

دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الاستاذة: سبخاوي حنان

جامعة د- يحي فارس – المدية

البريد الإلكتروني : h.sebkhaoui@gmail.com

الملخص :

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب والباحثين باعتبارها أصبحت تمثل توجهها عالميا يسيطر على فكرة واهتمامات المسؤولين في المنظمات الصناعية والخدمية، ولتطبيق هذا النظام الجديد يجب توفر بعض العوامل التي تساعد على تطبيقه منها نظام الحوافز الذي يعتبر من العوامل المهمة والمساعدة على تطبيق هذا النظام وقد حظي موضوع الحوافز باهتمام علماء السلوك الإنساني لأن الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة الإنتاجية وعلى نتائج النشاط الإداري ، كما أن الاهتمام بحفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل أهداف المنظمة ، لهذا الغرض تسعى المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة إلى وضع وتبني سياسة تحفيز مهمة لأجل هذه الغاية ، وتتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من آليات التحفيز كالمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة الكافية لتنفيذ الأفكار والمقترحات فضلا عن الأمن الوظيفي والاعتراف بإنجازات العاملين مما يزيد من الرضا الوظيفي وانتماء وولاء العاملين للمنظمة ، كما أن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للخدمات والإنتاج لا يمكن أن توفي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع العاملين لإتقان العمل.

Résumé :

il est considéré comme un portail de gestion de la qualité complet TMQ.

ce que est considéré comme l'une des approches administratives modernes qui ont fait l'objet d'une grande attention par de nombreux écrivains et chercheurs, car elle est devenue une tendance mondiale qui contrôle la pensée et les intérêts des fonctionnaires dans les organisations et les services industriels. Afin de mettre en œuvre ce nouveau système , il doit y avoir certains facteurs qui aident à l'application du système d'incitation , qui est l'un des facteurs importants et qui aident à l'application de ce système , ont fait l'objet d'incitations à l'attention des scientifiques du comportement humain par ce que les incitations affectent positivement l'efficacité de la productivité et les résultats de l'activité administrative.

L'attention motive également les employés à être motivés par le désir d'améliorer leur rendement au travail et d'accroître leur efficacité productive pour assurer les objectifs de l'organisation. à cette fin , les organisations qui adopter une gestion globale de la qualité cherchent à élaborer et à adopter une politique d'incitation qui est importante à cette fin, la gestion de la qualité totale comprend un ensemble de mécanismes incitatifs tels que la participation à la prise de décision et la délégation de pouvoirs pour mettre en œuvre des idées et des propositions , ainsi que la sécurité de l'emploi et la reconnaissance des réalisations des employés .Augmente la satisfaction au travail , la fidélité et la fidélité des employés à l'organisation. en outre ,toutes les opérations sont menées par la gestion globale de la qualité pour l'amélioration et le développement .

الكلمات المفتاحية : الجودة ، الجودة الشاملة ، التحفيز ، الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية .

أهداف الدراسة :

- 1-توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في تحسين أداء المؤسسة بعد أن أصبحت المؤسسات الجزائرية تتسابق للحصول على شهادة الإيزو ، وكذا توضيح أساليب التطبيق الجيد حتى يحقق تحسنا في أداء المؤسسة .
- 2- إبراز الدور الأساسي الذي يلعبه الأفراد العاملون مهما كان مستواهم التنظيمي في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة .
- 3- تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري في تطبيق الجودة الشاملة .

مقدمة :

لقد أصبحت مشكلة تحسين الجودة تلقى منذ بداية هذا العقد اهتماما ملحوظا ومكثفا لدى جل المنظمات ولهذا نجد أن هناك تطورا مستمرا في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف واستمرار تدعيمه ومن بين هذه المداخل نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM الذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب والباحثين باعتبارها أصبحت تمثل توجهها عالميا يسيطر على فكرة واهتمامات المسؤولين في المنظمات الصناعية والخدمية، بل أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة هاجسا تنشده جميع المنظمات على مختلف أنشطتها ومستوياتها وذلك لما تحققه من عائد كبير على المنظمات سواء من حيث تحسين جودة المنتجات أو من حيث تقليل التكاليف ونظرا لما تمثله هذه الفلسفة من أهمية كبيرة وما تلعبه من دور مهم للمنظمات.

