



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : العلوم التجارية

الموضوع

علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في (المسار)
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

رمانى أحمد

إعداد الطالبة:

حنان بودرسة

رقم التسجيل:	2013/.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم : العلوم التجارية

المخلص

إنّ الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع نظرياً هو محاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة باعتبارها مدخل إداري حديث، وقد ركزت هذه الدراسة بصورة أساسية على واقع تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، كما تناولنا طرق تقييم الأداء التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين الأداء، وحاولنا من خلال الدراسة الميدانية بوحدة الإسمنت عين التوتة لولاية باتنة، تحليل مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية أنّ مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم الجودة الشاملة والتي تعني مراقبة وفحص المنتج النهائي، العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وكذا إرضاء الزبون، كما أنّ الوحدة لها نظام خاص بالجودة حيث تركز على الرقابة ودقة الملاحظة مع تطبيق القوانين المعمول بها، كما يرى رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن الجودة تقتصر على الخدمة المستمرة على تحسين الأداء والنوعية، كما أنّ الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق الجودة الشاملة وتطبيقها على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأنها تشمل جميع الجوانب العاملة بالمؤسسة لكي يكون المنتج ذو جودة عالية.

رغم هذا فإن المؤسسة تحتاج إلى وجود تنظيم وسياسة وأهداف واضحة للجودة الشاملة وكذا الاستماع إلى الزبائن مع تلبية حاجاتهم الحالية والمتوقعة بالإضافة إلى التحسين المستمر للمهارات لكي تساهم في تحسين الجودة الشاملة.

Résumé

L'objectif principal de traiter cette question en théorie est une tentative pour fournir différents concepts liés à la qualité totale comme l'entrée moderne administrative, ont porté cette étude principalement sur la réalité de l'évaluation de la performance des travailleurs dans le cadre de la qualité globale, que nous avons abordé les moyens d'évaluation des performances fournies par l'établissement afin de trouver des méthodes pour Pour améliorer les performances, et nous avons essayé à travers l'étude unité ciment Mulberry œil sur le terrain du mandat de Batna, l'analyse de la contribution de la gestion de la qualité totale dans l'amélioration de la performance des employés de l'institution.

Nous sommes venus à travers l'étude appliquée que la haute direction au courant et familier avec le concept de qualité totale, ce qui signifie que le contrôle du produit

final, travailler à réaliser les souhaits de, ainsi que la satisfaction de la clientèle actuelle et future de la consommation, et que l'appareil dispose d'un système spécial pour la qualité, en mettant l'accent sur le contrôle et la précision de l'observation de l'application des lois applicable, comme on le voit, chef des ressources humaines que la qualité est limitée à service continu pour améliorer la performance et la qualité, et que la haute direction s'engage à la qualité totale et appliquées à toutes les fonctions de gestion des ressources humaines, et ils comprennent tous les aspects de l'organisation du travail afin d'être le produit de haute qualité.

Malgré cela, l'organisation a besoin d'avoir un règlement, une politique et des objectifs clairs pour la qualité globale, ainsi que l'écoute des clients pour répondre aux besoins actuels et futurs, en plus de l'amélioration continue des compétences afin de contribuer à l'amélioration de la qualité globale.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول الله عز و علا في كتابه الكريم " وما بكم من نعمة فمن الله " صدق

الله العظيم (الآية 53 من سورة النحل)

نحمد الله عز وجل على أن وفقنا في إتمام هذه المذكرة ونتقدم بشكرنا الجزيل

إلى الأستاذ المشرف:

رماني أحمد

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة

وكذا كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد خاصة عمال

ومسؤولي مؤسسة عين التوتة للإسمنت.

كما نقف معترفين بالجميل إلى كل الأساتذة الذين لم يدخروا جهدا من أجل

تعليمنا من الابتدائي إلى الجامعي.

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرها، إلى الشمس التي أنارت دربي بوجودها،
إلى التي لن أوفيتها حقها مهما قلت فيها

أمي

إلى الروح التي طالما حلمت أن تراني أن أتخطى درجات العلم والنجاح

أبي

كما أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوق على قلبي في هذا الوجود إلى من له
الفضل في إنجاز هذا العمل إلى زوجي الأستاذ بدة محمود.

إلى كل أفراد العائلة الصغار والكبار

وخاصة أختي أسماء وصديقتي أمينة.

إلى كل الأصدقاء، إلى من تركوا بصماتهم في حياتنا إلى من مروا ومررنا
بدرهم وحلوا وحللنا بديارهم.

إلى من جمعنا بهم قسم واحد ومدرج واحد إلى كل طلبة قسم العلوم التجارية
وعلوم التسيير وإلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

إلى كل من همه أمري وأسعده نجاحي إلى كل هؤلاء.

فهرس المذكرة

الملخص

التشكرات

الإهداء

فهرس المذكرة

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الملاحق

أ..... المقدمة العامة

1..... الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

2..... تمهيد

3..... المبحث الأول: الجودة الشاملة.

3..... المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطورها.

3..... الفرع الأول: تعريف الجودة.

الفرع الثاني: الثاني: مراحل

4..... تطورها.

5..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة.

5..... الفرع الأول: أهمية الجودة.

6..... الفرع الثاني: أهداف الجودة.

8..... المطلب الثالث: المقاييس الفعالة للجودة.

10..... المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

10..... المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

11..... المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

17..... المطلب الثالث: أهمية ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة

17..... الشاملة

الفرع الثاني: الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة

17..... الشاملة

18..... المبحث الثالث: معايير الأيزو ISO 9000

18..... المطلب الأول: نشأة وتطور معايير الأيزو

19..... المطلب الثاني: مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات

الفرع الأول: مفهوم الأيزو

المواصفات.....20.....

المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000.....23.....

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو.....26.....

المطلب الخامس: فوائد الحصول على شهادة الجودة (

الإيزو).....28.....

29..... خلاصة

30..... الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

31..... تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم أداء العاملين.....32.....

المطلب الأول: الأداء.....32.....

الفرع الأول: مفهوم الأداء.....32.....

الفرع الثاني: أبعاد الأداء.....33.....

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء

العاملين.....35.....

المطلب الثاني: القيام بعملية التقييم والإطلاع على نتائجه.....36.....

الفرع الأول: تعريف

تقييم

أداء

العاملين.....36.....

الفرع الثاني: لماذا نقوم

بنقوم

بتقييم

أداء

العاملين؟.....37.....

الفرع الثالث: من يقوم بتقييم أداء العاملين؟.....37.....

الفرع الرابع: من يطلع على نتائج

التقييم؟.....38.....

المطلب الثالث: المراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء العاملين.....38.....

المبحث الثاني: أنواع ومبادئ تقييم أداء العاملين.....39.....

المطلب الأول: أنواع تقييم الأداء.....39.....

المطلب الثاني: مبادئ نظام تقييم الأداء.....40.....

المطلب الثالث: طرق وأساليب قياس وتقييم الأداء.....41.....

الفرع الأول: طرق

تقييم

تقييم

الأداء.....41.....

الفرع الثاني: أساليب

قياس

وتقييم

الأداء.....44.....

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين.....50.....

50.....	المطلب الأول: الأخطاء البشرية في تقييم العاملين.
51.....	المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء
القياس	الفرع الأول:
51.....	المقارن
إعادة	الفرع الثاني:
استراتيجية	الهندسة.....
52.....	الفرع الثالث: إستراتيجية تخفيض العمالة.....
53.....	المطلب الثالث: ضرورة التغيير لتحسين الأداء.
55.....	خلاصة
56.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة لشركة الإسمنت.
57.....	تمهيد
58.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
58.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها.
58.....	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة (نشاطها، موقعها، أصل ملكية الوحدة).
59.....	الفرع الثاني: أهمية المؤسسة على المستوى الجهوي.
59.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
62.....	المطلب الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.
63.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.
63.....	المطلب الأول: عرض النتائج.
68.....	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
72.....	خلاصة
73.....	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	أهداف الجودة.	01
14	عناصر kaizen نحو التحسين الجيد والمستمر.	02
15	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة .	03
22	تصنيف المواصفات ISO9000 توكيد الجودة و إدارة الجودة .	04
61	الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة الإسمنت.	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مواصفات الأيزو ومجالات تطبيقها .	01
35	الفرق بين الأداء الضمني وأداء المهمة.	02
43	نموذج تقييم أداء موظف بيع تذاكر في شركة طيران.	03
44	مقارنة أداء العاملين.	04
45	طريقة الترتيب وفقا لكفاءة الموظف.	05
45	طريقة المقارنة المزدوجة بترتيب الموظفين بين أفضل الموظفين وأسوأ الموظفين.	06

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	التطور الزمني لشهادات الوحدة
02	الجائزة الجزائرية للجودة
03	شهادة الإيزو 9001 سنة 2008
04	شهادة التقييس الجزائري

إنّ الاهتمام بالجودة يعود إلى عصور قديمة، لكن في العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، ولقد ساعد على ذلك التطور عدة حوافز لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية، فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السّعرية الحادة بالاتجاه للتميز من خلال الجودة .

والتحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو الإنتاج بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر، فبعد أن كان هدف تلك المؤسسات إشباع طلبات الزبائن وذلك بتحسينها للطاقة الإنتاجية، إلا أنه ومع اشتداد المنافسة وحرية التبادلات التجارية لم يبق للمؤسسة مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها نحو طريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد لكنه أضحي ضروري وهاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها وأصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة وإذا أرادت المؤسسة البقاء في السوق فعليها الحفاظ على الزبون، وذلك برفع حصتها السوقية بتحسين طاقتها وذلك بفضل جودة المنتج لذلك فالمؤسسات الجزائرية لا بد لها أن تساير المؤسسات العالمية الناجحة في مجال ترقية مبيعاتها ذات الجودة وذلك من خلال اعتمادها نظام تسيير الجودة والحصول على شهادة الايزو .

إنّ الدور الأساسي الذي أصبحت تقوم به المؤسسة في الوقت الحاضر، في قيادة عملية التنمية الشاملة، والذي بات من المحتمّ عليها باعتبارها الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشرية منها باعتبار أنّ العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف، ومقياس للنجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية الذي يحوّل العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة، وذلك لأنّ المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة بقدر ما هي في تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية لتتمكن من النهوض بأعبائها الوظيفية، وبالواجبات الموكّلة إليها.

لذلك كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة ليتم به تقييم أداء الموارد البشرية، بيد أنّ هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقومين والمقومين في آن واحد، ذلك أنّ تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدّي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها

الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقية أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته. كذلك فإنها تحدد الراتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يحصل عليها العامل بناءً على هذا التقييم، وكلها عوامل تعدّ مصدراً من مصادر الضغوط لدى العاملين في بيئة العمل.

إن أصبحت ترقية الجودة تحدياً حقيقياً لمؤسساتنا الخاضعة لضغوطات كبيرة صادرة من أصحاب القرار الذين يأملون في الحصول على مؤسسة لها قدرة الحفاظ على الجودة عبر الزمن، لذلك قرّرت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل من سيرورة الجودة محورياً استراتيجياً لها من خلال اعتمادها لنظام تسيير الجودة (SMQ) والاعتراف بمطابقته لمتطلبات الإيزو 9000 صيغة 2000 بالحصول على شهادة الإيزو، ومنه فإنّ محور دراستنا يتمثل في محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ؟

هذه الإشكالية تنفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي :

1- إلى أي مدى تطبّق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية؟

2- كيف يمكن للمؤسسة الحصول على الإيزو ؟

3- ما هي الطرق والأدوات التي يتم من خلالها مراقبة ومتابعة أداء العاملين؟

4- على ماذا تركز إدارة الجودة الشاملة لكي تقوم المؤسسة بتحسين أداء عاملها؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بالموضوع سطرنا عدة فرضيات:

1- يعدّ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية إحدى

الوسائل الفعّالة التي تجعل منتجات المؤسسة الجزائرية تتمتع بالجودة التي

ينتظرها الزبون و بذلك تسمح لها بالتميز و التفوق.

2- هناك أدوات وطرق خاصة بتقييم أداء العاملين يؤدي الاهتمام بها إلى زيادة الفعالية.

3- يسمح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتعزيز أداء عاملها.

❖ أهداف البحث:

1- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

2- تحديد بيئة الأعمال التي تشهدها المؤسسات حالياً عبر العالم و المؤسسات الجزائرية خاصة.

3- تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

4- إبراز اثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .

❖ أهمية البحث :

- تتمثل الأهمية الكبرى في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين للحصول على شهادة الأيزو.
- تتضح أهمية هذا البحث أيضا من أنه محاولة لسدّ النقص في أبحاث تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم.

❖ أسباب اختيار الموضوع :

- 1- إدراكنا بأنّ المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماماً وتفصيلاً، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها، وإداعاتها واستعداداتها.
- 2- قلة البحوث حول دراسة أداء العاملين للحصول على شهادة الأيزو.
- 3- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تعد المؤسسات والشركات اليابانية خير دليل على ذلك.
- 4- توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال.

❖ الدراسات السابقة:

1. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
2. محمد لوشن، تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2005.
3. نوال براهيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006 .

4. قندور نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الوجود، حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، جامعة الجزائر، 2001 .

❖ هيكلية البحث وتقسيماته:

قمنا منهجياً بتقسيم موضوع علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين إلى ثلاثة فصول حيث: تناول الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث تناول: المبحث الأول: الجودة الشاملة: مفهوم الجودة ومراحل تطورها، أهمية الجودة وأهدافها، المقاييس الفعالة للجودة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة: مفهوم الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أهمية وخصائص إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: معايير الإيزو 9000: نشأة وتطور معايير الإيزو 9000، مراحل التأهيل للإيزو، علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني حول: تقييم أداء العاملين، فتضمن هو الآخر ثلاثة مباحث نلخصها كالآتي: المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم أداء العاملين: الأداء، القيام بعملية التقييم والإطلاع على نتائجه، المراحل التي تمر بها عملية التقييم.

المبحث الثاني: أنواع ومبادئ تقييم أداء العاملين وفيه: أنواع تقييم أداء العاملين، مبادئ نظام تقييم الأداء، طرق وأساليب تقييم أداء العاملين.

أما المبحث الثالث: تحسين الأداء فكانت محاوره: الأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين ، الإتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء ، ضرورة التغيير لتحسين الأداء.

فيما تناول الفصل التطبيقي تحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة، وقد تعرضنا إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة، وقمنا بمقابلة شخصية شفوية، من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات قصد الوصول إلى تحسين أداء العاملين استخلاصا للنتائج الناجمة عن التحليل وصولا إلى الأخطاء والمشاكل التي حالت دون الوصول إلى تحقيق التفوق والنجاح.

المنهج المستخدم:

إن اختيارنا منهج معين لدراسة أي موضوع أو ظاهرة معينة تخضع بالضرورة لطبيعة الموضوع نفسه، وكذا الهدف منه، وهذا لكون المناهج متعددة، ولكل موضوع ما يناسبه من المناهج، ولهذا فقد اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي، فهو مرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والأكثر استخداما فيها.

ويقوم المنهج الوصفي على رصد متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره. وعليه فإن المنهج الوصفي يعتبر أنسب طريقة لوصف الظاهرة التي نحن بصدد دراستها والمتعلقة (بالجودة الشاملة ومؤشر الأيزو ودورها في التأثير على أداء العاملين بوحدة عين التوتة للإسمنت). نموذجاً تصويرها كميًا عن طريق أسئلة مطروحة من خلال المقابلة.

أدوات جمع البيانات.

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث واستعمال وسائل مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي يستطيع بواسطتها معرفة ميدان الدراسة وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية:

1- المقابلة: هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث¹.

2- الملاحظة: هي أحد أهم الأدوات وعنها يقول عبد الباسط محمد حسن " الملاحظة تمكن الباحث من مشاهدة السلوك الطبيعي الواقعي دون تصنع " .

ويتم استعمال هذه الأداة في جميع مراحل الدراسة فمن خلالها تم التعرف على أفراد الوحدة وكيفية سير العمل فيما بينهم.

3- السجلات والوثائق :

¹ أعمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص75.

تعتبر السجلات والوثائق أحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها أثناء جمع البيانات ولقد استعنا بمجموعة من الوثائق والسجلات المقدمة من طرف الوحدة، وهي وثائق خاصة بتعريف الوحدة وسجلات خاصة بإحصائيات المستخدمين.

أ- المجال المكاني :

الدراسة الميدانية أجريت في شركة الإسمنت بعين التوتة حيث تقع على الطريق الوطني رقم 28 الرابط عين التوتة بولاية باتنة ودائرة بركة يحدها من الجهة الشرقية ولاية باتنة على بعد 51 كلم ودائرة عين التوتة على بعد 15 كلم ، وهي تقع على ارتفاع 870م على مستوى البحر .
إن هذه الشركة يمر بها خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا (عين التوتة - مسيلة) وهي مزودة بخطين كهربائيين من ذوي الضغط العالي، المقدر ب 60 كيلو فولط وأنبوب غاز طبيعي، كما تتربع الشركة على مساحة تقدر ب : 20 هكتار .

المجال الزمني :

بعد انتهائنا من الجانب النظري ، انتقلنا إلى الجانب الميداني لموضوع البحث والتي بدأنها بزيارة استطلاعية بهدف تزويدنا بعدد العمال بالوحدة وذلك يوم 7-3-2013. وبعد ذلك قمنا بزيارة أخرى يوم 14-4-2013 وأجرينا مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية حيث زودتنا بمعلومات خاصة بالمؤسسة ونشأتها والهيكل التنظيمي، وفي أيام 12،13،14-5-2013. أجرينا مقابلة للإجابة على أسئلة بحثنا والتي سنتطرق إليها لاحقا.

