقيادة معناها ، والقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي يحققها وفوق كل هذا هو المسؤول عن فصل الأفراد عن عملهم وكل هذا لا يكفيه من المسؤولية ويجب عليه أن يهيئ أكبر الفرص لنمو شخصيات الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم بالإضافة إلى هذا هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم عليهم القيادة الإدارية الناجحة وهي:[2]

[1]. عائشة يوسف الشميلي ، المرجع السابق ، ص 107.

[2].شابري ذهبية , سلام فتحية ,إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير,جامعة المدية , 2015/2014,ص69.

1_ القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: وهي الحلم الذي تسعى ا لم نظمة إلى تحقيقه وهي الرؤيا التي تحمل الإ حساس والشعور والتفكير الابتكاري .

2-الثقة بالنفس و بالآخرين: 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 بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم ، ومن نتائج المشاركة تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في صنعها والتقليل عن مقاومتهم لتغير الذي ساهموا في اقتراحه .

4- توفير فرص التعليم والتدريب لا بد من توفير التدريب وبشكل مستمر للعمال الذين يحتاجون إليه في ا لم نظمة، والتدريب هو نشاط مخطط يه دف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات .

5_ التكامل في العمل يعني توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون واحدة لتحقيق التكامل في العمل ، لا بد من توفير مناخ يتسم بالتنسيق والتعاون ، والتخطيط والعمل كفريق والتأكد على أهمية احترام كل المهن والتخصصات وتدعيم أخلاقيات العمل الايجابية .[1]

[1]. شابري ذهبية ، سلام فتحية ، المرجع السابق ، ص70.

ثانيا : تمكين العاملين

تمكين العاملين هو أحد 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 وبالإضافة إلى كل هذا وذاك هناك عدة خصائص لتمكين العاملين ومن بينها

أ_ التمكين عملية اختيارية اجتهادية من قبل كل من المديرين أو القادة في المؤسسة.

ب_ القادة هم الذين يسمحون بالتمكين، وذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية.

ثالثا : التدريب والتطوير

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية ، والمستقبلية لدى الأفراد من خلال زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم ، والهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفعالية الم نظمة في تأدية الأدوار التي تقوم بها في تحقيق الأهداف المطلوبة .[1]

[1] شابري ذهبية ، سلام فتحية ، المرجع السابق ، ص 71.

رابعا : التحفيز الفعال

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس، والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوك أو التنمر.[1]

المطلب الرابع : طرق تحسين أداء العاملين

تتعدد أساليب ومداخل تحسين أداء العاملين وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة ، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل ، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى . فتحسين أداء العاملين هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري ، أو المطلوب الوصول إليه وأنه مع توالي التأثيرات السلبية والايجابية ،تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المنظمة، وبذلك السيطرة على أداء عامليها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة ، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل ،ومن هنا يمكن لنا التطرق إلى بعض التفاصيل الآتية:

ويحدد الكتاب ثلاثة مداخل لتحسين أداء العاملين وهي:

[1].شابري ذهبية ، سلام فتحية ، المرجع السابق ، ص 71.

المدخل الأول :تحسين الموظف

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة ، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى التغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

أ_ التركيز على نواحي القوة لدى الموظف ،واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها ، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل ، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء

على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف ، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها .

ب_ التركيز على توازن بين ما يرغب الفرد في عمل ، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز ، وأن وجود العلاقة السببية ين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلا ل السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.[1]

[1]. سيد محمد جاد الرب , التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , الطبعة الأولى,2016, ص284.

ت_ الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ، ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف

المدخل الثاني :تحسين الوظيفة

التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء ،حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة ، خصوصا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها ومن الوسائل تحسين الوظيفة أيضا إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل.

أو مجموعات مهام، أو لجان وإتاحة المجال لهم بان يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة ، ويتم تحسين الوظيفة أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة ، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي ، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف.[1]

[1].سيد محمد جاد الرب ، المرجع السابق ، ص285.

المدخل الثالث : تحسين الموقف

لا يتأثر الفرد في موقف معين بما يكتسبه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط ،بل يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف الذي يؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء العاملين من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة .[1]

[1]. سيد محمد جاد الرب ، المرجع السابق ، ص286.

خلاصة:

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات و خبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات .

فالأداء الراقي يرتكز على خلفية عملية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العامل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث تساهم القدرات والمهارات والخبرات في التطوير والإبداع لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، والارتقاء بالعامل إلى أعلى المستويات والوصول إلى أحسن النتائج .

وبعد استعراض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم أداء العاملين باعتباره عملية منظمة ومستمرة مصمم بطريقة متطورة من أجل تقييم أداء وسلوك العاملين خلال فترات زمنية محددة ومعروفة،فهو يكتسب مكانة مهمة في المنظمة،وهذا بفضل الاستخدامات المتعددة له،مثل الترقية والتعيين.

الفصل الثاني:

"أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة"

تمهيد:

أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة إلى اهتمام المنظمات برغبات المستهلكين، وتطوير جودة المنتجات والخدمات بالشكل الصحيح وتقليل الوقت اللازم ،حتى تتحقق الجودة وبالتالي خلف بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر والإتقان وتشجيع العمل الجماعي.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المفاهيم الإدارية الهامة، التي تهدف إلى تطوير أداء العاملين والمنظمات ،من خلال الاستجابة إلى متطلبات الزبون بأقل تكلفة ،وفي أسرع وقت وبالتالي الزيادة في الكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة.

ومن خلال ما تقدم سوف نقوم بتقسيم فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث هي:

-المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

-المبحث الثاني:قواعد وأدوات إدارة الجودة الشاملة وأساليبها.

-المبحث الثالث:تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتمام واسع من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء في مجال الإنتاج لدى مختلف المنظمات الحديثة ،كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحد من أكثر المفاهيم الإدارية الفكرية الحديثة تداولا وأكثرها تعرضا للمناقشات في العصر الحديث ،إلا انه من الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين في هذا المجال ،وقد يرجع ذلك لاختلاف وجهات نظرهم بناءا على المداخل و الرؤى الخاصة بالجودة الشاملة لكل منهم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة،باختلاف النظرة إليها ،إلا أنهم إتفقو على إبراز العديد من الجوانب الأساسية لها،ومن أبرز هذه التعارف ما يلي:

وقبل أن نعطي تعريفا لإدارة الجودة الشاملة نحاول إعطاء مفهوما للإدارة وتعريفا للجودة.

-تعريف الإدارة:هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة،وفق منهج محدد،وضمن بيئة معينة.[1]

تعريف الجودة: درجة أو مستوى من التميز.

كما أنها تعرف بأنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات.

-وتعرف أيضا بأنها:الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.[2]

[1].أحمد طعيمةرشدي،الجودة الشاملة في التعليم،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،ط 1، 2006،ص23.

[2].عبد العزيز شنواني أسامة،SIX SIGMAالإتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الأداء،مركز جامعة القاهرة لطباعة والنشر،القاهرة ،الإصدار الأول،ط 1،ص 19.

تعريف الشاملة:هي مشاركة جميع العاملين في الإدارة في تطوير وتحسين الأداء.[1]

تعرف لإدارة الجودة الشاملة بأنها:

التعريف 1: تعرف بأنها شكل تعاوني في أداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة ،بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها، في المنظمة وهي الاشتراك في الإدارة،التحسين المستمر للعمليات استخدام فرق العمل.

التعريف 2: تعرف بأنها نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس القائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.[2]

التعريف 3: وتعرف بأنها فلسفة تركز على ثلاث من المبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء عالية للعملية،ترتبط هذه المبادئ برضا الزبون مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء.[3]

من خلال ما سبق يمكن لنا إعطاء تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة: أنها مدخل إداري يتطلب الالتزام التام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من جميع الجوانب وجميع التخصصات في المنظمة،ولا يكون التركيز فقط على الجودة النهائية سواء كانت سلع أو خدمات.[4]

[1].عبد الرحيم محمد،الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق،مجلة دراسات أمنية،العدد2، 2010،ص 45.

[2].بن عيشاوي أحمد،إدارة الجودة الشاملة ،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2013،ص23، ص24.

5.إبراهيم الحداد عواطف،إدارة الجودة الشاملة،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان،ط1، 2009، ص204.

[4].الفضل مؤيد،إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2004،ص317.

المطلب الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة

لقد كان لمجموعة من الأشخاص تأثيرا واضحا على تطور مفهوم الجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والدول الأخرى،ومن بين هؤلاء الأشخاص " والتر شيوارت waltershewhart" و"إدوارد ديمنجidwarddiming" و"جوزيف جوران joseafmjuran" و"فليب كروسبي philipcrosby".[1]

-والتر شيوارتwaltershewhart: كان موظف في مختبرات تلفون بل خلال العشرينيات ،وقد عمل على تطوير الأدوات التقنية التي شكلت بداية ضبط الجودة ،وقد أصبحت هذه الأدوات أساس الحركة للجودة الحديثة في اليابان ومؤخرا في الولايات المتحدة،لقد ساعد شيوارت على بدأ تطور مفهوم الجودة لدى شركة الاتصالات atptوأصبح فيما بعد الأب الروحي لعملية ضبط الجودة الإحصائية.

قدم شيوارت وزملائه مفهوم ضمان الجودة لبرنامجهم لتحسين الجودة في مختبرات هاتف بل باستخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية ولمدة خمسة عقود ،فإن هذه الطريق التقنية أسست ضمان الجودة،أما إدوارد ديمنجidwarddimingفقد غير النظرة لضمان الجودة من المظاهر التقنية إلى فلسفة الإدارة وأصبح مفهوم ضمان الجودة اليوم يشير إلى التزام المنظمة بالجودة.

-إدوارد ديمنج idwarddiming: التقى ديمنج مع والتر شيوارت في عام 1927م عندما كان يعمل في قسم الزراعة في واشنطن،غالبا ما كان دمينج يزور شيوارت في منزله في نيوجرسي في عطل نهاية الأسبوع لمناقشة الإحصاء .

في عام 1940م انتقل ديمنج إلى مكتب الإحصاءات وقدم هنالك طريقة استخدام العملية الإحصائية لمراقبة عمليات mammeth من خلال استبيان إحصائي على ملايين من الكرات المثقبة.

[1].النعيمي عبد الغاني وآخرون،إدارة الجودة المعاصرة،دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع،عمان،الطبعة العربية،2009،ص46،ص47

عمل ديمنج خلال الحرب العالمية الثانية على مشاكل مرتبطة بالجيش وفي عام 1940م عمل على تطوير برنامجا وطنيا وقدم كورسات تعليمية لمدة 8 و10 ساعات في اليوم لتعليم الجودة الإحصائية لمدراء ومهندسي المنظمات لتي كانت موردي الجيش أبان الحرب.

وفي عام 1950م بدأ دمينج بصفته مستشارا لشركات اليابانية ومعلم في مجال تعليم مفهوم ضبط الجودة للشركات اليابانية، وقد أيد طريقة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لعمليات الإنتاج لتحقيق التوافق مابين الجودة والمواصفات الخاصة بها،وقد حدد مصدرين أساسيين لتحسين العملية هما:[1]

أ-التخلص من الأسباب الرئيسية لمشاكل الجودة مثل تصميم الرديء للمنتج والتدريب غير الفعال للموظفين.

ب-التخلص من الأسباب الخاصة مثل أداة معينة أو مشغل.

وقد تمثلت فلسفة ديمنج لتحقيق التحسين في النقاط الأربعة عشر التالية:

1-تكوين خطة تجاه تحسين المنتج لتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى.