إن وضع هذه الفلسفة موضع التطبيق الفعلي يستلزم معرفة وإدراك الأساليب والمفاهيم النظرية التي يقوم عليها هذا المدخل ، وقد كان للتحويلات العالمية التي حدثت في المجال الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتي مست قطاع الإنتاج والخدمات تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية وذلك بإعطاء الأهمية الكبرى للمورد البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطور في أساليب العمل والإنتاج ، وتوظيف مهاراته وقدراته بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ، فهو بمثابة جوهر أداء المؤسسات و محددها الرئيسي و من أهم عناصر الإنتاج لأن تحقيق أهداف المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد الذين يشكلون القوى المنتجة فيها فإدارة الموارد البشرية حتى تحقق الأهداف يجب أن تمتلك القدرة على التعامل مع الأفراد والوقوف على حاجاتهم وفهم مشاعرهم من أجل إيجاد الحوافز الملائمة لإثارة سلوكهم بما يحقق أهداف المؤسسة من هذا المنطلق سيكون تساؤلنا :

-- كيف يسهم نظام الحوافز في تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة؟

– نظام الحوافز يعتبر وسيلة لتطوير الأداء وتدعيم الطاقات اللازمة التي تعمل في اتجاه تحقيق الجودة الشاملة.

1- لإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة:

1-1 المفاهيم الأساسية للجودة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقبل أن نتناول هذا المفهوم الواسع سنتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للجودة من خلال تقديم بعض التعريفات.

-تعريف الجودة:

– تعرف على أنها المطابقة للمواصفات التي تحكمها مقاييس موحدة تقوم على إعدادها هيئات متخصصة مثل التوحيد القياسي والمواصفات في كثير من الدول.⁽¹⁾

– حسب المنظمة الدولية للمقاييس Iso في صيغة 2000 فإن الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها والضمنية.⁽²⁾

– من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن هناك اختلاف في وجهات النظر لكن كلا هذين التعريفين يصب في معنى واحد وهو أن الجودة هي قدرة (المنتج) السلعة على تحقيق الإشباع الكامل لرغبات المستهلك في الحاضر والمستقبل.

1-2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل رئيسية وهي:

أ- مرحلة الفحص والتفتيش (تسيير الجودة عند تايلور 1920-1931):

-علي السلي ، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر¹ والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص128.

²Froman Bernard, «Du manuel qualité au manuel management » , Afnor, Paris, 2001, p

تميزت هذه المرحلة بكثرة الإنتاج مما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش وكانت تحليلات الجودة تركز على فحص المنتج وفي هذه المرحلة كان القرار السائد هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وماهي المنتجات التي تخضع للفحص.⁽³⁾

ب-مرحلة مراقبة الجودة (1931- 1970):

أطلق عليها مرحلة ضبط الجودة حيث أبرز المفكر الأمريكي فيجن باوم Feigne Baum مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات الزبائن ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، حيث أشار بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.⁽⁴⁾

ج-مرحلة تأكيد الجودة (1970-1980)

في هذه المرحلة تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد بينت بريطانيا هذا الاتجاه وتم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة.⁽⁵⁾

د-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986 إلى الآن)

في أواخر هذا القرن شهد العالم تغيرات اجتماعية واقتصادية وتقنية، تجلت في ظهور التكتلات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي إلى غير ذلك من التغيرات التي أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلك الذي أصبح يهتم بجودة السلع والخدمات التي يقتنيها، وقد لعبت القوى الثقافية والاجتماعية دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات نظرا لارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن كما اكتسب

³-فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، بدون ط، 1996، ص 13.

⁴-صالح ناصر عليومات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 55.

⁵-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3، 2007، ص 89.

العمال تكوينات جديدة سمحت لهم باكتشاف مبادئ حديثة كالتمكين وفرق العمل، فأصبحت لديهم قوة تمكّنهم من مطالبة المؤسسة من ممارسة حقهم في تحديد أهداف وغايات يسعون إلى تحقيقها.

