

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

الملحق الجامعية - مغنية -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

قسم العلوم التجارية

التخصص: تسيير الموارد البشرية

تقرير التربص لنيل شهادة الليسانس

تقرير الأداء فاعل المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ(ة):
شكوري محمد .

من إعداد:
الصغير كريم .

الموسم الجامعي: 2013 - 2014

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَتِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ [النمل:19]

بادئاً ببدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري
بجوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر .

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور : شكوري محمد
حيث لم يخجل عليّ بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة
وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي ، فشكراً لك أيها الأستاذ الرمزي.

أهمّاء

قال لقمان لابنه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله
وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك... "

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد
حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة
القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما: « واخفض
لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي الذي كان سببا في نتيجة
هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.

أهدي هذا العمل إلى أختي، الأهل والأقارب والأصدقاء، والزملاء بدون استثناء.

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّني في الله أهدي هذا العمل.

الفهرس

	كلمة شكر
	إهداء
	الفهرس
	مقدمة عامة
	الفصل الأول :
إدارة الموارد البشرية و أسس تقييم الأداء.....01	
01.....	تمهيد :
عموميات حول إدارة الموارد البشرية	المبحث 1 :
02.....	
التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	المطلب 1 :
02	
تعريف إدارة الموارد البشرية.....	المطلب 2 :
04	
أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها.....	المطلب 3 :
05	
مفهوم الأداء ومكوناته و محدداته.....	المبحث 2 :
06	
مفهوم الأداء و مكوناته.....	المطلب 1 :
06	
محددات الأداء والعوامل البيئية كعوائق للأداء.....	المطلب 2:
07	
العوامل المؤثرة في الأداء.....	المطلب 3:
09	
مدخل لتقييم أداء العاملين.....	المبحث 3 :
11.....	
مفهوم تقييم أداء العاملين.....	المطلب 1 :
11	
أهمية عملية تقييم أداء.....	المطلب 2:
12	
طرق تقييم أداء العاملين.....	المطلب 3 :
13	
20.....	خلاصة الفصل
21.....	الفصل الثاني:
21	تمهيد
إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء.....	المبحث 1 :
22	
سبب الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة	المطلب 1 :
22	
متطلبات و مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.....	المطلب 2 :
24.....	
عقيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.....	المطلب 3 :
28	

..... نظام إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو كمدخل لتحسين الأداء.....	المبحث 2 :
31	
..... طبيعة نظام الإيزو 9000.....	المطلب 1 :
31	
..... طبيعة نظام الإيزو 14000.....	المطلب 2 :
34	
العلاقة بين نظام إدارة الجودة و الإيزو(9000 و 14000).....	المطلب 3 :
38.....	
..... الادارة المفتوحة (المكشوفة) كمدخل لتحسين الأداء.....	المبحث 3 :
41	
..... مفهوم الإدارة المفتوحة.....	المطلب 1 :
41	
..... ممارسات العاملين في الادارة المفتوحة.....	المطلب 2 :
44	
..... مزايا تطبيق منهج الادارة المفتوحة و الاعتبارات الواجب مراعاتها لتحقيق النجاح.....	المطلب 3 :
47.....	
51.....	خلاصة الفصل
53.....	خاتمة عامة
	المراجع

المقدمة:

إن من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة و قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من إختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه ، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء ، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات ، و هذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، و كل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، و الحفاظ على القدرات التنافسية .

و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة ، و على إدارة الموارد

البشرية بصفة خاصة و الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عامليها ، و ذلك من خلال تحفيزهم ، تدريبهم و ترقيتهم و تطوير مساهمهم الوظيفي ، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين ، و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة ، و يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم ، و يمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

و يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد، لكي يعرف مكانهم قوى و مكانهم ضعف للأفراد.

إلا أن عملية تقييم الأفراد تخضع لممارسة واستخدام أسلوبيين هامين ورائجين هما

المقدمة العامة

المراقبة والحكم على الأداء، وعملية التقييم واضحة وعملية، لكي تحضى بقبول الأفراد فالتعقيد الذي يرافق بعض طرق وعمليات التقييم، التي تعتمد على بعض المؤسسات يؤدي حتما إلى الفشل في أهداف تقييم أداء المدراء للأفراد ويقلل بالتالي من حوافز الأفراد، عكس ذلك الوضوح في أسس تقييم وقدرة المدراء، على قياس الأداء الحالي للأفراد ومقارنته بالأداء المتوقع منهم يساعدهم على تحقيق أهداف وتقييم المدراء للأفراد وبالتالي من حوافز الأفراد.

*وعلى ضوء ما تقدم تبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها وتحديدتها في التساؤل الرئيسي التالي :

❖ ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية المؤسسة ؟

*وللإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

❖ ما هو تقييم الأداء وما هي أهدافه ؟

❖ ما هي الطرق المتبعة في التقييم ؟

– الفرضية:

● بناء على ما سبق يمكننا صياغة الفرضية التالية:

يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية

تمهيد:

يعتمد نجاح التقييم وفعالته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، إذ ليس من المنطق أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يوجد لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمر من نتائجه.

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

ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بما لكي يتخذ هذا التحليل أساساً لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة بكل مكوناتها.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل لجميع أبعاد تقييم الأداء نلتزم به في هذا البحث، ويكون هذا بعد التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

■ عن إدارة الموارد في القطاع العام والخاص هي نتائج حركات وتطورات متعددة من أهمها:¹

1) الثورة الصناعية: تميزت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد، إذ بلغت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميّزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمصانع الكبيرة، التي كان لها دور في تغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري.

2) مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: من أبرز الأمور التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي، هي-حركة الإدارة العلمية- التي تزعمها فريدريك تايلور(1856-1915) فقد أعطت هذه تصورا محدد بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة أو المعدل المطلوب.