2-تبني فلسفة لمنع المنتجات رديئة الجودة بدلا من المستويات المقبولة من الجودة الرديئة.

3-التخلص من الحاجة إلى الفحص لتحقيق الجودة من خلال الإشادة إلى مفهوم ضبط الجودة لتحسين المنتج وتصميم العملية.

4-اختيار القليل من الموردين بالاعتماد على الالتزام بالجودة دون الالتفات إلى الأسعار التنافسية.

5-تحسين عملية الإنتاج من خلال التركيز على المصدرين الأساسين ،لمشاكل النظام والعاملين،وبالتالي زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

[1].النعيمي عبد الغاني محمد وآخرون،المرجع السابق،ص47،ص48.

6-الاهتمام بتدريب العاملين الذي يركز على الحيلولة دون مشاكل الجودة واستخدام تقنيات ضبط لجودة.

7-غرس الروح القيادية ما يبن المشرفين من أجل مساعدة العاملين على إنجاز الأفضل.

8-تشجيع الموظفين من خلال التخلص من الخوف من الإجابة على الأسئلة المطروحة لتعرف على مشاكل الجودة.

9-التخلص من حدود مابين الأقسام وتحفيز التعاون وإتباع أسلوب الفريق من أجل العمل معا.

10-التخلص من الشعارات و الأهداف الرقمية التي تؤثر على العاملين لتحقيق مستويات من الأداء العالي دون التعرف عليهم كيف قاموا بذلك.

11-التخلص من الأهداف الرقمية التي تحول .

12-تعزيز الفكر لدى العمال من خلال تحسين الإشراف وعمليات الإنتاج ،الأمر الذي يترتب عليه قدرة الموظفين على الأداء وفقا لطاقاتهم.

13-تأسيس التعلم القوي وبرامج التدريب في طرق تحسين الجودة على مستوى المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى وبالتالي الوصول إلى عملية التحسين المستمر.

14-تطوير الالتزام من الإدارة العليا لتنفيذ النقاط الثلاثة عشر السابقة.

وبالإضافة إلى ذلك عمل على تطوير عجلة ديمنج أو ما يعرف بدورة حياة "das" (خطط،"plan"،نفذ،"doit"،أدرس/افحص،"stmdj"،افعل/تصرف وفق النتائج "act"والتي أسست من قبل شيوارت وسميت من قبل اليابانيين.[1]

[1].لنعيمي عبد الغاني محمد وآخرون،المرجع السابق،ص48،ص49.

وهي عبارة عن عملية مستمرة ذات أربع مراحل لتحسين الجودة وفيما يلي وصف لهذه المراحل:

1-خطط:يتم فيها دراسة عملية وتحديد المشاكل والتخطيط وكيفية حلها.

2-نفذ:في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختيار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.

3-أدرس/افحص:يتم في هذه المرحلة تفسير الخطة الموضوعة إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى،والتأكد من عدم ظهور مشاكل جديدة.

4-افعل:هنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية ثم العودة إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد لعدم ظهور مشاكل وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

جوزاف جوران joseph mjuran:مؤلف ومستشار في الجودة تبع ديمنج إلى اليابان في عام 1954م ليدرس بعض الكورسات التعليمية في إدارة الجودة،وقد عمل مسبقا في برنامج الجودة في شركة ويبرن إلكتريك،وكما فعل ديمنج لقد أسهم جوزيف بشكل رئيسي في حركة اليابان لتحسين الجودة.

لقد ركز جوزيف على التخطيط الإستراتيجي والمتمثل في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج ويتم ذلك ضمن برنامج الجودة .

-فليب كروسبي "philepcrosby":قائد أخر في مجال إدارة الجودة الشاملة وصاحب كتاب qualityisfro وتكمن النقطة الأساسية عنده في عدم الفعالية،وفي عام 1980م أقدم أرماندف جينبوم بضبط الجودة الشاملة ليعكس الالتزام لجهد الإدارة والموظفين في المنظمة من أجل تحسين الجودة وجعلها عملية مستمرة.[1]

[1] النعيمي عبد الغاني محمد وآخرون،المرجع السابق،ص50.

أما الدكتور كورو إيشكاو بروفيسور بجامعة طوكيوو خبير في دوائر تحفيز الجودة لإظهار أهمية المستهلك الداخلي،فقد اعتقد إشيكاو كما فعل فجينيوم أنه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المنظمة،وقد اقترح من أجل ذلك دوائر الجودة التي تتألف من 5 و 10موظفين لمراقبة الأداء والتحسينات.[1]

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من العناصر المهمة في المنظمة،وذلك لاكتسابها مكانة كبيرة، وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة الأهمية البالغة لها،وسنحاول ذكر البعض منها في النقاط التالية:

1-انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها : لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهر في المنظمات الأوروبية عام 1984م بدفع شكاوي المستهلكين ،من إجمالي المبيعات ما نسبته 14بالمئة، وقد انخفض إلى 9بالمئة عام 1988م، وبذلك وفرت الشركات ماقيمته1.9مليون دولار.

2-تقليص تكاليف النوعية:لقد حققت التكاليف النوعية لمنظمة كاتر بلر تقليص بالتكاليف من 80 مليون دولار إلى 40مليون دولار خلال سبعة سنوات وقد اتسم دور لجان الجودة في شركة "caterpillar" من خلال العمل وفق ستة مداخيل مركزية وهي:[2]

أ-تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.

ب-تحديد العلاقة المتداخلة مابين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما

ج-إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها.

[1].النعيمي عبد الغاني محمد وآخرون،المرجع السابق،ص50.

[2]..كاظم خيضر محمد،إدارة الجودة الشاملة،دار المسيرة لنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2000،ص77.

د-تقييم العمليات المصرفية بوضوح .

هـ-تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.

و-استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

3-زيادة الحصة السوقية :لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

4-تقليص الحوادث والشكاوى :تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوى والإضاءة إلى أنها أول منظمة غير يابانية حصلت على جائزة (demming) عام1989م، حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم، من معدل 100دقيقة عام 1982م إلى معدل 48دقيقة عام 1988م،كما ساهمت في تقليص الحوادث للعاملين من 3إلى 1، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

5-تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين : لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية (fordu.s.a) إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984م إلى 2000 وحدة عام 1989م، ثم إلى 1500عام 1992م، وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

6-زيادة الكفاءة:لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (cirobank)، منذ عام 1988م وقد تم من خلال ذلك تحسين 28مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق، وقد تم خلال 1990م تسجيل 1500 مشروع واستكمال من خلالها أكثر من 300، وقد حققت ادخارا قدره 4 مليون دولار وقد أشارت هذه المنظمة من خلال السنوات الثلاث والنصف إلى فوائد المتحققة من استخدام برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:[1]

[1].كاظم خيضر محمد،المرجع السابق،ص78.

أ-تقليص التخزين بنسبة40بالمئة.

ب-تقليص أخطاء العمليات التشغيلية ب80بالمئة.

ج- تقليص المشاكل المتعلقة بالمستهلكين من 94بالمية إلى 57بالمئة.

د-تخفيض شكاوي المبيعات من قبل المستهلكين بنسبة 60بالمئة.

هـ-تقليص مشكلات العاملين بنسبة 12بالمئة.

7-زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية :تشير التقارير التي أكدتها شركة (hewpeltpackand) بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 224بالمئة ،والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120بالمئة والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193بالمئة،وقد حققت بالوقت ذاته إنخفاظا في المخزون السلعي بنسبة 36بالمئة وإنخفاضا في تكاليف التصنيع بنسبة 42بالمئة ،وإنخفاظا في نسب المعيب(الفشل) بنسبة 79بالمئة.

8-تحقيق منافع ووفرات متعددة:لقد حققت شركة(ibm) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوافرات والمنافع ذلك الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويمكن إنجاز ما تمخض عن ذلك :

8-1-تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة 30بالمئة منذ 1986.

8-2-تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيفية بنسبة 60بالمئة.

8-3-تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75بالمئة.

9-تحقيق وفرات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفعالة :لقد تحقق في شركة (pirllireckan) وفرات مالية قدرت ب11مليون من خلال التحسينات التي حققتها سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة،تخفيض دوران العمل من 20بالمئة إلى 5بالمئة ،وزيادة المنافع المصنعة المتحققة من 35بالمئة إلى 75بالمئة وقد تم تخفيض التالف من الإنتاج إلى 73بالمئة ودوران التخزين تحسن من 4.4 إلى 13.7.[1]

[1]. محمد كاضم خيضر،المرجع السابق،ص79، ص80.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس والمبادئ الأساسية، وهذه المبادئ ترتبط بما يجب أن يكون في مكان العمل، وهي بمثابة الدعامات الأساسية، ولقد تناول الباحثين والكتاب هذه المبادئ كلا حسب نظريته وفلسفته تجاه الإدارة، حيث وضح كل منهم مبادئ تختلف في نقاط وتتفق في أخرى،حيث يمكن حصرها فيما يلي :

أ-التزام الإدارة العليا : من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمنظمة، بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة .

فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكسب قوتها وفاعليتها من الإدارة العليا للمنظمة لخلق ثروة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة .

ب-التركيز على المستهلك : تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك، ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

ج-إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات : استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل،ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفء للمعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

د-مشاركة الموردين : تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ،ومستقرة وبناء ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، وبذلك فإن إدارة الجودة تعتبر المورد هو الشريك في العملية الإنتاجية ،وليس خصما تحاول انتزاع الموارد منه بأقل الأسعار ومنعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في المنظمة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل.[1]

[1]..قاسم نايف علوان،إدارة الجودة الشاملة،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،الإصدار الأول 2005 ،الإصدار الثاني،2009، ص94 ،ص95.

هـ-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والإنتاج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ،لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها،والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

و-مسؤولية الجودة: رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المنظمة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسئولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة.

ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ، ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

ز-تدعيم وتدريب العاملين :تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين،إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطور واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد أوضحت الدراسات أن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم، وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة ،وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتماءهم للمنظمة.

ح-النظرة التكاملية للمنظمة: إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة المنظمة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

ط-معلومات التغذية العكسية :يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة،وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة.[1]

[1].قاسم نايف علوان،المرجعالسابق،ص96، ص97.

المبحث الثاني: قواعد وأدوات إدارة الجودة الشاملة

يلتزم مستخدم إدارة الجودة الشاملة بعدة قواعد لتطبيقها وتفعيلها بشكل جيد من شأنه تحقيق نتائج مقبولة لدى الإدارة وهذا يمنحها الثقة اللازمة لمتابعة تطبيقها، ومن خلال بحث العلماء والباحثين من أجل تطوير إدارة الجودة الشاملة وجدو أن هناك عدة أدوات تستعملها الإدارة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة،وفيما يلي نتطرق لنوع من التفصيل.

المطلب الأول: قواعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وضع الدكتور إدوارد ديمنج أربعة عشر قاعدة لتطبيق نظريته،ويعول عليها فهم الجودة الشاملة، وقد أصبحت هذه القواعد هي الأساس لمفهوم الجودة الشاملة والتي لو طبقتها المنظمات لا اتجهت تلقائيا نحو الجودة الشاملة،وهذه القواعد كالتالي :

أولا:تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة:

هنا يتحتم على المنظمة وضع خطة محددة واضحة للبحث باستمرار عن التحسين والتطوير المطلوبين في منتجاتها وخدماتها ويجب أن تشتمل الخطة على البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل.