وأمام كل هذه التحديات عمل الميسّرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث ظهر هذا المدخل كعنوان شامل عام 1988 ليعبر عن عملية تحسين الجودة.⁽⁶⁾

إن هذه المرحلة تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة.⁽⁷⁾

3-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية الذي تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لوجهة نظر كل باحث ويمكن عرض بعض التعريفات :

حيث يعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة".⁽⁸⁾

و يعرفها François caby فيرى أنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من العمليات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم".⁽⁹⁾

بصفة عامة إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام إداري متكامل قائم على أساس إحداث تغييرات تدريجية إيجابية (الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نظم وإجراءات العمل)، من أجل تحسين وتطوير كل

⁶ - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الصحي)،

مكتبة فهد الوطنية، الرياض، ط1، 1997، ص 67.

⁷ - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة،

2001، ص 145.

⁸ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق، عمان، ط1،

2003، ص 17.

⁹ François caby, la qualité dans service : Fondements, témoignages, outils, 2 éme édition, Ed Economica, Paris, 2002, p 24.

مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

2- أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة:

إن ظهور مصطلح إدارة الجودة الشاملة كان نتيجة لعدد من الفلسفات التي تضمنت العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض والتي ساهمت في بناء المدخل الأساسي لأداء العمل في المؤسسة وكان نتيجة مساهمات فعالة لمجموعة من العلماء والمفكرين الذين قاموا بصياغة الأفكار والمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نذكر منهم: Ishikawa- Grosby-Juran-Deming-feigenbaum⁽¹⁰⁾ وسيتم التركيز على ثلاثة مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم:

1-2 ادوارد ديمينغ Edward Deming:

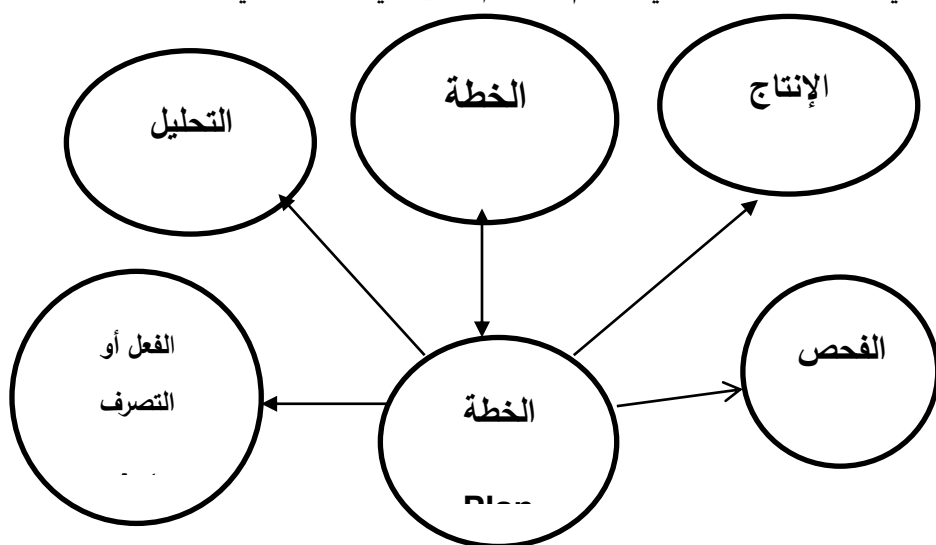
- مستشار أمريكي يعتبر الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة وأبرز المؤسسين لها، ، وقد قدم "ديمينغ" برنامجا متكاملًا يتكون من 14 نقطة رئيسية يمكن الإعتماد عليها لتحقيق التميز في جودة المنتجات ويتكون من الآتي:⁽¹¹⁾
- 1- إعداد لائحة الأهداف وغايات المؤسسة وتوزيعها على العاملين وبرهنة الإدارة على الالتزام بها.
 - 2- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك تغيير الإدارة.⁽¹²⁾
 - 3- بناء الجودة في المنتج والتوقف على الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
 - 4- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر، واعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.

¹⁰-صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 22.

¹¹-عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2004، ص 456.

¹²-عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص 456.