3) حركة العلاقات الإنسانية: كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية، و ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على العنصر البشري في فترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، وذلك انطلاقا من التجارب التي أجراها إلتون مايو وزملائه. حيث قدمت نشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وأخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل الأمر الذي يرفع من كفاءة الإنتاج.

management des ressources humaines /Etude des 1 SID AHMED BENRAOUANE –le concepts, approches et outils développés par les entrepris américaines O P U.ALGERIE/P 21.

4) ظهور مدرسة إدارة الأفراد: ازدادت قناعة الإدارة بعد الحرب العلمية الثانية بأهمية الوظائف التي تؤديها إدارة الاستخدام في المصانع، وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتركزت أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو.

5) مدرسة إدارة الموارد البشرية: بناء على الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية ظهرت مقاربة جديدة لتسيير الأفراد تتمثل في إدارة الموارد البشرية، وهي تقوم على أربع مبادئ تتمثل فيما يلي:

- لتطبيق مبادئ الإدارة يجب الأخذ في الاعتبار التوازن بين حاجات المنظمة و حاجات الفرد.
- الأفراد العاملون في المنظمة هم استثمار يمكن أن يكون مربحاً عن طريق التنمية وتسيير الحياة الوظيفية.
- الهدف من تسيير الموارد البشرية في المنظمة هو إشباع الحاجات الاقتصادية بما في ذلك الحاجات العاطفية للعاملين.
- يجب على صاحب المنظمة إنشاء إطار عمل الذي يشجع العاملين على تطوير كفاءاتهم و قابليتهم للتحسين و تحسين إجراءات التسيير.²

6) مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يعتبر هذا المصطلح جديد ظهر مع بداية هذا القرن وهو مكمل لما أتت به إدارة الموارد البشرية. وقد حل هذا المصطلح "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية و الكثير من الشركات العالمية، وهذا التحول حمل في مضامينه ما يلي:

* الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة.

* إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
* لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين و يتمتعون بروح معنوية عالية

* أهداف المنظمة و أهداف العاملين يكمل بعضهما البعض و هي ليست متناقضة وإن باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الملائمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين³

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

- يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي " مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"
- و تستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، و تصنيف و تنفيذ استراتيجيتها.
- ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها. وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها".⁴

³ SID AHMED BENRAOUANE (même référence) p23.

⁴ أشوك سندرا و سلبا كوبر، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر 2.2.t.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها

أولاً: أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- ✓ لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف.⁵

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف:

1. الأهداف الاجتماعية: بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم
2. الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.
3. الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجياتها.
4. الأهداف الإنسانية: أي إشباع حاجات الأفراد كونهم عنصر مهم في العملية الإنتاجية.⁶

⁵ <http://forum.univbiskra.net>

⁶ د. سهيلة محمد و زميلها. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر الطبعة الأولى 1999. ص23.

المبحث الثاني: ماهية و مكونات الأداء و محدداته.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل إلا أنه

قد تحده وتوجهه بعض المحددات التي يعتقد الفرد بضرورة تواجدها.

المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته

الفرع الأول: تعريف الأداء.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹

ويعرف د: محمد سعيد أنور سلطان الأداء على أنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².

الفرع الثاني: مكونات الأداء.

1- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر، ما

1-راوية حسن - إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية - الدار الجامعية- ط -2 نشر وتوزيع الإسكندرية 2001 - ص 209 .

2-أحمد متر عاشور - إدارة القوى العاملة -الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي -لبنان بيروت -دار النهضة العربية - 1983 - ص.

يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء

3- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات

أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل البيئية كعوائق للأداء.

الفرع الأول: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور المهام.

1- الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهودده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في

أداء

مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد

أدنى

من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود

فائقة.

ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون

موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله

ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير

وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه

كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في الأخرى أحد المجالات.

الفرع الثاني: العوامل البيئية كعوائق الأداء.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعداء، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين ونظ

الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، تركيب الآلات، حتى الحظ و الصدفة قد تكون

عائق للأداء¹:

فمن أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين .
توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن²
يعبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور،
فالأداء نتاج تتداخل هذه المحددات.
إلا أنه توجد عوائق بيئية تؤثر على أداء العامل مثل الضوضاء، الفوضى...،
فتكون خارج نطاقه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها مايلي:

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
2. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه
3. التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية - (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)- ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من

¹ محمد سعيد أنور سلطان - السلوك التنظيمي - دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية - 2003 - ص219

² راوية حسن -مرجع سبق ذكره - ص210

الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي :

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة

المبحث الثالث: ماهية عملية تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء

■ هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

1. "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات على أساسها تتم مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.¹
2. "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"²
3. "تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى"³
4. "تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة"⁴

■ مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو: "إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال

¹ عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية 2004 2005، ص-14.

² زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .

³ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999 .

⁴ أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001 .

فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

- يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:
- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتها الصدق والثبات.
- مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين و زرع القيم الثقافية المناسبة.
- ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.
- كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم و توجيههم خصوصاً إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟
- هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد

سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى .

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتمّ العاملون التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر يعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.⁵

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.

أولاً: الطرق التقليدية:

1) طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيّم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أنّ كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأنّ بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام. أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أنّ هذه الطريقة عرضة

⁵Robert le Duff Encyclopédie de gestion et de management, Edition Dallos, Paris 1999, p895 .

للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيّم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيّم لتقليل التميّز.⁶

2) طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتمّ تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرّات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدّد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محلّ التقييم.

ويحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right] \text{ عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة.

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم. ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلاّ أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبير.⁷

3) طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة طلب من المقيّم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المروّوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءً على رأي المقيّم بشكل

⁶ علي محمد ربايعة، نفس المرجع السابق، ص90.

⁷ علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر 1985، ص335.

عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعفين وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيّم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)
- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي. ومن المشاكل التي قد تواجه المقيّم خلال استخدامه لهذه الطريقة هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التغيير على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.⁸

4) طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز. توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.⁹

5) طريقة التدرج البياني:

⁸فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن 1991، ص211.