ثانيا:تبني فلسفة الجودة الشاملة:

يجب أن يكون مبدأ الجودة الشاملة هو المبدأ الجديد الذي يجب على المنظمة أن تتبناه ،وتضعه نصب عينها وأن يكون هو المعتقد الأساسي، لا أن يكون شعارا ترفعه المنظمة من وقت لآخركما يجب تعليمه لجميع العاملين في المنظمة بما في ذلك العاملين في المستويات الإدارية العليا،وذلك لتغيير نمط وأسلوب المنظمة.

ثالثا:تقليص الوقت المخصص للمراجعة والمراقبة:

ينبغي أن تفهم المنظمة أن الغرض من المراجعة والتفتيش هو تطوير العمليات،وتقليل التكاليف،والجدير بالذكر فإن الرقابة على النوعية عادة ما تكون بعد الانتهاء من عملية الإنتاج النهائي،وبمعنى أخر فإن على المنظمة التوقف على التفتيش لتحقيق الجودة والاعتماد على عدم التوقف عن استمرارية التحسين.[1]

[1].محمود عبد الفتاح رضوان،إدارة الجودة الشاملة،العربية للفكر والنشر،القاهرة،الطبعة الأولى،2012، 2013،ص28، ص29.

رابعا:اختيار المواد الجيدة بغض النظر عن السعر:

يجب أن تكون عملية اختيار العروض معتمدة على أفضل العروض المقدمة ،ليست على أقل سعر كما هو معمول به في معظم المنظمات التقليدية، ويفيد الدكتور إدوارد ديمنج بأن اختيار العروض على سعر أقل ليست لها معنى بدون قياس الجودة المقدمة للعميل،لذا فإن الأسلوب الحديث في الوصول إلى أفضل عرض وهو وضع المواصفات على أعلى مستوى بطلبه للعميل.

خامسا:التحسين المستمر:

وهنا يتم عرض الإجراءات والأعمال باستمرار ومراجعتها وتحسينها بشكل دائم، والاستجابة لمتطلبات العملاء وتلبية رغباتهم والتأكد من مدى رضاهم على المنتج من سلع أو خدمات .

سادسا: تطوير برامج التدريب:

ويكون ذلك بفتح قنوات تدريبية سواء كانت على رأس العمل أو خارجية وذلك لفتح المجال لجميع العاملين في المنظمة بكافة مستوياتهم، التدريب على أسس ومبادئ وأفكار وأدوات وطرق تطبيق الجودة الشاملة.

سابعا: تبني القيادة الجيدة:

يجب على كبار المسؤولين في المنظمات الاهتمام بالقيادة الجديدة التي تدير الأعمال دون تخويف وترهيب للعاملين من شبح الجودة الشاملة،ومحاولة التأقلم معها والسير بخطاها من أجل تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المسطرة .

ثامنا: الابتعاد عن الخوف من التغيير:

وذلك بمنع الخوف من امتلاك العاملين ومحاولة اكتساب ثقتهم ،لترحيب بجو التغيير والتحديث حيث يشعر العاملين بالأمان حتى يمكنهم تقديم أفكار جديدة،إن محاسبة العاملين على كافة الأخطاء التي تحدث من

قبلهم من شأنه أن يبث روح الخوف في تحمل المسؤولية وبالتالي عدم الإقدام على العمل، لذا فإن[1]

[1].محمود عبد الفتاح رضوان،المرجع السابق،ص29.

على القيادة أن تتبنى مبدأ تحسين الثقة لديهم،ويجب على الإدارة أيضا فتح باب التساؤلات والإجابة على جميع استفسارات العاملين.

تاسعا: إزالة الحواجز بين الأقسام:

يتحتم على الإدارة العليا أن تفتح مجالات الاتصال والحوار الدائم بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، حيث أن الاتصال الغير جيد بين الأقسام والإدارات يسبب عدم توفر المعلومات الخاصة بالتحسين والتطوير.

عاشرا: الالتزام بالموضوعية:

يجب على الإدارة العليا في المنظمة منع الشعارات والأهداف ذات الغير فائدة حيث أن دعم تحقيق مثل هذه الشعارات تؤثر في نجاح جهود العاملين للتوصل إلى الجودة المطلوبة وبالتالي تؤدي إلى إحباط شامل للعاملين وما يترتب على ذلك من سلبيات.

حادي عشر:التركيز على الكيف وليس الكم:

إن تركيز المنظمة على عدد الوحدات المنتجة فقط دون النظر إلى جودة تلك المنتجات قد يؤدي إلى إحباط العاملين وعدم تقديمهم لأفضل عمل ممكن أن ينجزوه،هذا من جهة ومن جهة ثانية عدم الوصول إلى أهداف المنظمة،لذا فإن التركيز على النوعية العالية أفضل بكثير من التركيز على الكمية فهذا ما يساعد على إيداع العاملين في الابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر.[1]

[1]. محمود عبد الفتاح رضوان،المرجع السابق،ص30،ص31.

ثاني عشر:تقدير عمل الغير:

يجب على المسؤولين في المنظمة تبني تقدير عمل العاملين في المنشأة مهما صغر ذلك العمل، حيث أن تشجيع العاملين فيها على أقل الأعمال من شأنه تحفيز العامل لتقديم أداء جيد وتطوير ولابتكار لكل ما هو جديد ويخدم صالح العمل من أجل رضي العميل.

ثالث عشر:تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه:

يجب تشجيع مبدأ التدريب لدى العاملين من قبل الإدارة العليا وتنميته لدى العاملين، فهذا المبدأ له الفضل في أداء العمل وتحسين الإنتاجية.

رابع عشر:العمل الجماعي:

يجب بث فكرة العمل بروح الفريق الواحد بين جميع العاملين في المنظمة جميعهم، وذلك لتحقيق هدف التحول إلى نظام الجودة الشاملة.[1]

المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

أدوات تحسين الجودة هي أساليب ومهارات عملية تطبق على أنشطة محددة لغرض التطوير والتحسين وتتنوع أدوات الجودة التي تستخدم بواسطة الأفراد وفرق العمل لتحسين جودة العمليات، فمنها ما يستخدم لتخطيط أو التحليل أو البحث عن الأسباب الجذرية للأخطاء والعيوب في المنتج أو الخدمة أو لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل وعيوب العمليات الإنتاجية والخدمية،ومن المهم أن يتم اختيار أداة الجودة المناسبة للغرض المطلوب وأن تطبق بدقة وحرفية حتى يمكن الحصول على النتائج المرغوبة بموثوقية عالية.

وسنتطرق لبعض هذه الأدوات :

[1].محمد عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 32.

أولا:العصف الذهني : العصف الذهني هو طريقة منهجية تستخدم في فرق العمل لتوليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية والحلول والمقترحات في وقت قصير نسبيا وتستخدم في الحالات التالية:

-عند الحاجة إلى طرح بدائل متعددة لحل مشكلة ما.

-عند الحاجة إلى حل إبداعي غير تقليدي.

-عند الحاجة إلى مشاركة الجميع في الاجتماع وتفاعلهم وتبنيهم للحلول المطروحة وبالتالي خفض مقاومة التغيير.

أ-قواعد وشروط أساسية للعصف الذهني:

1-عدم السماح بنقد الأفكار والآراء المطروحة مثل أن هذه فكرة قديمة أو سبق أن جربناها أو فكرة غير واقعية أو خلافه، لأن الهدف الأساسي هو توليد أكبر عدد من الأفكار والحلول في المرحلة الأولى من العصف الذهني وانتقاد وتثبيت الأفكار المطروحة يؤدي إلى امتناع المشاركين عن المشاركة بحرية وحماس وإبداع.

2-عدم السماح بتقييم الأفكار كان يقال فكرة سطحية أو فكرة سيئة لأن ذلك نوع من الانتقاد المثبت أو حتى أن يقال فكرة ممتازة أو إيجابية لأن انتقاد يؤدي إلى التقليل من الأفكار المطروحة كما أن الضحك أو الاستغراب أو تعابير الوجه السلبية هي أحد أوجه نقد الأفكار.

3-تسجل وتدون جميع الأفكار المطروحة أولا فأولا.

4-كما أن كثرت الأفكار كان أفضل حيث تؤكد الأبحاث وجود علاقة طردية بين عدد الأفكار المسجلة وعدد الأفكار الإبداعية.[1]

[1]. أحمد عيشوني محمد،الدليل العلمي للتحسين المستمر باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة،دار الأصحاب لنشر والتوزيع ،حائل، 2010،ص 87.

5-يشجع أيضا تلاقح الأفكار وضمها وتطويرها والبناء عليها.

ثانيا:مخطط العلاقات:

مخطط العلاقات هو أحد أقوى أدوات الجودة،في مجال الإبداع وترتيب المعلومات والأفكار، بطريقة خلاقة وأهمته إيجاد العلاقة الطبيعية بين عدد كبير من الأفكار والآراء المبعثرة، ويستخدم في الحالات التالية:

1-بعد جلسة العصف الذهني.

2-عندما تكون الأفكار والمعلومات مبعثرة وصعبة التناول.

3-عندما يراد إيجاد أفكار إبداعية غير مسبوقة.

4-عندما يراد عمل إحصائيات تجمعيه.

أ-خطوات استخدام مخطط العلاقات:

1-تسجيل كل فكرة بقلم تعليم على أوراق لاصقة أثناء العصف الذهني.

2-توزع الأوراق اللاصقة على الطاولة أو الجدار بشكل عشوائي بحيث تكون ظاهرة للجميع.

3-يجتمع جميع الفريق حول الأوراق ومن المهم أن لا يتكلم أحد في هذا الوقت.

4-يتأمل كل فرد في الأفكار التي بينها علاقة ويرتبها بجانب بعضها البعض.

5-يستمر العمل حتى يتم تجميع جميع الأفكار في مجموعات.[1]

[1]. أحمد عيشوني محمد،المرجع السابق،ص88.

6-يكتب عنوان لكل مجموعة يمثل العلاقة الرئيسية التي تربط هذه الأفكار بعضها ببعض.

ثالثا:خرائط تدفق العمليات:

خريطة تدفق العمليات هي عبارة عن رسم توضيحي لتدفق خطوات العملية بشكل مرتب.

ويستخدم في الحالات التالية:

-تيسير فهم العمليات المعقدة.

-إظهار مواطن الخلل أو التكرار.

-دراسة العملية من أجل التطوير والتحسين.

-توثيق العملية.

-الوصول إلى فهم موحد بين العاملين وتدريب الجدد منهم.

-التخطيط لمشروع ما.

ثالثا:تحليل سوات:

تحليل سوات هو أداة لتحليل الوضع الراهن للمنظمة أو للإدارة أو للعملية أو المشروع وكتمهيد للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة،كما يستخدم كأداة لتحليل السوق والفرص والتحديات أمام المنتجات أو الخدمات المقدمة،ويعتبر تحليل سوات الخطوة الأولى الأساسية في أي تخطيط مستقبلي ويستخدم لـ:[1]

[1]. أحمد عيشوني محمد،المرجع السابق،ص89.

-لتعرف على القدرات الداخلية للمنظمات أو العمليات والمشاريع عن طريق دراسة جوانب الضعف والقوة(Weaknesses-Strengtghs).

-للتعرف على الظروف الخارجية للمنظمات أو العمليات أو المشاريع عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والمخاطر المحيطة(Threats-Opportunies).

ومن خلال تحليل سوات يمكن التعرف على عوامل القوة وتعزيزها والاستفادة منها في اقتناص الفرص وتقليص عوامل الضعف وتجنب المخاطر و التحديات.

رابعا:مخطط عظم السمكة(السببية والأثر):

مخطط عظم السمكة هو أداة رسمية للتعرف على الأسباب المحتملة لمشكلة أو أثر ما وسميت بمخطط عظم السمكة لأن شكل المخطط بعد الانتهاء منه يشبه الهيكل العظمي،وأول من طور واستخدم هذه الأداة هو عالم الجودة الياباني إيشكاوا ولذلك تسمى أيضا بمخطط إيشكاوا.