- (5)- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات أي وجود فريق عمل كعنصر رئيسي في العملية الإنتاجية.
- (6)- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
- (7)- تحسين وتطوير القدرة القيادية لدى المشرفين وتوجيهها نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.
- (8)- إزالة الخوف لدى فريق العمل وبناء الثقة وخلق مناخ للإبداع.
- (9)- تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة وإزالة الحواجز الموجودة.
- (10)- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.
- (11)- تجنب الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل موظف والتركيز على تكوين الفريق داخل المصنع.
- (12)- إزالة العوائق في الاتصالات وذلك بإزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعمال.
- (13)- تشجيع برامج التطوير المستمر والتعليم للأفراد وبمهارات جديدة.
- (14)- اعتماد سياسات تطويرية جديدة محل الطرق القديمة لدفع عملية التحول.
- كما اقترح "ديمغ" دائرة تتضمن خمس عناصر تربط بين المنتج وحاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة في أقسام التنظيم والمبينة في الشكل التالي:⁽¹³⁾



¹³ رضا صاحب أو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، بدون طبعة، 2006، ص 108.

الشكل رقم 2 دائرة « ديمينغ Deming »

يتبين من خلال 14 مبدأ لديمنغ وكذا العضلات التي تبين ديمينغ لخطورتها أن نموذجه يركز على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش لمنع الخلل قبل حدوثه، وأعطى أولوية كبيرة للعنصر البشري والعلاقات الاقتصادية، وأكد كذلك على مسؤولية الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.⁽¹⁴⁾

2-2 فيليب كروسبي Philip. B.grosby:

أحد المفاهيم المشهورة التي أتى بها كروسبي هي "الأخطاء الصفيرية" في إطار العمليات الإنتاجية، هذا المفهوم الذي أطلقه في الستينات من القرن العشرين والذي يدعو إلى عدم وجود أخطاء: ويرى كروسبي أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يأتي من خلال عوامل متعددة منها:⁽¹⁵⁾

- 1- أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- 2- تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.
- 3- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

3-2 كاوروايشيكاوا (Kaorow Ichikawa):

ينظر ايشيكاوا إلى الاستثمار في التدريب أثناء الخدمة على أنه أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، فالجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب.

ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- _ أن الجودة مبنية على وجهة نظر العاملين.
- _ أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية وهي استثمار طويل الأجل.

¹⁴ علي السلي ، تطوير اداء وتحديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998،

ص 16.

¹⁵ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 95.

_ أن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفاعلة للعاملين والموظفين.
_ استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

-فكرة حلقات الجودة:

والتي يقول فيها إيشيكاو على أنها مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 4 و7 عمال على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعياً.⁽¹⁶⁾
تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها لتطوير الأداء وتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القدرات الإنسانية واعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر، وقام باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة ومعرفة الأسباب الرئيسية الفرعية التي أدت إلى حدوثها.

3- دور تحفيز الموارد البشرية في تدعيم إدارة الجودة الشاملة :

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام علماء السلوك الإنساني لأن الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة الإنتاجية وعلى نتائج النشاط الإداري ، كما أن الإهتمام بحفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل أهداف المنظمة ، لهذا الغرض تسعى المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة إلى وضع وتبني سياسة تحفيز مهمة لأجل هذه الغاية .

هناك اختلاف بين الباحثين في تعريف الحوافز ، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ، ومنهم من يعرفه بأنه الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان ، كما عرف بأنه مجموعة العوامل التي تهيئها المنظمات لإشباع دوافع العمال .

لذا سنقوم بتقديم عدد من التعريفات حتى نتوصل إلى صورة أوضح عن هذا المفهوم .

3-1 تعرف الحوافز " بأنها كل إغراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون

¹⁶ - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 34.

بطريقة معينة" (17)

ويعرفها حسن محمد عبد الغني بأنها " مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تتطلبه الإدارة" (18)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك صلة وثيقة بين الدافع الذي هو مثير داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل والحافز الذي هو مثير خارجي يعد للتأثير على العاملين ويوفر الرغبة في العمل .

2-3 أهمية الحوافز في المنظمات :

تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته ، فالمحور الرئيسي للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهج علمي وفكري يقوم على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف محدد من خلال الحوافز.

كما تلعب الحوافز دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوع والكم ، فكلما كان هناك نظام حوافز مبني على سياسات وقواعد واضحة وتطبيق علمي سليم لهذا النظام كان هناك زيادة في مستوى أداء وإنتاج الموظفين⁽¹⁹⁾

3-3 علاقة التحفيز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن الموارد البشرية تتكون من أفراد أذكيا قادرين على الإبداع وعكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهمهم سوى الحصول على المال .

