



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون بتيارت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان

إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين
دراسة حالة مؤسسة بهجة حليب سوقر -تيارت-

الأستاذ المشرف:

د. ستي حميد

من إعداد الطلبة:

- خليفة محمد

- مكاس نور الدين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيس	د. عون الله سعاد
مشرف	د. ستي حميد
مناقش	د. روابة محمد

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

بتوفيق من الله وصلت رحلتنا الجامعية لنهايتها وها نحن نختم بحث تخرجنا بكل همة، وأخيرا تخرجنا ورفعت القبعة إحتراما لسنين مضت من الدراسة، وفي البداية الشكر لله عز و جل، وأهدي تخرجي و تمرّة تعبي إلى من تستقبلني بإبتسامه و تودعني بدعوة أمي الغالية أسأل الله أن يحفظها، و إلى سندي و مصدر الدعم أبي الغالي، و إلى إخواني و أخواتي و إلى من ساندوني و وقفوا معي أصدقائي، و إلى كل شخص علمني حرفا أقول له اليوم و ما تبقى من حياتي شكرا لأنك كنت سببا لما وصلت له اليوم من علم.

الشكر

قال الله تعالى " و لئن شكرتم لأزيدنكم "

لك الحمد ربّي حتى ترضى و لك الحمد إذ ارضيت و لك الحمد بعد الوضا

نتقدم بالشكر و التقدير إلى الوالدين الكريمين، و كذا شكر خاص للأستاذ المشرف " حميد ستي " الذي أشوف على منكرتنا بكل سرور و إنشراح و الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته.

كما نتقدم بالشكر لعمال مؤسسة بهجة حليب -سوقر لتقديمهم لنا يد العون و كانوا سندنا لنا في هذه الوراثة، و

نتقدم بالشكر للأساتذة المناقسين " عون الله سعاد " و " روابة محمد " و لكل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية،

التجارية و علوم التسيير، و كذا شكر خاص إلى كل من قدم لنا يد العون و المساعدة من قريب أو بعيد.

الفهرس

الإهداء
الشكر
الفهرس	VI-V
قائمة الملاحق	VII
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة و أداء الموظفين
تمهيد	2
المبحث الاول: ادارة الجودة الشاملة	3
المطلب الاول: مفهوم الجودة و أهميتها	3
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها	4
المطلب الثالث: المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة	5
المطلب الرابع: تاريخ و تطور إدارة الجودة الشاملة	8
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بأداء الموظفين	12
المطلب الأول: أهمية أداء الموظفين	12
المطلب الثاني: معوقات الأداء و إجراءات تحسينه	14
المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و أداء الموظفين	16
المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتمكين و إدماج الموظفين	18
خلاصة	21
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين
تمهيد	23
المبحث الأول: تقديم و عرض المؤسسة محل الدراسة	24
المطلب الأول: تقديم و عرض مؤسسة بهجة حليب السوقر	24

26	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة بهجة حليب سوقر
27	المطلب الثالث: مهام مؤسسة بهجة حليب السوقر
29	المبحث الثاني: واقع و أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين بالمؤسسة.....
29	المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بهجة حليب
33	المطلب الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين
37 خلاصة
38الخاتمة
40المراجع
43الملاحق
.....الملخص

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
43	في قسم الموارد البشرية	01
45	في قسم المحاسبة	02
47	في قسم التسويق	03
49	في غرفة الإنتاج	04

مقدمة

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة بسبب التغيرات الإقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة و سريعة جاوزت قدراتها على التكيف معها، مما يؤدي بها إلى تفعيل دورها و إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات، و تستطيع من خلاله لمحاولة الوصول إلى كسب رضا الزبون و الحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، و من أبرزها الجودة حيث لا تكفي لوحدها لتحقيق هذا التوجيه، بل لابد من تبني أهم الإختيارات المعاصرة في تسيير المؤسسات و التي تهدف إلى التعاون و المشاركة المستمرة من جميع العمال، فكان من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يأتي في مقدمة الأفكار الإدارية الفادرة على مواجهتها بفعالية.

و قد أكدت مجموعة من الدراسات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء الموظفين الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء و تحقيق الربحية من أجل الإستجابة إلى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات. و من أجل زيادة الفهم الجيد لهذا الموضوع رأينا ان تتمحور دراستنا حول إدارة الجودة الشاملة و مدي تأثيرها على أداء الموظفين في المنظمة من أجل خلق أداء متميز يمكنها من المنافسة على جميع المستويات.

طرح الإشكالية:

من خلال ما تطرقنا له فيما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

* كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين؟

و يتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات، تتمثل في:

* ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ و ما هي مبادئها؟

* ما المقصود بأداء العاملين؟ و ما هي أهميته؟

* إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء عرض الإشكالية و الموضوع، يمكننا طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تؤثر في تحسين أداء الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

* توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الموظفين

* يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على أداء الموظفين

* يوجد تأثير إيجابي لمشاركة العاملين على إجراءات الإدارة

مبررات إختيار الدراسة:

من بين الأسباب التي إختارنا من أجلها موضوع إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين هي:

* مدى ضرورة الإهتمام بمثل هذا الموضوع في الوقت الراهن

* مدى ضرورة تحسين أداء الموظفين.

أهداف الدراسة:

* إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة و كذا أهمية أداء الموظفين في المؤسسات

* محاولة الربط بين الدراسات النظرية و مدى تطبيقها

* إدراك و فهم الموظف لإدارة الجودة الشاملة

أهمية الدراسة:

و تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

* معرفة إدارة الجودة الشاملة و مبادئها و أهمية تطبيقها في المؤسسات

* مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين

* مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة و أثرها على أداء الموظفين

أداة الدراسة:

تم الإعتماد في إنجاز هذه المذكرة التي هي بعنوان إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين على أداة دراسة تتمثل في مقابلة مع رؤساء الأقسام الرئيسية في المؤسسة محل الدراسة (الملحق)

حدود الدراسة:

تمت دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة بهجة حليب _سوقر ابتداء من تاريخ 24 أبريل إلى 09 ماي 2024

منهج الدراسة:

إن الأسلوب المعتمد لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين هو المنهج الوصفي و التحليلي فهو يقوم بالربط بين الدراسة النظرية و التطبيقية الميدانية

عينة و مجتمع البحث:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة بهجة حليب بمدينة السوقر ولاية تيارت، و إقتصرت الدراسة على عمال الإدارة في المؤسسة

الدراسات السابقة:

حسب إطلاعنا و في حدود ما توفر من معلومات و مراجع حول موضوع البحث، هناك العديد من الدراسات و البحوث العلمية التي أنجزت في مختلف جامعات الوطن تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، إلا أن القليل منها أشارت إلى إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين:

دراسة دومي اسمهان 2021/2020 (علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي) دراسة وصفية مقارنة بين مؤسسة حضنة حليب و مؤسسة الصومام حليب بجاية 2021/2020 و هي عبارة عن أطروحة لنيل درجة الدكتوراة في علم النفس، تخصص علم النفس العمل و التنظيم

و تتلخص هذه الدراسة في كشف علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي للمؤسسات المنتجة للحليب (ملبنة حليب المسيلة، ملبنة صومام بجاية)

دراسة إبراهيم لوارتي 2022/2021 (تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية) تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى واقع كل من إدارة الجودة الشاملة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عموما، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مركب الحليب الجزائر و معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المدروسة و لدراسة هذا الموضوع و معالجته من مختلف أبعاده و توضيح الهدف منه، إعتد الباحث في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي و كذا المنهج التاريخي لإجراء الدراسة، و تم تطوير مقاييس الدراسة بناء على الدراسات السابقة. أما الجانب التطبيقي فشمّل دراسة إستطلاعية لعينة من عمال مركب الحليب الجزائر من خلال التوجه إليهم بإستبانة تضمنت أربع أقسام موزعة إلى 13 محور و تضم في مجموعها 140 سؤال.

هيكل الدراسة:

من أجل دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين قمنا بدراسة الموضوع في فصلين

- في الفصل الأول تطرقنا للجانب النظري للموضوع أما الفصل الثاني فكانت الدراسة تطبيقية، حيث تناولنا في الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين و كان كالتالي

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بأداء الموظفين

- أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين، و تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم و عرض مؤسسة بهجة حليب -سوقر

المبحث الثاني: واقع و أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين بالمؤسسة

الفصل الأول:

إدارة الجودة الشاملة و أداء

الموظفين

تمهيد:

أدت التغيرات السريعة و المتلاحقة إلى إهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وتطوير جودة المنتجات والخدمات بالشكل الصحيح وتقليل الوقت اللازم حتى تتحقق الجودة، وبالتالي خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر و الإلتقان وتشجيع العمل الجماعي .وهنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الهامة التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبون بأقل تكلفة وفي أسرع وقت، وبالتالي زيادة الكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة.

إن مصطلح الأداء أصبح من اكثر المفاهيم ضرورة في المؤسسة الإقتصادية، إذ أنه يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهدافها من خلال درجة إتمام مهام وظيفته، كما أن مسألة تحسين الأداء لها ضرورة خاصة في ظل تسارع التغيرات المختلفة و إشتداد المنافسة، ومما لا شك فيه أن إدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة ضمن نشاط المؤسسة أساسه عملية التحسين المستمر للاداء، حيث أن تضافر وتكامل الجهود من أجل الإستخدام الكفاء للموارد يساهم في تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الربحية على المدى الطويل.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم الجودة و أهميتها

_ أولا: مفهوم الجودة

* يعرفها قاموس¹ Webster 1985 على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة. أو خاصية منفردة أو شاملة و يعرفها قاموس Oxford بأنها درجة التميز أو الأفضلية.

* و يرى Fisher 1996 أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين و أنها في مجال الأعمال و الصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك.

* بينما يعرف Taguchi الجودة بأنها تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستهمل. و يتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية توقعات المستهلك و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها.

* كما عرفها Joseph Jablonski بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة.²

_ ثانيا: أهميتها

تعد الجودة من بين الغهتومات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها و التي إستدعت منها تأقلم و تكيف دائم مع أذواق و رغبات الزبائن، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، و هذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة و المستهلك على حد سواء، و التي سنتعرف عليها فيما يلي:

1/ تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين و كسب ثقتهم و رضاهم.