ويعتبر مخطط السببية والأثر أكثر أدوات تحسين الجودة استخداما من قبل الأفراد وفرق العمل للتعرف على الأسباب الجذرية للمشكلة تمهيدا لتحسينها بإزالة أو تقليل الأسباب المؤدية للمشكلة.

ويستخدم في الحالات التالية:

-للتعرف على الأسباب الممكنة لمشكلة ما.

-أثناء عمليات العصف الذهني لترتيب الآراء بطريقة منهجية.[1]

[1]. أحمد عيشوني محمد،المرجع السابق،ص90.

خامسا:خريطة باريتو Pareto Chart:

وتنسب إلى العالم الاقتصادي الإيطالي باريتو في القرن التاسع عشر،الذي لاحظ أن 80 بالمائة من النتائج تعود إلى 20بالمئة من الأسباب،وبالتالي 80بالمئة من الأسباب تؤدي إلى 20بالمئة فقط من النتائج، ويستخدم هذه القاعدة بكثرة في التحسين والتطوير حيث إنه و بالتعرف على 20بالمئة ،من الأسباب والتركيز عليها يمكننا الحصول على 80بالمئة من النتائج بدون إضاعة الوقت والمال والجهد في التركيز على بقية الأسباب التي تعطينا 20بالمئة فقط من النتائج.

وتستخدم خريطة باريتو لتحليل نسبة حدوث كل سبب من الأسباب والتعرف على تأثيره في الحصول النتائج.

سادسا:مخطط الأنشطة ActivitesChart

مخطط الأنشطة هو مخطط يوضح مهام خطة المشروع متى تبدآ ومتى تنتهي ونسبة إكمالها والمكلفين بها ويسمى أيضا مخطط قانت(Gantt Chart).

ويستخدم في الحالات التالية:

-جدولة مشروع قادم.

-عرض خطة المشروع والتوافق حولها.

-التعرف على مهام المشروع ومدة كل منها والمكلفين بها.

-تحديد المهام المتعاقبة والمهام المتوازنة توقيتا.[1]

[1].أحمد عيشوني محمد ،المرجع السابق، ص 100.

المطلب الثالث:أساليب إدارة الجودة الشاملة

تمثل أساليب إدارة الجودة الشاملة مكون أساسي لإدارة الجودة الشاملة،وهنالك ستة أساليب شائعة الاستخدام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،وتعمل هذه الأساليب على التحسين المستمر في المنظمة،وتتمثل هذه الأساليب في :[1]

1-تفويض السلطة:يتجاوز تفويض السلطة مفهوم مشاركة العاملين،وهو يعني أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل،وتسمح لهم بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة،فالتفويض الفعال هو الذي يترك للمفوض له القيام بالمهمة فعلا،وهو يعني نقل كلمن السلطة والمسؤولية للمفوض له .

2-مشاركة العاملين : ويقصد بالمشاركة تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية، وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم، تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها،حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة،ويعتبر أداة فعالة لتشخيص المشكلات، وإيجاد الحلول المثلى لها،ومن ثم الحصول على أفضل النتائج،وهذا من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة.

3-تشجيع الإبداع والابتكار : يعرف الابتكار على أنه تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصلية، أما الإبداع فهو تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة من أجل المجتمع، يتعين على قادة المنظمات أن لا ينظرو ا إلى الإبداع والابتكار وكأنه تدمير الأساليب القديمة والطرق المألوفة، وإنما عليهم احترام وتقدير وتشجيع الأفكار المخالفة، بل وحتى امتداح التفكير المختلف، وتشجيع العاملين على إبداء الرأي والأفكار والمقترحات، وهذا يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4-الإدارة عن طريق تسجيل النتائج : تعتبر المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة عملية تقييم أداء مواردها البشرية باعتبارها وسيلة لتحقيق نتائج أفضل وأكبر،فتقييم نتائج العاملين ليس عملية اختيارية،حيث أن النتاج تؤثر على المنظمة،وتسهم في نهاية تقديم المنتجات وخدمات ذات جودة تحقيق رضا العملاء.

[1]. بلية لحبيب،إدارة الجودة الشاملة مفهوم-الأساسيات-شروط تطبيق،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة،2019،ص151،ص152.

5-بناء فريق: يعتبر بناء فريق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد داخل المنظمة، وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

6-تطوير مهارات المدير والعاملين : ينظر إلى التدريب المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته، بما يحقق الإنجاز الأمثل والجودة الشاملة،ويحتل التدريب أهمية متميزة باعتباره سلسلة من النشاطات المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهمهم وتحفيزهم.

إن إدارة الجودة الشاملة أكدت على أهمية التدريب لكونه يمكن العاملين من اكتساب مهارات وخبرات جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بإتقان ونجاح.[1]

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ليتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، لابد على المنظمة أن تدرك المتطلبات التي يجب توفرها من أجل تحقيق النتائج المطلوبة ،ودراسة المراحل التي يجب أن تمر عليها إدارة الجودة الشاملة، وهنالك عدة مستويات وعناصر لهذه الإدارة نحاول دراستها، وطبعا يجب عليها معرفة فوائد إدارة الجودة الشاملة ومن المهم أن تدرك جيدا بأن هناك مزايا وهنالك معوقات عدة ممكنة الحدوث قد تسبب تشوهات في النتائج المخطط لها على المستوى التطبيقي، مقارنة بما قد تهدف له المنظمة نظريا،ونستعرض جميع هذه التفاصيل من خلال المطالب الأربع المقبلة،وفيما يلي نتطرق إلى بعض التفصيل:

المطلب الأول:متطلبات ومراحل إدارة الجودة الشاملة.

تحتاج إدارة الجودة الشاملة عدة متطلبات،وتمر على عدة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي:

[1].بلية لحبيب،المرجع السابق،ص154.

أولا:متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تمثل المتطلبات إدارة الجودة الشاملة جزء أساسي من نجاح إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة،وبتوفر هذه المتطلبات تكون النتائج أفضل، وفي هذا المطلب نستعرض المتطلبات العامة لتطبيق الجودة،ونتناول أيضا المتطلبات الرئيسية التي لا يمكن العمل بدونها،نتطرق إلى هذه المعلومات فيما يلي:

1)المتطلبات العامة:

لكي نقوم بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضعها في التنفيذ،هنالك متطلبات عامة نذكرها فيما يلي :

1.1-خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

2.1-إشراك جميع العاملين في التطوير.

3.1-متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

4.1-تقليل المهم والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى المنتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

5.1-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

6.1-تحسين نوعية المخرجات.

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

8.1-تحسين الربحية والإنتاجية.[1]

[1]. حسن عبد المقصود ابتسام،إدارة الجودة الشاملة،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،ط 1، 2015،ص36،ص37.

9.1-تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .

10.1-تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

11.1-تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

12.1-تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.

13.1-زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.

14.1-تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

15.1-زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

2)المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ،ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة،وفيما يلي نورد بعضا من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

1.2-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة : لإدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، إن ثقافة الجودة تختلف عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يستلزم إيجاد هده الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .[1]

[1]. حسن عبد المقصود إبتسام،المرجع السابق ، ص37.

2.2- الترويج وتسويق البرنامج: 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 المنظمة.

3.2-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 دون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برنامج التدريب الفعالة.

4.2- الاستعانة بالاستشاريين : الهدف من الاستعانة بالخبرات من المستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ، وخاصة في المراحل الأولى .

5.2-تشكيل فرق العمل : يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعينة مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيثأر على بنتائج المشروع.

وحيث أن فرق العمل ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

6.2- التشجيع والحفز:إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وإستمراريته،وحيث أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، سواء مادية أو معنوية.[1]

[1]. حسن عبد المقصود ،المرجع السابق،ص38.

والخلاصة أن المنظمة تبني برنامج حوافز يكون هذا البرنامج فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع

والشعور بالانتماء للمنظمة،وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

7.2- 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 اللجنة للإشراف والمتابعة وهو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تتعرض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

8.2- إستراتيجية التطبيق: إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها،وهذه المراحل هي:

1.8.2- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج التطبيق هذا المفهوم في المنظمات الأخرى،ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2.8.2- التخطيط: هو الوظيفة الأولى للإدارة وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها.

3.8.2- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية والمعيارية والقياسية والنظم والتقنيات الحديثة وخلاصة التجارب على البيئة الاجتماعية وبيئات العمل والتدريب والدراسة، والعوامل الشخصية والفنية والموضوعية والإجرائية،والبعد الخدمي والترفيهي،والتي تكون ذات علاقة مؤثرة،وذلك بغرض التطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه.[1]

[1].حسن عبد المقصود إبتسام،المرجع السابق،ص39،ص40.

ثانيا:مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال المرور بأربعة مراحل،وإجراء عدة تغيرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة ،حيث تتلخص هذه المراحل فيما يلي:

1-المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة، وهذا من أجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإن التغيير يتطلب جهود كبيرة من طرف المسيرين من أجل جعل الأفراد ينتجون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي.

والخارجي للمنظمة، وهذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغير ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق العمل متعاونة فيما بينهم والتشجيع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدء بالتجسيد الفعلي لها،يتم وضع الأهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها، من أجل الحصول على الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة،وهذا يتطلب التحليل لمختلف العمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة والمعلومات والعمليات التجارية والصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء، وهذا من أجل وضع خطة إستراتيجية، وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

1.2-تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغيرات ثقافة المؤسسة.

2.2-تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من أجل اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.[1]

[1]. زاهد الديري محمد ،إدارة الجودة الشاملة،الابتكار للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2017،ص34.

3.2-تحليل البيئة الخارجية : يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل بيئة التنافس من أجل معرفة الفرص واستغلالها ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

يتم وضع الخطة الإستراتيجية ويجب أن تكون من أهداف موضوعية،تكون ملائمة لظروف البيئة لتسير المنظمة وفقها .

3-المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

1.3-تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد : تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ،ويتميز الترابط والتناسب بين الهياكل.

2.3-إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف،يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب .

والإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.

3.3-توزيع جميع السلطات والمسؤوليات الجديدة على الأفراد.

4.3-تشكيل فريق ذو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.

5.3-إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.

6.3-توفير الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.[1]

[1]. زاهد الديري محمد ،المرجع السابق،ص35.

7.3-تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها، ونذكر منه ما يلي :[1]

1.7.3-تحليل العمليات: هنا تقوم بتحليل طرق العمل وهذا بتجزئة العملية ومراحلها وهذا من أجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له،ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

2.7.3-خرائط السبب والنتيجة : تقوم بالتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية .

4-المرحلة الرابعة: وهي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثلا يحتذي أمام المنظمات الأخرى،إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.

المطلب الثاني: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعناصرها

لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطا جيدا، وواعيا كبيرا بما يجب مراعاته لوضع هذا النظام حيز التطبيق،كما يتطلب إدراكا وإلماما بأهم مستويات التي يمكن تواجدها من أجل التطبيق السليم والناجح المؤكد لهذا المدخل الإداري،وتوفير العناصر اللازمة له،وفيما يلي سنقوم ببعض التفاصيل.

[1]. زاهدالديري محمد ،المرجع السابق،ص35،ص36.

أولا:مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تبنى إدارة الجودة الشاملة على خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بالجودة الشاملة عبر الزمن

1-المستوى الأول: غير مدرك (unaware):

إن المنظمات في هذا المستوى غالبا ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر هذا جليا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر، وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ولابد من الإشارة أن بعض المنظمات التي مرت بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الإيزو 9000.

2-المستوى الثاني:غير ملتزم(uncommitted):

إن هذا المستوى يختلف عن المستوى الأول،باعتباره متقدما حيث أن المنظمات في هذه المستوى تكون ساعية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن نتائجها غير واضحة، وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة، هذا ما سيؤثر حتما على اجتهادها في ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

3-المستوى الثالث: المبتدئ(initiator):

في هذه المرحلة يبدأ بالاهتمام بعمليات التحسين المستمر،وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم،ولابد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.[1]

[1]. مزغيش عبد الحليم،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية،جامعة الجزائر، 2011، 2012، ص71.

المستوى الرابع: المتحسن(improver):

في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة،وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جد

حساسة للصعوبات والعراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات قصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المستوى الخامس: المنجز(achiever):

إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء،كما أن العمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعة تمارسها المنظمة بشكل مستدام.[1]

ثانيا:عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة وباعتبارها مدخلا من مداخل الإدارية ذات الأهمية البالغة التي ترتكز عليها المنظمة في النمو والازدهار فهي تحتوي على عدة عناصر تستغلها من أجل تنفيذ أهدافها السامية والوصول إل

تتمثل عناصر إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

[1]. مزغيش عبد الحليم،المرجع السابق، ص72.

1-القيادة العملية: على الإدارة العليا على أن تركز على القيادة العملية، حيث نلاحظ أن لإشعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة، لتكون الإدارة قدوة ومثلا يحتذي به لكل المستويات الإدارية والعاملين،وفي مقدمة ذلك الالتزام والإيمان من قبل الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة كمنهج للتطبيق.

2-الرؤية الإستراتيجية: لابد من وجود رؤية إستراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الإستراتيجية بكافة أنشطة المنظمة.

3-التحسين المستمر:لابد من التحسين والتطوير المستمر في عمليات وأنشطة، حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وبسرعة أعلى في الأداء مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة.

4-رفع مستوى العاملين : يعتبر الأفراد العاملون في المنظمة هم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية إتقان الجودة،وبالتالي يجب الاهتمام بمستوى أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق

المستوى المطلوب من الجودة.

5-بناء فرق العمل: إن تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل وتشجيع التعاون بين الإدارات، والذي يضمن العمل الجماعي والتعاون ويضيف قيمة كبيرة للجودة.

6-الإبداع والابتكار: يحتاج تحقيق مستويات الجودة إلى الإبداع والابتكار وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والقيمة لتحسين الجودة.[1]

[1].البرواري نزار عبد المجيد ،لحسن عبد الله باشيوة،إدارة الجودة مدخل التميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،ط1 ،2011، ص163،ص 164.

7-ثقافة إشباع الرغبات : لابد من إيجاد ثقافة جديدة من داخل المنظمة،ثقافة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء وتهتم بذلك.

8-فن حل المشكلات : لابد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.[1]

المطلب الثالث: مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تستخدم المنظمات الحديثة إدارة الجودة الشاملة وذلك لاكتسابها العديد من الفوائد والمزايا،التي يمكن أن تحقق من خلالها الكثير من الأهداف المهمة بالنسبة لهذه المنظمة.

أولا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة،والتي من أهمها ما يلي :

1-تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

2-رفع مستوى الأداء عند العاملين في المنظمة.

3-تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

4-العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

5-زيادة الولاء والانتماء عند العاملين المنظمة.[2]

[1].البرواري نزار عبد المجيد ،المرجع السابق،ص164.

[2].عوض الترتوري، محمد عرفات جويحان أقادير، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع،عمان،ط1، 2006،ص38، ص39.

6-استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة (راست ولاند وآخرون 1996).

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المنظمة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها :

1-استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.

2-تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.

3-توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.

4-إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم (اللوزي1999).[1]

ثانيا: مزايا إدارة الجودة الشاملة

تشتمل إدارة الجودة الشاملة بعدة مزايا نذكر منها:

1-تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

2-يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمارات الأمثل لمواردها البشرية.

3-تمثل أجد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع،وذلك يتم من خلال التركيز على لزبون فهي نقطة بداية موفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.[2]

[1].عوض الترتوري محمد، عرفات جويحان أقادير،المرجع السابق، ص39.

[2]. العزاوي محمد عبد الوهاب ،إدارة الجودة الشاملة،دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،طبعة2015، ص68.

4-التركيز المستمر على تحسين العملية والتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.

5-زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص أخطاء بالعمليات.

6-زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمة.[1]

المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة

رغم كل الفوائد والمزايا التي تتمتع بها إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك معوقات و صعوبات تقف دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة لهذه الإدارة ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:[2]

1-جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاجا شافيا لجميع مشاكل المنظمة.

2-عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

3- عجز الإدارة الوسطى فهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن فلسفلة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.

4-التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجين ورغباتهم.

5-تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد و الإدارة المطلوبة بما يقبل نجاحها.

[1]. Z.IRANI., A. Beskese, & P.Love , "**Total quality management and Corporate Culture** :**Constructs of Organizational Excellence**", Technovative, Vol.24,U.K,2004, p64.

[2]. العزاوي محمد عبد الوهاب ،المرجع السابق،ص69.

6-تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.

7-ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

8-الفشل في توفير المعلومات عن الإنجازات المحققة.

9-عدم إزالة الخوف الموظف داخل المنظمة.

10-عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم أي التصريح بشيء والعمل بخلافه وهذا يعبر عن غياب القيادة.[1]

[1] . - Morgan, C., & Murgatroyd, S. , "**Total quality management in the Public Sector**",Open University Press, UK (Buckingham),1997,P33.

الخلاصة:

وكخلاصة لكل ما سبق في هذا الفصل فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة تقوم على عدة أسس ومتطلبات وقواعد،وهي في أساسها تسعى لتحقيق مختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمات الحديثة ورغباتها وتطوير المهارات وتحسين الأداء،ورفع مستوى الكفاءة وتوجيه مختلف الوظائف والإمكانيات لدى المنظمة بطريقة صحيحة والشكل الصحيح وبالتالي رفع مستوى الجودة وزيادة تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أسرع وقت،الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى رفع مستوى الأداء الفعلي للمنظمة الاقتصادية.

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المنظمة،كما أن الأدوات التي تقدمها والتقنيات والمبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المنظمة وقدرتها على تذليل الصعوبات،والتي غالبا ما تكون مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة بها،ومن المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في منظمة ما هو مسؤولية جميع فروعها،وجودة العمليات مرهون بجودة الأدوات التي توفرها المنظمة.

الفصل الثالث:

" دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين"

تقهيد :

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي تستند عليها في التطبيق العملي في المنظمات،فهي تلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة،و تختلف في تسميتها من كاتب إلى آخر ففي بعض الأحيان نجدها تسمى بالمرتكزات،وكما تعددت تسمياتها فقد تعددت عناصرها في نظر الباحثين،وفي فصلنا هذا حاولنا التطرق إلى المبادئ المهمة وتفصيل بعض عناصرها،أما الهدف الذي حاولنا إبرازه من خلال هذه الدراسة هو كيف ساهم ت هذه المبادئ في تحسين أداء العاملين.

فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول:دور التزام الإدارة العليا والتخطيط الإستراتيجي في تحسن أداء العاملين.

المبحث الثاني : دور القيادة الإدارية وتمكين العاملين على تحسين أداء العاملين.

المبحث الثالث: دور التحسين المستمر وثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: دور التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين

تعد التزام الإدارة العليا بالجودة والتخطيط الاستراتيجي من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ذات الأهمية الكبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المنظمات، إذ أن هذين المبدأين من شأنهما أن يشيرا إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها المشروع، وكمثال على ذلك تحسين أداء العاملين، وفي المبحثين الآتين سنوضح بعض النقاط التي لها أهمية وصلة بهاته المتغيرات وهي كالتالي.

المطلب الأول:دور التزام الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين

القرارات المتعلقة بالجودة هي القرارات الإستراتيجية، و بذلك يعد التزام الإدارة العليا أهم مرتكز لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، فعلى الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق مع إعطاء المثل والقدوة لجميع العاملين والعملاء،وبهذا نتطرق إلى تفاصيل أكثر لفهم دور هذا المبدأ في تحسين أداء العاملين فيما يلي :

أولا: تعريف التزام الإدارة العليا

تعددت التعاريف لالتزام الإدارة العليا وفيما يلي نذكر بعضها :

التعريف1: هي المشاركة المباشرة للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا في مسألة محددة وهامة في المنظمة. [1]

التعريف 2: تعد الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمة وتوفير الفرص وتخصيص الموارد اللازمة، وتساهم في جهود تحسين الجودة ، وتقييم تنفيذ الجودة والأداء، وهي من أهم المبادئ التي تساعد على التطبيق الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء أي منظمة في مختلف مجالاتها . [2]

ومن هنا يمكن إعطاء تعريف شامل لالتزام الإدارة العليا على أنها المحرك الأساسي لتمييز الأعمال وتؤثر بشكل كبير، على جودة الأداء ولا يمكن تبني إدارة الجودة وتحسين الأداء ودون الدعم القوي من قبلها، إن الإدارة العليا هي التي تعزز أهمية الجودة في المنظمة. [3]

ثانيا: التزام الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة

هناك عشرة التزامات للإدارة العليا تجاه الإدارة الجودة الشاملة ،والتي يجب تجسيدها سلوكيا وعمليا وهي :

[1]. معالي عباس الشريف عبد الرحمان،إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على أداء المؤسسة–الدور المعدل للثقافة التنظيمي، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان،2018 ،ص53.

[2]. معالي عباس الشريف عبد الرحمان ، المرجع السابق ، ص 53.

[3]. محمد زكي عبد الرزاق،سعد فرح حمادي،تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد 108، 2016،ص305.

1-البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير.

2-التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.

3-التخيل وتعظيم المستقبل.

4-حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة على التعبير عن آرائهم.

5- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف المشتركة وإعطائهم حرية التعبير عن أرائهم .

6-تقوية الآخرين بالاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التعرف والرؤية الواضحة.

7-إعطاء المثل للآخرين بالتصرف بطرق تتسق مع القيم المحددة التي تحملها.

8-التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.

9-الاعتراف بمساهمة الأفراد في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات.

10-الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم .[1]

ثالثا: دور التزام الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين

يلعب مبدأ التزام الإدارة العليا دورا هاما في تحسين أداء العاملين،وفيما يلي نذكر البعض منها :

[1]. بوخلوة باديس،أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراهفي علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة،2015/ 2016، ص40.

1-تعمل التزام الإدارة العليا على تطابق العاملين مع الوظيفة والعمل على زيادة المواءمة للمنظمة من خلال الاختيار والتعيين.

2-تتخلل التزام الإدارة العليا الاهتمام بالنواحي التنظيمية في حياة العاملين ،من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتجهيزهم بالمعارف الجديدة والمهارات والكفاءات التي تؤدي إلى زيادة ولاء المنظمة.

3-يهم التزام الإدارة العليا في صنع القرارات الإدارية والأشكال التنظيمية لإدارة العاملين.

4-تهتم التزام الإدارة العليا بالإدارة الفاعلة للأفراد لأنها ترى أن التزام العاملين هو مطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة.

5-إن التزام الإدارة العليا هو مصدر الميزة التنافسية لأن الاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء العالي أصبح تحديا بسبب تنافس المنظمات حول الرأس المال البشري لكي تتمكن من توسيع قدراتها وتحقيق النجاح التنافسي في المنظمة.

6- التزام الإدارة العليا بالموارد البشرية تؤثر في الدعم التنظيمي المدرك والذي يؤثر بدوره في سلوك مشاركة معرفة العاملين الواسعة في المنظمة، إذ أن العاملين الذين يدركون الدعم التنظيمي والرعاية التنظيمية سيكون لهم معدل حضور وأداء عمل أفضل وسلوك مواطنة تنظيمية ،ورضا عمل والتزام شعوري أفضل في المنظمة.[1]

[1]. مهند حميد ريم،متطلبات الالتزام العالي لتحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، بغداد 2015، ص41.

المطلب الثاني:دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين

التخطيط الإستراتيجي للجودة عملية أساسية وأحد المتطلبات الرئيسية للجودة الشاملة، فبدون التخطيط لايمكن تحقيق الجودة، وفي الواقع العملي نجد المنظمات الناجحة هي التي تملك أدوات التخطيط والقدرة على التخطيط الإستراتيجي ووضع الرؤية والتصور المستقبلي ،فهو أهم مبدأ لتحسين أداء العاملين وفيما يلي نعطي تعريفا له ودوره في تحسين أداء العاملين.

أولا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

تعددت التعاريف التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها نذكر ما يلي:

التعريف 1: هو عملية تقوم بها المنظمة لتحديد إستراتيجيتها أو اتخاذ قراراتها بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الإستراتيجية من أجل اتخاذ القرارات المستقبلية أو تحديد الاتجاه المستقبلي.[1]

التعريف 2: هو عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي ، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل المناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطارا هاما لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم المنظمة . [2]

[1]. منال لخلف الله جبارة الله حمد ،التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتورا في الدراسات الإستراتيجية،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط ، 2015 ،ص 44.

[2]. فهد إبراهيم الحبيب ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ، 2008، ص24.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن لنا إعطاء تعريف شامل لتخطيط الإستراتيجي:

عملية أساسية لتحقيق رسالة المنظمة، وعملية التخطيط الإستراتيجي الفعال تزود المنظمة بالإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة ،وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المنظمة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل. [1]

ثانيا :خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:[2]

1- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم .

3- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

[1]. غادة الحلايقة،مفهوم التخطيط الإستراتيجي،مقال اقتصادي،19مارس 2018.

[2].مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، وزارة الثقافة والفنون والتراث للنشر والتوزيع ، قطر ، 2014، ص80.

5- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

6- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها و أهميتها .[1]

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

1-وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة للمنظمة.

2-تشجيع البيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع.

3-الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات.

5-التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.[2]

6-الترابط المنطقي للقرارات،حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى ترابط بين القرارات وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة.

7-تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية.

[1].مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 80.

[2]. صدارة أحلام،زدايريةريم،دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحة مستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تبسة،2015/ 2016، ص9.

8-تحقيق رضا العاملين يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية،بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو هدف رئيسي للمنظمة،وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف.

9-تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.

10-تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.

11-السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة.

12-تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة،وعدم الوقوع في الأخطاء.

13-زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.

14-تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة.[1]

ثالثا :أهداف التخطيط الإستراتيجي

يتمحور الاهتمام بالتخطيط وتنمية أداء العاملين في عدة نقاط رئيسية يمكن إبراز أهمها في إتاحة فرصة الترقية، إشباع الطموحات لدى الفرد وكذا الوصول إلى أعلى المراتب والاستمرار في المؤسسة مع تحقيق الذات، ويمكن لنا ذكر بعض أهداف التخطيط الإستراتيجي:

[1]. صدارة أحلام،زدايريةريم،المرجع السابق،ص9،ص10.

1-تنمية الإبداع والابتكار: إن هذه الظاهرة تنتج للحرص على التميز لدى كل فرد في المنظمة، فمع حرص كل فرد أن يكون متميزا يكون لديه دافعا قويا لتحديث وتطوير قدراته ومهاراته و اكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته، ولتقديم أفكار جديدة غير تقليدية لخدمة المنظمة.

2-المرونة في الحركة الوظيفية: قد يؤدي التخطيط الفعال إلى وضوح الرؤية لكل فرد في المنظمة،فيقبل الفرد الانضمام إلى المنظمة لإدراكه أن ذلك يخدم مساره الوظيفي الذي خطط له لحياته الوظيفية،فإن المنظمة تحرص على جذب الفرد طواعية لكونها مدركة أنها قادرة على إيجاد فرص العمل المناسبة لتوظيف ما لدى الفرد من قدرات ومه ارات لتح قيق أهدافها.

3-التحديث والاستفادة من التطور التكنولوجي: حيث أن التخطيط يهدف إلى حماية الفرد في المنظمة من التقادم المهني،يستلزم وجود حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لتطوير قدرات ومهارات الأفراد للتعامل مع كل تحديث في أساليب وطرق العمل، بما يضمن الاستثمار الجيد للموارد البشرية في المنظمة.

4-تحقيق الجودة الشاملة في النظام: لابد للمنظمة التعامل مع كافة الوظائف الإدارية، و المنظماتية وبالتالي البحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال تعيين والرواتب والمكافآت والترقية وغيرها من سياسات التوظيف والاستثمار في الموارد البشرية في المنظمة.[1]

ثالثا: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين

فيما يلي نتطرق إلى أهم الأدوار التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء العاملين من خلال:التدريب،التقاعد، الترقية، النقل الوظيفي،وهي كالتالي:

[1]. شوقي ناجي جواد،محمد فوطة سحر،واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في شركات المساهمة العامة وأثر ذلك على أدائها، مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد الثامن والسبعون ، الأردن2009،ص45.

1–دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

بالنظر إلى أهمية التدريب في المنظمة نجد أن للتدريب دور محوري وفاعل في عملية تحسين أداء العاملين بدءً من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة إلى نتائج تحليل وتقييم الأداء الفردي الوظيفي ، لذلك فإن ربط التدريب بأداء العاملين لتخطيط مسارهم الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين طرفين أساسيين ومهمين في أداء الفرد والمنظمة وهذا يساهم في تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

2-دور الترقية في تحسين أداء العاملين:

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمنظمة، فكلما كان الفرد يسعى جاهدا للعمل والمثابرة في المنظمة فإن إتاحة الفرص للترقية ستجعله يحسن من أدائه وذلك باكتساب مهارات جديدة ليزيد من فرص ترقية الوظيفة.

3–دور النقل في تحسين أداء العاملين:

يعتبر النقل ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إدارة المنظمة إلى استعمالها سعيا إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تناسب وظيفة أخرى في المنظمة، فالنقل يعمل إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم.[1]

[1]. لعصب عبد الهادي،أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ،2016/ 2017،ص13.

4-دور التقاعد في تحسين العاملين:

ينظر البعض للتقاعد أنه حدث سعيد لأن الفرد سوف يتحرر من رئاسة الواجبات اليومية لأداء وظيفته،فالتقاعد هو نهاية المرحلة الأخيرة في تخطيط المسار الوظيفي،وهي جزء من برنامج التطوير وهنا يكون أداء الفرد في تناقص.[1]

المبحث الثاني: دور القيادة الإدارية وتمكين العاملين و تحسين أداء العاملين

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها،كما أكدت الدراسات على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير في مجال القوى البشرية وتنبيه داخل المنظمات،وفيما يلي نتطرق إلى بعض التفصيل لمبدأ القيادة الإدارية،وهي كالآتي:

المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة،ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، مما جعلها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين،وسنتطرق لبعض التفصيل فيما يلي:

[1]. لعصب عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص13.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

يمكن لنا إعطاء بعض تعاريف للقيادة الإدارية وهي كالتالي:

التعريف 1: عرف على أنها مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. [1]

التعريف 2: تعرف على أنها "العملية التي بواسطتها يؤثر القائد على الآخرين لتحقيق المهمة". [2]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للقيادة الإدارية وهو كالتالي:

على أنها القدرة على الهام الأخريين ليقوموا بالتزام طوعي وكامل نحو تحقيق الأهداف المنظمية أو حتى تجاوزها . [3]

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تكتسب القيادة الإدارية أهمية كبيرة نذكر منها عدة نقاط : [4]

1- هي وسيلة لاتخاذ القرار الصائب ومناسبوذلك يأتي من خلال البيانات المتوفرة لدى جهة إدارية معينة.

2- هي وسيلة هامة لعملية التوجيه للطاقات البشرية وغيرها وذلك من أجل العمل على ترجمة مجموعة الأهداف المضمونة إلى نتائج واقعة في مجالها العلمي.

[1]. بختي أمال،القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تلمسان،2016/2015،ص3.

[2]. مجاهدي طاهر،محاضرات في القيادة الإدارية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،ص5.

[3].خيضر كاظم محمود،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان ،ط1، 2010،ص138.

[4]. بن سعيد القحطاني سالم ، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، مجلة البحوث الأمنية ، 2002 ، ص45.

3- وسيلة لخلق عملية تناسب الخطط والأهداف للعمل المؤسسي على مختلف نواحيه الإدارية بشكل عام.

4- عملها على إخراج الطاقة السلبية من الأفراد وتوظيف طاقاتهم الإيجابية على عناصر الإنتاج والعمل.

5- الرؤية المستقبلية الكاملة ومعرفة مدى تحدياته ومشكلاته، وذلك قبل أن تقع ومن ثم وضع الخطط الناجحة لتجنبها والاستعداد لها.

6- العمل على تمهيد الطريق وذلك أمام الأهداف البعيدة للمنظمة وعمل توازن بينهما وذلك للوصول إلى الوضع الأمثل والأنجح.

7- العمل على تحقيق إنتاجية أكبر بما يتوافر من معطيات متعددة، وسائل إنتاج،أفراد ظروف محيطة.[1]

ثالثا: أنماط القيادة الإدارية

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه المرؤوسين تعكس تباينا في أنماط القيادة،والمعيار الأساسي للتصنيف هو مدى تركيز القائد للسلطات في يده أو إشراكها مع الآخرين أو أنه يترك جميع مسؤوليات للتابعين،لذلك صنفت أنماط القيادة إلى:[2]

الأسلوب الأوتوقراطي التسلطي،الأسلوب الديمقراطي التشاركي، والأسلوب التسيبي الحر.

1-الأسلوب الأوتوقراطي التسلطي:

[1]. بن سعيد الفحطاني سالم ، المرجع السابق ، ص45

[2]. مادي معمر النور،بن حفاف علي،أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة الجلفة،2017/ 2018،ص19.

ينظر للإنسان كأداة عمل وكمصدر للإنتاج ويلجأ القائد هنا لاستخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي ويستخدم هذا النوع من القادة الأساليب التالية:

-استخدام التأثير السلبي كالعتاب والأمر والنهي.

-الاتخاذ الفردي للقرارات.

-الإنفراد بالرأي.

-التدخل في تفاصيل وجزئيات العمل.

-عدم التسامح.

-العلاقات قائمة على الخوف.

2-الأسلوب الديمقراطي التشاركي:

ينبع من احتياجات الجماعة ويعتمد على قبول التابعين لسلطته وليس على السلطة الرسمية المخولة له، فهو يعمل على تكوين العلاقات الإنسانية الجيدة من خلال إشباع حاجاتهم ولاهتمامهم،والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة، كما يركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط ووضع السياسات ومناقشة ومعالجة المشاكل جماعيا،وعليه فهذا الأسلوب يتميز بعدد من الخصائص وهي:

- الحوار والمشاركة.

- التوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.[1]

[1]. حمادي معمر النور،المرجع السابق ،ص19.

- يستمد السلطة من قبول التابعين طوعا له.

-اعتماد أسلوب الترغيب والإقناع غالبا.

-ضمان الولاء للتابعين.

-احترام شخصية الأفراد.

3-الأسلوب التسيبي الحر:

القيادة هنا لا تدخل في مجريات الأمور فالقائد يتخلى عن دوره الريادي ويسير وفق ما تمليه عليه الظروف.

ومن خصائص المميزة للقيادة الحرة حسب الدراسات هي كالتالي:

-سياسة الباب المفتوح في الاتصال.

-إعطاء الحرية التامة للمرؤوسين.

-تفويض السلطة على نطاق واسع.

-التخبط في اتخاذ القرارات.

-فقدان النجاعة.

ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة حيث أنه يهتم بالعلاقات الجيدة بين القائد ومرؤوسيه ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة لهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ورفع أداء العاملين فيها.[1]

[1]. حمادي معمر النور،بن حفاف علي، المرجع السابق ، ص20.

رابعا: دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

1-تحسين القدرة: وهذا بسقل المؤهلات التي يملكها العمال في مجال عملهم وتنميتها ب

2-التدريب والتعليم سواء داخل المنظمة أو خارجها.

3-حسن توزيع الأفراد على المهام والوظائف حسب القدرات والمؤهلات.

4-توفير الموارد والوسائل المادية الضرورية لأداء أمثل.

5تحسين بيئة العمل: أي شروط العمل وضمان الأمن والسلامة للعاملين لتحقيق الاطمئنان والراحة النفسية لهم.

6-تحسين الدافعية:وذلك وضع الأهداف ومساهمة العاملين في وضعها على أن تكون محددة وقابلة للقياس ومتناسقة وطموحة وقابلة للتعديل.

7-تسيير الأداء: أي إدراك العقبات التي يواجهها الموظفون وإزالتها.

8-استعمال المكافآت والجزاءات: أي ربط الإنجاز بالمكافآت والحوافز.

9-إشباع الحاجات سواء حاجات نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية.[1]

[1]. درويش توفيق،فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ،2006 / 2007،ص52.

بما أن المنظمة تسعى إلى تحسين أداء عمالها ،فعلى أعضائها التعاون من أجل تحقيق ذلك، أي أن يشكلو ا فرق عمل تتعاون معا، ويتوقف نجاح الفريق على مدى نجاح قائد الفريق في القيادة، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية والحاجات النفسية، ولتحقيق هذه الأهداف على القائد إتباع الخطوات التالية:

1-توفير حوافز جماعية للعاملين كالحوافز المادية والثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية.

2-منح العاملين الحرية الكافية لممارسة مهامهم بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض.

3-وضع قواعد للسلوك والتصرف باعتبار أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء العاملين، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية والاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته، وغيرها من القواعد السلوكية المحفزة للعمل لذا على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة العاملين لتحقيق الأهداف.[1]

المطلب الثاني: دور تمكين العاملين على تحسين أداء العاملين

لابد من الاعتراف بأن هناك آراء حول مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنه تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها ومن هنا نأتي إلى تعريف تمكين العاملين ودوره في تحسين أداء العاملين وهي كالتالي:

أولا : تعريف تمكين العاملين

يمكن لنا إعطاء التعاريف لتمكين العاملين وهي كالتالي:

[1]. درويش توفيق،المرجع السابق،ص53.

التعريف 1 : يعرف ماروف التمكين على أنه " القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل.[1]

التعريف 2 : هو رفع قدرة العمل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة ، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.[2]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء لنا إعطاء تمكين العاملين تعريف شامل:

على أنه منح العاملين السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وإكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم .[3]

ثانيا : أهمية تمكين العاملين

تكمن أهمية تمكين العاملين في مجموعة من النقاط التالية :[4]

1- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة بانتقال القوة على أسفل الهرم التنظيمي .

2- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة : أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.

[1].لوقاسي وفاء ، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريةوعلوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، 2015/2014، ص16.

[2]. البشير جندي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس وتنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة برج بوعر يرج ، 2018/2017، 38.

[3]. لوقاسي وفاء ، المرجع السابق ، ص17.

[4].برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015/2014، ص 27.

كما أن التمكين يعد إستراتيجية حتمية وملحة من قبل المنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات حيث يساهم في بناء منظمات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، كما يزيد الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم .

بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء، ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسير طريقة التفكير ويطور من قدراته الإبداعية، كما يتاح له الوقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية.[1]

ثالثا:إسهام تمكين العاملين

يمكن لنا ذكر بعض الإسهامات وهي كالآتي:

1- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.

2- تحقيق رضا الزبون وولائه.

3- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.

4- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعل أدائهم أفضل.

5- اكتساب المنظمة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات المحيط.[2]

[1] .برني لطيفة ، المرجع السابق ، ص28.

[2] . Harrari Oren J. , "**Ten reasons TQM Doesn't Work**", Management Review , Vol .86,No.1,USA,1997,PP39-44.

رابعا: دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين

من أهم الأدوار التي ترتبت من خلال تمكين العاملين على تحسين أداء العاملين هي كالتالي :[1]

1- ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، وضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فاعلية المنظمة، وتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها.

2- تعتبر المكافآت، والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين مستوى معيشتهم، والرفع من مستواهم الاجتماعي وكذلك التدريب، وتوفير المقومات التي تضمن بقاء المنظمة، واستمرارية نشاطها، وكذلك أساليب وأنماط التسيير التي تساهم في نقل الخبرات، والمهارات والتي تسمح للمنظمة التحلي بالمسؤولية الاجتماعية والسعي الدائم لتجنيد قدرات الأفراد، وكسب ثقتهم وولائهم هو ما يجعل أداء المنظمة يتحسن وبالتالي ممارسة المسؤولية بشكل أفضل، ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد، لتسيير الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء، مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم، وتنمية إحساسهم بكفاءتهم، وقدرتهم على أداء مهامهم، مما يشعرهم أن لديهم تأثير على منظمتهم.

3- للكفاءة والتأثير درجة ارتباط عالية جدا مع فاعلية المنظمة، بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول للرضا الوظيفي، كما أن حرية الاختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، وأن كل من التأثير ومعنى العمل، وكذلك الاختيار .

[1]. نياف فاطمة الزهراء ، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2016/2015، ص63.

4- يعد الرضا الوظيفي هدفا استراتيجيا ينطلق من أهمية العاملين، وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات، والأبعاد الأخرى للمنظم ة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المنظمة تشكل قيمة معنوية ومادية له، فالحصول على مكافأة تتناسب مع الجهد الذي يقدمه، وتتلاءم مع الاحتياجات المعيشية له سوف ينعكس على زيادة معدل الاستقرار الوظيفي، وبالتالي تحسين مستويات الرضا على العمل في المنظمة، وما يتطلب محركات مناسبة والتي ندرجها في :

1- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

2-إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.

3-الاعتراف، والمكافأة عند إنجاز العاملين لعمل جيد.

4- درجة الرضا عن المنظمة التي يعملون بها.[1]

المبحث الثالث: دور التحسين المستمر وثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين

يعتبر كلا من التحسين المستمر وثقافة الجودة من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة حيث أن التحسين يعطي للمنظمة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها، بينما ثقافة الجودة عبارة عن قيم وتقاليد والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة.

[1]. نياف فاطمة الزهراء ، المرجع السابق ، ص64.

المطلب الأول : دور تحسين المستمر في تحسين أداء العاملين

يعتبر التحسين المستمر عملية تهدف إلى تطوير عناصر الإنتاج من مواد وآلات وأفراد، على أن يتم الأمر بشكل مستمر، وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية لهذه العملية .

أولا: تعريف التحسين المستمر

لقد تعددت التعايف التي تناولت مفهوم التحسين المستمر نذكر منها ما يلي :

التعريف 1 : يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية ، تهدف إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر .

التعريف 2: هو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات، وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل.[1]

ومن هنا يمكن إعطاء تعريف شامل لتحسين المستمر:

[1]. بحار مريم ،دور التدريب في تنمية الأفراد وضمان التحسين للخدمة الصحية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2015/2016،ص54.

على أنه تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه.[1]

ثانيا: دور التحسين المستمر في تحسين أداء العاملين

هناك العديد من أوجه تأثير التحسين المستمر على تحسين أداء العاملين ومن أهمها :[2]

1- زيادة رضا العاملين حيث يعتبر رضا العاملين أمرا ضروريا من خلال توفير الأجواء المناسبة للعمل، وتقدير كفاءتهم ودفع مستحقاتهم في الوقت المناسب .

2- زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين والمحافظة وتعزيز موقعه في الأسواق العالمية.

3- إشراك العاملين في عملية التقييم وهذا من أجل مساعدتهم على معرفة ما يجب عمله في حالة الوقوع في الخطأ.

4- زيادة انضباط لدى العاملين للمحافظة على قدرة العمل بكفاءة ،ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة .

5- تشجيع ودعم العاملين من أجل تحسين أدائهم .

6- إدخال العمال في دورات تكوينية من أجل رفع مستوى أدائهم .

7- تحفيز العمال ماديا ومعنويا.

[1]. خراز الاخضر ، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2018/2017، ص81.

[2]. علاء جاسم سلمان ، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الحادي والأربعون ، بغداد ،2014، ص284.

المطلب الثاني:دورثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين

يحظى موضوع ثقافة الجودة باهتمام كبير، على اعتبار أن ثقافة الجودة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية،وهي تلعب دور مهم في تحسين أداء العاملين ومن خلال مايلي سنبرز ذلك:

أولا: تعريف ثقافة الجودة

توجد عدة تعاريف لثقافة الجودة وهي كالتالي:

تعريف 1: هي نظام للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة وتحقيق التحسين المستمر لها، تتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية. [1]

تعريف 2: هي الثقافة التي تبنيها المنظمة بواسطة التعلم والبرامج التدريبية فتصبح ثقافة المنظمة المعتمدة، فهي قيم وأخلاق وحوافز ونمط قرار وطرق مميزة يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات بحيث تلبي رغبة الزبون وتحقيق النجاح للمنظمة.[2]

ومن هذه التعاريف يمكن لنا إعطاء تعريف شامل لثقافة الجودة:

[1]. إلهام يحياوي ، دور نشر ثقافة الجودة في تحقيق التنمية السياحية بالجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،العدد7، باتنة 2012 ، ص92.

[2]. سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة أعمال ، العدد4، الأردن 2014، ص651.

على أنها الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات.[1]

ثانيا : خصائص ثقافة الجودة

تتميز ثقافة الجودة بعدة خصائص يمكن لنا ذكر بعضها فيما يلي: [2]

1- السلوك ينسجم مع الشعارات.

2- تسعى بفاعلية نحو العميل كمدخل أساسي، واستخدامه لتحسين الجودة باستمرار .

3- إدارة عليا ملتزمة فالمسؤولية عن الجودة لا تفوض .

4- كفاية في الموارد، بحيث تكون متوفرة في الوقت والمكان المناسبين عند الحاجة إليها، لضمان التحسين المستمر للجودة.

5- توفير التعليم والتدريب اللازم لضمان أن العاملين وعلى جميع المستويات لديهم المعرفة والمهارة الضرورية لتحسين الجودة بشكل مستمر .

6- أنظمة المكافآت والترقيات تعتمد على المساهمات المستمرة لتحسين الجودة .

7- النظر إلى العاملين كعملاء داخليين .

8- معاملة الموردين كشركاء .

[1]. بوفارس عبد الرحمان ، البيئة الداخلية لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية ، المجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 27، أدرار ديسمبر 2016، ص714.

[2]. إياد عبد الله شعبان ، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو الترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009.

ثالثا: أثر ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين

هناك إجماع من الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وتفعيل الاتصال فيما بينهم. وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وذلك بالتركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

ومن هنا يمكن البحث عن الظروف أو الشروط التي يجب توفرها في المنظمة حتى يمكنها الاستفادة من الترابط المتين ين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاحهم وتميز أدائهم .