وفي إدارة الجودة الشاملة يعتبر التحفيز عن طريق المكافآت المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة ، وقد أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافا أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتمامهم

-سعاد نايف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 345

17

- حسن محمد عبد الغني ، مهارات إدارة السلوك الإنساني ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ط 1 ، 2002 ، ص 161.

- علي المطيري ، الحوافز...هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2005 ، ص 48.

بالمنظمة وانتمائهم لها، أقلها الأجور وأعلىها تحقيق الذات وتغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله ، فالموارد البشرية تفضل أن تقابل جهودها بالثناء وذلك من خلال التدريب والترقية وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة ، وتوفير قنوات اتصال فعالة تسمح لهم بالحصول على معلومات واسعة بخصوص عملهم وتسهيل مهمة حصولهم عليها ، كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدرا هائلا للمعلومات والكفاءات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف ولهذا يجب إشعارهم بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات للمؤسسة (20) وفي هذا المجال سوف نتعرض إلى علاقة التحفيز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال : عرض مختلف الخطوات الواجب إتباعها لتحفيز العاملين .

3-4 الخطوات الواجب اتباعها لتحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة :

إن مدير الجودة الشاملة الناجح يستخدم كل ما هو متاح له من أشكال التقدير والمكافأة لتشجيع عمل الفريق والسلوكيات الإيجابية في الجودة الشاملة ، وهو يدرك أهمية وقوة المكافأة في تربية السلوكيات المرغوبة في إدارة الجودة الشاملة وزيادة فاعلية المورد البشري لذلك نجد أنه من أهم الطرق التي يستخدمها مدير الجودة الشاملة في عملية التقدير والمكافأة ما يلي (21) :

- 1 - يكافئ مدير الجودة أيضا الفرق والأفراد المستحقين نظرا لمساندتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتساعد المكافآت المالية والجوائز القيمة على إظهار السلوكيات المتميزة والإيجابية بالإضافة إلى توصيل رسالة " الجودة هي الغاية " .
- 2- (22) حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة والإنتاجية يجب أن تقوم بدعم العاملين وذلك بخلق الإحساس بأنهم جزء من المؤسسة ولهم القيمة المهمة والضرورية لنجاحها ، فالعاملون الذين يعتقدون بأهميتهم سوف يؤكدون جهودهم ومساهماتهم ويمكن الاعتماد عليهم وهذا المفهوم ينطبق على كل فرد من أدنى تصنيف إلى الإدارة العليا.

²⁰-نفس المرجع ، ص 124.

- رفيقة شامي ، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير (إدارة

²¹أعمال) ، قسم علوم التسيير ، جامعة البليدة ، ص 93.

²²-محمد راشد الجمالي ، مرجع سابق ، ص 76.

لذا⁽²³⁾ نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يغفل دور العلاقات الإنسانية كوسيلة فعالة تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية مما يحقق جودة العمليات وتلبية حاجات العميل ، وتنظر العلاقات الإنسانية للإنسان باعتباره عنصرا أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية .

5-3 أشكال التحفيز في إدارة الجودة الشاملة :

1-التقدير والمكافأة :

يمثل التحفيز عن طريق التقدير والمكافأة للمورد البشري عنصرا هاما في إدارة الجودة الشاملة إذ يؤثر تقديرهم ومكافأتهم على دافعيتهم وفعاليتهم ورضاهم الوظيفي أكثر من أي عمل إداري آخر ، إذ تعتبر من الأدوات القوية لجعل العاملين يدركون بأنهم أعضاء ذو قيمة للمنظمة⁽²⁴⁾

2- الاتصال :

يعتبر الاتصال أحد مفاتيح الحوافز حيث يحتاج العاملون معرفة أهميتهم كأفراد ، كما أن توفير الاتصال العكسي للموظفين ضروري لتحفيزهم ، ويمكن أن يكون من خلال خطابات موقعة من الإدارة العليا تشعرهم بأن مقترحاتهم قد تم تبنيها وأن مكافأتهم قادمة ، هذا سيحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجيدة التي تساعد المنظمة والعاملين معا.⁽²⁵⁾

ويجب أن تكون الاتصالات في جميع الاتجاهات الأفقية والعمودية لأنها أساس تنمية العلاقات في المؤسسة و بها يصبح المناخ متميزا بالصراحة والثقة بين الموظفين أنفسهم وهذا يمهّد الطريق لجعل إمكانية العمل في شكل فرق يسودها التعاون وتحمل المسؤولية والأداء الجيد.⁽²⁶⁾

- هبال عبد العزيز دور التحفيز في إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ،
فرع التنظيم السياسي ، جامعة الجزائر ، 2007. ص123.