2/ تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

¹ - د. محمود حسين الوادي د. عبد الله نزال د. حسين محمد سمحان -إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر و

التوزيع _ عمان 2010م ص19-20

² - قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر(القباضة الرئيسية) بالوادي، مذكرة

ماستر، تخصص إقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة

الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014/2015، ص3

- 3/ جذب أكبر عدد من المستهلكين و الزبائن.
- 4/ إنخفاض التكاليف، بسبب إنخفاض حالات عدم المطابقة و التعويضات الناتجة عنها.
- 5/ تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- 6/ القدرة على رفع الأسعار.
- 7/ تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، و بالتالي زيادة أرباحها و إرتفاع حصتها في السوق.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية او القيمة و لكن بشأن ادارة الجودة الشاملة TQM لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين و الباحثين الا ان هناك بعض التعاريف التي اظهرت تصور عام لمفهوم ادارة الجودة الشاملة فمثلا كانت اول محاولة لوضع تعريف لمفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية BQA حيث عرفت TQM على انها الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق اهداف المشروع معا²

بينما عرفها العالم جون اوكلاند على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها و مرونتها و وضعها التنافسي على نطاق العمل ككل اما من وجهة نظر امريكية فان تعريف TQM يكون على الشكل التالي ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة و خطوط عريضة و مبادئ تدل و ترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر و هي اساليب كمية بالاضافة الى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة و كذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق اشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين³.

¹ - قدور لبراو، مرجع سابق ذكره ص6

² - فداء محمود حامد - إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار البداية ناشرون و موزعون - عمان 2014م ص11

³ - حمدي أحمد محمود، جودة الأداء المؤسسي بين الواقعية و الورقية،، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الأردن 2010، ص21.

* عرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات و توقعات العميل بإستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و خدمة المنظمة.¹

* كما عرفها ستيفن و رونالد بأنها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر و الإبقاء بمتطلبات المستفيد و تجاوزها، و كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد و الإنتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:²

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- 1/ زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
- 2/ تحقيق رضا العميل، و تقديم أحسن و أفضل المنتجات للعميل.
- 3/ تحسين عملية الإتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
- 4/ تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- 5/ تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- 6/ تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.
- 7/ منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات و قرارات.

المطلب الثالث: المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل و الترابط فيما بينها، فكل مبدا منها يستلزم توفر و تحقيق المبادئ الأخرى، و هذا سيتضح فيما يلي:

¹ - محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، مرجع سابق ذكره ص21

² - حمدي أحمد محمود، مرجع سابق ذكره، ص22

1- التركيز على العملاء:

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تكّرس المنظمة كل وقتها و جهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، و ذلك إبتداءً بدراسة السوق و تحديد متطلبات الزبائن و إحتياجاتهم الحالية و المستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها و تلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم و تتواصل معهم.

و إنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي و هو كل عميل للمنظمة من خارجها و أيضا العميل الداخلي و هو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته و عملياته، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء في عملية إتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم و ذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، المكان و التكلفة. بالإضافة إلى الإعتماد على التحسين و التطوير مما يستدعي تظافر كل الجهود و كذلك تحفيز الأفراد و دفعهم للإبداع و الأبتكار.

2- التحسين المستمر¹:

يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:

***الوقت:** سواءاً فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف و العمليات في المنظمة.²

***المستوى التكنولوجي:** ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة و ذلك من خلال متابعة الإبداعات و الإختراعات و كذا نظم التصنيع و الإنتاج الحديثة و محاولة إقتنائها، أو يمكن التحسين و التطوير في المنظمة و في المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة و حثها على التفكير و الإبداع.

***ضرورة تواجد قاعدة بيانات و نظام فعال داخل المنظمة** يسمح بإتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط .

و تتكون عملية التحسين المستمر في ما يلي:

1- تنميط و توثيق الإجراءات.

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/03، ص35-36

² - فداء محمود حامد، مرجع سابق ذكره ص63-64

- 2- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- 3- استخدام طرق التحليل و أدوات حل المشاكل.
- 4- استخدام دائرة: خطّط - طبق - إفحص - نفذ التحسين.
- 5- توثيق إجراءات التحسين.

3- مشاركة العاملين و تكوين فرق العمل:¹

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز و هو أيضا من سيتولى عملية القيادة و التنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك و ليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:

- 1 تأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.
 - 2 تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي في آن واحد، تحقيقا لغاية هامة و هي: زرع الولاء و الإلتزام لدى العنصر البشري و جعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى جد من المقاومة.
 - 3 تشجيع الإبداع و الإبتكار.
 - 4 زرع روح المشاركة و التعاون لدى العاملين و العمل في فريق.
- * قام بروس بريك بتحديد عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة و يمكن تحديدها فيما يلي:

- 1/ رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة).
- 2/ رضا العميل الخارجي (العملاء).
- 3/ صفرية الأخطاء قدر الإمكان.²
- 4/ التركيز على جودة العمليات و النتائج سواء كانت سلع أو خدمات.
- 5/ التطوير و التحسين الدائم لمعايير الجودة.

- و في ضوء ما سبق يمكن تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

¹ - فداء محمود حامد، مرجع سابق ذكره ص66

² - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. دار الفجر للنشر و التوزيع مصر 2008. ص70-72.

1/ التحسين المستمر .

2/ إرضاء العميل الداخلي و الخارجي .

3/ الجودة مرتبطة بكل نشاط في المنظمة .

4/ الجودة هي عبارة عن موضوع إستراتيجي، و بهذا تتطلب خطة إستراتيجية .

5/ إهتمام الإدارة العليا بالجودة .

6/ التعليم و التدريب المستمر للجميع .

7/ ضمان إستمرار و تطبيق التحسينات .

المطلب الرابع: تاريخ و تطور إدارة الجودة الشاملة

يعد تطور فكرة إدارة الجودة الشاملة نتاجاً لزيادة شدة المنافسة بحيث أصبحت وسيلة للمحافظة على الحصة السوقية، و تمثل تطور لإدارة الجودة الإستراتيجية و التي تقوم محاورها على تقديم الجودة التي تحقق رضا العميل، و مراعاة تحقيق الجودة من جميع العاملين في المنظمة، إضافة لتحقيق الجودة في كل شيء سواء كان ثقافة تنظيمية أو هيكل تنظيمي أو أساليب عمل، و للوصول بها إلى فكرة إدارة الجودة الشاملة يضاف إليها العمل على تحسين الجودة تبعاً لظروف البيئة المحيطة.¹

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

في هذه المرحلة لم يكن هناك مصنع و إنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، و بها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة بإستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره و رغبته، و ما على صاحب السلعة إلا أن يلبي طلب زبونه، و بالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من صاحب الورشة.

ثانياً: ما بعد الثورة الصناعية²

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، و أصبح له هيكلًا تنظيميًا.

¹ - محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، مرجع سابق ذكره، ص38

² - فداء محمود حامد، مرجع سابق ذكره، ص41-43

- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- إرتفاع حجم الإنتاج بسبب إستخدام الآلة.
- إرتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة إستخدام الآلة في العمل.

و في هذه المرحلة أصبحت الرقابة على الجودة تتم من قبل المشرف المباشر على العمال.

ثالثا: ظهور أفكار الإدارة العلمية¹

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تاييلور، و التي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة و الزمن و سبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر و الضياع، كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم فحص الجودة و هي وظيفة جديدة أدخلها تاييلو، و بموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، و أسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، و عملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتجات المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه بإستمرار، و كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الإنحراف أو الخطأ و المسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

رابعا: ظهور أسلوب الإنتاج الكبير

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير لتحقيق الوفورات في التكلفة سنة 1931، و الذي صاحبه تنميط² و توحيد عملية الإنتاج بقصد تقليل أخطاء الصناعة و يسهل الرقابة على الجودة، فمكنت النمطية من إستخدام الأسلوب الإحصائي لفحص الجودة و تحديد مستوى الجودة إذا كان مقبولا، فأصبح للرقابة على الجودة جهة مختصة.

و يعد إدوارد ديمينج رائد الجودة الأمريكية أبرز من إستخدم و طبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث إعتد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها بإستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق، و قد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و لاقى الترحيب هناك و التشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها و أسس منهاجا متكاملا عنها، إستطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

¹ - محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، مرجع سابق ذكره، ص38-39

² - فداء محمود حامد، مرجع سابق ذكره، ص43-46

خامسا: تأكيد الجودة

في هذه المرحلة أصبح شعار المصنع الإنتاج بدون أخطاء من خلال التأكيد على الجودة بإستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة، و هي:

- الرقابة الوقائية: بمتابعة تنفيذ العمل أولا بأول للتأكد من عدم الوقوع في خطأ.
- الرقابة المرحلية: بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.
- الرقابة البعدية: بالتأكد من جودة المنتج بعد إنتهاء التصنيع، فأصبحت الرقابة على الجودة من مهمات عدد من الجهات الرقابية.

سادسا: تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية

ظهر تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية، و أصبحت الرقابة على الجودة شاملة.¹ و في هذه المرحلة تميز مطلع الثمانينات بإشتداد المنافسة العالمية و بالتفوق و النجاح الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء و المختصين في علوم الإدارة و التسيير يعترفون بالتسيير الشامل للجودة.

سابعا: إدارة الجودة الشاملة²

ظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كل العاملين إضافة لإجراء التحسين المستمر، و بسبب ذلك ظهرت عناصر يجب مراعاتها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي:

أ* إلتزام الإدارة العليا: إلتزام الإدارة العليا أكبر من الحماس فالإلتزام معناه رغبة في تخصيص موارد لإدارة الجودة الشاملة بإعتبارها إستثمار. إلتزام الإدارة العليا معناه الرغبة الأكيدة في تغيير ثقافة المنظمة، رغبة في تغيير مفهوم العاملين و الموظفين إلى أعضاء أسرة المنظمة.

ب* تعلم إدارة الجودة الشاملة: لا بد أن يتعلم المديرون الكبار و في الإدارة الوسطى مفاهيم و أدوات و متطلبات و مراحل الجودة الشاملة. و التعلم عملية مستمرة، و ربما الإستعانة بمستشارين لهم باع طويل و لهم تجارب و خبرة و على خُلق لكي لا يدخلوا في متاهة.

¹ -محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، مرجع سابق ذكره، ص40

² - سيد علي مصطفى، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بعمدية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، 2020/2019 ص27

ج* إتخاذ قرار برؤية عن الجودة: و الرؤية عن الجودة ليست مجرد شعار "مثل رضا المتعاملين أو خدمة بدون أخطاء أو الإستجابة السريعة للمتعاملين" و لكنها خطة مطلوب تحقيقها.

د* تكوين فريق إدارة الجودة الشاملة: يتكون الفريق من الرئيس التنفيذي و من ممثلين من مختلف الإدارات و يختار الفريق له رئيسا و أول عمل لهذا الفريق هو توفير تدريب مكثف في إدارة الجودة الشاملة للجميع و العمل الآخر الأهم هو تحديد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لكل إدارة من الإدارات، و بين الإدارات و بعضها البعض.

ه* تحديد كيفية تطبيق رؤية الجودة: يدرس فريق إدارة الجودة الشاملة كيفية تطبيق رؤية الجودة التي تقررت. فإذا كان المطلوب مثلا هو تحقيق رضا المتعاملين فإنه لا بد من وضع نظام لمعرفة إحتياجات المتعاملين و رغبتهم و وضع مقياس للرضا و وضع نظام معلومات لقياس الرضا و نظام تدريب لإتصالات أفضل بين المتعاملين و الموظفين.¹

و* وضع أهداف الجودة الشاملة: لا يمكن تطبيق الجودة الشاملة في فراغ بمعنى أن الأفكار سوف تتحول إلى نتائج بشكل آلي لا بد من تحديد الأهداف التي سيتم فيها تطبيق الجودة سواء كان ذلك تطبيق لمعايير رقابية محددة أو تغلغل في الأسواق أو الإرتقاء بمستوى الإبتكار أو الإنتاجية.²

ز* تحديد الأولويات: لا يمكن تحديد الأهداف كلها دفعة واحدة و لكن من الضروري وضع أولويات فربما يكون الإهتمام بالخدمة المباشرة للمتعامل أو ربما يكون التحسين في خطوات و مراحل العمل حيث يتم دراسة خرائط تدفق العمليات أو حتى إزاحة العقبات و المعوقات و لا تبدأ بالعقبات الصعبة فربما تسبب توترا و تقلل من الحماس.

ح* وضع خطة عمل: تحدد من الذي يقوم بماذا و متى و أين و كيف و ربما تكون البداية هي توسيع قاعدة تعليم معظم الموظفين بمفهوم و متطلبات الجودة الشاملة.

¹ - محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، مرجع سابق ذكره، ص41

² - سيد علي مصطفى،، مرجع سابق ذكره، ص27

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بأداء الموظفين

المطلب الأول: أهمية أداء الموظفين

أولاً: مفهوم أداء العاملين

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه إنتباه الدارسين و الباحثين إلى بلورة عدد من النظريات و المفاهيم التي تفرس العلاقة بين الأداء و الأفرادو التنظيم، يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

نظراً للإختلاف حول مفهوم الأداء الذي ينبع أصلاً من الإختلاف في المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، و من بين التعاريف نذكر ما يلي:

*الأداء هو القيام بالشيء أو تأدية عمل أو إنجاز مهمة أو نشاط معين.

*الأداء هو الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة.

* الأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

و من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، و الذي يتصف بالشمولية و الإستمرار، كما يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة و بقائها في السوق.²

¹ - صخر أيمن، رشاش يوسف، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بفندق لينتال بلاص بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2022/2021 ص7

² - سلمى عيشوي، فاطمة بلمهدي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة SAA، مذكرة ليسانس مهني، تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع علوم التسيير/ علوم مالية و محاسبية، معهد التكنولوجيا-ورقلة- 2019/2018 ص9

ثانيا: أهمية أداء العاملين

يحتل الأداء مكانة داخل أي منظمة كانت، بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، و ذلك لأن المنظمات تكون أكثر إستقرارا و أطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا.

- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لأن مستوى تقدم و نجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين، فهم الركيزة الأساسية لها.

لذلك نجد المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون إهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات الفرد و دافعيته فحسب، و إنما هو إنعكاس لأداء هذه التنظيمات و درجة فاعليتها أيضا.

- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:¹

*يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.
*يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظرا لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من مرتبات و ما في حكمها مقابل هذا الأداء، و ذلك بشرط توافر المقومات اللازمة.
*يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له، و هي الحاجة إلى الإستقرار في عمله و إثبات ذاته.
نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة و إهتمامه بأدائه و برفع مستواه ينعكس عليه و سوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة بيه.

¹ - شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية. 2016 ص34.

المطلب الثاني: معوقات الأداء و إجراءات تحسينه

أولاً: معوقات الأداء

حتى يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب يجب توفر العوامل المساعدة و المكملة لأداء الجهد، منها ما هو متعلق بالفرد و منها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، و لكن غالباً ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب و دون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة و التي نذكرها فيما يلي:

الظروف الفيزيائية للعمل:

تزيد هذه الظروف من جهد الموظف مما يؤثر على أداء عمله و تتمثل هذه الظروف في الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطل بعض الآلات، و غيرها من الظروف التي تعرقل الموظف و التي ينتج عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى إنخفاض في مستوى أدائه.

عدم وضوح السياسات و المهام:

من معوقات الأداء هو عدم معرفة الموظف لمهامه و مسؤولياته و ما ينبغي عليه فعله كموظف، و هذا ناتج عن عدم وضوح السياسات و المهام.¹

التغيب:

التغيب هو عدم حضور الشخص للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، مما يؤدي إلى إرتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة نقص المورد البشري، و يعتبر التأخر جزء من التغيب و تتعدد أسباب التغيب منها ما هو شخصي أو إجتماعي و ما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، و للحد من هذه الظاهرة و يجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية و الخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة و الإبقاء على إلتزام العمال و ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها.

¹ - شوشة خضرة، فارسي زهراء، دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمانية (إتصالات الجزائر فرع سيدي علي- مستغانم)، مذكرة ماستر، تخصص إتصال و علاقات عامة، قسم علوم الإعلام و الإتصال، كلية العلوم الإجتماعية جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2020/2021، ص 37

حوادث العمل:

و هي الأخطار التي تواجه الموظف أثناء تأديته مهامه، و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث و الإصابات منها ما هو تقني ناتج عن الأعطال في الآلات، كقدم بعض الآلات، و منها ما هو إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.

ثانيا: إجراءات تحسين الأداء

إن أي مؤسسة ناضجة لها طرق و إجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء موظفيها و للتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، و تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة المعمقة و الشاملة و قد ذكر هانيز ثلاث مداخل لتحسين الأداء و هي كالتالي:¹

1- تحسين الموظف:

هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكيات السلبية المرتبطة به و توجد عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء الموظف، و هي

*الوسيلة الأولى:

و تتمثل في التركيز على نواحي القوة، و ما يجب عمله أولا هو إتخاذ الإتجاه الإيجابي من الموظف و نواحي النقص بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها الجميع و الإعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي القصور لدى الموظف و ذلك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء الموظف و تصحيح و تعديل الجوانب السلبية و محاولة الإستفادة مما لدى العامل من مواهب و تتميتها.

*الوسيلة الثانية:

و تتمثل في العمل على تحقيق التوازن و الإنسجام بين ما يرغب الفرد في عمله و ما يؤديه بإمتياز من خلال إهتماماته و كذلك العمل الذي يؤديه داخل المنظمة، و يتم ذلك من خلال السماح للموظفين بالقيام بالأعمال التي يرغبون في إنجازها و يهتمون بها.

¹ شوشة خضرة، فارسي زهراء، مرجع سابق ذكره ص38

* الوسيلة الثالثة:

و تتمثل في الربط بين الأهداف المنظمة و ما يحملها الموظف من إتجاهات و أهدافه التي يرغب في تحقيقها، من خلال توفير الطرق الملائمة لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

2- تحسين بيئة العمل:

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاءه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الموظفين، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعات العمل، و مدى مناسبة و وضوح خطوط الإتصال و المسؤولية و التفاعل مع الإدارات و مع الجمهور المستفيد من الخدمة.

3- تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبير على الموظف فإذا كانت المهام مرتبطة بوظيفة تفوق مهارات الموظف أو مهام الوظيفة لا تتناسب الموظف، فهذا يساهم في تدني مستوى أدائه، و من وسائل تحسين الوظيفة هو إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر في حل مشاكل المؤسسة، و كذا توفير الطرق الملائمة لهم للمساهمة في ذلك.¹

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و أداء الموظفين

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يسهم في تحسين مجالات الأداء، سواء كان القياس على مستوى أداء الفرد أو أداء جماعات العمل أو الأداء المؤسسي ككل و ذلك على نحو التالي:²

1- تحسين الكفاءة و زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة و الحصة السوقية و تحقيق الثبات و الإستقرار:

إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة المبيعات للخدمات المقدمة و التي من شأنها زيادة الربحية، و خلق الحصة السوقية الكبيرة، و تحقيق الإستقرار و الثبات للمؤسسة، و القدرة التنافسية العالية بأداء العمل بشكل صحيح من اول مرو كمياري ينبغي تطبيقه في مختلف أنشطة المؤسسة لكي يتم في ضوءه تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة، و تحقيق المستوى الأمثل للفاعلية و الكفاءة المطلوبة، و عليه فإن إستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء.

¹ - شوشة خضرة، فارسي زهراء، مرجع سابق ذكره ص39

² - حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن 2011، ص112

2-زيادة الفعالية التنظيمية:

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأنها مسؤولة عن كل الموظفين في المؤسسة، لذلك فإنها تسعى للإهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و التأكيد على أهميته و الإستفادة منه و إستثماره بشكل فعال و نبذ النزعة الفردية في مختلف مجالات الأداء، و تحقيق تحسينا مستمرا بالمشاركة الفاعلة للعاملين في معالجة و حل المشاكل التي تواجههم في أداء العمل، و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بينهم.

3- التصدي للمنافسة و تحقيق الميزات التنافسية:

تعتبر ركائز إدارة الجودة الشاملة مفتاحا أساسيا للتصدي للمنافسة، و الذي يتطلب إستمرارية التحسين في الخدمات المقدمة و الأفراد و العمليات و التفاعل مع البيئة الخارجية بما يحقق متطلبات العملاء الحاليين و المرتقبين، و يضمن الإستقرار و الإستمرار في نشاطات المؤسسة. و يشكل تبني إدارة الجودة الشاملة أمرا حيويا لمساعدة المؤسسات للإستمرار و المنافسة، فهي تعتبر نموذج ينتج عن تطبيقه مزايا تنافسية، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

و تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالإستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لإحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، و بالتالي إكتساب حصص سوقية. و تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة المقدمة للعملاء.

4- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:¹

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يخدمهم، و لكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله و كذلك السلوك الإجتماعي الذي أطلق عليه في بداية ثمانينات القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية.

و يري أورغان أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أبعاد و هي:

- **البعد الأول: الطاعة:** و يشمل هذا البعد قبول جميع لوائح و نظم المنظمة و التوصيف الوظيفي و التدرج الرئاسي و سياسات العاملين.

- **البعد الثاني: الولاء:** و هو عبارة عن التوحد مع أفكار المنظمة و قاداتها و يشمل هذا البعد أيضا الدفاع عن مصالح المنظمة و التعاون مع الآخرين لخدمة مصالح المنظمة.

¹ - حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق ذكره، ص113-116

البعد الثالث: المشاركة التنظيمية: و هو عبارة عن الإهتمام بشؤون المنظمة مثل حضور الاجتماعات و إبداء الرأي و المقترحات التي تسهم في تطوير المنظمة.

و لإدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي واضح على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن المنظمات التي تمارس أساليب إدارية ذات منهجية قائمة على إدارة الجودة الشاملة حققت مستويات جيدة في الممارسات الدالة على سلوك المواطنة التنظيمية و من هذه الممارسات الإيثار، الكياسة، تشجيع الغير، حفظ النظام، و سلوك الطاعة.¹

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتمكين و إدماج الموظفين

أولاً: تمكين الموظفين:

التمكين هو رفع قدرة الموظف على إتخاذ القرارات بنفسه و دون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر و القيام بأعمالهم على أكمل وجه، حيث تبرز أهمية معرفة الموظف و سعة إطلاعه في مجال العمل حتى يستطيع أن يتخذ قرارات جيدة و صائبة، حيث يمتد شعور الموظف بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل². ضمن هذا السياق فإن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل منها:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء المرؤوسين.
- فعالية نظام الإتصالات و التغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

و بناء عليه فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات الموظفين حتى يستطيعون القيام بأعمالهم على أكمل وجه. من جهة ثانية فإن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، لتمثل:

¹ - حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق ذكره، ص117

² - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة و مداخل العمل-الجزء الأول، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2009، ص90-91

* **الموظفين:** تتيح لهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم، و تُطلق العنان لطاقت الموظف و تسلط الضوء على مواهبه و إبداعاته.

* **الإدارة:** تسهل العمل و تجعل الموظفين أكثر نشاطا و حماسا مما يؤثر في نتائج الأعمال.

* **المنظمة:** زيادة رضا العملاء بسبب قدرة الموظف السريعة على الإستجابة لهم و حل مشاكلهم دون الرجوع في كل كبيرة و صغيرة إلى الإدارة، مما يزيد الحصة السوقية للمنظمة، و يؤثر على نجاحها.¹

و يجدر الذكر أن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا، لهذا لا يمكن للموظفين أن يبدؤوا بحل المشاكل و إجراء تحسينات من تلقاء أنفسهم، بل بدعم الإدارة العليا لهم و إعطاء الضوء الأخضر بذلك وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، بتفسير آخر إن الفكرة الأساسية من التمكين أن تجري عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يُتبع النظام اللامركزي في إتخاذ القرارات.²

-ثانيا: إندماج الموظفين:

الإندماج هو أداة لترسيخ مساهمة الموظفين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة، من إيجاد أفكار جديدة و حل مشكلات و جهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة، فلا بد للإدارة من معاملة الموظف بإحترام و أن تستمع إلى جهات نظره و تزيل عوائق الإتصال مع مدرائه.

* إن كلمة إندماج الموظفين أعمق و أكثر شمولاً من المشاركة، و تتضمن تشجيع للموظفين على أن يكونوا أكثر قرباً و ألتصاقاً بأهداف المنظمة.

* يعتبر إندماج الموظفين إحدى أساليب تحفيزهم، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين الذين يدركون أهميتهم في المنظمة و مدى إحترام المنظمة لأرائهم، و بالتالي خلق إهتمام كبير لديهم في وظائفهم.

* إن إندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف، و في إيجاد إلتزام داخلي لدى العاملين تجاه تلك الأهداف، الأمر الذي من شأنه تعزيز شعور الملكية النفسية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و زيادة أرباح المنظمة، فإعتزاز الموظف بعمله و إندماجه في أعمال المنظمة لتحقيق التميز هو الحافز الحقيقي على المدى الطويل.

¹ - فوزية قديد، إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و

العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص118

² - سلمان زيدان، مرجع سابق ذكره، ص92

*لابد من التركيز على إندماج الموظفين في المنظمة و خاصة العمال الذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي لكونهم من سيقومون بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

* من طرق زيادة إندماج الموظفين تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، و مناقشات الموظفين لمدراءهم، و إجتماعات حلقات الجودة، و تشكيل فرق إندماج العاملين في بعض المنظمات، بالإضافة إلى وضع و تفعيل أنظمة الإقتراحات.¹

¹ - فوزية قديد، مرجع سابق ذكره، ص 117

خلاصة:

يشكل أداء الموظفين أهمية بالغة لأي مؤسسة ، بحيث يرتبط نجاح المنظمة بمدى كفاءة و فعالية أداء موظفيها، فالأداء يعتبر الوسيلة الأساسية و الدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق و التميز و تحقيق الأهداف، و يمكننا القول أن لإدارة الجودة الشاملة تأثير على أداء الموظفين تأثيرا طردي، حيث أنه كلما إزداد إلتزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نتج عن ذلك تحسين في أداء الموظفين، و تظهر و تبدو مساهمة و دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات من خلال تطبيق الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لدور إدارة

الجودة الشاملة في تحسين أداء

الموظفين

تمهيد:

تتصدر إدارة الجودة الشاملة قائمة أكثر مواضيع إدارة الأعمال أهمية و برزت مؤخرًا على الساحة العلمية لتحظى بالقدر الأوفر من إنشغالات و صناعات القرار وتسلط كل هذا الضوء حول هذا الموضوع لم يستطع أن يشبع القناعات، بل لم يستطع حتى إطفاء الجذوات المشتعلة بين المنتقدين و المشجعين لهذه الفلسفة و إمكانية تطبيقها على أرض الواقع ليترك جدلا بني على النزاعات الإيجابية لأغلب من يريدون تعميم أفكار هذه الفلسفة على المؤسسات الحديثة، و في هذا الفصل سنبين واقع و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة محل الدراسة، و كذا أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في المؤسسة، و نظرا لعدم وجود قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة تحتم علينا دراسة أربع أقسام في المؤسسة التي تهتم بالجودة الشاملة و هي قسم المحاسبة، قسم الموارد البشرية، قسم التسويق، و قسم الإنتاج.

المبحث الأول: تقديم و عرض المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تقديم و عرض مؤسسة بهجة حليب السوقر

*تعريف بالمؤسسة:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة - ملبنة سيدي عابد- تقع في السوقر ولاية تيارت، طريق عين دزاريت في المنطقة الصناعية، أنشأت سنة 2001م، تقوم هذه الشركة بإنتاج الحليب و مشتقاته وحليب البقرة، وتحتوي 40 عامل وهي شركة اقتصادية.

المعطيات العامة للمؤسسة.: présentation du promoteur.

الاسم و اللقب: حرز الله عبد القادر.

رقم الهاتف: 046 260 605

البريد الالكتروني: bahdjala@hotmai.com

تسمية الشركة: البهجة حليب Bahdja Lait

تاريخ النشأة: 27 /02/ 2001.

مهمة: إنتاج الحليب ومواد الحليب.

نوع الشركة : شركة ذات مسؤولية محدودة.

رأس مال الشركة: 00, 50 000 000 د ج.

الموقع:

" المنطقة الصناعية: طريق عين دزاريت -السوقر- تيارت رقم: 53 54 55 56"

القرض البنكي:

بنك التنمية المحلية: B-D-L

بنك لتنمية الريفية: B-A-D-R

عدد عمال المؤسسة: 40 عامل.

* نشأة المؤسسة:

تم إبرام عقد الشركة في 21/02/2000م ولم تتم بداية الإنتاج إلى غاية سنة 2009 م. و ذلك بسبب العراقيل التي واجهت الشركة.

ومن هذه العراقيل:

عدم تجهيز منطقة النشاطات الصناعية منها انعدام الكهرباء والغاز، حيث تم تجهيز هذه الأخيرة على عاتق المؤسسة.

يكن في قنوات صرف المياه، إذ تم حل المشكل بعد زيارة من السيد الوالي ومساعدة تكفلت بها الولاية. بداية الإنتاج كانت سنة 2009م، وكانت بنسبة قليلة وذلك بسبب قلة كمية بودرة الحليب المعطاة للمؤسسة من طرف الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، حيث كانت الحصة المعطاة لها 10 طن كمرحلة تجربة وهذا

إلى غاية 2010م، تم رفع الحصة إلى 65 طن.

بالنسبة لرأس مال الشركة: 30 00.000.00 دج

وتم رفعه إلى 50 000.000.00 دج في يوم 26 ماي 2013م.

أما بالنسبة للقروض البنكي مبلغه 55 000 000 دج،

تم إرجاع 68 000.000.00 دج مع الفائدة في جوان 2012م.

قيمة الاستثمار في البداية كانت 12 0.000.000.00 دج،

وارتفعت إلى 207 062.150.00 دج.

كمية المنتج: 24400 لتر يوميا، 634.400 لتر شهريا و7.612.800 لتر سنويا.

رقم الأعمال السنوي مابين 198 000.000.00 إلى 200 000.000.00

. الفوائد السنوية : مابين 14 000.000.00 إلى 1500 .000.000

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين

حسب الحصة المأخوذة من الديوان الوطني.

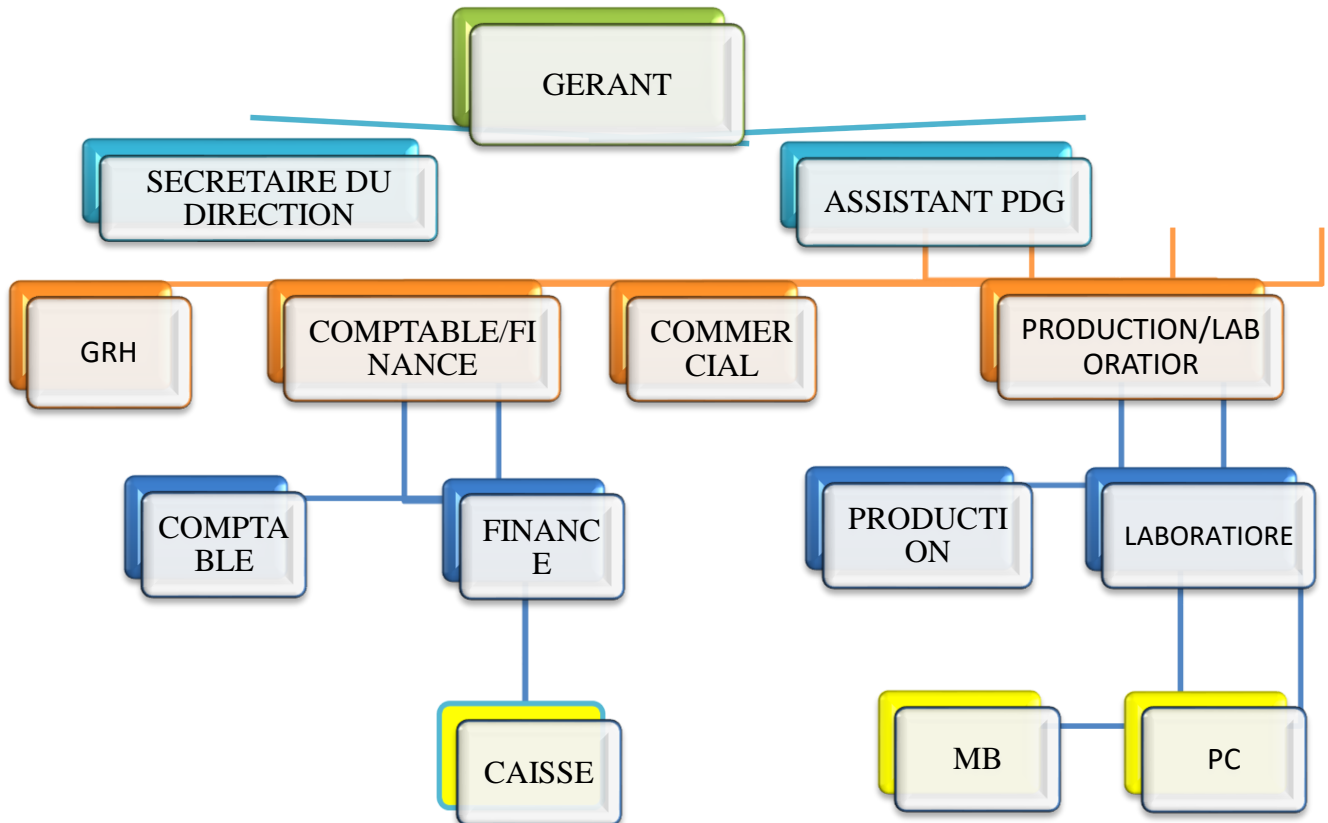
انتماء الشركة: المؤسسات الصغيرة.

عدد العمال: 07 عمال إطارات (les cadre): قسم التجارة، مصلحة المستخدمين، قسم المحاسبة، الخزينة،

المخبر، أمين المخزون، مسؤول الورشة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بهجة حليب سوقر

SARL BAHDJA-LAIT



المطلب الثالث: مهام مؤسسة بهجة حليب السوق

*بطاقة تحديد المهام الخاصة بمصلحة المخبر:

- مراقبة نوعية المنتج بصفة مستمرة عن طريق التحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية .
- مراقبة حليب البقرة اليومي من خلال التحليل لضمان جودته قبل استلامه.
- وضع تقارير اليومية للسجلات المخصصة بالمخبر.
- مراقبة محطة معالجة المياه.
- حساب أكياس الحليب المعادة من الشاحنات وغرفة التبريد.
- وضع مخطط نظافة للورشة والعتاد.

التنسيق مع وحدة الإنتاج في حالة وجود عطل في العتاد أو الآلات

*بطاقة تحديد المهام الخاصة بمصلحة الإنتاج:

-مراقبة العتاد.

-تنفيذ برنامج الإنتاج.

متابعة ومراقبة عمال الورشة (ملابس - نظافة - الأمن - الانضباط).

الاعتناء بالصناديق المخصصة للورشة (500 صندوق).

-الحرص على تطبيق مخطط النظافة (العتاد - الورشة).

-التنسيق مع وحدة التسويق في إطار برنامج الإنتاج.

بطاقة تحديد المهام الخاصة بمصلحة الموظفين:

معالجة ملفات مستخدمي المؤسسة.

إعداد الأجر (شهادة الأجر - تسبيق الراتب).

إعداد العقود العمل (شهادة العمل).

متابعة الغيابات والعطل (الاستجابات - الإنذارات - تصريحات الخروج).

متابعة التنقيط اليومي للعمال.

إعداد مجموع الديون الغير مسددة.

متابعة سجلات المستخدمين (سجلات الأجر - سجلات حركات العمال).

متابعة تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين

متابعة ملفات مفتشية العمل.

متابعة ملفات الضمان الاجتماعي (تليغات العمال- الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي).

متابعة ملفات طب العمل (والفحص الدوري لكل سداسي).

للتسيق مع مكتب التشغيل بالنسبة للتوظيف الجديد وعقود التشغيل المدعم.

بطاقة تحديد المهام الخاصة بمصلحة التسويق:

إعداد سند البيع.

إعداد الفواتير الشهرية للموزعين (العقود- الاتفاقيات- الشكاوى).

إعداد جرد بالاستهلاك (المواد الأولية - البلاستيك).

إعداد جرد الكلي للإنتاج (حليب مبستر - لبن - حليب بقرة).

إعداد ملف تموين لغبرة الحليب- حليب البقرة.

متابعة والقيام بالبحث على الزبائن.

معالجة الشكاوى.

إعداد التقارير.

بطاقة تحديد المهام الخاصة بمصلحة المحاسبة:

إعداد و تمرير العمليات الحسابية.

متابعة الجرد للمواد الدائمة.

متابعة السجلات القانونية.

فحص الميزان التجاري.

تحليل الحسابات.

إيداع وثائق المحاسبة لدى محافظ الحسابات والتنسيق معه إلى غاية إنهاء الميزانية العامة.

بطاقة تحديد المهام الخاصة بمصلحة المالية:

متابعة ومراقبة خزينة المؤسسة (الصندوق والبنك).

مراقبة إعداد الأجر وعقود العمل.

مراقبة الفواتير (المربين- ومجمعي الحليب).

إرسال ملفات المحاسبة إلى مصالح المحاسبة من أجل المراقبة.

مراقبة إعداد تصريحات الضمان الاجتماعي.

المبحث الثاني: واقع و أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين بالمؤسسة

المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بهجة حليب

نظرا لحدثة موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان النامية، و عدم توفر الكفاءات المؤهلة في هذا المجال، أدى إلى عدم تواجد قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة و هذا ما لمسناه في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة بهجة حليب، و التي تعمل على تطبيق الجودة الشاملة عن طريق تكاتف أربع أقسام رئيسية هي قسم الموارد البشرية، قسم المحاسبة، قسم التسويق، و قسم الإنتاج.

و لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في محل الدراسة توجب علينا عمل مقابلة و طرح بعض الأسئلة على رؤساء الأقسام الأربع و كانت كالتالي:

أولاً: في قسم الموارد البشرية

هل هناك تدريب مستمر أو برامج تطوير مهني تم تنفيذها بفعالية كجزء من إدارة الجودة الشاملة؟ هذا كان أول سؤال تم طرحه و دراسته في المؤسسة محل الدراسة هناك تدريب و برامج تطوير مستمرة تنفذ كجزء من إدارة الجودة الشاملة، و تشمل هذه البرامج ما يلي:

1/ التدريب: تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية منظمة للموظفين حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مثل تقنيات التحسين المستمر، و مبادئ التفتيش و المراجعة الداخلية، و أساليب تقييم الأداء.

2/ برامج تطوير المهارات: تتضمن هذه البرامج تطوير المهارات القيادية و التواصل و إدارة المشاريع، و التفكير الإبداعي، و غيرها من المهارات التي تساعد الموظفين على تحسين أدائهم و تطبيق مفاهيم الجودة بشكل فعال.

3/ ورش عمل تطبيقية: يتم تنظيم ورش عمل و مشاريع تطبيقية تهدف إلى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في بيئة عملية، مما يمكن الموظفين من تعزيز فهمهم و تطبيقهم لهذه المفاهيم على الواقع.

كان ثاني سؤال تم طرحه على رئيسة قسم الموارد البشرية هو كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تعزيز الإستقرار الوظيفي و الحفاظ على الموظفين الموهوبين في المؤسسة؟

و قد تبين أن إدارة الجودة الشاملة يمكنها أن تساهم بشكل كبير في تعزيز الإستقرار الوظيفي و الحفاظ على الموظفين عبر عدة طرق تعمل بها المؤسسة:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين

1/ بيئة عمل محفزة: يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خلق بيئة عمل إيجابية و محفزة، بحيث يشعر الموظفون بالتقدير و الاحترام و التشجيع على التطوير و التحسين المستمر.

2/ فرص التطوير المهني: تقدم إدارة الجودة الشاملة فرصا متنوعة للتطوير المهني و التدريب المستمر، مما يساعد في تطوير مهارات و قدرات الموظفين و زيادة رغبتهم في البقاء في المؤسسة.

3/ نظام المكافآت و التقدير: يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تعتمد نظاما للمكافآت و التقدير يعتمد على أداء الموظفين و مساهماتهم في تحسين الجودة و تحقيق الأهداف، مما يحفزهم على الأداء الممتاز و البقاء في المؤسسة.

4/ المشاركة في إتخاذ القرارات: يشعر الموظفون المشاركون في عمليات تحسين الجودة و إتخاذ القرارات بالإنتماء إلى المؤسسة و بأنهم جزء من العملية القيادية، مما يزيد من ولاءهم للمؤسسة.

5/ بناء ثقافة العدالة و الشفافية: يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة العدالة و الشفافية في المؤسسة، حيث يتم التقييم و الترقيات بناء على الأداء و الإسهامات، و هذا ما يزيد من ثقة الموظفين و إستقرارهم.

ثانيا: في قسم المحاسبة:

لتعزيز فهم و تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، يمكن إتخاذ عدة إجراءات محاسبية:

1/ تطبيق أساليب التحليل المالي: يجب تطبيق أساليب التحليل المالي الدقيقة لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركة، و تحليل النتائج لتحديد الفرص للتحسين و التطوير.

2/ تنفيذ نظام المراقبة الداخلية: وضع نظام مراقبة داخلية فعال يساهم في متابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ضمان تحقيق الأهداف و المعايير المحاسبية بشكل صحيح.

3/ تقديم التقارير الشفافة: تعكس التقارير المحاسبية الشفافة و الدقيقة مدى ثقة الموظفين في العمليات المحاسبية

و تساهم إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات المحاسبية و تقليل الهدر و التكاليف غير الضرورية من خلال عدة طرق هي:

1/ تحديد العمليات الحيوية: تتضمن هذه الخطوة تحديد العمليات الحيوية في القسم المحاسبي، و تحديد المخاطر و الفرص لتحسينها و تبسيطها من خلال تطبيق مبادئ إدار الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين

2/ مراقبة الجودة: عن طريق مراقبة الجودة يمكن رصد أداء العمليات المحاسبية بشكل دوري، و تحديد المخالفات و الإختلالات التي تسبب الهدر و تكاليف غير ضرورية، و إتخاذ إجراءات لتصحيحها.

3/ إستخدام التكنولوجيا: يتم إستخدام الأنظمة المحاسبية المتقدمة لتحسين كفاءة العمليات المحاسبية و تقليل الهدر.

4/ توثيق الإجراءات: توثيق الإجراءات المحاسبية و التحليلية بشكل واضح و مفهوم للموظفين يسهل عمليات التدقيق و المراجعة و يقلل من الخطأ.

ثالثاً: في قسم التسويق:

في قسم التسويق يتم إستخدام عدة أساليب و آليات لضمان الجودة في جميع مراحل التسويق، و من بعض الأساليب المستعملة في المؤسسة ما يلي:

1/ البحث و التحليل السوقي: حيث يتم جمع البيانات و تحليلها لضمان تقديم خدمة عالية الجودة.

2/ تحديد المعايير و المواصفات: تحدد المؤسسة معايير جودة محددة يجب أن تلبىها المنتجات في جميع مراحل التسويق.

3/ التفاعل مع العملاء و الإستماع إلى تعليقاتهم: بحيث أن التفاعل المباشر مع العملاء و جمع الآراء و المقترحات يساعد الشركة في تحسين منتجاتها و خدماتها بشكل فعال

4/ إستخدام تكنولوجيا المعلومات: إستخدام نظام إدارة علاقات العملاء و نظم معلومات التسويق لتتبع تفاعلات العملاء و التحليلات السوقية لتحسين إستراتيجيات التسويق.

تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء و الولاء للعلامة التجارية هو كبير، و فيما يلي بعض الطرق التي تؤثر على رضا العملاء و كسب ولائهم:

1/ الإتساق: الإتساق في جودة المنتجات يؤدي إلى رضا العملاء و ثقتهم و كسب ولائهم، و من المرجح أن يعودوا للعلامة التجارية.

2/ الموثوقية: يعني أن المنتجات تلبى توقعات العملاء بإستمرار، و هذه الموثوقية تبني الثقة و الولاء بين العملاء

3/ الحد من الخطأ: التقليل من الأخطاء و العيوب يقلل من شكاوي العملاء و تعليقاتهم السلبية.

4/ سمعة العلامة التجارية: يساعد بناء سمعة العلامة التجارية الإيجابية في جذب العملاء و الإحتفاظ بهم.

رابعاً: في قسم الإنتاج:

في غرفة الإنتاج يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساعد في تحسين إنتاجية العاملين من خلال عدة طرق هي:

1/ تحسين عمليات الإنتاج: عندما يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم تحليل و تحسين عملية الإنتاج لجعلها أكثر فعالية

2/ تشجيع الإبتكار و التحسين المستمر: التشجيع على الإبتكار و التحسين المستمر في العمليات يؤدي إلى تطوير أساليب جديدة أو تحسين العمليات الحالية، مما يزيد من إنتاجية العاملين.

3/ توجيه العمالة: توجيه الموظفين بشكل جيد من خلال التدريب و التعليم المستمر يساعد الموظفين على فهم متطلبات الجودة و كيفية العمل بكفاءة لتحقيق هذه المتطلبات.

4/ مراقبة الجودة و المعايير: تركز على مراقبة الجودة و ضمان تحقيق المعايير المطلوبة، هذا يساعد في منع الأخطاء و الإهدار و بالتالي زيادة الإنتاجية.

5/ تحسين الإتصال و التفاعل: تسعى المؤسسة إلى حسين الإتصال و تعزيز التفاعل بين الموظفين، فهذا يساهم في تحسين التنسيق و التعاون مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و جودة العمل.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل غرفة الإنتاج له أهمية كبيرة تتجلى في ما يلي:

1/ زيادة الجودة: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات من خلال تحسين العمليات و ضمان تطبيق معايير الجودة العالية.

2/ تقليل التكاليف: من خلال تحسين العمليات و التقليل من الأخطاء يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تقلل من التكاليف التشغيلية و زيادة كفاءة إستخدام الموارد.

3/ تحسين إنتاجية العاملين: تعمل إدارة الجودة الشاملة على توجيه العمليات و تحسين تدريب الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم و فعاليتهم في العمل.

4/ زيادة رضا العملاء: بفضل الجودة المحسنة للمنتجات و الخدمات، يزداد رضا الزبائن و تتحسن سمعة المؤسسة.

المطلب الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين

يشكل المورد البشري عنصراً مهماً في المؤسسة فهو يقدم مختلف مهاراته و قدراته إذ يعد العامل الحاسم في النجاحات التي تحقّقها منظمات الأعمال لذا تحرص المؤسسة على إتاحة الفرصة للعاملين في الإشتراك في تحسين جودة المنتجات من خلال برامج إدارة الجودة الشاملة التي من مبادئها تدريب و تحفيز و تشكيل فرق العمل من أجل التأثير عليهم برفع أدائهم و تقديم منتجات ذات جودة عالية.

أولاً: التدريب

التدريب على مفاهيم الجودة و ذلك يتم من خلال تنظيم دورات تدريبية لمنظمة للموظفين حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مثل تقنيات التحسين المستمر، و مبادئ التفنّيش و المراجعة الداخلية، و أساليب تقييم الأداء.

حيث يمكن تعريفه على أنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية ، هدفه إكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الموظف لتطوير الأداء و تحسينه بشكل مستمر.

و يعد التدريب من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و ذلك لأنه أداة أساسية لتنمية القدرات و المهارات للموارد البشرية و الكفاءات الفردية، ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لإقتناعها بأن الموارد البشرية و الكفاءات تعد أصولاً إستراتيجية للمؤسسة، يجب تنميتها و تطويرها باستمرار، حيث أن هناك إتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب و تنمية الموارد البشرية للمؤسسة بإعتبارها أحد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات و الخبرات و معرفة الكفاءات، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية و التحسين المستمر للأداء.

و تتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير إدارة الجودة الشاملة في ضمان الوصول إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من قبل الموظفين، و تجنب الأخطاء و تقليص العيوب، و إدراك مسؤولياتهم في إطار الإنتماء للمؤسسة، و المساهمة في التحسين المستمر و تقليل الحاجة للإشراف، و زيادة الإستقرار و المرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية و الكفاءات من خلال إعداد برامج تطوير مهارات تضمن تطوير المهارات القيادية و التواصل و إدارة المشاريع، و التفكير الإبداعي، و غيرها من المهارات التي تساعد الموظفين على تحسين أدائهم و تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بشكل فعال، و كذا تنظيم ورش عمل و مشاريع تطبيقية تهدف إلى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في بيئة عملية، مما يمكن الموظفين من تعزيز فهمهم و تطبيقهم لهذه المفاهيم على الواقع.¹

¹ - عواطي حنان، بن ناصر بسمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة في مؤسسة عمر

بن عمر - مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمه،

2012/2011، ص 56

ثانيا: التحفيز

يعتبر التحفيز عنصرا حيويا في إدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية، يشمل ذلك منح العاملين إمتيازات مثل الأمن و الإستقرار الوظيفي و التأمين الصحي، و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرارات و تفويض السلطة لتنفيذ الأفكار المقترحة مما يزيد من الرضا الوظيفي و الولاء للمنظمة.

حيث يحقق نظام الحوافز نتائج مفيدة من أهمها زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج و مبيعات و أرباح، إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الإهتمام بالحرص على تقليل من هدر الوقت و الموارد المستخدمة.

إن أتباع إستراتيجية التحفيز يتطلب دراسة محيط المؤسسة و تشخيص وضعيتها لتحديد الحوافز الملائمة لها و التي تسمح بتحقيق الجودة الشاملة من خلال:

1/ إشباع حاجيات عمالها خاصة من حيث التقدير و الإحترام.

2/ شعور العمال بروح العدالة داخل المؤسسة.

3/ جذب العمال إلى المؤسسة و زيادة روح الولاء و الإلتزام.

4/ تنمية روح التعاون و الفريق و التضامن بين العمال.

5/ تحسين صورة المؤسسة

6/ تطوير أداء المؤسسة.

العميل الداخلي، هو مصطلح تطلقه منهجية إدارة الجودة الشاملة على الموظف تعبيرا على مدى أهميته، فهي تركز على ضرورة تحفيز الموظف من أجل إستثماره بشكل جيد، من خلال زرع الولاء و الإلتزام لديه تجاه المؤسسة، و جعله جزءا منها، حيث يعتبر تحفيز الموظف ضرورة حتمية، فموظف مستاء يعني عميل مستاء، و العكس صحيح لذلك يجب تبني سياسة تحفيز مناسبة و جيدة من أجل تحقيق التكامل بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة، فالموظف الراضي لا شك أن أدائه سيكون جيدا و بالتالي مستوى الجودة سيكون عاليا أيضا مما يحقق الرضا للعميل الخارجي.¹

و ليكون لدى المؤسسة سياسة تحفيز جيدة، يجب أن تشمل على الجوانب التالية:

1/ أن تقوم سياسة التحفيز على أساس أن العاملين هم شركاء و ليسو أجراء.

¹ - عواطي حنان، بن ناصر بسمة، مرجع سابق نكره، ص59

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين

2/ ربط الحوافز بمستوى الأداء، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا العميل الخارجي، كلما زاد رضاه زادت الحوافز.

3/ التحفيز الجماعي و ذلك من أجل تنمية روح التعاون و المسؤولية الجماعية.

4/ ربط الحوافز بإرتفاع مستوى المهارة في العمل، و إكتساب مهارات جديدة.

5/ التركيز على ثلاثة أنواع من الحوافز هي:

*التحفيز المادي: و يشمل على الرواتب و أجور جيدة و مكافآت مالية، و المشاركة في الأرباح.

*التحفيز الفكري: و يشتمل على تشجيع الأفراد على التفكير المبدع و الخلاق، و كذلك تشجيعهم على المبادرة، و إستخدام الأدوات الحديثة في حل المشاكل.

*التحفيز المعنوي: و سشتمل على جوانب كثيرة مثل الشهادات التقديرية، إشعار العاملين بقيمتهم الإجتماعية و توفير الإحترام و التقدير لهم، و أيضا توفير عنصر الأمان و الحماية من مخاطر العمل و توفير الإستقرار الوظيفي.

ثالثا: فرق العمل:

لقد كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن فرق العمل خاصة مع ظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و ذلك لأن من أهم الأساليب لتحسين الأداء إعداد فرق العمل لتحسين الجودة و بتطبيق أسلوب حلقات أو دوائر الجودة.

تعرف فرق العمل على أنها إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء و تتمثل في مجموعة صغيرة تضم عدد من الموظفين تخصصاتهم مختلفة و لكنها متكاملة، المطلوب منهم أداء مهمات و أهداف معينة في وقت معين و هم مسؤولون عن أدائهم، عادة ما يتراوح عددهم بين 5-10 عمال و هذه الفرق تفيد في تبادل الخبرات و المهارات اللازمة، و جمع المعلومات و تكوين البدائل و تقييمها و إتخاذ القرارات و الإجراءات المناسبة، و فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات و توفير الوقت.¹

و تصنيف فرق العمل يقوم تبعا للأهداف التي تتكون من أجل تحقيقها، و هناك عدة تصنيفات هي:

1/ فرق عمل الإدارة العليا: هي الفرق التي تقوم بإتخاذ القرارات الإدارية، ففي بعض الشركات يمكن إستبدال الرئيس بفريق إدارة، فغن المدير المنفذ في كثير من الأوقات يقوم بإستخدام فريق الإدارة و ذلك للقيام بدراسة الموضوعات الهامة و المشاكل المتعلقة بالقرارات المصيرية مع إيجاد حلول لهذه المشاكل.

¹ - عواطي حنان، بن ناصر بسملة، مرجع سابق ذكره، ص63

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين

2/ فرق العمل الوظيفية: هي الفرق التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، و يكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة و تكون السلطات و المسؤوليات محددة، و تمتاز العلاقات و سبل إتخاذ القرارات و حدود الإدارة واضحة. و ينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية و التي تتسم ببيئتها بالثبات.

3/ فرق العمل متعددة الوظائف: فريق يتكون من 5 إلى 10 أعضاء تمثل عدد من الوظائف المختلفة في حقول متعددة مثل التسويق، الإنتاج، المحاسبة، الموارد البشرية.

4/ حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة: تعرف حلقات الجودة بأنها مجموعة صغيرة من الموظفين يؤدون عملاً متشابهاً يتقابلون بشكل دوري بهدف تعديد و تحليل مشكلات الجودة و الإنتاج و تحسين الأداء.

5/ الفرق الموجهة ذاتياً: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة و توجيه نشاطاتهم و أعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالإعتماد الذاتي و يتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة و يكونون مسؤولين عن عملية متكاملة و تتوفر لديهم المهارات الفنية و العلمية و الإنسانية و المواد اللازمة لتحقيق النجاح.

و من خلال تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة كالتدريب و التحفيز و فرق العمل، يمكن ملاحظة أثر هذه البرامج على أداء الموظفين في:

1/ تحسين المهارات: يساعد التدريب المستمر على تحسين مهارات الموظفين في تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية و بفعالية.

2/ زيادة الفهم: تزيد البرامج التطويرية و التدريبية من فهم الموظفين لمفاهيم الجودة الشاملة، مما يجعلهم أكثر قدرة على التطبيق الصحيح لهذه المفاهيم في أعمالهم اليومية.

3/ زيادة الرضا الوظيفي: تؤدي البرامج التدريبية و التطويرية إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم و ثقتهم في قدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم و إنخراطهم في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالؤسسة المدروسة بتقديم بطاقة المعلومات الخاصة بها و إعطاء لمحة تاريخية عن نشأتها، بعدها القيام بدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، حيث تبين أنه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم كثيرا في تحسين عمليات المؤسسة و أثر بشكل كبير على أداء العاملين، و وجود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يبين مدى إهتمام المؤسسة و إلتزام المسؤولين فيها بأهمية التركيز على العملاء و التحسين المستمر، مما جعل من المؤسسة تفرض نفسها في السوق و تحقق الربحية.

إكتسب مفهوم الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة دلالات إستراتيجية، و أصبح تبنيها في المؤسسات ضرورة حتمية لضمان الإستمرارية، و لعل السرعة التي إنتشر بها المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد و سباق محفوف بالمخاطر، لا سيما في ظل التحديات و الرهانات التي تفرضها العولمة و تأثيراتها على المؤسسات و هو ما يدعو إلى التفكير في الآليات و التقنيات التي من شأنها تحسين الجودة و تحقيق التميز.

و إدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يرتكز على الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية جوهره الإهتمام بالعميل، كما يعتبر أن العمل الجماعي هو أفضل الطرق لحسين الأداء، و أهم سبل التميز هو التطوير و الإبتكار المستملاين، و لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، فهي تؤثر على جميع وظائف المؤسسة (الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المحاسبة،...) كما تؤثر على أداء الموظفين، و على النمط القيادي و على الإستراتيجية، كما تساهم بشكل فعال في تحقيق إندماج العاملين في مؤسستهم.

إن ما نستنتجه من خلال دراستنا هذه أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها و إستمراريتها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة، لا بد أن تكون لها القدرة على المنافسة التي تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة و المتعاقبة للمحيط، و تعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين و تعزيز المركز الإقتصادي للمؤسسة، و هذا ما لمسناه في دراستنا الميدانية لمؤسسة بهجة حليب.

و في نهاية هذا العمل نتطرق إلى مختلف النتائج المحصل عليها كخلاصة لدراسة إشكالية كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين، و كذلك الإجابة على باقي الأسئلة الفرعية للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات و الإقتراحات

نتائج الدراسة:

و عليه توصلنا في هذه الدراسة إلى

- توجد علاقة وطيدة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الموظفين
- زيادة التحسين المستمر يساعد في تحسين أداء العاملين
- تخفيض تكاليف الجودة يساهم في تحقيق رضا الزبائن
- إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين الذي بدوره يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة
- عدم وجود أفراد ذو خبرة في مجال إدارة الجودة الشاملة

الإقتراحات و التوصيات:

من خلال النتائج السابقة نقدم التوصيات و الإقتراحات التالية:

- توعية الموظفين في المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة و أهميتها
- تكوين الأفراد في مجال إدارة الجودة الشاملة
- القيام بالمزيد من الدراسات عن إدارة الجودة الشاملة
- فهم إحتياجات العملاء و توقعاتهم و العمل على تحقيق رضاهم
- تبني ثقافة التحسين المستمر و تشجيع الموظفين على البحث عن طرق لتحسين العمليات و الخدمات
- الإهتمام بالموظفين و توفير التدريب المستمر لهم لتطوير مهاراتهم و زيادة كفاءتهم

آفاق الدراسة:

من خلال تقديمنا للبحث لاحظنا أن هناك مجموعة من الآفاق التي تساهم في تطوير المؤسسات و الإرتقاء بمستوى الأداء نذكر منها:

- مشاركة الموظفين في عمليات التحسين يساهم في رفع مستوى الأداء
 - تحديد الإحتياجات التدريبية و نظم العمل
 - ضرورة تفاعل المؤسسات بكل ما يحيط بها
- و في الختام فإن بحثنا هذا ما هو إلا مجرد محاولة رسم الخطوط العريضة للمؤسسات الإقتصادية لتبني إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين و نأمل أن نكون قد خطونا خطوة إيجابية و أن يكون موضوعنا بداية لعمل أكبر يجب إستكماله.

المراجع

الكتب:

- 1- د. محمود حسين الوادي د. عبد الله نزال د. حسين محمد سمحان -إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر و التوزيع _ عمان 2010م
- 2- فداء محمود حامد -إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار البداية ناشرون و موزعون -عمان 2014م
- 3- حمدي أحمد محمود، جودة الأداء المؤسسي بين الواقعية و الورقية.، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الأردن 2010
- 4- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. دار الفجر للنشر و التوزيع مصر 2008.
- 5- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن 2011
- 6- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة-الفلسفة و مداخل العمل-الجزء الأول، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2009

المجلات العلمية:

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/03

البحوث الجامعية:

- 1- قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية) بالوادي، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014
- 2- سيد علي مصطفى، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية و

المنشآت الرياضية، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية،
2020/2019

3- صخر أيمن، رشاش يوسف، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بفندق لينتال
بلاص بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم
التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2022/2021

4- سلمى عيشوبي، فاطمة بلمهدي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية
للتأمين بولاية ورقلة SAA، مذكرة ليسانس مهني، تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع علوم التسيير/ علوم
مالية و محاسبية، معهد التكنولوجيا-ورقلة- 2019/2018

5- شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير،
تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية. 2016

6- شوشة خضرة، فارسي زهراء، دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية ()
إتصالات الجزائر فرع سيدي علي- مستغانم)، مذكرة ماستر، تخصص إتصال و علاقات عامة، قسم علوم
الإعلام و الإتصال، كلية العلوم الإجتماعية جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم، 2021/2020

7- فوزية قديد، إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم
التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزئر 3، 2021/2020

8- عواطي حنان، بن ناصر بسمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية-
دراسة حالة في مؤسسة عمر بن عمر- مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و
علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2012/2011

الملاحق



في قسم موارد البشرية

هل هناك تدريب مستمر أو برامج تطوير مهني تم تنفيذها بفعالية كجزء من إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو تأثيرها على أداء الموظفين؟

نعم، هناك تدريب مستمر وبرامج تطوير مهني تنفذ بشكل فعال كجزء من إدارة الجودة الشاملة. هذه البرامج تشمل:

1/ تدريب على مفاهيم الجودة: يتم تنظيم دورات تدريبية منتظمة للموظفين حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مثل تقنيات التحسين المستمر، ومبادئ التفتيش والمراجعة الداخلية، وأساليب تقييم الأداء.

2/ برامج تطوير المهارات: تتضمن هذه البرامج تطوير المهارات القيادية والتواصل وإدارة المشاريع، والتفكير الإبداعي، وغيرها من المهارات التي تساعد الموظفين على تحسين أداءهم وتطبيق مفاهيم الجودة بشكل فعال.

3/ ورش عمل ومشاريع تطبيقية: يتم تنظيم ورش عمل ومشاريع تطبيقية تهدف إلى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في بيئة عملية، مما يمكن الموظفين من تعزيز فهمهم وتطبيقهم لهذه المفاهيم على الواقع.

تأثير هذه البرامج والتدريبات على أداء الموظفين يمكن أن يكون ملحوظًا:

-تحسين المهارات: يساعد التدريب المستمر على تحسين مهارات الموظفين في تنفيذ عملياتهم بكفاءة عالية وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

-زيادة الفهم: تزيد البرامج التطويرية والتدريبية من فهم الموظفين لمفاهيم الجودة الشاملة، مما يجعلهم أكثر قدرة على التطبيق الصحيح لهذه المفاهيم في أعمالهم اليومية.

S. A. R. L BAHDJA - LAIT
Z.1/Route Am Dzani Sougueur (W.Tiaret)
Direction Administrative Générale



تعزيز التفاعل والتعاون: تسهم هذه البرامج في تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، حيث يتشاركون المعرفة والخبرات ويعملون كفريق واحد نحو تحقيق أهداف الجودة والأداء الممتاز.

-زيادة الرضا الوظيفي: تؤدي البرامج التطويرية والتدريبية إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم وتقتهم في قدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وانخراطهم في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي والحفاظ على الموظفين الموهوبين في المؤسسة؟

إدارة الجودة الشاملة يمكنها أن تساهم بشكل كبير في تعزيز الاستقرار الوظيفي والحفاظ على الموظفين الموهوبين في المؤسسة عبر عدة طرق:

1/ بيئة عمل محفزة: يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام والتشجيع على التطوير والتحسين المستمر.

2. فرص التطوير المهني: تقدم إدارة الجودة الشاملة فرصاً متنوعة للتطوير المهني والتدريب المستمر، مما يساعد في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وزيادة رغبتهم في البقاء في المؤسسة.

3/ نظام مكافآت وتقدير: يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تعتمد نظاماً للمكافآت والتقدير يعتمد على أداء الموظفين ومساهماتهم في تحسين الجودة وتحقيق الأهداف، مما يحفزهم على الأداء الممتاز والبقاء في المؤسسة.

4/ مشاركة في اتخاذ القرارات: يشعر الموظفون المشاركون في عمليات تحسين الجودة واتخاذ القرارات بالانتماء إلى المؤسسة وبأنهم جزء من العملية القيادية، مما يزيد من رغبتهم في البقاء والاستمرار.

5/ بناء ثقافة العدالة والشفافية: يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة عدالة وشفافية في المؤسسة، حيث يتم التقييم والترقيات بناءً على الأداء والإسهامات، مما يزيد من ثقة الموظفين واستقرارهم.

S. A. R. L BAHDJA - LAIT
Z. I / Route Aïn Djaïr Souhann (W. Tiaret)
Direction Administration Générale



في قسم المحاسبة

#ما هي الإجراءات المحاسبية الرئيسية التي يجب تنفيذها لتعزيز فهم وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين في القطاع المحاسبي ؟

لتعزيز فهم وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين في القطاع المحاسبي، يمكن اتخاذ عدة إجراءات محاسبية رئيسية:

1/ إعداد الدلائل والإجراءات القياسية: ينبغي وضع دليل شامل يحتوي على المفاهيم والإجراءات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في القطاع المحاسبي، بما في ذلك عمليات التدقيق ومراجعة الأداء وتحسين العمليات.

2/ تطبيق أساليب التحليل المالي: يجب تطبيق أساليب التحليل المالي الدقيقة لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركة، وتحليل النتائج لتحديد الفرص للتحسين والتطوير.

3/ تنفيذ نظام مراقبة داخلية: ينبغي وضع نظام مراقبة داخلية فعال يساهم في متابعة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وضمان تحقيق الأهداف والمعايير المحاسبية بشكل صحيح.

4/ تقديم التقارير الشفافة: يجب توفير تقارير مالية ومحاسبية شفافة ودقيقة تعكس تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتساهم في تحسين فهم الموظفين وثقتهم في العمليات المحاسبية.

5/ تشجيع الشراكة والتعاون: ينبغي تشجيع التعاون والشراكة بين الموظفين في القطاع المحاسبي لتبادل المعرفة والخبرات حول تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز فهمهم وتطبيقهم لهذه المفاهيم بشكل فعال.

S. A. R. L. BAHDJA LAIT
Z.I/Route Ain Dzani Souqueur (W.Tiaret)
Direction Administration Général



يمكن إدارة الجودة الشاملة أن تؤثر في تحسين كفاءة العمليات المحاسبية وتقليل الهدر والتكاليف الغير ضرورية؟

1. إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤثر بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات المحاسبية وتقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية من خلال عدة طرق:
1. تحديد العمليات الحيوية: يتضمن هذا الخطوة تحديد العمليات الحيوية في القطاع المحاسبي، وتحديد المخاطر والفرص لتحسينها وتبسيطها من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. مراقبة الجودة: من خلال تطبيق أساليب مراقبة الجودة، يمكن رصد أداء العمليات المحاسبية بشكل دوري، وتحديد المخالفات والاختلالات التي تسبب الهدر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيحها.
3. تحسين العمليات: بعد تحديد العمليات الحيوية ورصد الأداء، يمكن تطبيق تقنيات التحسين المستمر مثل تحليل الفاصل الزمني وتحسين التدفقات العملية لتحسين كفاءة العمليات المحاسبية.
5. استخدام التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا والأنظمة المحاسبية المتقدمة لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر، مثل استخدام برامج إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة الإفصاح المالي الآلي.
6. توثيق الإجراءات: يجب توثيق الإجراءات المحاسبية والتحليلية بشكل واضح ومفهوم للموظفين، مما يسهل عمليات التدقيق والمراجعة، ويقلل من الخطأ والهدر.

S. A. R. L. BAHDJA - LAIT
Z.1 / Route Air Dzari Soudagueur (W. Tiaret)
Direction Administration Général



في قسم التسويق

- # ما هي الآليات التي تستخدمها الشركة لضمان الجودة في جميع مراحل التسويق؟
تستخدم العديد من الآليات لضمان الجودة في جميع مراحل التسويق في الشركات، وهذه بعض من الأساليب الشائعة:
 1. البحث والتحليل السوقي: يبدأ ضمان الجودة من الفهم العميق لاحتياجات السوق وتوقعات العملاء، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها لضمان التطوير الفعال للمنتجات أو الخدمات.
 2. تحديد المعايير والمواصفات: تُحد الشركة معايير جودة محددة يجب أن تلبىها المنتجات أو الخدمات في جميع مراحل التسويق من التطوير إلى التوزيع.
 3. التدريب والتطوير: تسعى الشركة إلى تدريب الموظفين بشكل مستمر على أفضل الممارسات في مجال التسويق وخدمة العملاء لضمان تقديم خدمة عالية الجودة.
 4. المراقبة والتقييم المستمر: تقوم الشركات بمراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، واستخدام التغذية الراجعة للتحسين المستمر.
 5. التدقيق الداخلي والخارجي: يتم إجراء التدقيقات الدورية لتقييم فعالية العمليات والتحقق من الالتزام بالمعايير المحددة.
 6. التحسين المستمر: تستخدم الشركات طرق مثل منهجية كايزن أو Six Sigma للتحسين المستمر في العمليات التسويقية والجودة.
 7. استخدام تكنولوجيا المعلومات: استخدام أنظمة CRM (إدارة علاقات العملاء) ونظم معلومات التسويق لتتبع تفاعلات العملاء والتحليلات السوقية لتحسين استراتيجيات التسويق.
 8. التفاعل مع العملاء والاستماع إلى تعليقاتهم: يمكن للتفاعل المباشر مع العملاء وجمع الآراء والمقترحات أن يساعد الشركة في تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل فعال.

S.A. BAHDJA - LAIT
Z.I/ Route de l'Arbit Souguieur (W. Tiaret)
Service Commercial



كيف تؤثر الجودة الشاملة على رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية؟
تأثير الجودة الشاملة (تق) على رضا العملاء والولاء للعلامة التجارية هو كبير. وفيما يلي بعض الطرق
تق يمكن أن تؤثر على رضا العملاء والولاء:
1. الاتساق: يضمن الاتساق في جودة المنتج أو الخدمة ، مما يؤدي إلى رضا العملاء وثقتهم. عندما
يتلقى العملاء جودة متسقة ، فمن المرجح أن يعودوا إلى العلامة التجارية.

2. الموثوقية: يركز تق على الموثوقية ، مما يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبى توقعات العملاء
باستمرار. هذه الموثوقية تبني الثقة والولاء بين العملاء.

3. الحد من الخطأ: يهدف تق إلى تقليل الأخطاء والعيوب ، مما يقلل من شكاوى العملاء وعدم
الرضا. تؤدي الأخطاء الأقل إلى زيادة رضا العملاء وولائهم.

4. تحسين الأداء: يؤدي تق إلى تحسين أداء المنتج أو الخدمة ، مما يعزز رضا العملاء ويشجع الولاء.

5. التخصيص: تمكن المؤسسة من فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل ، مما يؤدي إلى منتجات أو
خدمات مخصصة تلبى متطلبات العملاء المحددة. هذا التخصيص يعزز الولاء والرضا.

6. التسليم في الوقت المناسب: تق يضمن التسليم في الوقت المناسب من المنتجات أو الخدمات ، وهو
أمر بالغ الأهمية لرضا العملاء. التسليم في الوقت المحدد يبني الثقة والولاء.

7. التحسين المستمر: تق يعزز التحسين المستمر ، مما يعني أن المنظمات تبحث دائما عن طرق
لتحسين منتجاتها أو خدماتها. يوضح هذا الالتزام بالتحسين نهجا يركز على العملاء ، مما يؤدي إلى زيادة
الرضا والولاء.

8. مشاركة الموظفين: ينطوي تق على تمكين الموظفين والمشاركة ، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز
الموظفين الذين هم أكثر عرضة لتقديم خدمة العملاء الممتازة. الموظفون العاملون حاسمة لبناء رضا
العملاء والولاء.

9. سمعة العلامة التجارية: تق يساعد على بناء سمعة العلامة التجارية الإيجابية ، وهو أمر ضروري
لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. من المرجح أن تجذب العلامة التجارية المعروفة بجودتها وموثوقيتها

S.A. I. BAHDJA - LAII
Z.I / Route Agh. Elamir Sougueur (W. Tiaret)
Service Commercial



في غرفة الإنتاج

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساعد في تحسين إنتاجية العاملين داخل غرف الإنتاج؟

إدارة الجودة الشاملة (TQM) يمكن أن تساعد في تحسين إنتاجية العاملين داخل غرف الإنتاج من خلال عدة طرق:

1/ تحسين عمليات الإنتاج: عندما يتم تطبيق مبادئ TQM، يتم تحليل وتحسين عمليات الإنتاج لجعلها أكثر فعالية وفعالية. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد.

2/ توجيه العمالة TQM: تشجع على توجيه العمالة بشكل أفضل من خلال تحسين التدريب والتعلم المستمر. هذا يساعد العمالة على فهم متطلبات الجودة وكيفية العمل بكفاءة لتحقيق هذه المتطلبات.

3/ تشجيع الابتكار والتحسين المستمر TQM: تشجع على الابتكار والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات. هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير أساليب جديدة أو تحسين العمليات الحالية، مما يزيد من إنتاجية العاملين.

4/ تحسين الاتصال والتفاعل: من خلال TQM، يتم تحسين الاتصال داخل الشركة وتعزيز التفاعل بين العاملين. هذا يساهم في تحسين التنسيق والتعاون، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة العمل.

5/ مراقبة الجودة والمعايير TQM: تركز على مراقبة الجودة وضمان تحقيق المعايير المطلوبة. هذا يساعد في منع الأخطاء والإهدار، وبالتالي زيادة إنتاجية العاملين.



ماهي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في غرف الإنتاج؟

تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في غرف الإنتاج له أهمية كبيرة تتجلى في عدة جوانب:

- 1/ زيادة الجودة: يساهم TQM في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تحسين العمليات وضمان تطبيق معايير الجودة العالية.
- 2/ تقليل التكاليف: من خلال تحسين العمليات والتقليل من الأخطاء والفاقد، يمكن ل TQM تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة استخدام الموارد.
- 3/ زيادة رضا العملاء: بفضل الجودة المحسنة للمنتجات والخدمات، يزداد رضا العملاء ويتحسن سمعة الشركة في السوق.
- 4/ تحسين إنتاجية العاملين: يعمل TQM على توجيه العمليات وتحسين تدريب العاملين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل.
- 5/ تعزيز التعاون والتعاون TQM: يعزز التعاون والتعاون بين العاملين داخل غرف الإنتاج، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.
- 6/ تحسين سلامة العاملين: من خلال التركيز على الجودة والتحسين المستمر، يمكن ل TQM تحسين سلامة العاملين داخل غرف الإنتاج والحد من حوادث العمل.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، و دورها في تحسين اداء الموظفين في المؤسسات، و بيان الإنعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند إتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن).

و تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة و المهمة للمنظمات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، وحتى تتمكن من البقاء و الإستمرار في أعمالها بنجاح . ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، و إنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي.

وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء و الإستمرار في عامل المنافسة وذلك بتغير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبين مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

summary:

This study aims to explore Total Quality Management (TQM) and its role in enhancing employee performance in organizations, highlighting the positive reflections on performance resulting from the implementation of TQM. These include continuous improvement, management's reliance on information for decision-making, senior management's support for TQM, and focusing efforts on meeting customers' needs and desires.

Total Quality Management is considered a modern and significant approach for organizations, initiated due to the changes and challenges faced by these institutions. It enables them to remain successful in their operations. TQM's concern is no longer limited to the quality of goods but extends to the quality of services and all activities and processes within the organization, to increase the competitive capabilities of organizations at both local and global levels.

Global and local organizations face numerous changes and challenges, prompting the emergence of new concepts in organizational management. These concepts aim to achieve the goal of survival and continued competitiveness by changing traditional methods that no longer align with the challenges faced by organizations. They introduce modern management concepts that enable the organization to deal with and overcome these challenges to achieve optimal performance levels.