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أنّ الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل والذي يتضمن تعاريف الجودة وتطورها التاريخي وكذا إدارة الجودة الشاملة والشروط اللازمة للتطبيق الناجح لهذا المدخل الجديد، وكذا الركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول: الجودة الشاملة.

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي ولهذا سعت الشركات والمؤسسات إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعتها وخدماتها حتى تستطيع أن تثبت نفسها على الصعيد المحلي والدولي.

المطلب الأول: تعريف الجودة و مراحل تطورها.

الفرع الأول: تعريف الجودة

عادة ما تعرّف الجودة كمقياس لرضاء المستهلك ويمكن تعريفها من وجهتي نظر كل من المنتج والمستهلك ومع ذلك لكي تحقق المنتجات وظائفها المقصودة يجب أن تصل إلى مستوى متوازن من رضا المنتج والعميل ولهذا الهدف كانت هناك حاجة إلى تعريف شامل ولهذا يجب التطرق إلى تعاريف عامة لمفهوم الجودة.

1- إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية quality والتي تعني طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان.¹

2- يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا :

ترتبط الأولى بجودة التصميم وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج.²

3- تشير الجودة إلى مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبيّنة على قدرة المنتج وحاجة المستهلك.³

4- كما عرفتها "الجمعية الأمريكية لضبط الجودة": بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

5- وقد عرفها "connel": بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج.⁴

ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج :

بأنّ الجودة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصفيته أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء وإسعادهم.

¹الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 16.

² المرجع السابق، ص 17.

³أنديجي باديرو، الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة، 1999، ص 10

⁴مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص ص16، 17.

وفي العادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدى تطابق السلع والخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعة.

الفرع الثاني: مراحل تطورها.

لقد تطوّر مفهوم الجودة الشاملة إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية بعد أن كانت النشأة الأولى له في القطاع الصناعي في اليابان ثم امتدّ إلى الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم . وقد قام العالم قارفن بتقسيم تطور الجودة في أمريكا إلى أربعة فترات زمنية :

1-مرحلة استخدام الوسائل الفنية في فحص السلع المنتجة :¹

وقد ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر وهي الفترة التي تظهر فيها الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على عدد محدود من المنتجات حيث كان فحص الجودة حينها يتم أثناء عملية الإنتاج نفسها .

ومع ظهور الثورة الصناعية اقتضى الأمر وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي أخذ العينات وفحص المنتجات نظرا لـ كبر حجم الإنتاج في تلك الفترة.

2-مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة:

اتّسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة التي تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة.

وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام الباحث Ranford بنشر كتابه الرقابة على جودة المنتجات في عام 1922م، الأمر الذي شجّع على إيجاد قسم للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة وقد كانت شركة بيل للتلفونات (Bell Téléphone) من الشركات السبّاقة التي عملت على تطبيق أساليب مميزة للرقابة على الجودة حيث قامت بتحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة وأطلق عليه Bell Téléphone Laboratoire .

¹المرجع السابق، ص ص32، 33.

3- مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة :

تميّزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرة جديدة نمت تدريجياً منذ بداية 1950 متمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميّزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية الصناعية والاجتماعية، حيث ارتكزت هذه التحولات على نقطتين أساسيتين :
فالتطور الأول يركز على ضرورة الاهتمام باحتياجات الزبون وأولوياته والاعتراف بالعلاقة بين المورد والزبون داخل وخارج المؤسسة .

أما التطور الثاني فركز على البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان معروفاً عند الصناعات الغربية بأن الجودة تكلف كثيراً وإن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع، لكن حاول الدكتور Juran إثبات العكس فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضّغط عليها والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الإنتاج.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الجودة .

الفرع الأول: أهمية الجودة:

لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات، بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أم العام.

و للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول الأهمية كما يأتي:¹

أ- سمعة المنظمة : Company Reputation :

تستمدّ المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتّضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكّنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

ب- المسؤولية القانونية للجودة : Product Responsibility :

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيّدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإنّ كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كلّ ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

¹قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2006، ص 32، 33.

ت- المنافسة العالمية: **Globel Compétition**

إن التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية .

ث- حماية الزبون : **Consumer protection**

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة .

عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة إذ أنّ عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جدوى المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان.

ج- التكاليف و حصة السوق : **Costs and market share**

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف الجودة.

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

أ- أهداف تخدم ضبط الجودة، وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

ب- أهداف تحسين الجودة، وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر .

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات وهي:

1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

2- أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة .

3- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

¹المرجع السابق، ص38.

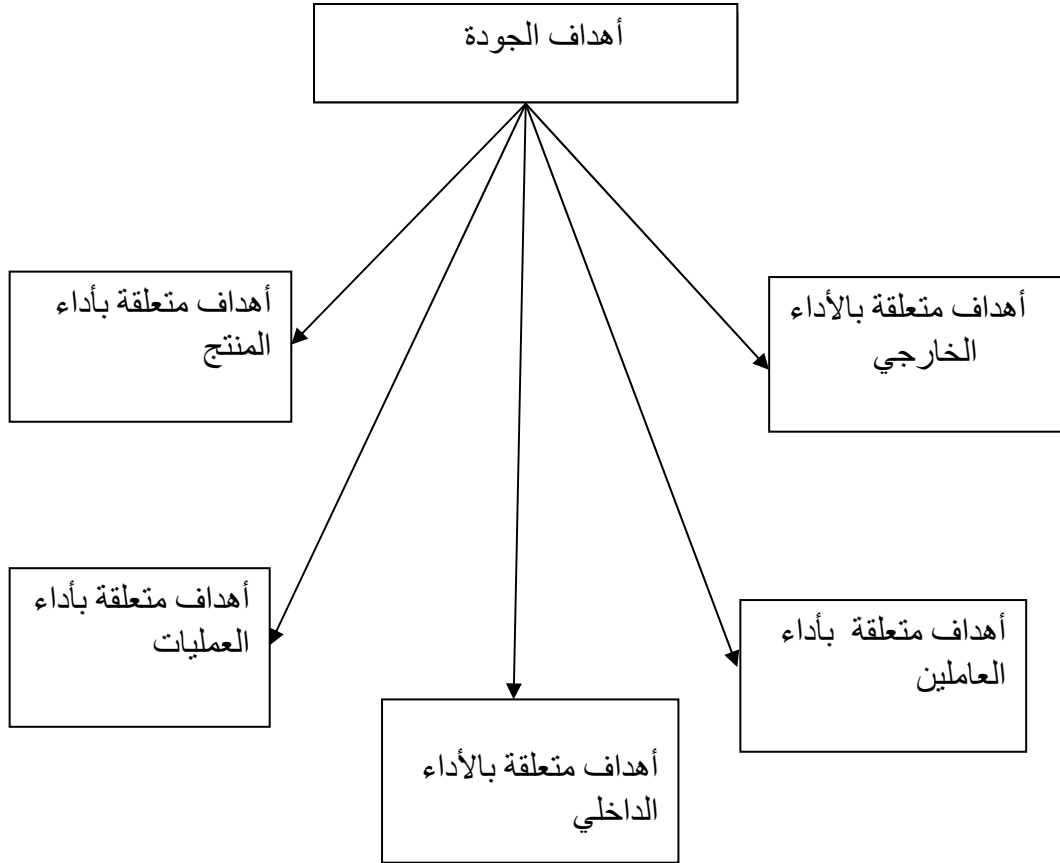
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

4- أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .

5- أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

والشكل رقم(1): التالي يوضح أهداف الجودة.

الشكل رقم (1) : أهداف الجودة.



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، الطبعة العربية الأولى، ص 39 .

المطلب الثالث: المقاييس الفعّالة للجودة

هناك حقيقة مفادها أن كافة المنظّمات بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، وأيضاً بصرف النظر عن حجمها تحتاج إلى قياس نفس أنواع المتغيرات والتي يمكن تحديدها في الآتي¹:

-مقاييس رضا العميل.

-المقاييس المالية.

-مقاييس جودة المنتج والخدمة.

-مقاييس رضا العاملين.

-مقاييس العمليات.

-مقاييس المسؤولية الاجتماعية.

قياس رضا العميل:

من النادر أن توجد هناك منظّمة ما، لا تقوم بتجميع بعض نوعيات من البيانات حول رضا العميل، ونظراً للفتنة بأهميّة هذه الناحية، فإننا نجد أن الشركات التي قامت من قبل بقياس رضا العميل عن طريق تركيز الاهتمام والانتباه، والاهتمام بشكاوى العملاء أو من خلال ما فقدته من أعمال، قد تحوّلت عن ذلك الآن وبدأت في الأخذ بمدخل آخر أكثر فعالية عما سارت عليه من قبل، فهناك منظّمات مثل المطاعم مثلاً كانت تهتم كثيراً جداً ولازال بعضها حتى الآن بوضع بطاقات إبداء الرأي على الموائد ليقوم الضعيف بتعبئتها لاستطلاع رأيه في مدى رضاه، ووجدت المنظّمات أن الاعتماد على هؤلاء العملاء لملاءم بطاقات الرأي تعطي نتائج لا يمكن أن تكون محل ثقة دائماً لأنها لا تعتمد على عينة ممثلة، إذ عادة ما نجد أن العملاء الغاضبين جداً أو المسرورين جداً هم فقط الذين يأخذون وقتاً كافياً لملاءم البطاقات، أما العملاء الطرفيين لا يهتمون بذلك من الأصل والأساس، وعلى الرغم من أن كثيراً من الشركات مازالت تستخدم هذه البطاقات، وقد تأكّدوا بأن هذه البيانات ليست طريقة يمكن الوثوق بها لقياس كافة مستويات رضا العميل ليس فقط طرفي المقياس الخاص بالرضا، ولكن أيضاً العملاء الراضين إلى حد ما وغير الراضين وهكذا ومع ذلك فإنهم مازالوا يتبعونها.

قياس الأداء المالي:

في واقع الأمر نجد أن معظم المنظّمات تقوم فعلاً بأداء فعّال لقياس الأداء المالي ولغرض المناقشة نفترض أن معظم الشركات فعلاً لديها مقاييس مالية مناسبة وفي موضعها. ومن المعروف أن كل فرد في المنظّمة ابتداءً من رئيس مجلس الإدارة وحتى أدنى السلم الوظيفي في حاجة إلى قياس الأبعاد المالية لأدائه عدد من المنظمات تقيس العوامل المالية فقط على مستوى الإدارة العليا على اعتبار أن هؤلاء الأفراد لديهم معظم السيطرة والرقابة على هذه المتغيرات، والحقيقة أن ذلك التصرف يعتبر

¹فريد زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، ط1، القاهرة، 2002، ص ص182، 183.

خاطئا حيث أن كل فرد لديه إلى حد ما إمكانية التأثير على النواحي المالية للمنظمة بطريقة إيجابية أو سلبية وهذا يعني أن هذا الاهتمام لا يجب أن يكون لدى الإدارة العليا فقط، ولكن أن يكون من بين اهتمامات الجميع لأنهم جميعا لهم درجت تأثير معينة كبرت أم صغرت على الأداء المالي للمنظمة .

- قياس الأفراد للعوامل المالية التي يمكنهم مراقبتها.

- الاقتصاد على بعض المقاييس المالية الأساسية .

- إيجاد طرق غير تقليدية لقياس العوامل المالية.

قياس جودة المنتج أو الخدمة :

إن كافة الشركات ،سواء على المستوى الشركة ككل أو على مستوى إدارتها المختلفة المكونة لها تنتج منتجات أو خدمات، إذن من الطبيعي استنادا إلى الحقيقة أن يكون لدى تلك المنظمات والإدارات من المقاييس ما يمكنها من قياس جودة منتجاتها وخدماتها التي تنتجها، وبطبيعة الحال فإن مقاييس جودة السلعة أو الخدمة تكون مختلفة عن تلك المقاييس التي تستخدمها لقياس رضاء العميل ¹.

أنواع مراقبة الجودة :

تتم مراقبة الجودة بأساليب داخل المنظمة، وأساليب أخرى خارجية:

1 - المراجعة الداخلية لمنظومة توكيد الجودة (شروط أيزو 9000) .

2 - المراجعة الخارجية للتوريد (ISO،JIT،TQM).

3- قبول شركة معتمدة في الجودة للتفتيش على منظومة الشركة لتوكيد الجودة (مثل BST) الاعتراف بالتوافق مع المواصفات الدولية والعمل على تحسين التنافسية في الأسواق.

تكنولوجيا الجودة:

تعتبر الجودة أساس البقاء والنمو والتوسع وخدمة العملاء والابتكار والقدرة على المنافسة، لذلك لا محالة أمام المدير العربي في كل المنظمات أن ينشر ثقافة الجودة (Quality Cultre) بين جميع العاملين في كل المستويات التنظيمية من مجلس الإدارة إلى طبقة العاملين و المنفذين².

¹ المرجع السابق، ص194

²فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة، والإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009، ط2، ص254 .

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

لقيت الجودة الشاملة على الاهتمام الواسع من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء في مجال الإنتاج لدى مختلف المنظمات الحديثة، كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحداً من أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية الحديثة تداولاً وأكثرها تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين في هذا المجال وقد يرجع ذلك لاختلاف وجهات نظرهم بناءً على المداخل والرؤى الخاصة بالجودة الشاملة لكل منهم .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1- عرفتها "البكري": بأنها إستراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تؤدي إلى تسليم سلع أو خدمة للعميل ذات جودة مرتفعة .

2- و عرفها "جابلونسكي" بأنها: شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل .

3- كما عرفها "دينهارد" بأنها: خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، بحيث يكافح المديرون و العاملون بشكل مستمر ودؤوب، من أجل تحقيق توقعات ورغبات العميل والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح و من المرة الأولى بأقصى درجة من الفاعلية وفي أقصر وقت ممكن¹.

4- كما عرفها "المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة": على أنها تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء.

5- و عرفها "ريلي (Riley)": على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

6- أما "دليل إدارة الجودة الشاملة" الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: مجموعة من المبادئ الإرشادية و الفلسفية، التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل².

¹ هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض، 2006، ص15.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص ص30،31.

7- كما يقصد بها على أنها ثورة ثقافة في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين

الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم

وقدراتهم، يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة.¹

كما يرى "Oakland" (2001) أنها: منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة، من

خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

ويرى "Heizer and Render" (2001) بأنها: إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه

المنتجات و الخدمات ذات الأهمية للمستهلك.²

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المنظمات،

إذ أنّ هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها المشروع في استخدام

هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات، و تتمثل هذه المبادئ في ما يلي:³

1- التركيز على العميل :

يعتبر العميل أهم ما ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر

المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة مالكوم العالمية، أعطت 25% من

علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كل

من العميل الخارجي والعميل الداخلي .

ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد أو المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة و الجهود من أجل

تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في

الوحدات التنظيمية في المنظمة.

ولذلك فالمنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي

أو الداخلي الجودة العالمية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أو اصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولاءه

ورضاه وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة.

¹ Brillman Jean : **Les Meilleurs pratiques de Management au cour de la performance** ، édition Organisation ،

2 eme tirage ، paris 1998 ، p30 .

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 ،ص11.

³ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط3، عمان ، 2007 ، ص ص98، 99 .

2- القيادة و التخطيط الاستراتيجي: ¹

تعتبر القيادة الموجه في كافة المنظمات، حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز.

ولتحقيق حالة التميز في مؤشرات الجودة يتوجب على إدارة المنظمة من تحقيق التغييرات الجذرية في ثقافة وقيم المديرين التنفيذيين وسلوكياتهم، لأنه ليس من السهولة الانتقال من موقع المسؤولية إلى حالة تمكين العاملين في أداء وظائفهم وإسنادهم في ذلك، والمقصود هنا بالتخطيط الاستراتيجي هو القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو على المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها.

وتحتوي عملية التخطيط على المحاور الأساسية لتطوير المنظمة من خلال الآتي :

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- رسالة الجودة .
- وضع سياسة الجودة .
- تطوير الأهداف الإستراتيجية للجودة .
- وضع خطط تطوير الجودة .
- تنفيذ إستراتيجية الجودة.
- مراقبة وتقييم جودة الأداء.

3- التحسين المستمر: ²

إنّ اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وإنّ التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإنّ هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص ص 37، 38 .

² خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص101.

وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث وهي:¹

- التوازن.
- المشاركة.
- والتحسين.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات على إعادة تصميم العملية الإدارية التي غالبا ما تتصف بالحركية والديناميكية، وعلى المعنيين بهذه العملية من استثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على أداء العملية (أو العمليات) بطرق جديدة مختلفة مما تمنح المنظمة الميزة التنافسية.

أدوات التحسين المستمر:²

أولا: مثلث جوران :

وهي طريقة طورها جوزيف على مفهوم تحسين العمليات، وتتكون من ثلاث مكونات وهي :

1- التخطيط : ويبدأ من العملاء الخارجيين كما يحدد العملاء الداخليين الذين لا يمكن إجراء التحسينات

بمعزل عنهم .

2- الضبط : يساعد على تحقيق العمليات ويتضمن استخدام حلقة التغذية الراجعة بما توفره من بيانات

ومعلومات عن جودة المنتج و رأي المستفيدين منه .

3- التحسين : يهدف إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي، من خلال تطبيق العمليات

وفقا للتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات حال وقوعها .