²⁴ - نفس المرجع ، ص87.

²⁵ - محمد راشد الجمالي ، مرجع سابق ، ص78.

- أحمد مصطفى خاطر ، الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقويمية ، مكتبة
الجامعة ، الإسكندرية ، 2001 ، ص236.

3- أسلوب التحفيز عن طريق التكوين :

يعتبر التكوين كأحد الإجراءات التي لها دور في تحفيز الأفراد وأداة لرفع كفاءتهم كما أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك فئات تنظر إلى التكوين كزيادة في المكافأة ومنهم من يراه إثراء للمعارف.(27)

ويهدف التكوين إلى تطوير كفاءات الأفراد حتى يصبحوا أكثر تأقلمًا مع وظائفهم وتحسين معارفهم وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم من أجل زيادة كمية الإنتاج وجودته وهو يسمح بمواكبة التغيرات التقنية والفنية.(28)

ويخلق التكوين الدافعية لدى الأفراد بما يمثله من دفع إيجابي على شكل تعويض مالي أو نفسي وفائدته هي إثراء الكفاءات المكتسبة المعرفية وخلق الاستقرار ، بالإضافة إلى زيادة المكافآت التي تؤدي إلى الرضا المادي.(29)

4- أسلوب التحفيز عن طريق الترقية :

يطمح العمال في المنظمات إلى الحصول على الترقية لأنها ترفع من المركز الوظيفي رغم أن المركز المرقى إليه يحتمل مسؤوليات أكبر ومؤهلات وكفاءات أكثر وقد يتضمن زيادة في الأجر وتحسين في المركز الوظيفي وتحسين في الأحوال المادية والاجتماعية ، لذا فالترقية تعني بالنسبة للعامل حافز يسعى للحصول عليه ، والمنظمة تقوم بتقديم هذا الحافز للعاملين حتى تضمن ولائهم لها وتزيد من رغبتهم في تحسين أداؤهم وإثبات كفاءتهم في العمل.(30)

أما بالنسبة لعلاقة الترقية بالتحفيز نجد أن هناك حاجات للأفراد يطمحون لتحقيقها من خلال الترقية كالحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير لذلك فهم يرون أن الترقية هي التي تسمح بزيادة مراكزهم الاجتماعية والوظيفية وتعطيهم الفرصة لإثبات قدراتهم وإبراز أفكارهم وتحسين أداؤهم وهذا ما تطمح إليه إدارة الجودة

- ذياب حسين عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل) ، شركة البراء ، مصر ، 1997 ، ص 199.

-حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1991 ، ص 260.

²⁹ -soyer(j),fonction formation, éd organisation, paris, 1998, p43.

- أحمد رمضان بدر حامد ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 1 ، 1994 ، ص 325.

أما المنظمة فهي تهدف من خلال الترقية إلى استغلال طاقات عمالها وخاصة الكفاءات العالية وتحفزهم وتشجعهم على روح الابتكار والإبداع والمسؤولية ، وكذلك تحسين العلاقات بين العاملين وإشعارهم بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة وتحسيسهم باحترام الذات .(32)

6-3 أهمية التحفيز في إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر الحوافز من المقومات الأساسية للعمل في إدارة الجودة الشاملة والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها ، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المنظمة للموظف عن مدى تقديرها للأداء المتميز وأدائه المتقن ، وهي إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويعتبر الحافز المادي أداة مهمة في أيدي المشرفين على إدارة الجودة الشاملة حيث يمكن استخدامه في تنظيم سلوك العاملين وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وبتوفير الحافز المادي المشجع يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تحقق جملة من الفوائد المتمثلة فيما يلي:(33)

- 1-المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد ، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدائهم ومع أنفسهم وزملائهم .
- 2- تنمية الطاقات الإبداعية للعاملين بغرض الإبداع كهدف محدد بما يضمن ازدهار المنظمة وتألّفها.
- 3- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .
- 4- وتعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد للالتحاق بالمنظمة

³¹ - أحمد رمضان بدر حامد ، مرجع سابق ، ص330.