وفيما يلي نذكر أهم النقاط التي لها أهمية كبيرة ودور كبير لثقافة الجودة لتحسين أداء العاملين :

1 – ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يجعله يستمتع به .

2– ضرورة ثقة الأفراد في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .

3– الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

4– تشجيع الاتصال غير رسمي باعتبار وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات .[1]

[1]. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2006، ص84.

5- تتمثل الأهمية القصوى لثقافة الجودة وتأثيرها على تحقيق أداء مميز يمكن تلخيص هذه الأهمية فيمايلي :

6-تؤثر ثقافة الجودة على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء .

7-تؤثر ثقافة الجودة على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل عل إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة .

8-إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين ، تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم .

إضافة إلى هذا، توجد هناك أوجه تأثير ثقافة الجودة على تحسين الأداء نوردها فيما يلي :

1- أن ثقافة الجودة تعتبر بمثابة الجزاء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة، لأنها تشيع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات .

2- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، فيصبحون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوه، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية والوصول إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض، مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع [1].

[1].إلياس سالم ، المرجع السابق ،ص86،ص85

الخلاصة :

من خلال الدراسة والبحث في علاقة إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على توفير طرق وأساليب وتحديثها من أجل تحسين أداء العاملين في المنظمة.

حيث تعتمد على مبادئها الأساسية كالالتزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية وتمكين العاملين بالإضافة إلى التحسين المستمر وثقافة الجودة، قصد معرفة مدى تأثير هذه المبادئ على التحسين داخل المنظمة، وبعد تطرقنا إلى مختلف جوانب هذه المبادئ كل مبدأ على حدا، وجدنا أن لها تأثير كبير وهنالك علاقة جد متينة بين المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين) .

فمن خلال بحثنا في الدور الكبير الذي تلعبه المبادئ الأساسية وجدنا أن المنظمة التي تفكر في الاستمرار والتطور،والبقاء بميدان عملها في ظل المنافسة الشرسة عليها تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة،وهذا أصبح ضرورة حتمية،وهذا بإستغلال مختلف الأسس التي يتكون منها هذا المدخل.

الخاتمة

الخاتمة:

تحتل إدارة الجودة الشاملة مكانة هامة في المنظمة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها،وبالنسبة للمورد البشري الذي يعد أهم عنصر في المنظمة وهذا بكونه المحرك الأساسي لها،هذا المورد الذي باستطاعته أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات ،وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره،وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل.

ومن خلال دراسة النظرية التي قمنا بها في هذه الفترة الزمنية،وهي تحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة،حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة منهج علمي حتمي على كافة المنظمات للبقاء والاستمرار وكسب ميزة تنافسية،وضرورة تبني هذه الفلسفة الإدارية يزيد من كفاءة العاملين في المنظمة،وكما يتضح لنا جليا أن علاقة أداء العاملين بإدارة الجودة الشاملة علاقة وطيدة،نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات .والمعيار المحدد أيضا للأداء المتميز،وهي القاطرة العظيمة للتغيير نحو الأفضل،ومقياس المفاضلة بين المنظمات.

الإجابة على الأسئلة :

وكإجابة على الأسئلة المقدمة وتأكيد الفرضيات أو تفنيدها قمنا بالدراسة النظرية لهدا الموضوع، وهده الإجابات كالتالي :

-العوامل المؤثرة على أداء العاملين هي غياب الأهداف المحددة ، عدم المشاركة في الإدارة ، اختلاف مستويات الأداء ، مشكلات الرضا الوظيفي ، التسيب الإداري .

- نعني بفلسفة إدارة الجودة الشاملة أنها مدخل إداري يتطلب الالتزام التام من الإدارة العليا والتركيز على جودة الأداء من جميع الجوانب وجميع تخصصات في المنظمة ، ولا يكون التركيز فقط على الجودة النهائية سواء كانت سلع أو خدمات .

- تؤثر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين :

- يساهم التزام الإدارة العليا في صنع القرارات الإدارية والأشكال التنظيمية لإدارة أداء العاملين .

- الترقية في تحسين أداء العاملين .

- التدريب والتعليم سواء داخل المنظمة وخارجها .

- ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة .

- تشجيع ودعم العاملين من أجل تحسين أدائهم .

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لأداء عمله في ظروف جد مناسبة مما يجعله يستمتع به

الاستنتاجات:

وبعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري،والتي سوف نحاول اختصارها في النقاط التالية:

-وجود علاقة وطيدة بين أداء العاملين وإدارة الجودة الشاملة.

-التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين، من خلال مبادئها الأساسية.

-اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعنصر البشري أدى ذلك إلى تحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

-نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين .

-يرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة.

-كلما زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتبني معايير التحسين المستمر كلما ارتفعت مؤشرات تحسين أداء العاملين.

-تحسين أداء العاملين ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية إدارة الجودة الشاملة ألا وهي النتائج التي خططت لها.

الاقتراحات:

-ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بصفة خاصة داخل المنظمة.

-وضع نظام تحفيزات ومكافآت من أجل رفع معنويات العاملين ودفعهم للعمل أكثر.

-إدخال العاملين في مختلف القطاعات بهدف تطوير أفكارهم وممارساتهم في مجال اختصاصهم.

-الاهتمام أكثر بوظيفة تقييم أداء العاملين إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة والفرد أيضا.

-القيام بالمزيد من الدراسات عن إدارة الجودة الشاملة.

-العمل على تفعيل الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

-نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين،ودعم ومساندة الإدارة العليا من خلال تدريب العاملين.

-القيام بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

آفاق الدراسة:

-علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي.

-دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ريادة المنظمة الاقتصادية.

-تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

الكتب بالعربية:

1- أحمد سيد مصطف، إدارة الموارد البشرية منظور الحادي والعشرين، 2000.

2-أحمد طعيمة رشدي، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2006.

3-أحمد عيشوني محمد، الدليل العلمي للتحسين المستمر باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، دار الأصحاب لنشر والتوزيع، حائل، 2010.

4-النعيمي عبد الغاني محمد وآخرون،إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.ا

5-البرواري نزار عبد المجيد ،لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل التميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 ، 2011.

6- الفضل مؤيد،إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.

7- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2015.

8- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الجدير للنشر والتوزيع مملكة البحرين، الطبعة الأولى، 2013.

9-إبراهيم الحداد عواطف، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2009.

10- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

11-بن عشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

12- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة مفهوم -الأساسيات-شروط تطبيق،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019.

13- حسن عبد المقصود ابتسام، إدارة الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط12015.

14- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2010.

15- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015.

16- زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .

17- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، القاهرة، 2009.

18- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى، 2016.

19- عوض محمد الحميد سليمية، الهدم الخلاق في بناء المؤسسات، دار المجد للنشر والتوزيع عمان، 2017.

20- عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

21- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2017.

22- عبد العزيز الشناوي أسامة، SIX SIGMAالاتجاهات المعاصرة للإدارة وتطوير الأداء، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة، الإصدار الأول، ط1.

22- فليح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

23- فهد مانع فهد الحيان، دور التمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

24- فهد إبراهيم الحبيب، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2008.

25- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطعبة الأولى، الإصدار الأول2005، الإصدار الثاني2009.

26- محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014.

27- محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2015/2014.

28- محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010.

29- محمد كاظم خيضر، إدارة الجودة الشاملة،دار المسيرة لنشر والتوزيع،عمان ط 1، 2000.

30- محمود عبد الفتاح رضوان،إدارة الجودة الشاملة، العربية للفكر والنشر،القاهرة، الطبعة الأولى،2012.

31- مجيد الكرخي ، التخطيط المبني على النتائج ، وزارة الثقافة والفنون والتراث للنشر والتوزيع ، قطر ، 2014.

32- نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000.

الكتب باللغة الأجنبية :

33.Alain Fernandes les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Edition D'organisation paris,2000,p40

34. Harrari Oren J. , "**Ten reasons TQM Doesn't Work**", Management Review , Vol .86,No.1,USA,1997,PP39-44

35. Morgan, C., & Murgatroyd, S. , "**Total quality management in the Public Sector**",Open University Press, UK (Buckingham),1997,P33.

36.Z.IRANI., A. Beskese, & P.Love , "**Total quality management and Corporate Culture** :**Constructs of Organizational Excellence**", Technovative, Vol.24,U.K,2004, p64.

المذكرات والأطروحات:

1-البشير جندي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس وتنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة برج بوعريريج ، 2018/2017.

2-إيمان بوخالفة ، دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة الجزائرية ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإنسانية تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة أم البواقي ، 2018/2017.

3- بن شعبان سميرة ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قالمة ، 2019/2018.

4- بختي أمال،القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تلمسان،2016/2015.

5-بحار مريم ، دور التدريب في تنمية الأفراد وضمان التحسين لخدمة الصحية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدا رة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي، 2016/2015.

6-حمادي معمر النور،بن حفاف علي،أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماسترفي العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة الجلفة،2017/ 2018.

7- شابري ذهبية , سلام فتحية ,إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير,جامعة المدية،2015/2014.

8-صدارة أحلام،زدايريةريم،دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحة مستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي(ل م د) في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تبسة،2015/ 2016 .

9- لبراو قدور،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ،شعبة العلوم الاقتصادية،2014،2015.

10-لعصب عبد الهادي،أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ،2016/ 2017.

11-لوقاسي وفاء ، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريةِ وعلوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، 2015/2014.

12- نياف فاطمة الزهراء ، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2016/2015.

13- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2006.

14-درويش توفيق،فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ،2006 / 2007.

15-ذايب العتبي عامر،أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الدولة الكويت،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال ،جامعة الكويت،2012.

16- مزغيش عبد الحليم،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية،جامعة الجزائر،2011، 2012.

17- بكوش فضيلة ، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص محاسبة ونظم المعلومات ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،2017/2016.

18- بوخلوة باديس،أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة،2015، 2016.

19- برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015/2014.

20- خراز الأخضر ، تنمية الإبداع لخدمة تحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2018/2017.

21-مزغيش عبد الحليم،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية،جامعة الجزائر، 2011، 2012.

22- معالي عباس الشريف عبد الرحمان،إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على أداء المؤسسة-الدور المعدل للثقافة التنظيمي،دراسةحالة،أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان،2018.

23-منال لخلف الله جبارة الله حمد ،التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتورا في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط ، 2015 .

مجلات :

1- إلهام يحياوي ، دور نشر ثقافة الجودة في تحقيق التنمية السياحية بالجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،العدد7، باتنة 2012.

2- بن سعيد القحطاني سالم،القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي،مجلة البحوث الأمنية، 2002.

3- بوفارس عبد الرحمان ، البيئة الداخلية لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية ، المجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 27، أدرار ديسمبر 2016.

4- سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة أعمال ، العدد4، الأردن 2014.

5- شوقي ناجي جواد،محمد فوطة سحر،واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في شركات المساهمة العامة وأثر ذلك على أدائها، مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد الثامن والسبعون ، الأردن2009.

6- محمد زكي عبد الرزاق،سعد فرح حمادي،تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد 108، 2016.

7- مهند حميد ريم،متطلبات الالتزام العالي لتحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، بغداد 2015.

8- عبد الرحيم محمد،الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق،مجلة دراسات أمنية،العدد2، 2010.

9_ علاء جاسم سلمان ، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الحادي والأربعون ، بغداد 2014.

المقالات:

1- غادة الحلايقة، مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مقال اقتصادي، 2018/03/19.