ثانيا : كايزن (Kaizen)

تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر، وذلك من خلال تطبيق التقنية المسماة

Kaizen ويتكون هذا المصطلح من مقطعين هما التغيير Chang والجيد Good .

إنّ الأساس في هذه التقنية هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي، وأن لهذا

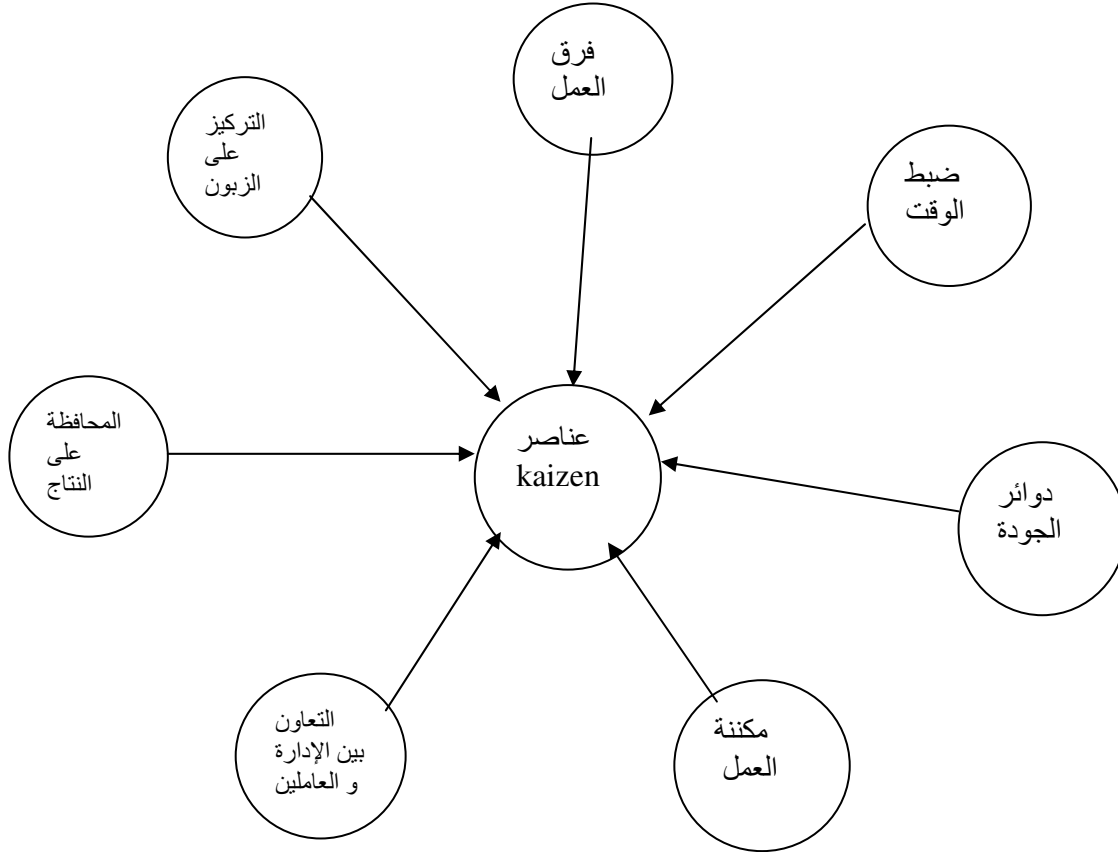
الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم والتي لها طابع شمولي كما هو مبين في

الشكل أدناه:

¹ عبد الستار العلي ، مرجع سابق ،ص ص 38، 39.

² مهدي السمراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2007، ص 229 .

الشكل رقم (2): عناصر kaizen نحو التحسين الجيد والمستمر.



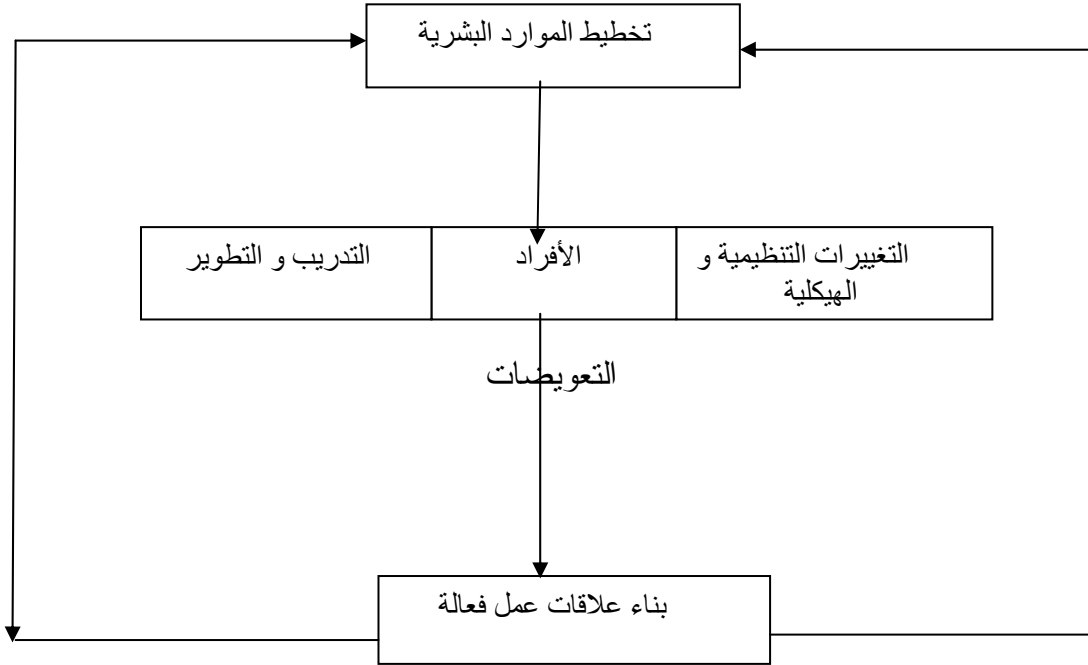
المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2007، ص 229.

4- مشاركة العاملين و تطويرهم¹:

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدأ من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء .

¹خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 99 .

الشكل رقم (3): نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة للجودة .



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان،2008،

ط1، ص 40.

5- اتخاذ القرارات بالارتكاز على الحقائق :

من خلال هذا المبدأ يجب أن تتبنى المؤسسة مفهوم التطوير والتحسين والذي يشترك فيه جميع العاملين باختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى اشتراك المستفيدين من خدماتها من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته الأمر الذي يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفاء لنظم المعلومات بالمؤسسة.

و يعد إدوارد ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، لقد حدد المبادئ الأربعة عشر بما يسميه بنظرية ديمينج والتي يركز فيها على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة ، وتتمثل هذه المبادئ في¹:

1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) ————— للتركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

2- إنتاج فلسفة جديدة (TQM) ← يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المنظمة.

¹ محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2008، ص ص178، 179.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

3- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك بناء على الجودة من الأساس وهي المرتكز.

4- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.

5- وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات (يستمر في تحسين العمليات كافة) على نحو متواصل هناك تغيير مستمر.

6- إنشاء مراكز التدريب الفعال (واصل التدريب) ← على أداء الأعمال على الرقابة الإحصائية للجودة ← درب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله .

7- وجود قيادة فعالة ← تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.

8- إزالة الخوف ← تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنظمة.

9- إزالة الحواجز بين الإدارات ← وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.

10- التخلص من الشعارات والنصائح ← (التوضيح) انتقد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء.

11- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهيب من أجل إذعان الموظفين، بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم .

12- إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين ← (أي برنامج قوى للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد ديمنج أن الموظفين يجب أن تكون لديهم أساساً قويا عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة وذلك للعمل الجماعي والمشاركة .

13- إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة ليجعل جميع العاملين في المنطقة يعملون لتحقيق التحول، لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الإستراتيجية) لأنه هناك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.¹

¹ محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص 180 .

المطلب الثالث: أهمية و معوقات إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة.¹

إنّ أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي :

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية .
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات .
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات .
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكّن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها والتي يمكن تحديدها في كل من :

- 1- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكّل ذلك عائقا كبيرا للمنظمات.
- 2- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها، فضلا عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر.
- 3- يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى أنّ العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطء عمليات الاتصال مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئا .
- 4- قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة .

¹محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، مرجع سابق ،ص ص 37:38 .

5- غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل، لذا فإنه يجب التحديد الواضح للمهام، ووعي الأعضاء بها حيث أن تحديد المهام تمثل الإطار الذي تنتظم فيه كافة أجزاء المنظمة في مصفوفة متناغمة تلك السمات هي التي توازر وتؤيد بيئة مواتية لثقافة إدارة الجودة الشاملة.¹

6- عديد من المنظمات سعت وناضلت وبقوة من أجل بدأ رحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها شعرت أنها واقعة تحت ضغط إلحاح وتساؤلات دائمة من جانب عملائها، الذين يشجعونها باستمرار لفعل ذلك، فعندما بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يأخذ مكانه في الفكر الإداري، صاحبه في نفس الوقت تقريبا ظهور نظم الجودة الشاملة (سلسلة الأيزو 9000) وحدث هناك خلط في المفاهيم.²

المبحث الثالث: معايير الأيزو ISO 9000

يعبر مصطلح ISO عن: International Organisation For Standardization (المنظمة الدولية للنقييس) التي تأسست سنة 1946 تهدف المنظمة لإصدار المعايير (أو المواصفات) Standards، الموحدة دوليا .

و الاختبارات والشهادات المتعلقة بها، الغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وقد شكلت المنظمة عام 1979 للجنة الفنية 176 (Technical committee 176)، التي حدد مجال عملها في وضع المعايير أو المواصفات في مجال إدارة الجودة التي تشمل نظم الجودة، وضمان الجودة وفي مجال التكنولوجيا الداعمة التي تشمل المعايير الإرشادية لاختبار واستعمال المعايير الصادرة عن اللجنة.³

المطلب الأول: نشأة و تطور معايير الأيزو⁴

نشأت فكرة المواصفات القياسية لنظم الجودة ومن بينها الأيزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية Q 9858 A - Mil الصادر عام 1963 والمواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP والمواصفات القياسية البريطانية BS 5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979 وعملا على توحيد كل هذه المعايير فقد اجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلي 91 دولة وهي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي حيث تم اختيار المواصفات السابق الإشارة إليها لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 التي صدرت عام 1987 وهي ذات المواصفات والمعايير التي أخذ بها التحاد الأوروبي وبناء عليه تم تعديل مسمى مواصفات ISO إلى ISO 9000 /En، وتتعدد مسميات الأيزو

¹ محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص ص 202، 203 .

² فريد زين الدين، مرجع سابق، ص 66 .

³ رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 352 .

⁴ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو (9000، 90014)، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 95.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

بحسب الاسم الذي تطلقه كل دولة، ففي فرنسا مثلاً تسمى NFX 50 وفي اسبانيا Une 22900 وفي الولايات المتحدة

الأمريكية تسمى ANSI /ASQC ، Q 9000 أو Q 90 وهو ما تتبناه الجمعية الأمريكية للجودة ASQC والمعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI وهو الممثل الأمريكي لدى منظمة الأيزو . وإزاء ظهور مجموعة من العناصر المكونة لهيكل المواصفات القياسية الدولية بدأ التفكير بين كل من بريطانيا وكندا في إعداد مواصفات الجودة ثم أضيف لهذه العناصر عناصر الجودة التي يستعملها حلف الأطلنطي وهكذا تكونت :

مجموعة المواصفات البريطانية BS 5750 الصادرة عام 1979.

ومجموعة المواصفات لحلف شمال الأطلنطي AQAPI.

ومجموعة المواصفات القياسية الكندية CSA - Z 299 .

سلسلة المواصفات الدولية القياسية 9004 - 9003 - 9002 - 9001 - 9000 - ISO ، في أواخر عام 1987.

المطلب الثاني: مفهوم الأيزو و سلسلة المواصفات

الفرع الأول: مفهوم الأيزو :

- الأيزو هي مواصفة محددة، لها معنى موحد متفق عليه بأي لغة ومن أي منظور، تتركز الأيزو على علاقة المورد و المشتري¹.
- الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987 تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة بالتأكد بأن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء².

¹ حسين عبد العال محمد ، مرجع سابق ،ص 101 .

² سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 و 10011 ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1،الإسكندرية ، 1999، ص147 .

الفرع الثاني: سلسلة المواصفات (معايير الأيزو):

تم إصدار مجموعة المعايير الأيزو ISO 9000 سنة 1994 كانت تضم كل من المعايير التالية :

- ISO 9000 : وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة .¹
- ISO 9001 : يحقق هذا المستوى في تطبيقات الجودة (Quality practices) و التأكد من أنها مرت من خلال السيطرة على التصميم و كذلك من خلال خدمات ما بعد البيع ، ويعتبر هذا المستوى من أكثر المستويات شمولية إذ يقوم رجال التدقيق بفحص العلبة التي تحتوي على طلبات الورش الجارية و التحقق من أنها تشتمل على آخر التعديلات التي نفذها القسم الهندسي .²
- ISO 9002 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 19 عنصرا ، أي أن هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع ، مثل الصناعات الكيماوية.
- ISO 9003 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل على 16 عنصرا وتناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام .³
- ISO 9004 : تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة الأيزو 9001 - 9002 - 9003 .⁴

ويمثل الجدول التالي تلخيصا لطبيعة مواصفات الايزو 9000

- الجدول رقم(1): - مواصفات الايزو و مجالات تطبيقها-

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	- إرشادات للاختيار والاستخدام	_ لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
ISO 9001	- نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة	_ للشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة ، مرجع سابق، ص352.

² عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص331.

³ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص247.

⁴ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة ، مرجع سابق، ص353.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع	وتشمل 20 عنصرا	
للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز ويشمل 19 عنصرا	ISO 9002
تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي يكتفي بفحصها النهائي	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل 16 عنصرا	ISO 9003
لكل الصناعات و الخدمات	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	ISO 9004

المصدر: خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص 118 .

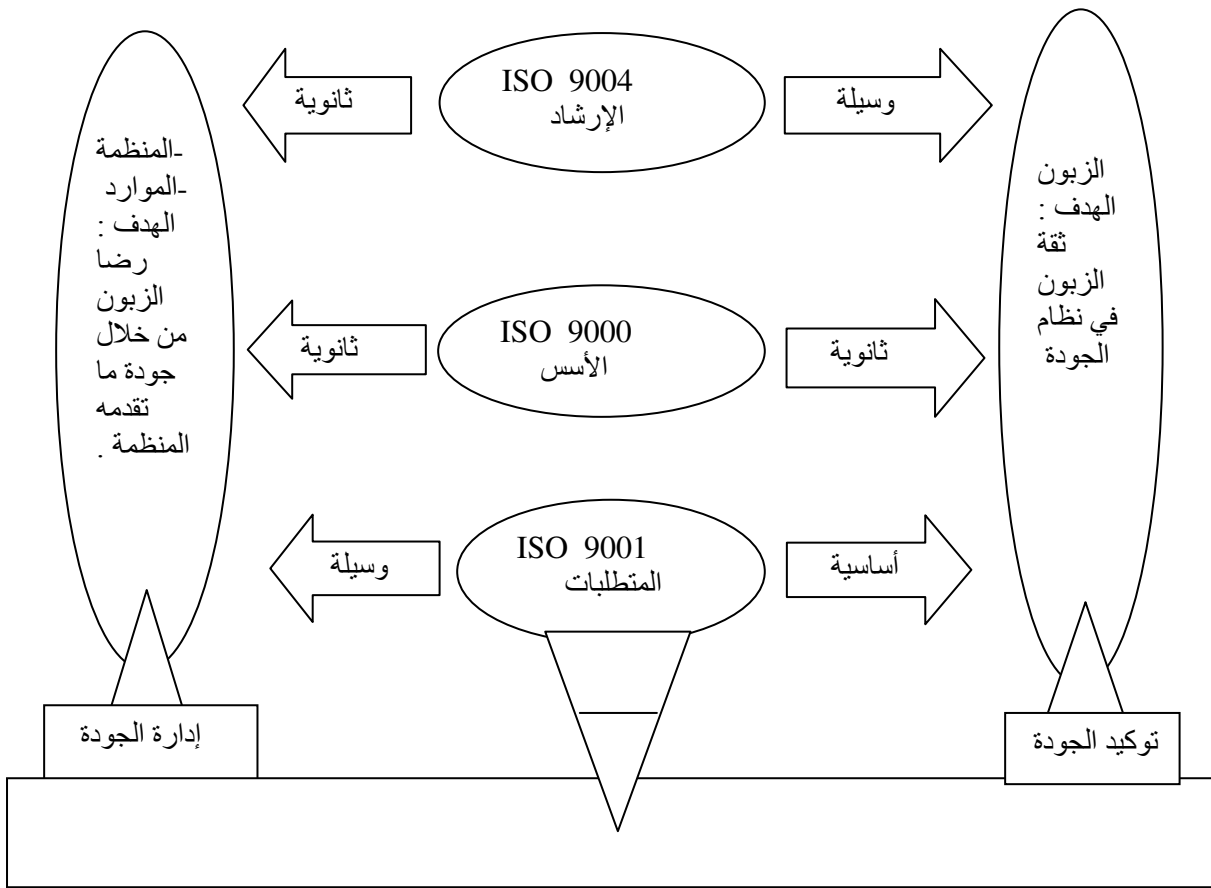
سلسلة المواصفة ISO 9004:2000 مرشدا لتحسين الأداء

تقدم هذه المواصفة إرشادات للتحسين المستمر، وهي إرشادات قابلة للتوظيف في أية منظمة، حيث تركز على العمليات المستقلة لضمان رضا الزبون .

وقد حلت هذه المواصفة محل المواصفة 9004 إصدار عام 1994 ، حيث توفر هذه المواصفة الإرشادات لتطوير الأداء في المنظمة حيث تصبح على ثقة بان نظام الجودة فيها قادر على تقديم خدمات للزبون وفق احتياجاته ورغباته والشكل التالي يبين أهم مواصفات ايزو 9000 عام 2000 وفق معيار :
توكيد الجودة للزبون وإدارة الجودة لتحقيق رضا الزبون¹

¹قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 271.

الشكل رقم (4): تصنيف المواصفة iso9000 توكيد الجودة وإدارة الجودة.



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، الطبعة العربية الأولى، ص 271.

المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة ISO 9000

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل)¹

وهي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والاستعداد لتطبيق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO 9000, وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

1- إدراك والتزام أعضاء الإدارة العليا للشركة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الأيزو ISO9000 العالمية للجودة , والفوائد التي تعود عليها من ذلك.

2- على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة إلى جميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين ويتم ذلك عن طريق برامج توعية (دورات تدريبية أو ندوات متخصصة بأهمية الجودة وتحسين الجودة).

3- تعيين لجنة توجيهية steetting committe أو مجلس للجودة, وتعيين مدير للجودة يكون مسئولاً وممثلاً للمدير العام للإشراف على عمليات الجودة ولقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول على الترخيص وشهادة الأيزو المعنية حسب نشاطات واهتمامات الشركة، ويضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي أقسام الجودة، والمشتريات، والتصنيع، والتصميم، والفحص، والتجربة، وباقي الأقسام والدوائر.

4- ينبغي على مدير الجودة الذي سيتولى إدارة عملية تأهيل الشركة أن يتفهم طبيعة و فلسفة و مكونات المواصفات القياسية الدولية وملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات .

5- تكوين فريق للجودة ليعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في الشركة يؤهلها للحصول على الترخيص وشهادة الأيزو المعنية حسب نشاطات واهتمامات الشركة .

6- الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.

7- حضور رئيس فريق الجودة وبعض أعضاء المجلس الجودة والندوات التي تعقدها بعض الشركات المرخص لها دولياً بمنح شهادة الأيزو ISO9000 حيث يتم فيها شرح أساليب التقييم والتدقيق على نظام الجودة لتحديد مدى مطابقة للمواصفات القياسية الدولية الأيزو ISO 9000.

¹صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة أيزو، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2011، ص 203، 205.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

8- وضع خطة عمل وبرنامج للتنفيذ يحدد فيها النشاطات المختلفة المطلوب تنفيذها وأسماء المسؤولين عن ذلك، والوقت الممتد لإنجاز العمل، وكذلك التكاليف التقديرية .

9- إجراء المراجعة الأولية لنظام إدارة الجودة الحالي للتعرف على نواحي القوة ونقاط الضعف فيه، وأول ما يجب التدقيق عليه هو دليل الجودة المستعمل في الشركة والذي يجب إنشاؤه إذا لم يكن موجوداً أو تعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات .

10- الاستعانة عادة باستشاري متخصص في عملية إعداد الشركات وتأهيلها للحصول على شهادة الجودة ، ويقتصر دور هذا الاستشاري على الإرشاد والتوجيه والنصح والتقييم فقط حيث أنه ليس له دور تنفيذي، وأن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق موظفي الشركة .

11- تطوير وتحديث وثائق الجودة، وأهمها دليل الجودة الذي يتضمن الأساليب والإجراءات وتعليمات العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة وهو الذي يتم التدقيق عليه والتقييم ومنح شهادة الجودة على أساسه .

12- تطبيق نظام الجودة الذي ينسجم مع ما جاء في دليل الجودة والذي يتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ويجب مراعاة أن تحقق العمليات والإجراءات المواصفات المطلوبة والتي تستهدف إرضاء الزبائن، وان تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء وتقليل الجهود الضائعة.

13- للتغلب على مقاومة التغيير يجب إقناع الجميع بجدوى التطوير وإشراك العاملين في عملية التخطيط والتجهيز بحيث لا يعتبر التغيير أمراً مفروضاً عليهم.

14- التأكد من أن الشركة أو المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة، ذلك بالتدقيق على نظام الجودة المطبق لدى الشركة ومن أنه يتطابق بعناصره مع متطلبات إحدى شهادات ISO9001, ISO9002, ISO9003، ويتم ذلك عن طريق مدقق خارجي (استشاري) للتحقق من نظام الجودة وتطبيقه.

15- تحديد نقاط ومواقع عدم التطابق وتقديم المقترحات والتوصيات بشأنها من أجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة تماماً للمواصفة القياسية المطلوبة، وتشمل حالات عدم التطابق ما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أ- عدم التطابق الرئيسي: وهي حالات عدم التطابق الناتجة عن عدم وجود نظام الجودة أو حصول فشل في النظام الحالي والذي على أساسه تتم عملية التوافق والتطابق لبنود مواصفات مجموعة الأيزو ISO9000 أو الوثائق المرجعة الأخرى.

ب- عدم التطابق الثانوي: وهي حالات عدم التطابق الناتجة إما عن الفشل في تطابق وتوافق احد المتطلبات لبنود الأيزو أو الوثائق المرجعية الأخرى، أو عن غلطة واحدة مرصودة أو إغفال في إتباع واحد من بنود الإجراءات والتعليمات الرسمية للشركة .

المرحلة الثانية: مرحلة التأهيل

- تمر هذه المرحلة بثلاث مراحل رئيسية و هي كالتالي:¹

- مرحلة دراية التسليم : يقوم المراجع بتحليل الاستمارة المحضرة من طرف المؤسسة في حالة ما إذا لاحظ المراجع أن نظام الجودة كامل وخاصة إذا كان متطابق مع متطلبات المواصفة ISO9001 يقترح تحقيق المراجعة في المكان .

- مراجعة التأهيل في المكان : يقوم المراجع بزيادة ميدانية للمواقع ومقابلة المستخدمين مقابلة فردية، وكذا تحليل الوثائق.

- مرحلة قرار التأهيل : يمنح هذا القرار لمدة تتراوح بثلاث (3) سنوات فقط، حيث تصبح المؤسسة تتمتع بنظام جودة كامل.

- يجب أن تنتبه المؤسسة إلى أن المراقبة و المتابعة اليومية للعمل لا تكون فقط في فترة المراجعة وإنما هي عملية مستمرة.

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الأيزو²

إن حصول أي شركة شهادة الجودة المعينة لا يعتبر نهاية المطاف، بل يجب الاستمرار في عملية تحسين الجودة وعلى الأقل المحافظة على المستوى اللائق الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة على أساسه ومما هو معروف فان الشركة ستخضع للتدقيق والتقييم كل ستة شهور وسيتم شطب الشركة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها، ولذلك يجب إتباع ما يلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب:

- المحافظة على وثائق الجودة وتحديثها وخصوصا دليل الجودة الإرشادي .

- (التفتيش والمراقبة المستمرة).

- تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة.

¹ محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص37.

² صلاح الدين حسن السبسي، مرجع سابق، ص208.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- الالتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعينة .
- وأما بعد حصول الشركة على شهادة الأيزو، فيصبح التدقيق عليها كل ستة شهور، وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة ورود شكوى من عيوب في منتجات أو خدمات الشركة التي منحت الشهادة، أو في حالة إجراء تعديلات وتغييرات رئيسية على نظام الجودة الذي تم منح الشهادة على أساسه .

- إن صلاحية شهادة الجودة (الأيزو) تحدد بثلاث سنوات ويتحتم على الشركة بعد ذلك أن تطلب المؤسسة الاستشارية التي قامت بالتدقيق والتوصية بمنح الشهادة للشركة، إعادة التدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد بناء على التقييم الجديد لنشاطات الشركة، وتكون عملية إعادة التقييم في العادة أسهل من عملية التقييم والتدقيق الأولى حيث يكون لدى المدققين المعلومات الكافية عن الشركة ونشاطاتها .

المطلب الرابع : علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو¹

إن العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة تختلف من وجهة نظر المشتري ووجهة نظر المورد (الشركة المنتجة).

فمن وجهة المشتري فإن الأيزو ما هو إلا الجودة الشاملة، أي أن الأيزو والجودة وجهة واحدة لعملة واحدة، فما يشغل بال المشتري هو جودة المنتج ولا تترسخ في ذهنه إلا إذا حمل المنتج شهادة الأيزو، وبمعنى آخر فإن الأيزو ما هو إلا ترسيخ للجودة .

ومن وجهة نظر المورد (الشركة المنتجة) فإن الأيزو هي الطريق للجودة وهو ما يعني أن سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي أن تتبعها الشركة هي الطريق للجودة وإنه إذ تم تنفيذ تلك المواصفات فإنها ستؤدي لاعتماد الشركة دولياً، وهو ما يعني استباق الشركة لحاجات وتوقعات المستهلك وهو ما تبغيه الأيزو.

- وهكذا فإن الأيزو تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة وهو ما يعني تكامل الأيزو والجودة . وغالباً ما يكون التساؤل عما إذا كان الحصول على شهادة الأيزو يغني عن نظام أو فلسفة إدارة الجودة والإجابة عن هذا التساؤل هي انه من الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الأيزو دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الأيزو، حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة

¹حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص98.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

بها، وعلى الجانب الآخر فمن الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الأيزو، كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة.

- تكمن أيضا العلاقة في نظام الأيزو يساهم في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك. وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء، بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة، ويعتبر نظام تطبيق الأيزو، في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة. ويعد الأيزو هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول للإدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الأيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات وبالتالي فإن الأيزو يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة كما أن الأيزو قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة.¹

ويمكن تلخيص بأن الأيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة في الجوانب والأبعاد التالية :

- 1- أن العميل لا يأخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة .
- 2- إن جودة الخدمة أو المنتج ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
- 3- عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر، في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة .

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص ص51،52.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 4- يتضمن نظام الايزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي, ولا تخص منظمة بعينها, أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مركزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى فلكل منظمة نموذج خاص بها, يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى, وهكذا بعكس نظام الايزو إذ أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد التي تنتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .
- 5- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل, وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء , وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها.²

المطلب الخامس: فوائد الحصول على شهادة الجودة (الأيزو ISO) :¹

- ✓ كسب رضا العملاء .
- ✓ استمرار العملاء في التعامل مع المنظمة .
- ✓ تقديم سلع ذات جودة عالية.
- ✓ أو تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- ✓ زيادة المبيعات السلع أو الخدمات.
- ✓ زيادة أرباح المنظمة.
- ✓ تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال .
- ✓ المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة .
- ✓ تساعد المنشأة في زيادة نصيبها من السوق .
- ✓ التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع التي تنتجها المنظمة .
- ✓ التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- ✓ رفع الروح المعنوي للعاملين بالمنظمة .
- ✓ تشجيع التعاون و التنسيق بين إدارات المنظمة .
- ✓ تقليل نسبة التالف و المعيب في السلع أو الخدمات.
- ✓ مقابلة احتياجات السوق المحلي.
- ✓ مقابلة احتياجات السوق الأجنبي.

² مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 257.

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 99، 100 .

خلاصة:

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزائن، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء. ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي ليست عملاً صعباً بل يمكن إثباته على أساس مساعدة الفرد لذاته مع وعي كامل بتطبيق المساعدات الوظيفية والأدوات الأخرى.

حيث الإدارة الناجحة هي مفتاح لنجاح والمحافظة على نظام إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

يتطلب انجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم، بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل.

وقد اكتشفت المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة أن نظام تقييم* الأداء التقليدي أصبح يمثل عائقاً وعقبة في وجه التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، إذ وجدت هذه المنظمات أن نظامها التقليدي لتقويم الأداء يركّز كل اهتماماته على رغبات المدير ويعزّز التنافس بين الأفراد تحت رئاسته وذلك بدلا من تركيز الاهتمام على العميل حيث تطرقنا إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: أنواع ومبادئ تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: تحسين الأداء.

* إن مصطلح تقييم الأداء في الفصل الثاني المقصود به هو تقييم الأداء لكن للأمانة العلمية لم نستطع تغيير المصطلح من تقويم إلى تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم أداء العاملين.

يلعب تقييم أداء العاملين دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الانجاز، والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهـم .

إنّ عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات.

المطلب الأول: الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء

ليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء (performance) .

1- يقول "توماس جلبرت (thomas Gilbert)": إنه لا يجوز الخلط بين السلوك (Behavior) والإنجاز (Accomplishment) ذي القيمة أو الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها.

كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجحة أو تصميم نموذج أو التفنّيش، أما الانجاز (أو الأداء) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج، نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما أو طرح مقترحات وخطة معينة.¹

2- التعريف الذي قدمه "نيكولاس (F.W.Nickols)": بأنّ الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك .

والمواقع أننا نستطيع القول بأنّ الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.²

¹ عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص14.

² المرجع السابق، ص14.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا قد يبذل الطالب جهدا كبيرا في للاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

التعريف الذي قدمناه هنا ينطبق في الغالب على الأفراد، أما على مستوى المؤسسة فإننا نذكر تعريف:

1- "رتشارد موانسون (Richard .A.Swanson) : فقد عرّف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات".²

2- الأداء المؤسس هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.³

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين.⁴

على الرغم من أننا نستطيع أن نحدّد سلوكيات عديدة محدّدة، فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: - أداء المهمة والأداء الضمني .

يستخدم بعض المؤلفين أيضا السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني.

يجب التفكير في أداء المهمة والضمني بشكل منفصل لأنهم لا يتموا بالضرورة على نحو متصل يمكن أن يكون الموظف كفؤا بدرجة كبيرة في عمله ومهمته ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني . يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة .

- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص209 .

² عبد البارئ إبراهيم درة، مرجع سابق، ص15.

³ عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2000، ص9.

⁴ هرمن أفينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص116.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة يشمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:

- 1- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل: (المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل).
 - 2- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسميا جزء من الوظيفة مثل: (اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل اقتراحات بناءه).
 - 3 - المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل: (مساعدة ومساندة العمال والعملاء).
 - 4 - إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: (إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية).
 - 5 -المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل مفضل للناس بالخارج).
- يعتبر كلا من الأداء الضمني (العام) وأداء المهمة أبعادا هامة تنتظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء حيث أن العديد من الشركات الآن أدركت الآن أن هناك حاجة للتركيز على كل من أداء المهمة والأداء الضمني (العام) لأن المنظمات التي تؤدي بشكل جيد استخدام السلوكيات الضمنية الإيجابية بحد أدنى من جانب كل الموظفين .
- يلخص الجدول أدناه الاختلافات الرئيسية بين أداء المهمة والأداء الضمني.
- أولاً: يختلف أداء المهمة فيما بين الوظائف، على سبيل المثال: المهام التي يؤديها مدير الموارد البشرية مختلفة عن هذه المهام التي يؤديها مدير خط إنتاج، المهام التي يؤديها مدير الموارد البشرية مثل: (أنها ذات طبيعة أكثر عملية بطبيعتها)، من ناحية أخرى يكون الأداء الضمني متشابها بالتساوي عبر كل المستويات الوظيفية والمتدرجة.
- كل الموظفين بدون اعتبار للمسمى الوظيفي والوظيفة والمسؤوليات يكون بالتساوي مسؤول عن التطوع لتنفيذ أنشطة المهمة مثل: (التي لا تعتبر رسميا جزءا من عملهم).
- ثانياً: من المحتمل أن يكون أداء المهمة محدد الدور أي أنّ أداء المهمة يكون عادة موجودا في وصف وظيفي واحد من جانب آخر لا تكون سلوكيات الأداء الضمني محددة الدور بدلا من ذلك إنها متوقعة بدون جعلهم محددين، أخيرا يتأثر أداء المهمة أساسا بالقدرات والمهارات مثل: (المعرفية والطبيعية) بينما يتأثر الأداء الضمني بالشخصية (أي الضمير والوعي).

جدول رقم(2): الفرق بين الأداء الضمني وأداء المهمة.

الأداء الضمني	أداء المهمة
- متشابه عبر الوظائف.	- يختلف باختلاف الوظائف .
- ليس محتملا أن يكون محدد الدور.	- محتمل أن يكون محدد الدور.
- الاهتمام (الركائز): الشخصية.	- الاهتمام (الركائز): القدرة والمهارة.

المصدر: هرمن أفينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص117.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها ما يلي:¹

- 1- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد تؤثر على الأداء فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- 2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .
- 3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء :

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الانجاز وميكنة العملية اليدوية (حل

¹ هرمن أفينيس، مرجع سابق، ص118.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج وبالمثل فان اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء

الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقعإلخ، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

المطلب الثاني: القيام بعملية التقييم والاطلاع على نتائجه

الفرع الأول: تعريف تقويم أداء العاملين¹

- 1- يقصد بتقويم أداء العاملين أنه تقييم منظم يشمل كل أوجه السلوك التنظيمي أخذا في الاعتبار ديناميكية فعالية العاملين ومدى استجابتهم لمتطلبات الوظيفة وقبولهم لتحمل مسؤولياتها .
- 2- طريقة دورية بها المشرف حكمه على أداء موظف ما لعمله.
- 3- أنه قياس لمدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلها.
- 4- أنها تقدير الكفاية المهنية للموظف بالتحديد وبموضوعية كلما أمكن ذلك.
- 5- أنها قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه.
- 6- تقويم الأداء هو تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية معينة.
- 7- تقدير حالة الموظف في مختلف العناصر التي يقوم عليها التقرير السنوي من السلطة التي أناط بها القانون ذلك يقوم على أساس عمله وسلوكه طيلة الفترة التي يقدم فيها التقرير ويستمد هذا التقرير مما أسفرت عنه حالة الموظف في قيامه بأعباء وظيفته ويصدر على مقتضى الأوضاع التي رسمها القانون والتي تستهدف أعمال الرؤية والتدبير في تقدير أداء الموظف حتى يأتي التقدير مطابقا للحقيقة والواقع.

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص ص14، 15.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

8- إنه نظام وضع للحكم على قدرة الموظف واستعداده للعطاء والتقدم ومدى سلامة تعيين الشخص في وظيفة ما ومعرفة الإدارة لأوجه النقص في الموظف وبالتالي علاج ذلك بالإضافة إلى الأهداف الأخرى منها الترقية والجزاء.

الفرع الثاني: لماذا نقوم بتقييم الأداء؟¹

- التعرف على فرص التحسين في الأداء .
- تنظيم المكافآت.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- اتخاذ قرارات الترقية والنقل .
- تصحيح أخطاء تصميم الوظيفة.
- تحسين الاختيار والتعيين.

الفرع الثالث: من يقوم بالأداء؟

حتى يكون تقييم الأداء مصدرا خصباً لتحسين مستويات الخدمة فإنه يجب أن يستند إلى وجهات نظر كافة الأطراف ذات العلاقة بالأداء وهو ما يشار إليه بالمفهوم الشامل للتقييم أو 360 درجة تقييم وتمثل هذه الأطراف في ما يلي:

- العملاء مثل: الفنادق.
- الرؤساء.
- التقييم الذاتي.
- المرؤوسين .

ويتسم نظام تقييم الأداء الفعال بما يلي:

- 1- التركيز على المقاييس السلوكية وليس السمات .
- 2- الجمع بين المعايير المطلقة والمعايير النسبية .
- 3- توفير معلومات مرتدة على الأداء.

¹جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 135.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

- 4- التمييز بين المستويات المختلفة للأداء.
- 5- تعدد القائمين بعملية التقييم .
- 6- الاستمرارية.
- 7- الشمول.
- 8- المكافأة عن التقييمات الدقيقة .

الفرع الرابع: من يطلع على نتائج التقييم

هناك ثلاثة مجموعات يمكنها الاطلاع على تقارير تقييم الأداء :

- 1- **المسيرين في المستوى الأعلى:** أي المشرف المباشر ورئيسه الأعلى مباشرة أي الأشخاص الذين لهم صلاحية اتخاذ القرارات التي تؤثر على الفرد والعامل مباشرة، "وبالتالي فإن هؤلاء الرؤساء لديهم إمكانية الاطلاع على سجلات تقييم الأداء من وقت لآخر من أجل الوصول إلى وضع خطط لتحسين الأداء".
- 2- **قسم الموارد البشرية:** عادة ما يتم الاحتفاظ بسجلات تقييم العاملين وذلك عندما يكون هناك احتمال نقل عامل معين إلى جهة أخرى.
- 3- **العامل:** يمكن للفرد الاطلاع على السجلات التي تمسه كجزء من سياسة المنظمة وذلك حتى يعرف العامل " هل يؤدي عمله على أحسن ما يرام أم لا " .

المطلب الثالث: المراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجملها بالآتي:¹

- 1- **جمع البيانات والمعلومات الإحصائية :** حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك .
- وإن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنة السابقة، والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات .

¹مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص39.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

3- إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير نشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل .

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة .

المبحث الثاني: أنواع ومبادئ تقييم أداء العاملين.

يعتبر العنصر البشري أهم مورد تملكه المؤسسة، ولهذا كانت الضرورة تقضي إعطاء هذا العنصر قيمته من البحث كما سيتم توضيحه في هذا المبحث وذلك انطلاقاً من أنواع تقييم الأداء بعد ذلك المرور إلى مبادئ نظام تقييم أداء العاملين، وفي الأخير طرق وأساليب قياس وتقييم العاملين.

المطلب الأول: أنواع تقييم أداء العاملين.

1- تقييم الأداء المخطط:¹ ويراد به تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية ووفق مدد زمنية دورية كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (3-5) سنوات حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، مع الإشارة إلى ضرورة أن تأخذ عملية التقييم في حساباتها الظروف التي أحاطت بخطة الوحدة الاقتصادية خلال الفترة ما بين إعدادها ومباشرة التنفيذ عند بدء السنة المالية المعنية كون هذه الفترة ليست بالقصيرة وربما تحدث تغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة كارتفاع أسعار المواد الأولية مثلاً محلية كانت أم مستوردة مما ينجم عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج وانحرافات في التسويق والأرباح وغيرها كان من الصعب على الوحدة أن تضعها بالحسبان أو قد تظهر سلعة منافسة تزاخم منتجات الوحدة الاقتصادية وغير

¹ المرجع السابق، ص 43.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

ذلك من المتغيرات غير المتوقعة كل هذه الظروف سواء كان ما يدخل ضمن مسؤولية إدارة الوحدة أو يخرج عن إرادتها لا بد وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم التي ينبغي لها أن تتعمق في دراسة وتحليل أسباب الانحرافات وعدم الاكتفاء بما تقدمه التحليلات الرقمية من نتائج شكلية فقط.

2- تقييم الأداء الفعلي: ويقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كأن تكون عبر فصول السنة المذكورة وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الوحدة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المثيلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي): ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ ذلك نوعين من المقارنة إما أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها الوحدة لمختلف فعاليتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معياري كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم في ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج وغيرها .

أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسبة السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر ومعدل البيع..... الخ .

4- تقييم الأداء العام (الشامل): ويقتضي هذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة كل وزن يشير إلى مستوى الأهمية عليا على بقية الفعاليات أو قد تعطي ربحية المشروع، هذه الأوجهيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية.

المطلب الثاني: مبادئ نظام تقييم أداء العاملين.

هذه المبادئ تمثل حجر الزاوية لأي تقييم مفتوح (open Appraisal)، إذ يجب أن تبنى عملية التقييم للفريق من خلال مقابلات واجتماعات مفتوحة الوقت، ويستخدم فيها مجموعة من الأسئلة المفتوحة .

وفي ما يلي شرح وتوضيح للمبادئ:

1- إدماج التخطيط والتغذية المرتدة في تقييم الأداء:¹ لقد تبين أن المديرين والعاملين يأخذون موقف عدائيا عند تقييم الأداء لأنهم يرون أن عملية تقييم الأداء التقليدية عملية مجهددة ومضيعة لوقت العمل

¹فريد زين الدين، مرجع سابق، ص ص 224، 227.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

الأساسي، ولذلك فالمفروض بدلا من اعتبارها شيئا إضافيا يفعله المدير أن يتم تكاملها ودمجها إلى الكيفية التي يتم بها أداء العمل أي وضع الخطط فالحل الصحيح لمواجهة العدائية في تقييم الأداء من جانب المديرين وتحقيق الدمج والتكامل لتخطيط الأعمال وتقييم الأداء في واحد اللقاءات والاجتماعات بمعنى أن يتم ذلك في لقاء واحد، فمجموعة العمل بكاملها يتعين أن تجلس معا وبصفة دورية ليتناقشوا في الماضي وأحداثه ويضعوا خطة للمستقبل، وحتى في معظم المنظمات الأوتوقراطية يجب أن يقدم المديرين تلخيصا للعاملين معهم من حيث مدى التقدم في تحقيق الأهداف والنتائج.

هذا المبدأ بطبيعة الحال يحول الاجتماعات إلى عملية بناء فريق فعال، وكذلك يوفر للمديرين وقتا معقولا كان يضيع في عقد وإدارة لقاءات فردية متعددة لأنه أصبح يعقد لقاء واحد للفريق بكامله بدلا من عقد اجتماعات بين المدير والموظف، وهذه الاجتماعات التي تكون في صورة جلسات تأخذ شكل لقاءات دورية منتظمة ليعكسوا فيها لأعضاء الفريق أدائهم الحالي وعمل الخطط للمستقبل .

وعلى العموم فإن دعوة العاملين للمشاركة في عملية تخطيط الأعمال بصورة رسمية من خلال كتابة رأيهم غالبا ما يؤدي إلى ظهور موجة ضخمة وهائلة من الأفكار الإبداعية .

2- تصميم الاجتماعات واللقاءات بحيث تتضمن الأسئلة المثيرة للاهتمام:

يجب أن تدور القضايا التي تطرح في الاجتماعات واللقاءات حول مجموعة من الأسئلة المفتوحة النهاية والتي تثير وتحفز العاملين في التفكير ببراعة حول أعمالهم وتشعرهم بملكية مؤسساتهم الصغيرة، وغالبا هذه الأسئلة تنقسم إلى أربعة أقسام هي:

- الأداء الماضي (past performance): ماذا كانت عليه إنجازاتنا ومشاكلنا؟

- المستقبل (future): ماذا سوف تكون عليه أهدافنا؟

- الاحتياجات التطويرية (develemental): ماذا يجب تحسينه لتحقيق أهدافنا؟

- احتياجات الدعم (Support Needs): ما هو الدعم الذي نحتاجه من الآخرين لتحقيق النجاح؟

وهناك العديد من المديرين الذين يمكن أن نصنفهم بأنهم فعالين في أعمالهم يعرفون ويعلمون جيدا بل ويمتلكون قوة الاستفسار من خلال مجموعة الأسئلة المثيرة للاهتمام وذلك كجزء من وضع الأهداف وعملية تقييم الأداء.

3- جدولة توقيت التقييم مع طبيعة العمل: أن تكرر المقابلات والاجتماعات واللقاءات يجب أن تتدفق

وتتماشى بشكل طبيعي مع ظروف وأحوال العمل، ففي العديد من المنظمات نجد أن هذه اللقاءات تجدد أو تحدد جلساتها مع الدورات المالية وبذلك تكون فعالة أكثر ففي مثل هذه الحالات يجب على الفريق أن يعقد لقاءات ربع سنوية لمراجعة الأداء ولتعديل الأهداف إذ تبين أنها لا تسير الواقع أو أن هناك مستجدات حدثت في المتغيرات التي تحكم الهدف في حين أن هناك العديد من الوظائف تتعاقب وتدور حول مشروع العمل وفي مثل هذه الحالات فإن المقابلات يجب أن تجدد حول تلك الأحداث الهامة المؤثرة في حياة المشروع مع جلسة مكثفة للتخطيط التمهيدي للمشروع ومن ثم لقاءات واجتماعات لتقييم المشروع بعد إنتمائه.

المطلب الثالث: طرق وأساليب تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء .

تتمثل أهم طرق تقييم الأداء فيما يلي :

أولاً: **مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري:**¹ حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية، ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كمياً، تحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي، بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء (وحدة أداء/ وقت) على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كمياً مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والوقتية والمالية، ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أبرز الأمثلة على ذلك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم في قياس الأداء بعد فترة أو فترات محددة.

ويعيب هذه الطريقة أنها تركز أساساً على النواحي الفنية في الأداء دون أنماط التعامل السلوكي للفرد مع مرؤوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو عملاء المنظمة .

ثانياً: إعداد التقارير الدورية: حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين وتشمل عناصر أو مجالات التقييم كل من:
أ- الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير والابتكار.
ب- الأداء السلوكي من حيث الإيجابية والمبادأة والتعاون، والالتزام، والمواظبة والاتصال بالآخرين والقيادة والابتكار.

ج- إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة .

ولا يوجد تقسيم نمطي محدد لعناصر تقييم الكفاءة فقد تحدد تسعة أو عشرة عناصر عامة وتقسّم هذه العناصر إلى فرعياتها .

ومن حيث توقيت إعداد التقرير، يحسن أن تكون التقارير ربع سنوية بحيث تسهم في الكشف عن نواحي القصور أو دواعي تقويم الأخطاء في مراحلها المبكرة مع إعداد تقرير سنوي شامل من واقع التقارير الربع السنوية بحيث تسهم في الكشف عن نواحي القصور أو دواعي تقويم الأخطاء في مراحلها المبكرة مع إعداد تقرير سنوي شامل من واقع التقارير الربع السنوية .

وهذا أفضل مما تتبعه منظمات كثيرة من حيث الاكتفاء بإعداد تقرير في آخر كل عام، أما من حيث نموذج التقرير فهناك منظمات تستخدم نموذج موحد يضم معايير عامة لتقييم كل شاغلي وشاغلات الوظائف ويعيب هذا الأسلوب أن نموذج التقييم عام للجميع مهما اختلفت أعمالها ومتطلباتها، وهذا يغفل أن خصائص ومتطلبات الأداء تختلف من وظيفة لأخرى، وأن بعض عناصر التقييم تختلف في أهميتها ووزنها من وظيفة

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، 2004، ص328.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

لأخرى فمثلا عنصر مهارات الاتصال لموظف العلاقات العامة أهم وأثقل منه في وظيفة كاتب الحسابات وعنصر القيادة في وظيفة رئيس مجلس الإدارة لا يصلح بنفس وزنه لتقييم رئيس أحد الأقسام التنفيذية .

يكون التقييم العام للفرد وفقا لمرتبة التقييم الغالية، كما في المثال التالي:
جدول رقم (3): نموذج تقييم أداء موظف بيع تذاكر في شركة طيران.

مراتب التقييم					عناصر التقييم
ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	
	✓				- سرعة الأداء
	✓				- دقة الأداء
✓					- معاملة العملاء
	✓				- معاملة الرؤساء
	✓				- معاملة الزملاء
	✓				- الانضباط
	✓				- النجاح في الأداء البيئي
التقدير العام : جيد جدا					

المصدر: أحمد سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية, المعادي الجديدة, القاهرة, 2004, ص329.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

ثالثاً: المقارنة المزدوجة للعاملين:¹

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم فبدلاً من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك, يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج Pairs من حيث كمية الإنتاج وجودته, والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه.

فمثلاً لتقييم خمسة مرؤوسين هم: أحمد ومحمد ومصطفى وليلى وشريف, يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد ومحمد مع مصطفى ومصطفى مع ليلي وليلى مع شريف, وتحدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية: $n(n-1)/2$ حيث:

ن: عدد أفراد المجموعة, ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

جدول رقم (4): مقارنة أداء العاملين.

المرؤوسون	عدد المرات التي إمتاز المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
- أحمد	2	الثالث
- محمد	-	الخامس
- مصطفى	4	الأول
- ليلي	3	الثانية
- شريف	1	الرابع

المصدر: أحمد سيد مصطفى, مرجع سابق, ص 333.

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية, فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب ويطيل عملية التقييم كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرؤوس فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.

الفرع الثاني: أساليب قياس و تقييم أداء العاملين

أولاً: الطرق التقليدية لقياس الأداء

أ- الأساليب المقارنة:¹ ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق للمقارنة بين الموظفين على النحو التالي :

¹المرجع السابق, ص 333.

¹أحمد ابو السعود محمد, مرجع سابق, ص 58.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

- طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التوزيع الإجباري.

1- طريقة الترتيب: وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسة حسب كفاءة كل منهم.

ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذ كان عددهم كبيرا وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم واحد (1) ويختار اضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير، وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة .

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله كما أن هذا الترتيب تم وفقا للأداء الشامل للموظف ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.

والجدول التالي يوضح طريقة الترتيب وفقا لكفاءة الموظف وترتيبه وفقا لعناصر التقييم .

جدول رقم(5): طريقة الترتيب وفقا لكفاءة الموظف.

عنصر التقييم					
أ	ب	ج	د	هـ	الترتيب
1	3	4	5	2	- كمية الإنتاج
3	2	1	4	5	- جودة الأداء
2	1	3	4	5	- تحمل المسؤولية
5	3	4	2	1	- المواظبة
5	2	3	4	1	- العلاقة مع الرؤساء
2	3	5	4	1	- العلاقة مع الزملاء
18	14	20	23	10	- المجموع
الرابع	الأول	الرابع	الخامس	الثاني	- الترتيب

المصدر: أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص59.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

2- طريقة المقارنة المزدوجة:¹ يمكن إتباع هذه الطريقة لتقييم أداء الموظف العام ككل، وهي تحقيق قدر أعلى من الموضوعية، حيث تعتمد على مقارنة كل موظف بموظف آخر، ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم، ويمكن استخدام الجدول التالي لتسهيل عملية المقارنة حيث يمنح الأفضل علامة (+) ويمنح الأقل علامة (-) وذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين .

جدول رقم (6): طريقة المقارنة المزدوجة بترتيب الموظفين بين أفضل الموظفين وأسوأ الموظفين:

الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج	الموظف د
الموظف أ	-	-	-	-
الموظف ب	+	-	-	-
الموظف ج	+	+	-	-
الموظف د	+	+	+	-
المجموع	3+	2+	1+	3-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص60.

ويأخذ على هذه الطريقة أن نجاحها يتوقف على صغر عدد الموظفين المطلوب تقييمهم كما يؤخذ عليها الطريقة السابقة عجزها عن الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة، كذلك نجد أنه قد تبرز مشكلة تطبيقية أخرى إذا ما تم ترشيح عدد من الموظفين لوظيفة قيادية كان قد تم تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث العدد إذ يصعب تفسير المقاييس النسبية إلا في إطار المجموعة التي تم ترتيب أفرادها فالخامس في مجموعة متميزة من خمسة موظفين هو أضعفهم بينما إذا كان نفس الموظف في مجموعة أخرى من عشرين موظفاً متوسطي القدرات قد يكون في الربع الأول.

3- طريقة التوزيع الإجمالي:¹

ففي هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها ليكون 20 % منهم في مرتبة ضعيف، و60 % في مرتبة متوسط و20 % في مرتبة جيد، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحى، 10 % ضعيف و20 % متوسط و40 % جيد و20 % جيد جداً، 10 ممتاز.

¹ المرجع السابق، ص60.

¹ المرجع السابق، ص63.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً الأمر الذي لا يهيئ موضوعية أو عدالة التقييم فضلاً عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين وتقلص روح التنافس الايجابي بينهم .

ب - الأساليب غير المقارنة: ويمكن تقسيم الأساليب غير المقارنة إلى الآتي:

1- طرق الأسلوب الروائي: وتتضمن:

- التقارير الحرة، الأحداث الحرجة، المراجعة الميدانية، تقييم المجموع، وضع الأهداف.

2- طرق مقاييس التقديرات: وتتضمن :

- طريقة التقدير البياني.

- الطريقة البيانية لقياس السلوك والمخرجات.

- النماذج المرتكزة على أنماط السلوك الوظيفية (الركائز السلوكية).

3- طرق القوائم: وتتضمن:

- القوائم المرجعة.

- الاختيار الإجباري.

ثانياً: الطرق الحديثة لقياس الأداء:

1- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:¹

وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر بيدي فيه رأيه حول أداءه وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً، وقد يكون تفصيلياً بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

2- الترتيب الرقمي أو الرمزي:

تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمتها بشكل متسلسل بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل وقد تعطى البنود المختلفة أوزاناً مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخياً للدقة .

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 01 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن "أ" إلى "ر" في حالة الترتيب الرمزي، ويمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أعلى درجة الترتيب، وتعتبر هذه الطريقة سهلة في

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2011، ص 330، 331 .

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة.

المدى	
عالي جدا	← منخفض جدا
1 أو أ	مثلا الدقة في العمل 10 أو ر
2	مثلا العلاقة بين الزملاء 7

رغم أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك فإن النزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني؟ هل تعني شيئاً محدداً أو متفق عليه لكل الأفراد؟

3- طريقة الاختيار الإجباري¹:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل من يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

أ- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب- إنه شخص سريع البديهة.

ج- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

د- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات، اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها.

¹المرجع السابق، ص 332، 334.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً عن الشخص والعبارة الأقل انطباقاً عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة، والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتمييز، حيث لا يعلم القيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة .

4- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهة، ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهداً ودليلاً على الأداء الجيد أو السيئ. وتتخلص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين .

وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يُلَازِمَ عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطائهم ويقيّد حركاتهم وسكناتهم في ذلك "الدفتر الأسود الصغير" .

5- طريقة الإدارة بالأهداف :¹

لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت، سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك، ولعلك لاحظت أيضاً أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيه طبقاً لهذه المقاييس .

وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحو إلى التركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضاً إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويلخص "دوجلاس ماجريجور" هذا المنهج في الخطوات الآتية:

¹المرجع السابق، ص 335، 336.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

1- يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها الشركة، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة .

2- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة لستة أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات ...إلخ.

3- بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وتثبت صحته في المستقبل، ويستعرض ما قد يكون من مشاكل وكيف يمكن علاجها أو تفاديها، ثم يتفقا على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

4- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا .

فطريقة الإدارة بالأهداف إذا تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه.

وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه .
- وضع خطة عملية للتنفيذ .
- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه .
- القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس .

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين.

لقد شهدت الإدارة في الفترة الأخيرة تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بتسيير القطاع الإنتاجي، فقد تحول الحديث إلى الريادة وسيادة ملتي المنتج وتسيير الأداء وتحسين الخدمات بعد البيع .

المطلب الأول: الأخطاء البشرية في تقييم العاملين.

تواجه أنظمة تقييم أداء العاملين في بعض المؤسسات في الواقع العملي مشكلات عديدة نذكر منها:

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط الجيد لعملية تقييم الأداء.
- غموض أو تعقيد الإجراءات المتعلقة بتطبيق نظام تقييم الأداء.
- ضعف مهارات المديرين القائمين بعملية تقييم الأداء.
- ضعف التزام المستوى الأعلى التسييري في القيام بتقييم الأداء.
- طول الوقت اللازم لعملية التقييم .
- عدم شعور بعض العاملين بأن عملهم معترف به.
- ضعف وسطحية مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين بنتائج التقييم.¹
- التحيز إلى جانب واحد من طرفي المقياس، وهو تقييم الأفراد في مجموعات في الجانب الإيجابي مثلاً بدلاً من توزيع التقييم على مقياس الأداء .
- النزعة المركزية، وهي تقييم الأفراد كلها أو معظمها في وسط المقياس ويتسبب هذين الخطأين في عدم القدرة على التفرقة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف علاوة على ذلك فإن هذين الخطأين يقللان من قدرة المقيم.²

المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء.

الفرع الأول: القياس المقارن¹ Benchmarking.

- القياس المقارن هو عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط)، في أي مكان من العالم وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائها.
- ويتضمن القياس المقارن العناصر التالية :
- عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط.
 - عملية مهيكلية تقوم على خطوات منظمة.
 - عملية تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.

¹ يورك برس، الحفز لأداء أمثل، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2002، ص25.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص228.

¹ محمد لوشن، نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس بباتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2005، ص75.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

- عملية تتضمن جانباً للتعلم من الآخرين.
- عملية تهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقويم.

1- أنواع القياس المقارن:

هناك ستة أنواع من القياس المقارن، نذكرها على النحو التالي:

- أ- القياس المقارن داخل المنظمة .
- ب- القياس المقارن التنافسي.
- ج- القياس المقارن العام .
- د- القياس المقارن الاستراتيجي.
- هـ- القياس المقارن للأداء.
- و- القياس المقارن للعمليات.

2- فوائد عملية القياس المقارن:

- أ- التحسين والبحث عن التمييز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب.
- ب- إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج .
- ج- البدء في عملية التعلم الفعال داخل المنظمة .
- د- خلق فهم جيد للعمليات .
- هـ- إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية.
- و- إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.
- ز- فهم و مقابلة حاجات طالبي الخدمة أو السلعة .

الفرع الثاني: إستراتيجية إعادة الهندسة.¹

إنّ تطبيق إستراتيجية إعادة الهندسة بحاجة إلى تسيير مرّن، يساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة وجزرية لإحداث التغيير المطلوب في العمليات، وخاصة عندما تقع مؤسسة في شباك الأزمات المختلفة مثل أزمة التهديد بالفشل أو الزوال، بهدف إعادة عافيتها وقدرتها على العمل من جديد بحيوية أكبر. وقد اعتبر البعض أنّ إستراتيجية إعادة الهندسة إلى جانب كونها أداة للتغيير هي أداة مهمة من أدوات تسيير الأزمات التي تستوجب الخروج عن المألوف وابتكار نظم وعمليات جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة الظروف التي تسبب خطراً على حياة المؤسسة، والتي تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات البشرية والمادية وتوجيهها في إطار منظم يتم بدرجة عالية من الإبداع والتطوير.

¹المرجع السابق، ص77.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

فإعادة الهندسة هي إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهريّة) وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة بصورة فاعلة.

تقوم إستراتيجية إعادة الهندسة لعل من أهمها:

- التغيير السريع للعمليات، بحيث ينطوي عن التغيير السريع محصلتين هما:

أ- النتائج ولها علاقة بحجم المخرجات .

ب- الوقت وله علاقة بمقدار الوقت الذي تم صرفه للحصول على هذه النتائج فإذا كانت النتائج قد أحدثت على سبيل المثال (10%) كتخفيض في النفقات فإن ذلك لا يعتبر تغييراً جذرياً بل يعتبر نتيجة غير مرضية من إعادة الهندسة، أما بالنسبة للوقت فإعادة الهندسة يجب أن تتم بسرعة وليس على أساس التغيير البطيء - التغيير الجذري: يجب أن يكون هناك إعادة نظر جذرية في العمليات الإستراتيجية الممارسة والأنشطة والأنظمة والعاملين واستبدال كل ذلك بشيء جديد، بحيث تصبح المؤسسة تعمل في إطار جديد من العمليات والنظم والسياسات والقيم وأنظمة القياس، تؤدي إلى الإسهام في زيادة الفعالية والإنتاجية وتحسين خدمة الزبون

ولإنجاح هذه العملية يتوجب اعتماد نمط "القيادة النموذجية (التحويلية)" وهو النمط الذي يهتم بإحداث تغييرات جذرية وسريعة لتحقيق الميزة التنافسية، تحسين الجودة وزيادة المبيعات والخدمات.

الفرع الثالث: إستراتيجية تخفيض العمالة

تعتبر إستراتيجية تخفيض العمالة، إستراتيجية جذرية وسريعة تلجأ إليها الإدارة العليا رغم الاتجاهات السلبية للعاملين، وذلك بهدف وضع حد لمشاكل المنظمات الحكومية الخاصة المترتبة على تضخم الجهاز التسيرى والذي يسبب عدم فعالية العمل، وتخفيض حجم العمالة عبارة عن عملية تقليص مستويات التسيير الوسطى بشكل واضح وزيادة نطاق الإشراف وتقليص حجم العاملين بالمؤسسة، بحيث يتم تحديد الأفراد والمسيرين غير الفاعلين والتخلص منهم، بهدف زيادة الفعالية للمؤسسة والميزة التنافسية لها.

هذه الإستراتيجية عبارة عن سيف ذي حدين: الحد الأول يجنب المؤسسة من العمالة الزائدة غير المنتجة بهدف المحافظة على المؤسسة من الفشل.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

لكن قد تمتنع بعض المؤسسات من إتباع هذه الإستراتيجية بسبب عوامل سياسية واجتماعية، انعكاسات سلبية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المجتمع من جهة، وعلى الروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وشعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي.

أما الحد الآخر فيبقى العمالة الفاعلة والمهمة التي ستقود المؤسسة نحو الميزة التنافسية ولتطبيق هذه الإستراتيجية، ينبغي تطبيق نمط "القيادة التشريعية" وهي تلك القيادة التي تساعد على زيادة رشاقة المؤسسة أي تتخلص من العمالة أو السمنة غير المبررة، ومن أهم خصائصها:

- هذه القيادة تميل نحو التوبيخ، نحو النقل وإنهاء خدمات العاملين .
- هذه القيادة تميل نحو تنزيل رتبة الموظفين وإعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي.
- كما تميل نحو تدريب العاملين الفاعلين.

المطلب الثالث: ضرورة التغيير لتحسين الأداء¹

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى وجوب انتهاج المؤسسات الصناعية سياسة التغيير كضرورة حتمية تفرضها التغيرات الحاصلة في المناهج التسييرية، والتي تفرض على كل المؤسسات الصناعية في الجزائر ضرورة التغيير لمواجهة هذه التحولات إذن فالمؤسسة الصناعية لا بد أن تتحول :

- 1- من الاعتقاد بأن الأفراد يمكن استعمالهم كآلة تدار وتراقب إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر ويجب أن يوفر الأساس في التمييز والنجاح التنافسي.
- 2- من الاعتماد الكلي على محاسبة أداء الفرد لوحده، إلى الاعتماد على محاسبة أداء الفرد وفريق وجماعة العمل معا.
- 3- من البحث المستمر على تقسيم العمل لجعل الأفراد متخصصين إلى الحاجة، إلى التوازن بين كل تقسيم وتكامل العمل بين الأفراد المتخصصين والعاملين.
- 4- من المراهنة على التميز الوظيفي فقط إلى المراهنة على التميز بالوظيفة وبالعملية في نفس الوقت.
- 5- من التركيز داخليا على المسيرين والمسؤولين، إلى التركيز خارجيا على العملاء .

6- من التنظيم على أساس المستويات الراسية الهيكلية الجامدة حول تدفق القرار، إلى التنظيم على أساس المستويات الأفقية الشبكية المرنة حول تدفق العمل.

7- من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرقابة وتهديد الأفراد، إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإتاحة ونشر المعلومات وتأهيل الأفراد .

8- من الطلب من المسيرين القيام بالدور الرقابي لضبط المرؤوسين غير المتعاونين والمشغبين، إلى الطلب من المديرين القيام بدور القادة للحصول على مشاركة والتزام أفرادهم .

¹المرجع السابق، ص ص78،79.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

9- من الإظهار للمرؤوسين بأن الهدف التنظيمي هو تحقيق الأرباح والعائد للمساهمين وأن الهدف الشخصي أن يتم جمع أكبر ما يمكن من الدخل, إلى إظهار المرؤوسين بأن الهدف هو أن تعمل مع زملائك على إرضاء وإسعاد العملاء وأن تنمو كفرد وتتأكد من النجاح المالي يعود عليك وعلى مؤسستك.

خلاصة:

إن تقييم أداء العاملين اليوم أصبح أمر جد مهم يعطى له قدر كبير من الاهتمام والعناية، إلا أن أداء العامل خاصة في الوقت الراهن تحدده أولويات شتّة، ولعل من بين هذه الأولويات "الجودة" والتي أصبحت اليوم هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية، وظهور الأسواق العالمية وانتشارها وتزايد طلبات المستهلكين للجودة والامتياز.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

فأداء العاملين اليوم أصبح أساس التحسين في الغد، ولهذا وجب الاعتماد في قياس مختلف مستويات الأداء على مبدأ الجودة الشاملة، وأن يتم قياس الأداء بجودة متناهية سواء على مستوى الوظائف أو على مستوى الأفراد أثناء تقييمهم، على اعتبار أنهم رأس المال الحقيقي للمؤسسات اليوم .
ولهذا فإن أداء المؤسسة التي تتمتع بالجودة تفوق مثيلاتها ولهذا تحاول المنظمات تمييز منتجاتها من خلال مجموعة من مقاييس الأداء والتي تؤدي إلى تحسين الجودة وأيضا إلى تخفيض المعيب وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق مزايا تنافسية.

تمهيد:

يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على منظمة يتوفر لديها نظام لإدارة الجودة يوافق معيار من معايير الإيزو أو تتبنى إدارة الجودة الشاملة، وكما نعلم أن هذين الأسلوبين الإداريين لم يتم انتشارهما في الجزائر إلا مؤخراً وعدد المنظمات التي تعتمد عليهما محدود. وقد تمكنا من إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة الاسمنت بعين التوتة ولاية باتنة، والتي هي حالياً بصدد تنفيذ شروط وإجراءات نظام إدارة الجودة ISO 9001، كما أنها قد قامت بتنفيذ جميع الشروط والإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية. وسنتطرق من خلال هذا الفصل أولاً لتقديم عام للشركة، نشأتها، نشاطها ومنتجاتها وهيكلها التنظيمي، ثم نتعرض إلى تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة، ثم عرض وتحليل النتائج من خلال إجراء مقابلة مع مسؤولي إدارة وحدة الإسمنت.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.

الوحدة عبارة عن شركة إنتاجية وطنية ذات أسهم برأسمال قدره 2.250.000.000 دج، تسعى من خلال نشاطها لتلبية حاجات قطاع البناء من الإسمنت، ظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983 مع شركة F.L.S الدانمركية لإنجاز وحدة الاسمنت عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية .

SIX Conternational

- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء .

SA baron& lerque

وكانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000.000 طن سنويا أي ما يعادل 8400 طن في الإنتاج شهريا .

أولا: تواريخ أساسية.

- في 15 ماي 1983 تم توقيع العقد.

- بداية الإنجاز كان في 28 نوفمبر 1983.

- نهاية الإنجاز كانت في جويلية 1986.

- الاستلام الأولي للمشروع كان في 25 ماي 1987.

- الاستلام النهائي للمشروع كان في 30 سبتمبر 1989.

- مدة الانجاز كانت في 32 شهر .

ثانيا: موقع الوحدة .

تقع وحدة الاسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة ويمر بالوحدة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة المسيلة وتبعد هذه الوحدة عن مقر الدائرة ب15 كلم ،وتقدر مساحتها الإجمالية ب: 20 هكتار وتقع على ارتفاع قدره 870كلم .

ثالثا: أصل ملكية وحدة الإسمنت.

توجد ثلاثة مؤسسات للاسمنت على المستوى الوطني:

- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للشرق.
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للوسط .
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للغرب .

وكل مؤسسة لها العديد من الوحدات الإنتاجية التابعة لها، فمثلا مؤسسة الشرق ERCE لديها أربع وحدات تابعة لها وهي:

- وحدة عين الكبيرة بسطيف .

- وحدة الحامة بوزيان بقسنطينة .

- وحدة عين التوتة بباتنة .

- وحدة الماء لبيض بتبسة.

الفرع الثاني: أهمية الوحدة على المستوى الجهوي.

تساهم هذه الوحدة في تغطية العجز الوطني المسجل خلال سنوات ما قبل 1986 م، حيث قدر الطلب السنوي على بحوالي 13مليون طن، لذلك تعمل الوحدة على تخفيضه بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنويا وتوزيع منتجاتها على ولايات الجنوب الشرقي، كما تعد من أكبر الوحدات الوطنية من الناحية الإنتاجية حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10 بالمائة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها الوحدة ويتكون من 10 دوائر هي:

- **مديرية الوحدة:** يترأسها مدير يعمل على حسن سير الوحدة من خلال جميع الدوائر التابعة وهي أربع دوائر: دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية، دائرة التجارة، دائرة الأمن ودائرة التموين.

• **دائرة الموارد البشرية والاجتماعية:** وتتولى عملية إدارة أفراد الوحدة من خلال إعداد برامج التكوين

مثلا أو تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت... إلخ .

والتي يشرف عليها رئيسا يقوم بـ :

- ضمان تسيير الموارد البشرية والنسب المرتبطة بهذه الموارد.

- السهر على تطبيق قانون وتشريع العمال .

- ضمان تسيير وسائل النقل والمتابعة الطبية والاجتماعية للعمال بالشركة .
- إنشاء وتخطيط ميزانية دائرة الموارد البشرية والاجتماعية .
- تحقيق المشاريع بالوسائل الخاصة بالشركة .
- متابعة نسب تسيير دائرة الأشغال الجديدة .
- التنسيق مع الهياكل الداخلية والمقاولين الباطنيين .
- **دائرة المالية:** يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل الوحدة.
- **دائرة التجارة:** تعمل على توزيع الاسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها.
- **دائرة الأمن:** وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.
- **دائرة التموين:** وهي خاصة بمهام شراء وتخزين المواد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية.
- **المديرية التقنية:** يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بدأ من دائرة التموين إلى دائرة الإنتاج، وتتبع هذه المديرية ثماني دوائر وهي: دائرة التصفية والمحيط، دائرة الكهرباء والضبط، دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة الإعلام الآلي، دائرة الجودة والنوعية، دائرة الميكانيك ودائرة الوسائل العامة.
- دائرة الجودة :** التي يشرف عليها رئيس يتولى:
 - السهر على التطبيق الجيد لنظام الجودة والحفاظ على مستوى الشركة .
 - تقديم التقارير دوريا لمدير الشركة حول صحة نظام الجودة.
 - السهر على الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة لانجاز الأهداف .
 - مراقبة تسيير النظام الوثائقي المرتبطة بالجودة وتسجيله على مستوى النظامي المعلوماتي مع الحفاظ على التسجيلات المرتبطة بالجودة .
 - النقل الرسمي لاجتماعات خلية الجودة .
- إن دائرة الجودة تضم مصلحتين هما:
 - أ- **مصلحة ضمان الجودة :** والتي تتكون من ثلاثة أقسام هي: قسم المعايرة والقياس، قسم متابعة الوثائق المرتبطة بالجودة وقسم متابعة التسجيلات والنشاطات التصحيحية والوقائية .
 - فهذه المصلحة تقوم بما يلي:
 - تطبيق برنامج فحص تجهيزات الرقابة وتنسيق عمليات المعايرة مع المنظمات .
 - تقنين الوثائق المرتبطة بالجودة مع ضمان تسجيل النظام الوثائقي المرتبط بالجودة .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتحسين أداء العاملين في ظل إدارة الجودة

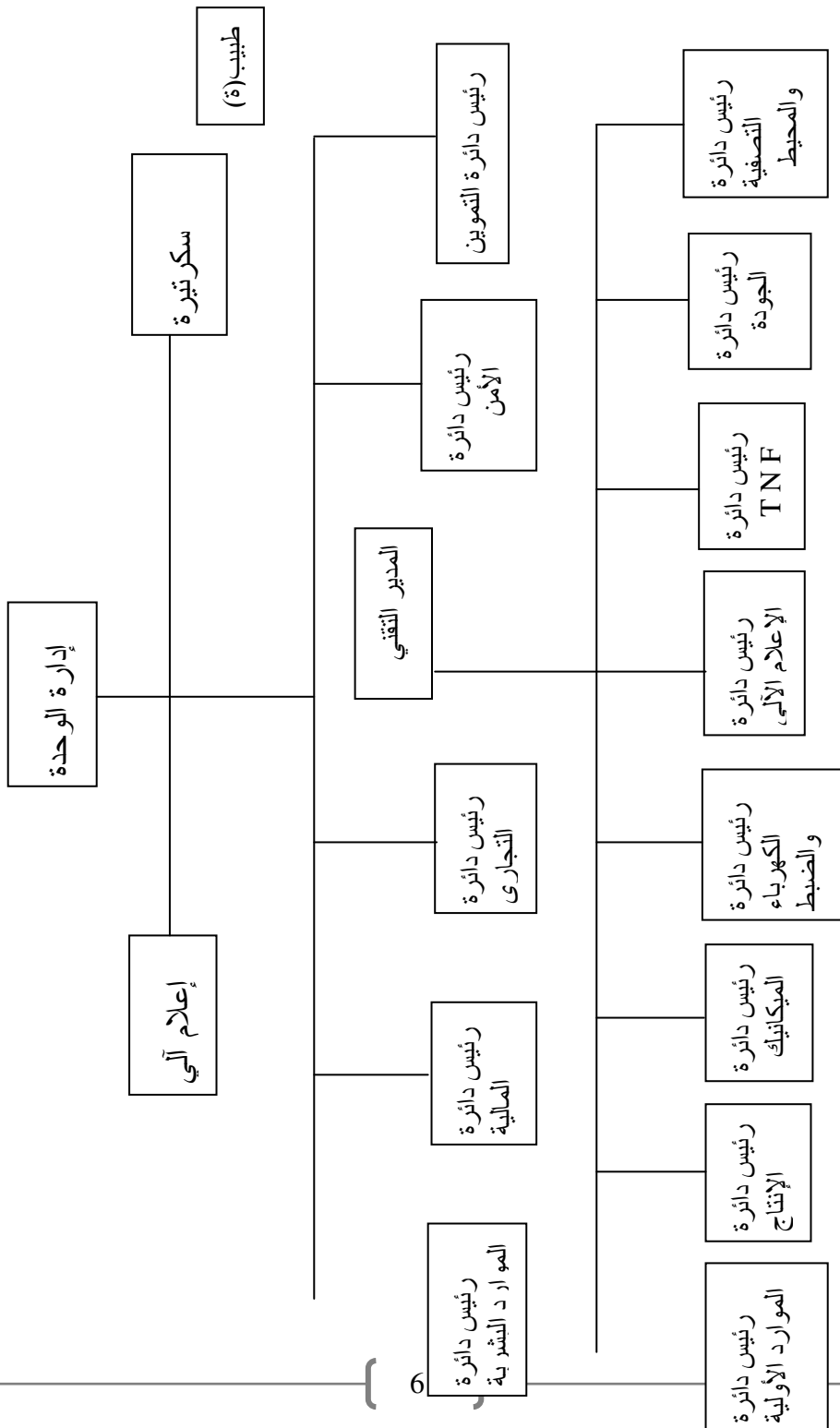
الشاملة

الشهر على تطبيق الأنشطة التصحيحية والوقائية من طرف الهياكل المعنية .

ب- مصلحة رقابة الجودة : والتي تسعى إلى:

- السهر على تطبيق المعايير بدقة والإجراءات المتعلقة بعمليات الرقابة والاختبار.
- مراقبة المواد الأولية المستخرجة من المحاجر الممونة، المنتج نصف المصنع والتام الصنع على مستوى كل مراحل العملية.
- الاستغلال الأمثل لتجهيزات الرقابة والاختبار.

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لإدارة وحدة الاسمنت



المصدر: وثائق الوحدة

المطلب الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للوحدة.

إن الوحدة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر, لهذا فهي مجبرة على التأقلم مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها على الوحدة سلبا وإيجابا وذلك بمختلف العناصر المكونة له ومنها:
أولاً: المحيط الاقتصادي:

إن المحيط الاقتصادي للوحدة يشكل باستمرار إحدى أهم الاهتمامات لدى المسؤولين خاصة وان المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي المحددة, وبشكل كبير لنجاح ونمو الوحدة, لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات وبشكل دائم التي تحدث في أسواق رأس المال, فالوحدة غالبا ما تلجأ إلى التمويل الخارجي لإغراض الاستثمار والتمويل... الخ, لهذا فمن المهم معرفة أسعار الفائدة ومتابعة تطوراتها, كما يهم المسير معرفة وضعية سوق العمل فالوحدة تحتاج أحيانا إلى يد عاملة أكثر تأهيلا وتخصصا خاصة في المجالات التقنية بالإضافة إلى محاولة المسير التعرف على اتجاهات العرض والطلب على الاسمنت لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن وأسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة للمنافسين وكذلك قنوات التوزيع.
ثانياً: المحيط الثقافي و الاجتماعي :

العامل الثقافي له تأثيرا كبير على الإنتاج, الإشهار, حاجات العمال... الخ, لذا على الوحدة الاهتمام بها في أي قرار تتخذه, إذ لوحظ وجود عدد قليل من الإطارات الجامعية الحديثة وأغلب الإطارات تتمحور أعمارهم بين 40-50 سنة, وحسب المعلومات المتحصل عليها فإن مهندسي جميع الأقسام يعملون على تحسين الإنتاج عن طريق استخدام أحدث الآلات المتحصل عليها من الخارج وهذا ما يتطلب جلب يد عاملة كفاءة.

ثالثاً: المحيط التكنولوجي:

إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة التطور الآلي ومن جهة أخرى بالتطور المعرفي, مما يفرض على الوحدة الرقابة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورها, ومما يمكن ملاحظته على مستوى الوحدة هو استعمال التكنولوجيا الحديثة سواء في الإنتاج أوفي عملية الحفر, إضافة إلى

الشاملة

اهتمامها بجانب المعرفة من خلال تكوين وتدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة, وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيتها باعتبار أن وضعها المالي جيد ويسمح بتوفير كل ما هو ضروري لأفرادها لزيادة الإنتاج وتحسينه بدرجة أفضل.

رابعاً: المحيط السياسي:

رغم ميل غالبية البلدان في العشرية الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المؤسسات بعيدة عن آثار الجانب السياسي فهو دائماً يبقى الإطار الذي يشمل أي تحرر اقتصادي لكون الأخير يحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات, ونشير إلى أن الوحدة قبل الانطلاق في ممارسة مختلف الأنشطة تهتم بمعرفة مختلف القوانين والإجراءات التي تقرها الدولة ومختلف المؤسسات المنافسة التي تتواجد في إقليمها أو تقر التعامل معها نظراً لمختلف الآثار التي يمكن أن تصيبها, إضافة إلى السياسة الضريبية الرسوم, قوانين العمل, الأهداف التنموية, ومدى الاستقرار السياسي والأمني, التعديلات الوزارية ومختلف التشريعات الحكومية

بصفة عامة, وذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي خاصة وان وضعيتها الحالية ثابتة وطموحها في المنافسة على المستوى الدولي كذلك .

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: عرض النتائج.

كانت أول مقابلة لنا مع مدير مصلحة الموارد البشرية ، وقد قام هذا الأخير من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها معه بتزويدنا بمختلف المعلومات التي تخص موضوع بحثنا، المتمثلة في عدد العمال ومختلف المصالح الموجودة بالوحدة، كما زدونا بالهيكل التنظيمي، إضافة إلى هذا قمنا بعدة مقابلات مع عمال وإطارات الوحدة خاصة دائرة التجارة بالاستفسار عن كيفية التعامل مع الجمهور الخارجي.

المحور الأول: الجودة الشاملة.

س1) ما هو مفهومكم للجودة ؟

ج- هي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المنتج والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلك من حيث تصميم المنتج أو قدرته على الأداء من أجل إرضاء المستهلك.

س2) هل المصلحة لديها نظام خاص بالجودة ؟

ج- نعم، المؤسسة لديها نظام خاص بالجودة.

س3) على ماذا تركز المصلحة في تطبيقها للجودة؟

الشاملة

ج- تركز على عدة معايير من بينها: حماية الزبون, رضا الزبون, إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة سمعة المنظمة (يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولات تقديم منتجات ذات جودة من شأنها أن تنافس المؤسسات الأخرى).

س(4) ما هي الوسائل و الآلات المستخدمة ؟

ج- توفر نظام المعلومات في المؤسسة من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة.

س(5) ما الهدف من تطبيق المصلحة لإدارة الجودة .

ج- إن تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة لها عدة أهداف من بينها:

- يجب أن يكون حساب وتقييم التكاليف المتعلقة بكل عناصر الجودة من الاعتبارات الهامة وذلك بهدف تقليل الخسائر.

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة .

- جذب أكبر عدد من المستهلكين...إلخ.

س(6) هل الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

ج- نعم, الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ,كما تحفظ كتابيا الأهداف المتعلقة بالجودة.

س(7) هل تطبقون الجودة في كل العمليات أم تقتصرون على عملية أو جانب واحد؟

ج- نعم, إن تطبيق الجودة تشمل جميع الجوانب العاملة في المؤسسة لكي يكون المنتج ذات جودة عالية.

س(8) هل تطبقون الجودة على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية؟

ج- نعم.

المحور الثاني: شهادة الإيزو.

الشاملة

- س1) هل حصلت الوحدة على شهادة الإيزو؟
- ج- نعم حصلت عليها عدة مرات, منها شهادة الإيزو 9001 سنة 2008, كما حصلت على شهادة تقييس جزائري في 16 أفريل 2004 .
- س2) هل الوحدة حققت نجاح في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟
- ج- نعم, حققت نجاح كبيرا في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .
- س3) هل هناك معيقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ج- هناك بعض المعوقات منها ما يلي :
- كل الآلات الموجودة بالوحدة مستوردة من الخارج ولذلك فإن وجود أي خلل يصيبها يؤثر على وتيرة الإنتاج في انتظار وصول قطع غيار من الخارج.
- التبعية للخارج في شراء الأجر بالفرن مما يسبب تقطع وتيرة الإنتاج بسبب النقص في التموين وأيضا يحتاج وصول الأجر إلى وقت طويل.
- تجاوز المصنع الطاقة الإنتاجية المسموح بها سنويا مما يؤثر سلبا على الآلات والمعدات حيث ينقص من عمرها الإنتاجي .

المحور الثالث: القيام بعملية التقييم والإطلاع على نتائجه.

- س1) كم يبلغ عدد العاملين بالوحدة؟
- ج- يبلغ عدد العاملين بالوحدة 342 عاملا.
- س2) هل تم تقييم أداء العاملين من قبل؟ ولماذا تقييم الأداء أو لماذا نقوم بالتقييم؟
- ج- نعم, لتحسين مردودية العمل.
- س3) إذا كانت الإجابة بنعم؟ من يقوم بالتقييم بالوحدة, أو من هي الجهة المسؤولة عن التقييم؟
- ج- المسؤول المباشر في التقييم هي مصلحة إدارة الموارد البشرية.
- س4) هل يتم التقييم على مستوى كل الوظائف بالوحدة مرة في السنة, أو تتم على فترات: شهرية, ربع سنوية(فصلية), نصف سنة(سداسية).
- ج- التقييم يتم على كل الوظائف بالوحدة شهريا.
- س5) هل تعتبرون أن تقييم أداء العاملين مرة واحدة في السنة رسميا كافي للحكم على كفاءة وفعالية أداءهم؟
- في حالة الإجابة بلا: ما هي أنسب فترة تفضلونها أن تجرى فيها رسميا عملية تقييم أداء العاملين؟

الشاملة

- ج- لا، التقييم مرة في السنة غير كافي، من الأفضل التقييم يكون شهرياً.
- س6) هل تفضلون أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟
- ج- نعم، من الأفضل أن تكون عملية التقييم مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم.
- س7) هل يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم؟
- ج- نعم، يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييمهم بكل موضوعية وشفافية.
- س8) ماذا يستفيد العاملون والإدارة معا من نتائج تقييم الأداء؟
- ج- يستفيد العاملون من نتائج تقييم الأداء من تحسين المردودية.
- س9) ما هي الإجراءات التي يحظى بها العاملون ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة؟
- ج- الإجراءات التي يحظى بها العاملون ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة هي: الأجر والترقية.
- س10) ما هي الإجراءات المترتبة على التقدير الضعيف؟
- ج- الإجراءات المترتبة على التقدير الضعيف هي: عدم الاستفادة من الترقية.

المحور الرابع: طرق التقييم.

- س1) ما هي الطريقة التي تستخدمونها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - إعداد التقارير الدورية.
 - المقارنة المزدوجة للعاملين.
 - أخرى أذكرها.
- ج- المقارنة المزدوجة للعاملين.
- س2) ما هي الأساليب المستخدمة في التقييم؟
- الأساليب التقليدية .
 - الأساليب الحديثة.
- ج- الأساليب الحديثة.

الشاملة

المحور الخامس: أهداف ومعايير التقييم.

- س1) هل هناك معايير يتم تقييم أداء العاملين في ضوءها؟ وما هي؟
ج- نعم، هناك معايير لتقييم أداء العاملين منها الانضباط، نوعية وحجم العمل.
س2) هل يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم؟
ج- نعم، في بعض الأحيان نستعين برأي العاملين.
س3) ما هي عناصر التقييم الكافية للحكم على كفاءة العاملين؟
ج- الانضباط، حجم العمل، الغيابات.
س4) هل العاملين راضيين بتطبيقات الجودة في مصالحتكم؟
ج- نعم، معظم العاملين راضيين بنسبة كبيرة.
س5) هل ترى تدريب العاملين من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة؟
ج- نعم، تدريب العاملين من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة.
س6) هل تسمح أو تشارك أفرادك العاملين في اتخاذ القرار؟
ج- نعم، إدارة المؤسسة تسمح للعاملين في اتخاذ قراراتهم.

س7) هل تقومون بتوعية الأفراد العاملين بمفهوم الجودة الشاملة من خلال تقديمه كقيمة أخلاقية يجب الالتزام بها؟

ج- نعم، نقوم بتوعيتهم.

س8) هل تسعى الوحدة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟
ج- نعم، الوحدة تعمل لصالح عملائها.

س9) هل تضع الوحدة أساليب محفزة للعاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
ج- نعم، المؤسسة تضع محفزات للعاملين منها: الترقية، الزيادة في الأجر، شهادات تكريمة.

المحور السادس: صعوبات التقييم والاقتراحات.

- س1) ما هي أهم معوقات إجراء عملية تقييم أداء العاملين؟
ج- لا توجد في وقتنا الحالي.

الشاملة

س2) هل تعتقدون أن عملية تقييم العاملين صعبة لقياس كفاءة أدائهم؟

ج- لا، عملية تقييم العاملين ليست صعبة.

س3) هل يؤثر تقييم الأداء على انخفاض الدافعية؟

ج- نعم، تقييم الأداء يؤثر على انخفاض الدافعية.

س4) ما هو سبب تحفيز العاملين لأداء مهامهم؟

ج- سبب تحفيز العاملين لأداء مهامهم يتمثل في تشخيصات مادية ومعنوية.

س5) ما هي حقيقة أداء العاملين لمهامهم؟

ج- للحصول على الأجر المرتفع، الترقية في الدرجات.

س6) هل يعامل الرؤساء المباشرين المرؤوسين معاملة حسنة، تقييم أعمالهم، أخذ آرائهم، مشاركتهم في اتخاذ

القرار وخلق علاقات عمل يسودها التعاون والتفاهم والتفاني في العمل؟

ج- نعم، هناك احترام متبادل بين الرؤساء والعاملين في مجال العمل ناهيك عن أوقات خارج العمل.

س7) هل هناك شكاوي من قبل العاملين بالمؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم؟

ج- لا توجد شكاوي من قبل العاملين، لأن المؤسسة منضبطة في اتخاذ قراراتها أثناء التقييم.

س8) هل تعملون على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين لتعزيز إدارة الجودة الشاملة؟

ج- نعم، إدارة المؤسسة تعمل بجدية لتطوير النظام العامل على التقييم.

9- ما هي مقترحاتكم بخصوص ترقية الأفراد العاملين في المستقبل؟

ج- نتمنى في المستقبل أن تكون الترقية بالتكوين.

المحور السابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء المورد البشري.

س1) ما هي الإجراءات الجديدة الخاصة بتقييم الأداء في إطار الجودة الشاملة؟

ج- هناك إجراءات جديدة حدّد لها برنامج نشاط يليق ويتوافق مع شروط المعيار ISO 9001.

س2) هل من صعوبات تذكر لإدخال هذه الإجراءات على عملية تقييم الأداء؟

ج- لا توجد صعوبات .

س3) هل هناك دورات تحسيسية للموارد البشرية بشأن هذه الإجراءات الجديدة؟

ج- نعم، توجد دورات تحسيسية للموارد البشرية.

الشاملة

س4) هل يشارك العاملین في تحديد معايير قياس الأداء؟

ج- نعم وإنّ العاملين ذو كفاءة عالية يشاركون في تحديد معايير قياس الأداء.

س5) هل استحسن العاملین المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة؟

ج- نعم.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج.

المحور الأول: الجودة الشاملة.

نلاحظ من خلال مقابلتنا أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم الجودة الشاملة والتي تعني مراقبة وفحص المنتج النهائي، العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وكذا إرضاء الزبون، كما أنّ الوحدة لها نظام خاص بالجودة حيث تركز على الرقابة ودقة الملاحظة مع تطبيق القوانين المعمول بها، كما يرى رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن الجودة تقتصر على الخدمة المستمرة على تحسين الأداء والنوعية، كذلك استعمال الإعلام الآلي ومصلحة الأرشيف للاحتفاظ بالوثائق من الآليات المستخدمة لتطبيق الجودة الشاملة كما يجب أن يكون حساب وتقييم التكاليف المتعلقة بكل عناصر الجودة من الاعتبارات الهامة وذلك بهدف تقليل الخسائر وجذب أكبر عدد من المستهلكين، كما أن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق الجودة الشاملة وتطبيقها على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وأنها تشمل جميع الجوانب العاملة بالمؤسسة لكي يكون المنتج ذو جودة عالية.

المحور الثاني: الإيزو.

حسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية فإن المؤسسة تحصلت على شهادة الإيزو عدة مرات آخرها إيزو 9001 في سنة 2008 .

بعد حصولها على الإيزو تطورت المؤسسة بشكل كبير من حيث :

- زيادة الربحية وخفض التكاليف.

- زيادة ثقة الزبائن بالوحدة.

- إمكانية تسويق المنتج دولياً.

- تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للعاملين .

الشاملة

رغم هذا فإن المؤسسة تحتاج إلى وجود تنظيم وسياسة وأهداف واضحة للجودة الشاملة وكذا الاستماع إلى الزبائن مع تلبية حاجاتهم الحالية والمتوقعة بالإضافة إلى التحسين المستمر للمهارات لكي تساهم في تحسين الجودة الشاملة.

المحور الثالث: عملية التقييم والإطلاع على نتائجه.

بعد التعرض لواقع نظام التقييم لأداء العاملين لمؤسسة الإسمنت ونماذج التقييم السائدة لهذه المؤسسة من أجل الكشف عن الأخطاء ومواقع الضعف ونقاط القوة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها التنافسي. لقد شملت الدراسة مقابلة شخصية مع أفراد الإدارة خاصة منهم القائمين بمسؤولية إدارة الموارد البشرية وقد استخلصنا ما يلي:

- إن مؤسسة الإسمنت تتوفر على قوة بشرية شابة من الجنسين يبلغ عددهم 342 عاملا.
- أن تقييم أداء العاملين يتم بصفة دائمة من أجل تحسين مردودية العمل من طرف المسؤول المباشر على كل الوظائف بالوحدة شهريا، وحسب مسؤول إدارة الموارد البشرية للوحدة، فإن تقييم أداء العاملين مرة واحدة في السنة غير كاف للحكم على كفاءة وفعالية أدائهم، وأنسب فترة تجرى فيها عملية التقييم هي مرة كل شهر وبصفة مستمرة .
- إن تبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم أمرا ضروريا لكي يستفيد العاملين والإدارة معا من نتائج تقييم الأداء مثل: تحسين المردودية الترقية بالنسبة للعمال.

المحور الرابع: طرق التقييم.

في هذا المحور نرى أن أنسب طريقة للتقييم حسب مقابلتنا هي طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين حيث يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته ومن مميزات زيادة درجة الموضوعية، أما الأساليب المستخدمة في التقييم هي الأساليب الحديثة والأسلوب المعتمد هو الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير حيث يكون تفصيلا يشمل على وصف المهام التي قام بها الفرد ونقط الضعف والقوة والنتائج العامة لعمله.

المحور الخامس: أهداف ومعايير التقييم.

الشاملة

نلاحظ من خلال مقابلتنا أن المؤسسة مقيدة بقواعد ثابتة موضوعية ترتبط بأهداف الوظيفة وأن يتم مشاركة العمال في تحديد الأهداف ومناقشتها معهم ليزداد اهتمامهم أكثر بتحقيق الأهداف إذا ما شعروا بأنها مقياس لمستوى أدائهم.

- أما فيما يخص معايير التقييم التي تكون لها أفضلية في التقييم هي الانضباط، نوع وحجم العمل، كما يرى المسؤول المباشر أن تدريب العاملين من إحدى المعلومات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات كما يعودهم على التوعية بمفهوم الجودة الشاملة، كما تسعى الوحدة إلى تحقيق رضا العاملين من خلال تطبيقها لنظام الجودة الشاملة كما تضع محفزات للعاملين منها الترقية، الزيادة في الأجر.

المحور السادس: الصعوبات والآثار المترتبة عن عملية التقييم.

لكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لأبد من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقييم بشكل خاص، إذ أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزة لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، والعمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلاً، وفي نفس الوقت معاقبة العمال المقصرين إذا ثبت أن هذا التقصير ناتج عن إهمالهم حتى يعتبر غيرهم، وهم كذلك وعن الإجراءات التي تعقب عملية الإعلان عن نتائج تقييم أداء العاملين لمعرفة نطاق الاستفادة من هذه النتائج بالكشف عن الجوانب التي تؤثر على العمال أصحاب التقدير الجيد والضعيف.

المحور السابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء المورد البشري.

إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات والهيئات الأخرى في الوحدة والتي لها تأثير في مستوى الجودة، حدّد لها برنامج نشاط يلبي ويتوافق مع شروط المعيار ISO 9001.

فبالإضافة إلى نشاطاتها ومهامها السابقة أو التي اعتادت القيام بها فقد أضيفت إليها نشاطات أخرى تتعلق بوضع وتجسيد نظام لإدارة الجودة في الوحدة.

الشاملة

وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:

- تحسيس وتوعية العاملين بأهمية إدارة الجودة وبأهمية هذا النظام الجديد، وتقديم شروحات حوله وبال فوائد التي ستعود على الشركة من جراء تطبيقه وبالتالي الفوائد التي ستعود عليهم أيضا وكذا تحسيسهم بدورهم وأهميتهم في تحسين مستوى الجودة، وخصوصا العاملين في المناصب ذات تأثير في مستوى الجودة.

- وضع بطاقات لكل منصب عمل تتضمن المؤهلات والمهارات وكذا الأجور، الفوائد والامتيازات التي يجب أن تتوفر في الوحدة والتي يتطلبها نظام إدارة الجودة لتحسين مستوى الجودة.

- تحليل الفوارق والانحرافات بين البطاقات.

- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع يومية للتدريب.

- تنفيذ العمليات التدريبية.

- تقييم العمليات التدريبية والمتدربين.

- تجديد الملفات الخاصة بالعاملين المتدربين.

- كتابة الإجراء الخاص بالتدريب والذي سيتم العمل به مباشرة بعد المصادقة عليه.

- كتابة الإجراء الخاص بالتعيين والذي يتم إتباعه بعد المصادقة عليه.

إن كل هذه النشاطات قد تم تنفيذها في الوحدة من طرف مدير ومسيري الموارد البشرية بمساعدة فريق

الجودة وكذلك بمساعدة الهيئات والإدارات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوضع بطاقات مناصب العمل وفي

تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم المتدربين

كما ترمي وظيفة تقييم أداء العاملين من خلال تنفيذ هذه الأنشطة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- التأكد من أن جميع العاملين يمتلكون المؤهلات والمهارات اللازمة.

- تحسيس وتوعية العاملين بموضوع الجودة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية من جميع العاملين الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على الجودة.

- القيام بتدريب جميع هؤلاء العاملين.

خلاصة:

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى نتائج أهمها هو أن الجودة الشاملة في الوحدة يعتمد على نشاطات وإجراءات حديثة لا تتضمن مفاهيم تقليدية في هذا المجال، وحتى بعد تنفيذ وتطبيق شروط

الشاملة

المعيار ISO 9001 طرأت هناك تجديدات تحسّن وتطوّر عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة إلا فيما يتعلق بتكوين الوثائق التي لم تكن موجودة من قبل مثل بطاقات المناصب والتي يحتاجها مسيرو الموارد البشرية خصوصا خلال عملية التعيين، وكذلك الوثائق الخاصة بإجراء التعيين وإجراء التدريب، بالإضافة إلى النتيجة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية وهي أن الجودة الشاملة تهتم في تقييم أداء العاملين، هذا من جانب ومن جانب آخر تحسين الإنتاج وتركز أيضا على التدريب وهذا ما لمسناه في الواقع العملي.

تحتل إدارة الجودة الشاملة مكانة هامة في المنظمة خصوصاً في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تقييم الموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظائف المنظمة كونها المسؤولة عن تقييم أهم مورد في المنظمة وهو العنصر البشري، هذا المورد الذي باستطاعته أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضاً بالتزامه ومواظبته على العمل، كما يمكنه بالمقابل إعاقة مخططات ومشاريع المنظمة، وذلك حسب المعاملة التي يتلقاها من جانب المسؤولين. كما أن المكانة التي تحضى بها وظيفة تقييم العاملين تختلف من منظمة لأخرى ومن منهج إداري إلى آخر.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا: " علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين".

وبدايةً بالفرضية الأولى والتي تتمحور حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، فمن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى أن المؤسسة تركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا الأخير يعتمد على التحسين والتطوير المستمر وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في فريق لخلق روح التعاون بين العاملين.

الفرضية الثانية الخاصة بالطرق والأدوات الخاصة بتقييم أداء العاملين والتي تؤدي إلى زيادة الفعالية ، في بحثنا هذا تم إثبات أن إدارة الجودة الشاملة تولي اهتماماً كبيراً بتقييم أداء العاملين، حيث تعتبره أساس النجاح، ويظهر ذلك من خلال اهتمامها بجميع مهام التقييم ابتداءً من عملية الاختيار والتعيين، التحفيز، كما تؤكد على إشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحسيسهم بدورهم وبأنهم جزء مهم في المنظمة وكذلك للاستفادة من معارفهم وأفكارهم، كما يظهر اهتمامها أيضاً من خلال خلق جو التعاون باعتماد العمل الجماعي في فريق .

فيما يخص الفرضية الثالثة والمتعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتعزيز وتحسين أداء عاملها نفترض تصوراً جديداً للمؤسسة كي تجعل عملية التوجّه نحو الزبون سهلة التجسيد" تم إثباتها، فقد أوضحت لنا المقابلة أن المؤسسة تطبق مبادئ الجودة الشاملة وهذا لتحسين أداء عاملها وبالتالي منتج أحسن وهذا يرضي الزبون وبالتالي التقرب منه أكثر فأكثر، ، فعلى كل مؤسسة تريد أن تحسن أداء عاملها وجب عليها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وهذا ما يحقق صحة فرضيتنا.

النتائج: من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى ما يلي:

- باعتبار أن وظيفة تقييم أداء العاملين هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتقييم أهم مورد بها إلا أنه ليس جميع المنظمات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها ومثال ذلك نجد أن مكانة تقييم الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحظى بها ضمن معايير الإيزو.

- يكمن سرّ نجاح معايير الإيزو وانتشار تطبيقها في المنظمات في الثقة التي تضعها في نفوس الزبائن، كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات إلا أنه في الحقيقة ذلك لا يعني أن هذه المنتجات تلبّي رغبة الزبون واحتياجاته، لأن رغبات وأذواق الزبائن تختلف من زبون لآخر، بينما المعايير هي نفسها المطبقة في جميع المنظمات لكن إدارة الجودة الشاملة تقوم بإشباع رغبات واحتياجات الزبائن من خلال اتصالها المباشر بهم واعتبارهم عملاء وشركاء يساهمون في تحديد مواصفات السلع والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها.

- استنتجنا أيضاً أنّ إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة الزبون بأدنى تكلفة، و هي بذلك نظام شامل يتطلب تجنيد الكل داخل المؤسسة، بمعنى أنّه لا يقتصر على النشاط الإنتاجي فقط، بل يستلزم تحقيق الجودة عبر كلّ علاقات زبون/مورد، و تحقيق ذلك يتطلب توفير كلّ الشروط الضرورية لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

نستنتج كذلك أنّ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حدّ سواء تضع تقييم العاملين ووفائهم، لذلك حدّدت عدداً من الطرق للوصول إلى التقييم، حيث جعلت طريقاً ومحوراً هاماً له، لما في ذلك من أثر كبير

في تعظيم القيمة له، كما تفترض أيضاً تصوراً جديداً للمؤسسة عن طريق المسارات، و جعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

- إنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتلّ مكانة هامة في ظلّ هذا المدخل الجديد، حيث يحثّ هذا المدخل على الاهتمام أكثر بتقييم أداء العاملين باعتبارهم أهم أصل تعتمد عليه لتحقيق أقصى استفادة من مزايا المؤسسة .

التوصيات:

- الاهتمام أكثر بوظيفة تقييم أداء العاملين خصوصاً من جانب منظمات العالم الثالث وعدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفراد إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد أيضاً.
- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، ودائماً التوصية موجهة لمنظمات العالم الثالث لأن هذه المفاهيم تمّ تطبيقها في منظمات الدول المتقدمة وأثبتت نجاحاً بحيث أنها تحفز الأفراد وتشجعهم على العمل وبذل مجهودات فكرية أكثر.
- اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن للحصول على شهادة الإيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من مبادئ ذات طابع عام ولكن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى وبالتالي لكل منها نموذج خاص بها، كما أنها تقوم على التغيير والتطوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجعلها تتماشى مع التغيرات المستمرة في المحيط. لأن معايير الإيزو عبارة عن شروط أو قيود تطبق مثلما جاءت ولا تغيير فيها إلا إذا أرادت المنظمة الحصول على شهادة أخرى مثلاً تكون أحدث من التي سبقتها ولكن هذا مكلف جداً.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، 2004.
3. الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
4. أيدجي باديرو، الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
5. جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو(9000_90014)، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
8. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. مأمون سليمان درادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
12. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، 2008.
13. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
14. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
15. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.

- 16 . صلاح الدين حسن السيبي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة إيزو، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 17 . عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 18 . عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2000.
- 19 . عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 20 . عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 21 . فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009.
- 22 . فريد زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، ط1، القاهرة، 2002.
- 23 . قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 24 . سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 10011، ط1، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 25 . هرمن أفنيس ، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 26 . هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة للنشر، الرياض، 2006.
- 27 . يورك برس، الحفز لأداء أمثل، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2002.

2- المراجع باللغة الفرنسية:

Brilman Jean : Les Meilleures pratiques de Management au cour de la performance، édition Organisation، 2 eme tirage ، paris، 1998 .

3- المذكرات:

- 1- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 2- محمد لوشن، تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2005.