³² Christian (d), Apprendre à diriger le personnel, « motivation, participation »,ed agence d'arc,québec,canada,1992,p23.

-عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دارزهران ، عمان ، 1999 ،

التي تمنحها

فغياب الحافز المادي في إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يترك الآثار السلبية التالية :

- عدم إشباع العاملين لحاجاتهم المادية والمعنوية .
- عدم حرص العاملين على الإخلاص في العمل ممّا يعيق عملية التحسين المستمر .
- عدم الشعور بالولاء للمنظمة ممّا يؤدي إلى دوران العمل وهروب العاملين إلى جهات أخرى .
- غياب الحوافز له تأثير مباشر على الرضا وزيادة الإنتاجية في العمل ، فكلما قلت الحوافز أدى ذلك إلى عدم الرضا ، ومن ثمّ عدم الرغبة في الإنجاز وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي المتميز للعامل.
- يعتبر الحافز المادي الجيد للعامل دافعا أساسيا لتنمية القدرات الإبداعية، لذا فغياب الحافز المادي هو قتل الإبداع كما وجودة.
- وعليه لا يمكن بأي حال إغفال الحوافز المادية كعامل من عوامل سياسة التحفيز داخل إدارة الجودة الشاملة ، فهي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، فالإنسان كائن ذو حاجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لإشباع دوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه الرغبة لتحقيق الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة وهو تلبية متطلبات المستهلك وذلك بتقديم خدمات ومنتجات متميزة.
- إن المؤسسات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأفراد العاملون طرفا أساسيا وشريكا فعالا في هذا المسعى ، لذا تعاملهم بتقدير واحترام وتهتم بانشغالاتهم وتعمل على حل مشكلاتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم بشكل جيد .
- إن إدراك إدارة الجودة الشاملة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة وفعالية المنظمة ، أما إذا لم تطبق هذه الحوافز بصورة عادلة أو تدخلت فيها الرغبات الشخصية أو تمّ تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ، فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق ظروف عمل سيئة تؤدي إلى تثبيط معنويات العاملين ممّا يعيق عملية التحسين المستمر .

خلاصة :

إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للخدمات والإنتاج لا يمكن أن توفي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع العاملين لإتقان العمل .

والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية هي عوامل تجذب الفرد وتدفعه للعمل ، فإذا كانت هذه الحوافز التي يوفرها العمل تشبع حاجات الأفراد ورغباتهم وتحقق أهدافهم الشخصية ، فإنهم يتمسكون بالعمل نتيجة الرضا عنه .

المراجع :

- 1-علي السلمي ، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000.
- 2-Froman Bernard, «Du manuel qualité au manuel. management » , Afnor, Paris, 2001.
- 3-فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، بدون ط، 1996.
- 4-صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التدريبية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 5-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3، 2007.
- 6- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الصحي)، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، ط1، 1997.
- 7- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2001.
- 8-حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو. مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2003.
- 9-François caby, la qualité dans service : Fondements, témoignages, outils, 2 éme édition, Ed Economica, Paris, 2002.
- 10-عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2004.
- 11 -رضا صاحب أو حمد آل على،، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2006.

- 12-علي السلي ، تطوير اداء وتحديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 13-هبال عبد العزيز ، دور التحفيز في ادارة الجودة اشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، فرع تنظيم السياسي ، جامعة الجزائر، 2007.
- 14- حسن محمد عبد الغني ، مهارات إدارة السلوك الإنساني ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ط 1 ، 2002 .
- 15- علي المطيري ، الحوافز...هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 2005 ،
- 16- خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الحامد للنشر، عمان ، 1999 .
- 17- أحمد مصطفى خاطر ، الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقويمية ، مكتبة الجامعة ، الإسكندرية ، 2001.
- 18- ذياب حسين عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل) ، شركة البراء ، مصر ، 1997.
- 19-soyer(j),fonction formation, éd organisation, paris, 1998.
- 20-عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999.
- 21-سعاد نايف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .
- 22-رفيقة شمامي ، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير (إدارة أعمال) ، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة .