



جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



شعبة علم النفس
تخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

مجموعة محاضرات السداسي الثاني لطلبة ماستر 1- تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد
البشرية في مقياس:

تسيير الموارد البشرية

أستاذ المقياس: د. علي لفقير

السنة الجامعية: 2020/2019

محاضرة 1: نظام الأجور

محاضرة 2: تقييم الأداء

محاضرة 3: إدارة الحركة الوظيفية

محاضرة 4: إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة الأولى: نظام الأجور

أولاً: تعريف الأجور: الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ويمكن تعريفها أيضاً على أنها ما يحصل عليه الفرد مقابل قيامه بعمل .

ثانياً: مفاهيم مرتبطة:

المرتب : ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً.

إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية اقتطاعات.

صافي الأجر: هو الأجر يعد خصم الاقتطاعات (الضرائب، تأمينات اجتماعية...)

الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية... الخ.

ثالثاً: أهمية الأجور: تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة:

1- بالنسبة للفرد :

_ الأجور هي وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد

_ وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير.

_ وتعتبر كذلك وسيلة للتحقيق الذات .

2- بالنسبة للمنظمة : تعد الأجور

- وسيلة لاستقطاب وجذب الأيدي العاملة ذو كفاءات عالية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية .

- تمكن الأجور من إبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.

- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

رابعاً: خطوات تصميم نظام الأجور: تمر هذه العملية بعدة مراحل نستعرضها فيما يلي:

الخطوة أولى : التمهيد لتصميم النظام : وتشمل هذه الخطوة ما يلي :

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أم غير رسمي .
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية.

- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف؟ هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفين؟.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف: على المنظمة أن تحدد أي الطرق ستستخدم في تقييم الوظائف ، وهذه الطرق سيتم توضيحها فيما بعد ، وهي:

• الترتيب.

• مقارنة العوامل.

• الدرجات.

• النقط.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم : وتشمل ما يلي:

• تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم.

• وضع الجدول الزمني للتنفيذ.

• تحديد تكلفة التقييم.

• تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف :

يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعية ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل مرضى.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات:

ويطلق على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات ، وكل درجة تحتوى على عدد من الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات: يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور :

في هذه المرحلة يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور

ثالثاً : طرق تقييم الوظائف :

يعد تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بباقي الوظائف وذلك لوضع هيكل الأجور لمختلف الوظائف بناءً على ذلك. ويوجد نوعان من الطرق لتقييم الوظائف كمية و أخرى غير كمية (نوعية)

1- الطرق غير الكمية : وتضم طريقة الترتيب وطريقة الدرجات.

1-1- طريقة الترتيب : وتعد من أبسط الطرق المستعملة في تقييم الوظائف إذ تقوم على مبدأ مقارنة الوظيفة محل التقييم بالوظائف الأخرى وتحديد ترتيبها (أعلى أم أسفل) ويتم هذا الترتيب إما بالشكل البسيط أو على أساس المقارنة الثنائية.

- طريقة الترتيب البسيط : طبقاً لهذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة ككل ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم وتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها ككل بهدف التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف.

- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية : وفقاً لهذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج منها) التي تتم المقارنة داخلها ، وتكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أي الوظائف أهم ، وبحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف ، تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في التقييم وقلة الوقت المستغرق في العملية وقلة التكاليف، ويعاب عليها صعوبة استعمالها في حالة تعدد الوظائف وغياب المعايير التفصيلية في التقييم.

1-2- طريقة الدرجات : تقوم هذه الطريقة على إعداد مجموعات وظيفية، وكل مجموعة تضم وظائف مختلفة ثم تنشأ عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة. وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

-تحديد المجموعات الوظيفية والتي تعني عائلات وظيفية معينة تتشابه من حيث العمل (كمجموعة الوظائف الإدارية، ومجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية).

-تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة وحسب رغبة المنظمة في الإكثار أو التقليل من عدد الدرجات.

-توصيف الدرجات المختلفة: حيث التركيز ينصب على الواجبات والمسئوليات والتعليم والمهارة والخبرة.

-توزيع الوظائف على الدرجات : في هذه المرحلة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ثم يقارن ذلك بما هو متاح من الدرجات ثم تحدد الدرجة المناسبة وذلك على أساس التطابق (أو التشابه) بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.

تتميز هذه الطريقة بالدقة لوجود معايير للتقييم وهو الدرجات ويعاب عليها اعتمادها على التقييم العام للوظيفة ، كما يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجة وبالتالي تحديد الدرجة.

2_ الطرق الكمية: وهي على نوعين :طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط.

1-2- طريقة مقارنة العوامل : تتحدد قيمة الوظيفة وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة . وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

-تحديد عوامل التقييم التي سيتم مقارنة الوظائف على أساسها.

-تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها.

-تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية

-توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم بناءً على الأهمية النسبية لهذه العوامل.

-وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.

-تقيم باقي وظائف المنظمة بالقياس.

2-2- طريقة النقط : تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية علاوة على

كونها أكثر دقة وتعد من أكثر وسائل التقييم الوظيفي شيوعاً بين المنظمات ، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

-تحديد عوامل التقييم (مثل المسؤولية ، والخبرة ، والتعليم والتدريب ، والمهارة .. الخ.)

-تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية فمثلاً عامل المسؤولية يمكن تقسيمه إلى المسؤولية عن الجودة،

والمسؤولية عن سلامة المرؤوسين .. وهكذا.

-إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم

-أعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثلاً المسؤولية .

_ توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات.

-تصميم دليلاً كاملاً للنقط.

-استخدام الدليل في تقييم الوظائف.

خامساً: تحديد عدد الدرجات (تصميم هيكل الوظائف:)

1- ما عدد الدرجات و المناصب:

تختلف المنظمات فيما بينها في عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح ما بين 4 إلى 10 درجات .

وتساعد العناصر التالية في تحديد عدد الدرجات و المناصب :

✓ حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة ذات هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات.

- ✓ عدد الوظائف فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات.
- ✓ سياسة الترقية حيث الترقية من خلال الأجر تتطلب زيادة عدد الدرجات.
- ✓ الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر حيث إذا كان الفرق كبيرا أمكن زيادة عدد الدرجات.
- ✓ العرف السائد في المنظمة والصناعة حيث إذا تعود العمال على عدد كبير من الدرجات فإنه يصعب تقليله.

2- تحديد سعر (أو أجر) كل درجة:

ويتم بحساب الفرق بين الدرجات على النحو التالي:

الفرق بين الدرجات = نقطة أعلى وظيفة - نقطة أدنى وظيفية تقسيم عدد الدرجات = عدد من النقاط

ويكون عدد النقاط مضروب في 45 دينار جزائري يخرج لنا الأجر.

خامسا :العائد والتكلفة من تصميم نظام الأجر:

تتمثل بنود تكلفة تصميم نظام الأجر مما يلي:

_ تكلفة أجراء المسؤولين في الموارد البشرية عن الأجر و المرتبات.

_ تكلفة دراسات ومسح الأجر.

_ تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجر.

أما العائد فيتمثل في الزيادة المباشرة للإنتاجية و الأداء.

المحاضرة الثانية: تقييم الأداء.

تمهيد:

يعتبر الأداء هو النقطة الأساسية والأولية التي تحتل الصدارة بنسبة لاهتمام الإدارة و المدراء، فالأداء المحك الرسمي لتحقيق المنظمة أهدافها ، حيث أن كفاءة وفعالية أداء المنظمة متوقف على كفاءة أداء موردها البشري، ومن هنا تبرز أهمية عملية تقييم أداء العاملين وهي وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية و هي وظيفة إدارية تقوم على أساس قواعد وشروط علمية موضوعية وتستعمل فيها مقاييس رسمية .

أولاً: تعريف عملية تقييم الأداء.

لكي نستطيع الوصول إلى تعريف دقيق و محدد لعملية تقييم الأداء علينا التطرق أولاً إلى تعريف للمصطلحات التالية:

- **القياس:** هو عملية تسجيل الأداء المحقق ويتم أثناء التنفيذ(القيام بالعمل) .
- **التقييم:** عبارة عن تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً مقارنة بالمعايير .
- **التقويم:** هو تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق .
- **الأداء:** يشير توماس جيلبرت إلى أنه لا يجب الخلط بين السلوك و الإنجاز و الأداء حيث أن السلوك "ما يقوم به الفرد من عمل للمنظمة مثلاً عقد اجتماع " أما الإنجاز " هو النتائج المتحصل عليها بعد توقف الفرد عن العمل" و الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

فالأداء: هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء، المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

• **تقييم الأداء:** هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه "أو بتعبير آخر هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في وسط التدرج الوظيفي.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها ما يتعلق بالعامل ومنها ما يخص المنظمة.

أ_ **بالنسبة للعاملين** : من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:

-يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.

-شعور العاملين بالعدالة وبما أن جهودهم المبذولة ستؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة فإن ذلك يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية.

-يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.

ب_ **بالنسبة للمنظمة** : من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة والمنظمة ككل ما يلي:

يساعد على إعداد سياسة للاختيار و التعيين والحكم على سلامتها.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب أكفأ للمرشحين لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم بناء على نقاط الضعف في أدائهم التي يبينها التقييم.

-يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

ثالثا : معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، و لابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتية:

1-صدق المقياس :أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

-**ثبات المقياس** :يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وأن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التميز: وتعني بها درجة حساسيته أو إظهاره للاختلاف في مستويات الأداء، مهما كانت بسيطة فيميز بين أفراد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس: وتعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل وبصورة عامة فإن هذه المعايير تنقسم إلى عناصر ومعدلات:

العناصر :تمثل في الصفات والمميزات الواجب توفرها في الفرد وهي نوعان:

أ -عناصر ملموسة : ويمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه وذلك من خلال قياس عدد مرات الغياب أو التأخر للحكم على مدى المواظبة.

ب - عناصر غير ملموسة : صعبة التحديد لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد كالذكاء والأمانة.

-المعدلات : عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف من خلال مقارنة ما أنجزه مع العمل المحدد مسبقا وهي أنواع:

أ -معدلات كمية : يتم من خلالها تحديد الكمية من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة محددة.

ب - معدلات نوعية : تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

ج -المعدلات الكمية والنوعية : وهي مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب ان يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات من خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

رابعا : طرق تقييم الأداء:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال G-R-H على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة) الطرق التقليدية : أهمها.

طريقة التدرج البياني : تعد من أبسط طرق تقييم الأداء، وتعتمد على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد .حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، ويتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين.

ومن أهم مميزات طريق التدرج البياني سهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت في أهمية الخصائص (الصفات) من وظيفة لأخرى، فمثلا لا يكون المظهر الخارجي مهما في وظيفة معينة ومهما في وظيفة أخرى.

ورغم سهولة وبساطة هذه الطريقة فإن من أهم عيوبها:

-احتمال أن يكون المقيم متحيز في تقديره باعتباره أن الشخص الممتاز في صفة معينة يكون ممتاز في باقي الصفات، وبالتالي يحصل على تقدير عال أو العكس، وان هذه الطريقة تستند عموما على الحكم الشخصي والعشوائي.

-قد يفسر كل مقيم (رئيس) حدود كل مرتبة في المقياس بطريقة مختلفة، كما قد يتفاوت القائمين بالتقييم في درجة التشدد أو التساهل من جهة أخرى.

_ طريقة الترتيب: بمقتضاها يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، بالنسبة لكل خاصية، ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي (Alterné) حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل والأسوأ.

و من أهم مميزات هذه الطريقة بساطتها وسهولتها في التطبيق، كما أنها تعتمد على مفهوم موحد للتقييم، أي أنها تعتمد على الأداء العام بدلا من عدة معايير للأداء. غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

-صعوبة إقناع العامل المقيم بالمرتبة التي خصصت له.

-لا توضح هذه الطريقة طبيعة ومقدار الفروق بين العاملين، كما أنها لا تحدد نقاط القوة والضعف لديهم.

-كما يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.

_ طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد مثال:

هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية وعند المقارنة يجب تحدد أن الفرد أحسن من الآخر بحصوله على (+) وإذا لم يكن

يحصل على (-) ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناءا عليه يتم الحكم على مستوى أدائه.

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية أكثر من الطرق السابقة لأنها تقارن كل شخص مع جميع أفراد مجموعته وبالنسبة لكل صفة على حده، غير أنه يعاب عليها ما يلي.

-لا يمكن استخدام الترتيب الثنائي إلا مع المجموعات الصغيرة.

-تتطلب من القائم بالتقييم وقتا طويلا نسبيا، خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف

-كما أنه لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، فهي تكتفي بإظهار أن شخص معين أفضل من آخر فحسب.

تميزت الطرق التقليدية للتقييم باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية، وكنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة وموضوعية.

2_ الطرق الحديثة :أهم هذه الطرق ما يلي:

أ_ **طريقة الاختيار الإجباري** : جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه، لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

الميزة الأساسية لطريقة الاختيار الإجباري هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، إلا أن هذه الطريقة قليلة الانتشار للأسباب التالية:

-صعوبة فهمها وتطبيقها.

_ صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية.

-صعوبة إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة.

ب_ **طريقة الأحداث الهامة (الدرجة)** : يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة ، من أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن إيجابيات وسلبيات أدائه، وتساهم في تقليل التحيز كونها على وقائع ملموسة، إضافة إلى أنها تحسن من مستوى الإشراف لأنها تجبر الرئيس المباشر على الملاحظة المستمرة لمروءسيه، كما يزودك بأمثلة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم، ويحفزك على تقييم مروءسك خلال السنة فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة، كما أنه يقدم أمثلة ملموسة وحية لما يمكن لمروءسيك عمله لتفادي عيوب الأداء، غير أنه يؤخذ على طريقة الأحداث الهامة في تقييم أداء العاملين ما يلي:

-تتطلب من الرئيس أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل.

-كما تتطلب من الرئيس أن يدون الأحداث المهمة حال وقوعها، والا يترتب عن ذلك نسيان الحدث مما قد يؤثر سلبا على عملية التقييم.

-تتطلب الكثير من الجهد والوقت من قبل الرؤساء.

-قد تؤدي إلى الشعور العدائي من طرف العاملين نحو رؤسائهم لأنها تدفع المشرفين إلى البحث عن السلوك الجيد والردية للعاملين، مما قد يؤدي إلى تركيزهم على العادات السيئة للعاملين.

ج _ **طريقة التقرير المكتوب** :وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير فصلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداد التقرير وهو يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

د _ **طريقة الأداء بالأهداف** : طورت هذه الطريقة من طرف العالم الإداري PETER DRUCKER في أواسط الخمسينيات وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة للتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية، فوفقها يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

و نستطيع أن نلخص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أو خطواتها الأساسية كما يلي:

-تحديد أهداف يمكن قياسها (كمية عادة)

-اشترك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.

-التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه فعلا مع الأهداف الموضوعية.

و من أهم مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- توفر لكل عامل مقياس خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وطبيعة وأهداف وظيفية.

-تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طرق النتائج التي يحققها(Feed-back)

-توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوس، وتنظم العمل وتنسق الجهود.

-تحسن أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا.

رغم المزايا المتعددة لهذه الطريقة فإنه يعاب عليها:

-يحاول المرؤوس دائما وضع الأهداف السهلة التحقيق.

-قد تعطي وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، وتهمل الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى، والتي قد تؤثر

بشكل كبير في أداء العامل.

خامسا : المصاعب التي تواجه عملية التقييم:

إن عملية تقييم الأداء موضوع حساس ومثير للجدل كونها تتعلق بالإنسان سواء الرئيس أو المرؤوس وهذا

الجدل نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا

الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى

الأداء الوظيفي كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة.

1_ مشاكل و أخطاء تقييم أداء العاملين:

من أهم مشاكل وأخطاء نظام تقييم أداء العاملين ما يلي:

أ_ مشاكل (أخطاء) متعلقة بمعد التقييم:

-تأثير الهالة (ميل الرئيس أو معد التقييم إلى التعميم) فقد يتأثر الرئيس بصفة واحدة في أداء العامل ويعممها

على باقي صفات الأداء، مثلا إذا كانت كمية العمل هي العامل الأول في وسيلة التقييم وكان أداء العامل جيدا

في هذه النقطة بالذات، قد تأخذ جميع العوامل التالية تقديرات أعلى مما تستحق أو العكس.

-التساهل أو التشدد أو التوسط في إعطاء التقديرات : فيميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسهم

وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد

وإعطاء تقديرات منخفضة لجميع العاملين، ويرجع ذلك عادة إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم واعتقاده بأن من يقيمهم أقل منه كفاءة ومهارة، ومن ناحية أخرى قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف في أداء العاملين ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع.

-التحيز الشخصي : قد يميل الرؤساء أو القائمين بعملية التقييم إلى بعض المرؤوسين ويؤثر ذلك تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحونها لهم ويكون التحيز عادة بسبب السن، الجنس، الرقابة، الصداقة، المستوى التعليمي...إلخ.

-عدم فهم مقاييس التقييم : فإذا كان المقياس مقسما مثلا إلى ممتاز، جيدا جدا، مقبول، متوسط، وضعيف، فما معنى كل درجة وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من رئيس أو مدير إلى آخر. -تأثر معدي التقييم بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، عادة تعد تقارير أداء العاملين في نهاية فترة معينة (عادة سنة) وقد يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسه في الفترة الأخيرة قبل التقييم، ولا يتذكر الأعمال الجيدة أو السيئة لهم طوال السنة.

ب_ مشاكل متعلقة بنظام التقييم:

-عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء : فأحد أهم أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء

-استخدام طريقة للتقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف : فعادة ما تستخدم بعض المنظمات أو الدول طريقة واحدة للتقييم وتعممها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن مستوى وطبيعة الوظائف.

-عدم كفاءة نماذج التقييم : تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم ووجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وبناتقان.

-عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمات أو الدول ككل يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى فشل نظام التقييم.

-إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم : فنقترض بعض وسائل التقييم أن كل بند يجري تقييمه له نفس الأهمية . (فقد يعطي بند" القدرة على التعلم "نفس الثقل والوزن مثل بند" التعامل مع الأشخاص "حتى ولو كان % 11 من وقت الشخص ينقضي في مقابلة الأشخاص.)

-صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.

-سرية التقييم وتغلب الصفة العقابية عليه.

-التركيز على جانب مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه في أداء الشخص للتقييم من غير الجوانب الأخرى.

_ مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعة والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام تقييم الأداء المتعلقة بالإدارة ما يلي:

- نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين كون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه، واختلاف مفاهيمهم للمقصود منه.
- عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، والذين هم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم، والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

المحاضرة الرابعة: إدارة الحركة الوظيفية

أولاً: إنهاء الخدمات : هي وضع حد للعلاقة من خلال قانون 13/6 المؤرخ في جويلية 2006 نجد أشكال أنواع إنهاء الخدمة .

1_ نوع إنهاء الخدمة في فترة تجرية: منها يتأكد المسئول أن العامل قادر على قيام بهذه الخدمة من ثلاثة أشهر إلى سنة هذه الفترة محددة زمنياً تحددها القوانين والتشريعات وهدفها إعطاء أرباب العمل وفي حالة إثبات عدم جدارة العامل فصله دون سابق الإنذار ودون منحة أو أي تعويض وقد يمنح العامل فرصة أخرى .

2_ الاستقالة: رغبة العامل ترك العمل بمحض إرادته لأسباب معينة ويكتب رسالة استقالة يقدم فيها أسباب تركه للعمل ولكن الاستقالة تكون بخطوات وهي ترك مدة زمنية للمؤسسة لإيجاد حلول بديلة وشخص آخر لشغل الوظيفة .

3_ عدم الكفاءة: يتم إنهاء الخدمة نتيجة عدم الكفاءة لقيام الفرد بعمله مع إعطاء المستحقات.

4_ انتهاء الحاجة: بمجرد إنهاء مشروع، وعليه دفع مستحقات عامل وفق العقد المبرم .

5_ انتهاء فترة العقد: نهاية فترة عمل منصوص عليها خلال فترة العمل بانتهاء العمل من خلال الفترة المنصوص عليها.

6_ السلطات الرسمية: تدخل الدولة لإيقاف مؤسسة ما، والتي يعمل فيها أجنب ويمكن إنهاء الخدمة لعدة أسباب مها وجودهم يهدد أمن البلاد.

7_ التقاعد: حيث يختلف سن التقاعد وهو محدود بين 60 أو 70 في وظائف وقد يكون أقل في وظائف أخرى .

8_ الوفاة: ينتهي عقد بوفاة العامل والمؤسسة ملزمة بدفع مبلغ لأبنائه.

9_ الفصل: ويكون بسبب الخطأ الجسيم مثال: التزوير أو خطأ بسبب خسارة كبيرة للمؤسسة بسبب خرق تعليمات أمن وسلامة، صدور حكم قضائي نهائي، إفشاء سر مهنة.

المادة 216 من قانون الوظيفة العمومية الصادر في 2006 تنص على أنه ينتج انتهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:

_ فقدان الجنسية أو التجريد منها .

_ فقدان حقوق الملكية .

_ استقالة مقبولة بصفة قانونية .

_ العزل

_ التسريح .

_ الإحالة على التقاعد .

إن إنهاء الخدمة بسبب فقدان الجنسية الجزائرية وفقدان الحقوق المدنية من شروط التوظيف وفي الوظيفة العامة والتي تلزم صاحبها أن يكون متمتع بالجنسية الجزائرية وبالتالي عندما يفقد إحدى الشروط التي تم توظيفه بها يفقد الوظيفة ذاتها و تنتهي خدمته، ونفس الشيء بالنسبة للتجريد بالجنسية الجزائرية وهما يتم الفصل في الحالة من طرف العدالة فمن جرد منها لمساعدته في تخريب أمن البلاد ، أما بالنسبة للاستقالة فهي حق معترف به للموظف يمارس ضمن شروط المنصوص عليها في قانون حيث لا يمكن طلب استقالة إلا بطلب كتابي للموظف ويرسل طلبه إلى السلطة ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار عن هذه السلطة صاحبة القرار والبحث في طلب الاستقالة ،ويمكن إنهاء الخدمة بالتسريح إذا ارتكب العامل خطأ مهني من الدرجة الرابعة والمتمثل في الاستفادة من الامتيازات الأخرى يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته لمهامه (الرشوة) وارتكاب أعمال العنف على أي شخص في مكان العمل والتسبب في الأضرار الجسمية لتجهيزات المنظمة التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة وإتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة للسير الحسن للمؤسسة أو تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف والترقية والجمع بين وظيفتين ونشاط مريح آخر ، وقد يعزل العامل إذا تغيب لعدة أيام متتالية على الأقل دون مبرر مقبول حيث تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب بعد الإعذار الذي يرسل إليه عن طريق البريد ويحرم الموظف الذي فقد وظيفته عن طريق التسريح أو العزل من التوظيف مجددا في الوظيفة العمومية وتبقى الإحالة على التقاعد من بين أشكال نهاية الخدمة ولكن تعتبر طبيعية ولا تترتب عليها أي اختلالات.

إنّ نهاية الخدمة إذا كانت قانونية وأكثر من سنة تمكن العامل من الاستفادة من بعض المكافآت ولكن كل هذا متعلق بنصوص تنظيمية وتشريعات العمل وبنود العقد.

مكافأة نهاية الخدمة :

يستحق العامل مكافآت نهاية الخدمة إذا قضى في الخدمة مدة سنة أو أكثر من آخر يوم في عمله ويكون مقدار الدفع على أساس آخر راتب ويحتفظ ملف العامل في أرشيف المنظمة ويوثق وتمنح له شهادة العمل أو الخبرة وهي المدة التي قضاها في المنظمة منذ اليوم الأول إلى آخر يوم .

المحاضرة 4: إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدائثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها ولكن قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنتطرق إلى تعريف كل من :

الإدارة: نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة:نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهي تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة:نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم الرضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

عرفها johblonski على أنها:"شكل تعاوني لأداء الأعمال و تحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية للنجاح في المؤسسة وهي الاشتراك في الإدارة وهذا للتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل"
عرفها Tunks بأنها:" التزام وتعهد كل من الإدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبى بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها"

و يعرفها" المعهد الفيدرالي للجودة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".

وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، مما يشجع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

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

1_ زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.

2_ تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

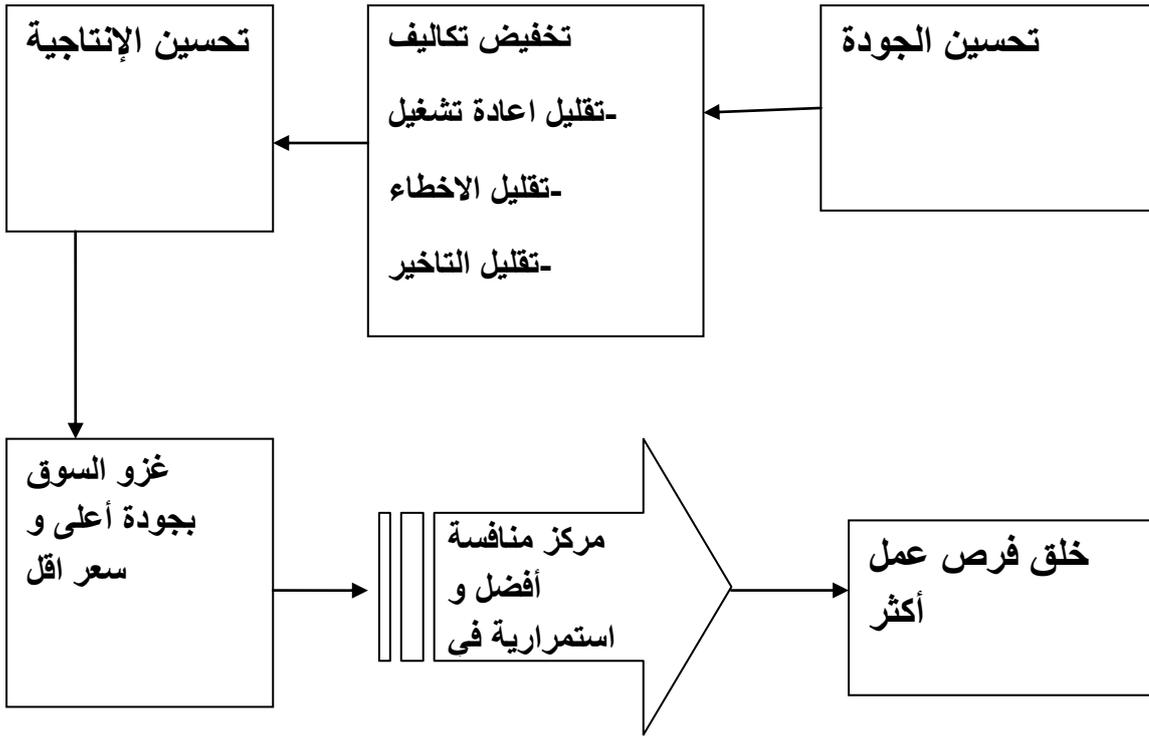
3/تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.

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 وتقييم للأداء بشكل مستمر.

7/منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.



أهمية إدارة الجودة الشاملة .

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أهد

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي :-

- 1- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- 2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.
- 4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.

5- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

7- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .

8- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .

9- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا" لكل عمل المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

1/الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي رضاه عن المنتج.

2/اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.

3/الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.

4/الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.

5/ يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

6/ لتحسين الجودة يجب تدريب وتعليم كافة الموظفين باستمرار.

7/ تحل مشاكل الجودة بالتعاون ما بين الموظفين.

8/إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

وهناك من يحدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين وتتمثل في النقاط التالية:

***مشاركة وتحفيز العاملين:**

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير .

***التدريب:** لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

***التزام الإدارة العليا بالجودة:** لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وان تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

***التركيز على العملاء:** إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

***التحسين المستمر:**

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

* التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقييم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

* القياس و التحليل:

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

* منع الأخطاء قبل وقوعها:

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم بها المنظمة بشكل دائم.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها :

الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .

1- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .

2- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .

3- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .

4- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .

5- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة

7_ تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نجد إن هناك مجموعة من الخطوات يمكن للإدارة إتباعها عند تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة وهي

كالآتي:

الخطوة الأولى:

التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة،
وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

الخطوة الثانية:

خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة
للمؤسسة و أهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

الخطوة الثالثة:

تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها.
ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقسيم البرنامج.

الخطوة الرابعة:

تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات
إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف
محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام
الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

الخطوة الخامسة:

اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة او اختيار وحدة أو قسم

في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

الخطوة السادسة:

تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

الخطوة السابعة:

التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المتفاعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

الخطوة الثامنة:

إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل:

كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

الخطوة التاسعة:

مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

الخطوة العاشرة:

إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تخطيط الجودة هنا المنظمة تحدد الأهداف بدقة و تعمل أيضا على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضاً يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضاً يتم حصر الإمكانيات

المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهيل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية والحصول على نتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

***مراقبة الجودة(ضبط الجودة):** وضع معايير ومقاييس الجودة بدءا بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من أجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بهدف السيطرة على العملية نفسها، ومن خلال هذه المرحلة يتم الفحص والتقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع متطلبات العميل.

***تحسين الجودة وفتح المجال للإبداع والابتكار وتشجيع مبادرة:** بوضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد، وأيضاً على تشكيل فريق دائم يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية المعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة و المدرجات التكرارية.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ونذكر منها ما يلي:

- موضوع إدارة الجودة الشاملة حديث وخاصة في الدول نامية.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.
- انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى.

-عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.

-عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.

-تأخر وصول المعلومات ، حول الانجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل في الوقت المناسب.