⁹علي محمد ربابعة، نفس المرجع السابق، ص90.

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء. ومن ثمّ يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أنّ المقيّم يشير على مقياس

التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأنّ الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة. وهي تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

6) طريقة قوائم المراجعة:

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيّم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيّم أن يؤشّر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيّم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إمّا "بنعم" أو "لا"، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثمّ يعود التقييم النهائي من غدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين. وفقاً لهذه الطريقة فإنّ المقيّم لا يتدخل ولا يعرف الدرجة المحددة مسبقاً.¹⁰

7) طريقة الاختيار الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة من المقيّم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفاً أو انطباقاً على الفرد العامل مثل: يعمل بجد وحرص، أو يتأخر عادة في العمل.

وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيّم، فإننا نجد بهذه الطريقة أنّ المقيّم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية. إنّ هذه الطريقة تقلّل من التحيزات الشخصية، حيث أنّ المقيّم لا يعرف أي العبارات

لها أهمية أكبر من غيرها. كما أنّ هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة

¹⁰ سهيلة محمد عباس وعلي حسين، نفس المرجع السابق، ص254.

المسبقة للمقيّم، ويكون تأثير هذه الطريقة فعالاً عند استخدام لجنة للتقييم بدل شخص واحد.¹¹

8) طريقة القوائم الحرجة:

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تنسب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه. ويحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيّم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أيّ من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله.

وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الأفراد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية. وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد. وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.¹²

ثانياً: الطرق الحديثة:

1) مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك من وقائع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

¹¹ علي محمد ربايعه، نفس المرجع السابق، ص93.

¹² سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر 2003، ص316.

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجةفاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف إلى آخره، مما يساعد المقيّم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹³

2) مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيّم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، ومن ثمّ تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيّم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيّم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.¹⁴

3) طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.¹⁵ فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل: المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيّمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

4) طريقة الإدارة بالأهداف:

¹³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين، نفس المرجع السابق، ص260.

¹⁴ علي محمد ربايعة، نفس المرجع السابق، ص96.

¹⁵ حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص133.

يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا، وتعتمد عملية التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الإنجاز، وتتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين: الأولى تحديد الأهداف، والثانية مراجعة الأداء، فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد، وأن يتم قبول هذه الأهداف من قبلهم، وتكون قابلة للقياس. أما في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد، ويتم تقييم الأفراد حسب ما تم تحديده من أهداف وما تم تحقيقه من قبلهم، لذلك اعتمد التقييم حسب هذه الطريقة على النتائج وليس على السلوك.¹⁶

¹⁶ علي محمد ربيعة، نفس المرجع السابق، ص 96 - 97.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تمّ استعراض التعريف بالموارد البشرية و بالأداء وكذا تقييم الأداء كونه محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية لقيامها بتوفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل. وقد تمت الإشارة إلى مجموعة الدراسات والآراء والأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالموارد البشري إلا أنّ الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال والمنظمة بوجه خاص.

فالنسبة للعامل فإنّ عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإنّ عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار... إلخ.

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال مواردها البشرية- القدرة على إدارة تصرفات وأداء العاملين لديها- ويمثل هذا الجانب أهم التحديات التي يواجهها المديرون عادة في علاقاتهم بالمرؤوسين حيث تتسم جوانب عملية إدارة تقييم الأداء بتعدد العوامل المؤثرة وصعوبة الاعتماد على مدخل موحد عند القيام بها، ومن الناحية التقليدية، فقد تبني مسؤولو الموارد البشرية نظام تقييم الأداء الرسمي باعتباره الوسيلة الوحيدة لإدارة العاملين، ونحن في دراستنا لهذا الفصل: دعائم تحسين الأداء سوف نتبنى دعائم مختلفة لعملية تحسين الأداء والذي يستند إلى مدى تحقيق الأداء للأهداف التنظيمية. وهذا لا يكون إلا على سواعد الكفاءات المحورية التي عرفها الكتاب على أنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية والعنصر الأساسي في الكفاءات هو الخبرة ولكونها لا تحول إلى فرد آخر هذا ما أعطاها تسمية المحورية.

تمحور هذا الفصل على ثلاث مباحث أساسية أولها إدارة الجودة الشاملة وفيه سبب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومراحل تنفيذها وكذا عقبات تنفيذها.

أما المبحث الثاني فتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو ويحتوي على طبيعة نظام ايزو 9000، طبيعة نظام ايزو 14000، والعلاقة بين نظام إدارة الجودة والإيزو 9000 و14000

وأخيراً حرص المبحث الثالث على إبراز الإدارة المفتوحة مفهومها، ممارسات العاملين بها، ومزايا تطبيق منهجها وكذا الاعتبارات الواجب مراعاتها لتحقيق النجاح.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

لقد أوضحت الدراسات أنّ معظم المنظمات الاقتصادية تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء الشامل كونها إحدى أهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المنظمة، والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من جميع العمال في المنظمة من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها لإرضاء عملائها وعملها مع مراعاة متطلبات وظروف مجتمعاتها.

ويعدّ جدير بالذكر إضافة لما سلف أنّ العنصر البشري هو المكون الأساسي لكل جهد لتحقيق الجودة الشاملة، وتعتمد كفاءة كل النظم، والأساليب، وطرق العمل، أو إجراءات المراقبة على الولاء، والتحفيز، ومقدرة الأفراد على تطبيقها، ويتفق تعقيد إدارة الأفراد مع تعقيد الطبيعة البشرية نفسها.

المطلب الأول: سبب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (TQM)

هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها،

ما عرفه معهد الجودة الفيديري على أنّها : "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسّن الأداء"¹ ومن وجهة نظر أخرى تعني إدارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الإنتاجي باستمرار بمعنى "أصنع منتجات صحيحة منذ المرة الأولى أي أفعل أي شيء فنيا أو تنظيميا أو خلاف لذلك بجودة منذ فكرت فيه"² وهذا يعني منع حدوث الجودة يقع على الصّانع سواء كان عامل بجميع أو تشغيل أو صيانة أو خدمات.

وفي نفس السّياق يندرج تعريف آخر هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن بعض

¹ - محمد المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 65.

² - محمد المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 66.

المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل³ وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر⁴.

كما يعرفها كاتب آخر بأنها مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع.⁵

هذا ويعرفها آخر أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق للعمل⁶ وبناءً على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

انطلاقاً من هذا التعريف لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلا من خلال ترسيخ المفاهيم التالية في أذهان كافة العاملين في المنظمة :

- أن الجودة الشاملة تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل في أداء العاملين.

³ - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية ، ص 306.

⁴ - علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

⁵ - Jin Collins, de la performance à L'excellence, village mondial pearson

Education France, Paris 2003, P189

⁶ - أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الأول، طبعة 3 ، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية، 2001، ص321.

- أن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- أن الجودة الشاملة لا بدّ وأن تكون مبتغى جميع العاملين.
- أن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- أن الجودة الشاملة هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة والجديدة⁷ ناهيك عن ضرورة تنسيق النقاط سالفة الذكر بما يلي :

- يجب التركيز عند بداية إدارة الجودة الشاملة (TQM) على العمل الجماعي من خلال تعيين ممثل الإدارة للجودة في كل إدارة ودائرة كما يجب إعطاؤهم التدريب اللازم من خلال عقد الدورات التدريبية المختلفة في كيفية بناء نظام لطرق العمل ومن ثمّ تطبيقها لتكون المرجع والدستور لأي نشاط والدليل التعريفي لأي موظف جديد.

- يجب إشراك كافة شرائح الموظفين في بناء الأنظمة حيث يتم تشكيل فرق عمل متخصصة من الإدارات والدوائر ذات العلاقة بالعمل على تحليل النشاطات المختلفة والخروج بطرق وتعليمات عمل تمت مراجعتها بشكل دقيق كما يتم وضع آلية لتعديل أي نظام تدعو الحاجة على تطويره في المستقبل من خلال استقبال اقتراح تطويره من قبل أي موظف ومناقشته، وبهذه الطريقة (فرق العمل) يتم بناء النظام من خلال موظفي المنظمة أنفسهم وبتوجيه من الإدارة العليا مما يسهل عملية تطبيق النظام حيث يشعر الموظفون أنّهم بناء النظام وأبنائوه.⁸

المطلب الثاني : متطلبات ومراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

أ- متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني

فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتنفيذ العملي :

⁷ - البيراوي سامر محمد، بناء الشركة بالكفاءات، مقال من الأنترنت في الموقع www.inrs.fr

- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 413.

⁸ - الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن 2003 ، ص 193.

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فيجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب ان تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة.

2- ضرورة وجود أهداف محدّدة تسعى المنظمة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة..

3- إنّ الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة لاحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.

4- التأكيد على تعامل كافة الأقسام بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد و التنسيق في الجهود، و يذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بالقول أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، بل ضرورة إيجاد ذلك النوع بين التعاون بين إدارة المنظمة و الجهات الاستشارية المتخصصة في تنفيذ الجودة الشاملة.

5- ضرورة إدخال التحسينات والتطوّرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين و العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج و أهمها:- العصف الذهني.

- تحليل السبب والأثر.
- تحليل البيانات.
- الجداول الإحصائية.
- الأعمدة البيانية.
- الرسوم البيانية المدرجة.

- الرسوم البيانية الخطية.
 - لوحات التشتت
 - خرائط المراقبة.
 - مبدأ باريتو
 - الأساليب الإحصائية الأخرى
- 6- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- 7- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله، فالفكرة الأساسية
- لدى بعض العاملين أن الإدارة دائماً تطلب المزيد منهم ومن الصّعب إرضاؤها في جميع الأحوال، مما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة.
- 8- ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل في شكل أو آخر بما يلي :
- الخوف من التقدم بأفكار جديدة.
 - إمكانية أداء العامل مهمته بطريقة أفضل، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها وخوفه من السؤال بما يؤثر على هذا الأداء.
 - الخوف من انخفاض معدّل الأداء.
 - الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن.
 - الخوف من عقوبات الإدارة، فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه.
 - عدم القدرة على خدمة مصالح المنظمة بطريقة أفضل، لمجرد الالتزام بإتباع أو قواعد أو لوائح معينة.

9- التدريب المستمر، فجميع العاملين بالمنظمة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم في المنظمة بمختلف مراحلها، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنظمة بشكل أفضل وفي كل الأحوال ينبغي أن يشمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق، والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات جديدة من الجدارة وتمكين المنظمة من التصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي.

10- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات، حتى تكون سلبية لاحتياجات المستهلك النهائي، وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمنظمات اليابانية.⁹

ب- مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة :

تمر عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو الآتي :

1- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة : وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمات بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته، والمبادئ التي يستند عليها.

2- مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والمواد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختيار :

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة .
- المقررين
- المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

3- مرحلة التقييم : غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات العامة والتي يمكن في

- ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟
 - ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
 - ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة و التي تستهدف تحسين الأداء؟
 - هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن لا تحقق الأهداف؟

4- مرحلة التنفيذ : وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم عملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على إحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة¹⁰.

* عملية المراقبة : وهي عبارة عن عملية تأتي بعد تقييم الجودة الشاملة وتعتبر تابعة لنفس المرحلة إذ يتسع تقييم الجودة الشاملة، ومراقبتها على ذلك خلال كل وظائف المنظمة : التسويق والهندسة والإنتاج، التمويل، والأفراد¹¹، فأصبح لدينا الآن تركيزا أوسع لجودة الأداء - جودة الأداء في كل وظائف المنظمة، وهذا ما نصرّ على تسميته الجودة الشاملة بالضبط، ويجب أن يبدأ تقييم الجودة الشاملة ومراقبتها في مرحلة إنتاج الجودة عندما يتم تعريف العميل لأول مرة.

12

المطلب الثالث : عقبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

قبل سرد أهم العقبات التي تحول دون تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة قد يكون من

¹⁰ - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء ، ص 163.

¹¹ - تذكر دائما أن لا تتكلم عن جودة المنتج فقط.

¹² - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: إبراهيم سرور علي، دار المريخ

للنشر، الرياض 2004، ص354.

المناسب التعرض لأهم الأمراض المنتشرة والتي لا تحقق الجودة بالمنظمات بصفة عامة باعتبارها أساسية ومرتبطة مع هذه العقبات وهي كما حدّدها إدوارد ديمينج (Edward Deming) كالآتي :

1- انعدام التساوي في الهدف والغرض، فكثيرا ما تقسم الأهداف إلى شهرية، ربع سنوية (ثلاثية، فصلية)، سنوية وغيرها، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات المستهلك ورجباته، وهذا ما أشار إليه كاتب¹³ خلال دراسته كسبب من أسباب تدهور القدرة التنافسية للمنظمات الأمريكية في أسواقها المحلية والدولية.

2- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل وهذا أيضا ما أوضحته كثير من الدراسات عن أسباب انخفاض النصيب السوقي للمنظمات البريطانية في ظل المنافسة الدولية. فعلى سبيل المثال أوضح أحد المراكز الاستشارية في بريطانيا أنّه بينما يشير الاستشاريون الأوروبيون على شركاتهم بترك الأسواق التي تبدو غير مربحة، فإنّ اليابانيون يفعلون عكس ذلك حيث توجد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات التي تنعكس في فلسفتهم الإدارية والتي تتضمن ما يلي:

- النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف
- تقديم أفضل ما يمكن لعملاء المنظمة
- الوفاء باحتياجات العاملين داخل المنظمة
- تحقيق الربح.

3- إدارة المنظمة بالأرقام والزيادات الهامشية على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الأخرى مثل رضا المستهلك- تكوين انطباع جيد عن المنظمة تحسين الجودة- زيادة النصيب السوقي..... الخ.

4- زيادة التكاليف الباهضة للعلاج الطبي للموظفين، وكذلك التكاليف الباهضة للصيانة وتجهيزات مكان العمل.

5- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم فالمهتم بالإدارة يستطيع أن يلمس تأثير ذلك

¹³- ميراتا (murata) كاتب ألف كتاب حول التسويق الإستراتيجي في المؤسسات اليابانية مشهور.

العامل على جودة الأداء، فعدم استقرار القيادة وتغيرها الدائم يصرف المسؤولين عن مفهوم إدارة الجودة ولا ينظرون إليها فهم مشغولون في قضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم أكثر أهمية وشم لا يفلح القادة في تطوير منتج ذو جودة عالية يفي باحتياجات المستهلك ورغباته كما فعلت كثير من المنظمات العالمية العملاقة في هذا المجال.

6- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالأرقام أو بالتخويف، وتأثير ذلك في تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات قصيرة الأجل، وإضافة إلى ذلك هناك كثير من الانتقادات الأخرى التي وجهت لتقييم الأداء كما سبق وأن أوضحنا في بداية الدراسة.

* أما العوائق لبدأ برنامج الجودة فهي :

أ- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
ب- التدريس غير الواعي لطرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة، كما أن انتشار تعدد البرامج الإحصائية الجاهزة، وسهولة استخدامها في تحليل البيانات بدون وعي كاف للمفاهيم والطرق الإحصائية غالباً ما يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
ج- الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة.

د- انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في المنظمات الجيدة، الطريقة السليمة في التعليم هي البحث عن معلم أو أستاذ جيد، يمكن التلمذ على يديه كما كان يفعل اليابانيون.

هـ- تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنظمة، يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنظمة، وذلك لأن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين.

و- الاتصال مع الاستشاري لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكار ووصفة تتفق واحتياجات المنظمة من العاملين فيها.

ي- البحث عن أعذار كالقول بأن "مشكلتنا تختلف" أو "إدارة الجودة" عندنا تقوم بعملها أو "لدينا رقابة الجودة" أو "إننا ننفذ المواصفات"¹⁴.

المبحث الثاني : نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو كمدخل لتحسين الأداء

يناقش هذا المبحث نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتماشى مع نظام إيزو 9000 إلا أنه قبل القيام بذلك سوف نقوم بتوضيح ما المقصود بمواصفات الأيزو 9000؟ وفوائد أنظمة الجودة المعتمدة عليها وطبيعة نظام كل من إيزو 9000 وإيزو 14000 وكذلك العلاقة التي تربط نظام الجودة بالايزو (9000 و14000).

المطلب الأول : طبيعة نظام الإيزو 9000

قبل أن نذكر فوائد اعتماد أنظمة الجودة الشاملة التي تعتمد على مواصفات الإيزو علينا أولاً أن نثبت معنى أو المقصود بكلمة (ISO9000).

إنّ (ISO9000) ، (EN29000) ، (BS5750) هي مسميات (تسميات) مختلفة تعبّر عن مضمون واحد هو معايير نمطية لنظام الجودة في المنظمة، وقد تم سنة 1987 التوفيق بين مختلف هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها وأصبحت بالتالي متشابهة، بحيث أنه يمكن لأي منظمة ملتزمة بشروط الـ (BS5750) مثلاً الحصول على إفادة تؤكد التزامها بالمعيارين الآخرين الدولي (ISO9000) والأوروبي (EN29000)¹⁵.

وعليه فإن مواصفات الإيزو 9000 هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنظمة ككل، فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة - ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء، وبشكل يكفل استمرارية المنظمة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة أما شهادة الإيزو 9000 فهي شهادة يصدرها طرف ثالث محايد معتمد من هيئة اعتماد. وهذه الهيئات

¹⁴ - Anne Riberolles, Op cit, P165.

¹⁵ - يمكنك مراجعة :

- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، ص 43

- زيوش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 ص 56.

-Jean , Pierre Mercier , Mesurer et Développer les performances , les éditions A Quebecor, monte Real , 2003 , P 213

منتشرة في جميع دول العالم المتقدم، وتمنح عادة شهادة الإيزو 9000 لمدة ثلاث سنوات يتم خلالها متابعة تنفيذ النظام بواسطة الجهة المانحة عن طريق زيارات كل ستة أشهر.

● فوائد اعتماد أنظمة الجودة الشاملة على مواصفات إيزو 9000 :

● من بين الفوائد التي تعتمد على مواصفات الإيزو 9000، والتي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة :

- 1- تكوين صورة طيبة عن المنظمة في بيئة الأعمال.
- 2- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة.
- 3- تساعد المنظمة في زيادة نصيبها من السوق.
- 4- زيادة المبيعات، ومن ثم الأرباح، حيث هناك صعوبة في الشراء من أي منظمة دون حصولها على هذه الشهادة.
- 5- تصميم جيد للمنتجات.
- 6- تخطيط أفضل للمنتجات و تنويعها.
- 7- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات
- 8- تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها.
- 9- استخدام أمثل لمعدات المنظمة.
- 10- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 11- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة المختلفة.
- 12- تقليل نسبة التلف والمعيب في الإنتاج.
- 13- مقابلة احتياجات السوق الأجنبية.
- 14- كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنظمة¹⁶

* خطوات الحصول على شهادة إيزو 9000 :

- ضرورة اقتناع إدارة المنظمة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹⁶- راجع :

- Robert Bacal, opcit, P 152

- Anne Riberolles , Opcit, P 173

- marie Tresanini, opcit, P220

- السلمي علي، إدارة التمييز، مرجع سبق ذكره، ص 183.

- وجود اتجاه ايجابي لدى طبقة الإدارة العليا بأهمية شهادة الايزو.
- إمام المسؤولون بالمنظمة بمكونات الشهادة (ايزو9000) ومكونات نظام الجودة الذي يتطابق معها.
- مناقشة مواصفات الايزو مع طبقة الإدارة العليا واختيار النظام المناسب .
- الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم النظام.
- تشكيل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة محددة.
- تدريب أعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام ايزو9000.
- توصيف نظام الجودة الحالي بالمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف به.
- وضع خطة لتحديد مراحل العمل، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
- كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنظمة.
- وضع دليل في عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الإجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقا لشهادة ايزو9000.
- تدريب العاملين على الطرق والإجراءات اللازمة لتنفيذ النظام.
- إحداث التغيير اللازم في الهيكل والمناخ التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام.
- تحديد موعد لتنفيذ النظام.
- مراجعة النظام بواسطة استشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنظمة بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة الايزو 9000.
- اتخاذ إجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي.
- مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور.
- ترتيب مراجعة مبدئية من قبل إحدى الوكالات الخارجية والمتخصصة في تطبيق النظام.
- اتخاذ إجراء تصحيحي بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي.

- إجراء تقييم رسمي من قبل إحدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنح الشهادة.
- بعد التسجيل والحصول على شهادة ايزو 9000 يجب على المنظمة الاستمرارية في عملية تحسين الجودة حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى¹⁷.

المطلب الثاني: طبيعة نظام الايزو 14000

في الآونة الأخيرة بدأت المنظمات في جميع أنحاء العالم الاتجاه نحو تبني المواصفات العالمية لنظم الإدارة البيئية، بمعنى آخر أن تنفيذ مثل هذه النظم لم يعد قاصراً على الدول المتقدمة فحسب بل امتد ليشمل الدول النامية، في الوقت نفسه كنتيجة حتمية لانتشار ظاهرة عدم وجود حواجز تجارية وجمركية. وعليه أصبحت المنظمات العصرية مطالبة بشكل أو بآخر بتطبيق الايزو 14000 إذا كان لديها رغبة حقيقية في تحسين أدائها والنفوذ إلى الأسواق الدولية.

الايزو 14000 ما هي إلا مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس بجينيف (ISO).

بمعنى آخر إن سلسلة الايزو 14000 هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطور والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن احتياجات البيئة الاقتصادية.

وهنا يجب أن يعمل نظام الإدارة البيئية على تشجيع المنظمات للأخذ في الاعتبار التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة طالما أنها متاحة ومناسبة اقتصادياً¹⁸.

* مكونات الايزو 14001 : بدأت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية للعمل إعداد سلسلة الايزو 14000 في عام 1993، وعليه أصدرت ايزو 14000 في جوان 1996 للمكونات الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعد الايزو 14001 هي المواصفات القياسية

¹⁷ - أنظر إلى :

- ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره ص 308.

- البيراوي سامر محمد، بناء الشركة بالكفاءات، نفس المقال ، ص 08.
- Jin Collons, opcit, p 103.

¹⁸ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 186

- جوزيف كيلادا، مرجع سابق ، ص 356.

للايزو 14000 حيث يتم استخدامها بمعرفة جهات التسجيل ومنح الشهادات لمراجعة توفر المواصفات بالمنظمة كما تستخدمها المنظمة نفسها لتقييم أدائها وتحسينه من وقت لآخر.

وتتكون نظم الإدارة البيئية من المكونات الرئيسية الآتية:

- السياسة البيئية.
- التخطيط.
- التنفيذ والعمليات.
- المراجعة واتخاذ الإجراء التصحيحي
- مراجعة الإدارة¹⁹.

حيث تقوم الإدارة العليا بوضع السياسة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار، ولها تأثير على بيئة المنظمة.

المتغيرات العالمية وفائدة تطبيق الايزو 14000 :

المعطيات العالمية للنظام العالمي الجديد تشير إلى توقع بروز العديد من المتغيرات الجديدة أهمها :

1- ستبرز العديد من المشاكل والمصاعب التسويقية الجديدة المختلفة عما هو قائم حالياً والتي لا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية التي ما زالت تستخدمها الكثير من المنظمات الآن، بل تحتاج إلى نمط جديد في التعامل مع الأسواق وتفكير مختلف في كيفية العمل على اختراقها وتجاوزها.

2- ستبرز الحاجة إلى استنباط مجالات جديدة من الخدمات التسويقية والتعامل مع مستويات معينة من السلع التي سيتم إنتاجها من خلال الابتكارات الشخصية، والتقنية التي سيتم إتاحتها، والتي يجب أن تلبى حاجات ومتطلبات مختلفة، ومتطورة.

3- سيرز ويتطور دور المستهلك خلال السنوات القادمة حيث انه سيتمتع بقدر اكبر من القوة الشرائية وقدر اكبر من المعلومات، مما سيدفعه لان يكون أكثر تطلبا سواء من

¹⁹- عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 187، 192.

ناحية نوعية وجودة وكلفة السلع المعروضة أو من ناحية مستوى الخدمات التي سيضطر المنتجون لتأمينها حفاظاً على مراكز التنافسية.

4- يؤدي التخلي عن القيود الكمية وغير الجمركية والتشدد في منح التراخيص، والفحص الفني المعوق للتجارة الدولية إلى توسيع قاعدة الأسواق ومن ثم قاعدة الإنتاج وتشجيع الدخول المتبادل للأسواق.

5- تشجيع المنافسة من خلال الجودة وزيادة الكفاءة الاقتصادية للصناعة كبديل لدعم الصادرات والتميز بين المنتج المحلي والمنتج وذلك عن طريق:
أ- السياسة الوقائية.

ب- السياسة العلاجية ودفع التعويضات الناتجة من الأضرار بالمنتجات المحلية.
6- من المتوقع أن تؤدي القيود الفنية إلى ضرورة تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (ايزو 9000، 9001، 9003، 9004).

7- سوف تزداد المنافسة الصناعية في المستقبل بسبب توجيهات منظمة التجارة العالمية لوسائل تنافسية جديدة قد تواجه المنظمات الوطنية في الأسواق المحلية ولن تستطيع هذه المنظمات مواجهتها إلا من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها فضلاً عن حصولها على شهادة ايزو 9000.

8- في حين ستلقى المنظمات الوطنية في الدول النامية أقوى الصدمات، فإن المستهلكين في هذه الدول قد يجدون بعض النفع حينما تجبر الصناعة المحلية على تحسين الجودة بهدف المنافسة، وفي هذه المرحلة ستختفي ازدواجية الجودة، فلا تجد نفس المصنع يقدم نفس المنتج بجودتين متباينتين، الأولى للتصدير والثانية للسوق المحلي.

9- ستراوح ردود فعل المنظمات المحلية بين الإيجابية والسلبية، فالردود الإيجابية تتمثل في تحسين الجودة وخفض التكلفة وتوفير قوى عاملة مدربة ومنافسة والدخول في مشاريع استثمارية متكافئة ومن ردود الفعل السلبية إعادة إنتاج المنتجات العالمية محلياً والتحول من الإنتاج إلى ترويج الماركات العالمية وتسويقها، وخفض التكاليف على حساب الجودة بهدف المنافسة، وأخيراً الانسحاب من السوق تماماً.

10- لا تستطيع الحكومات حماية منظماتها الوطنية أو حتى مستهلكيها وينطبق هذا على قطاع الخدمات كما ينطبق على قطاع التصنيع. لذا فإن مطالبة المنظمات لحكوماتها بالتدخل وتظاهر النقابات لحماية مصالح أعضائها لن يجدي نفعاً. فالحلّ الوحيد هو في تمكين المنظمات نفسها على المنافسة وفتح أسواق خارجية ليس بهدف التعويض فقط بل بهدف كسب أسواق جديدة والمحافظة على أسواقها التقليدية

11- من المتوقع تبني العديد من الأسواق والحكومات تنفيذ مواصفات الإيزو 14000 كنتيجة لوجود اتجاه عالمي نحو الاهتمام بالإدارة الجيدة للبيئة حيث أصبحت كثير من المنظمات ترى إن الإدارة البيئية أصبحت إستراتيجية أساسية يجب تبنيها وتنفيذها بهدف الوصول إلى النجاح وتدعيم قدراتها التنافسية.

12- ظهور بعض نظم الإدارة والمراجعة البيئية مثل (EMAS) وهو نظام يتميز بالتشدد أكثر من الإيزو 14000 حيث انه يهتم بالأداء أكثر ولذا يطالب بوجود فريق ثالث يراجع الأداء والتطبيقات البيئية للمنظمات ثم يقوم بتقديم هذا في شكل تقرير للتقييم البيئي .

13- سترز الحاجة إلى ما يسمى بالبطاقات البيئية كوسيلة لتوضيح الخواص البيئية للمنتج أو مزاياه وخدماته للمستهلك من أجل التأثير ايجابيا عل قراره عند اختياره لسلعة ما.

* فوائد تنفيذ نظام الإيزو 14000 :

يتضح من العرض السابق أن هناك ضرورة حتمية لتنفيذ نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000 حيث إنها تحقق الفوائد التالية :

- ممارسة بيئية جيدة.
- مرونة التناسق مع المواصفات العالمية.
- تكوين صورة جيدة عن المنظمة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال.
- تنمية العنصر البشري.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- التنسيق والتكامل بين إدارات المنظمة.
- إحكام عملية الرقابة.
- إدارة الأزمات بفعالية.
- تحمّل المسؤولية بجدارة.
- التقليل قدر الإمكان من المشاكل.
- تخفيض التكلفة.
- تقليل المسؤولية القانونية للنواحي البيئية.
- تجنّب المخاطر والمضاعفات.
- الحصول على شهادة التسجيل والخاصة بنظم الإدارة البيئية.
- سهولة النفاذ للأسواق الخارجية.
- تنمية احتياجات الجيل الحاضر دون الإضرار بالأجيال القادمة .²⁰

المطلب الثالث : العلاقة بين نظام إدارة الجودة والإيزو (9000 و 14000).

* أوجه التشابه :

- كلاهما مواصفات قياسية للنظم.
- كلاهما لا يستخدمان كعائق فني للتجارة.
- كلاهما لا تزيدان أو تغيران الالتزامات القانونية على المنظمات.
- كلاهما قابلان للتنفيذ في مختلف الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية.
- كلاهما يعتمدان نجاح التنفيذ على التزام كل من العاملين بدءا من الإدارة

²⁰- راجع كل من :

- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 200.
- عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 425.
- أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص 327
- ديسلر جاري، مرجع سابق، ص 187.

العليا.

- كلاهما معياران لتقييم المطابقة وليس لتقييم الأداء.
- كلاهما يستخدمان كأساس للتقييم ومنح شهادات المطابقة بواسطة جهات معتمدة.
- عندهما تنفيذ المواصفات لا يضمن تحقيق النتائج البيئية المثلى.
- كلاهما لا يشترطان التقيّد بالقوانين و النظم المعمول بها.
- كلاهما لا يشتملان متطلبات أو اشتراطات الصحة والسلامة البيئية.
- كلاهما يشتملان على المبادئ العامة لنظم الإدارة.
- يجوز استخدام نظام إدارة الجودة وفقا للإيزو 9000 كأساس لوضع و تنفيذ نظام الإدارة البيئية وفقا للإيزو 14000.

* أوجه الاختلاف :

- الهدف الإجمالي للإيزو 14000 هو دعم حماية البيئة ومنع التلوث بالتوازن مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.
- ايزو 14000 لا تضع اشتراطات مطلقة للأداء البيئي خلاف التقيّد بالتشريعات والنظم المعمول بها والالتزام بالتحسين المستمر.
- ايزو 9000 تشجع على تنفيذ أفضل التكنولوجيا المتاحة كلما أمكن فنيا واقتصاديا.
- تعنى ايزو 14000 باحتياجات عدد كبير من الأطراف المعنية ومتطلبات المجتمع المتزايدة للحماية البيئية، بينما تعنى الايزو 9000 بمتطلبات وتوقعات المستهلك.
- تنفذ ايزو 14000 على النواحي البيئية التي يمكن أن تتحكم فيها المنظمة أو يمكن أن تؤثر عليها.
- بالنسبة للتقسيم تضم مجموعة الايزو 9000 مواصفة لإرشادات التطبيق والتنفيذ وتضم ايزو 9000، 9001، 9002، 9003، بينما ايزو 14000 تضم ملحق لهذا الغرض.
- الإيزو 14000 تنص صراحة على التحسين المستمر كمطلب أساسي، بينما يفهم

هذا المطلب ضمناً في الإيزو 9000 من خلال البنود الخاصة بمراجعة الإدارة والمراجعة الداخلية، الإجراءات التصحيحية والمنعية، وأيضا مندوب الإدارة²¹.

* هذا وتجدر الإشارة إلى نقطة هامة باعتبار أن نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو يعدّان مدخلاً لتحسين الأداء لا بدّ وأن تميّزه مزايا وتشوبه عيوب تجعله يمتاز بالتراجع في ظهور إعادة الهندسة ومن بين المزايا التي تميز هذا المدخل :

— يعدّ نظاماً قومياً للقياس يتضمن منظمة للمواصفات القياسية وتضم:

● معامل وطنية أو إقليمية للقياس والمعايرة.

● معايير قياس أمامية مسندة.

● معامل واختبارات (معتمدة)

● منظمات للموازن والمقاييس الخ

— يعدّ نظاماً قومياً للاعتماد بالتصديق يتضمن:

● جهات التصديق، جهات استشارية للتأهيل.

● جهات تفتيش.

● معامل المعايرة ومعامل اختبارات.

● اعتماد أفراد التقييم والمراجعة.

— يعدّ نظاماً متكاملًا للتدريب والتوعية والمعلومات يتضمن :

● تأهيل وتدريب متواصل.

● توعية قومية.

● نظام معلومات متخصص في شؤون الجودة.²²

مآخذه : أما ما يؤخذ على هذا المدخل هو :

— عدم وجود جهة قومية واحدة سواء حكومية أو غير حكومية أو منظمة لا

تهدف للربح تتبنّى هذه المنظومة وتضع السياسات والأهداف وتشرف على

²¹ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 195.

²² - نفس المرجع، ص 201.

- تطبيقها وتحدد العلاقات والمستويات المختلفة في منظومة الجودة وذلك بدلاً من الجهات المختلفة التي تعمل في هذا المجال وتتبع هيئات متعددة.
- عدم وجود خطة قومية تساعد فيها الدولة والمنظمات المختلفة لزيادة وعي وفهم الإدارة العليا بالمنظمات بأهمية الجودة والالتزام بتنفيذها.
 - عدم وجود ضوابط لعمل الاستشاريين وعدم وجود أسلوب لتقييم هذه المكاتب الاستشارية... وكذلك الخلط بين عملها وعمل الجهات المانحة لشهادات التقييم مما أدى في كثير من الأحيان إلى إضعاف ثقة العملاء في نظم الجودة وجدواها.
 - قصور في مواكبة الهيئات العامة في التوحيد القياسي لما يحدث من تطورات وتغييرات سريعة في مجال المواصفات القياسية للنظم والمواصفات القياسية للمنتجات ومعامل الاختبار الخاصة بها.
 - عدم استكمال المنظومة المتكاملة للمعايرة والقياس على المستويات المختلفة من خلال تكوين شبكة قومية للمعامل المعتمدة.
 - عدم وجود برامج متكاملة للتدريب في التعليم الفني والعالي، والتدريب المتخصص لمواكبة مطالب واحتياجات النظم المتطورة للجودة.
 - تضارب نقص التشريعات والقوانين التي تمس الجودة وقصور تأكيدها على أهمية الجودة الشاملة والإيزو²³.

المبحث الثالث : الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء

الإدارة المفتوحة أو المكشوفة كما يسميها البعض هي فلسفة إدارية حديثة، ارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمنظمة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المنظمة، ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلاً من الوظيفة.

²³- المرجع نفسه ، ص 200.

- جوزيف كيلادا، مرجع سابق، ص 481.

فهذا المنهج يدعو إلى طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين مطلبها الأساسي أن جميع العاملين يجب أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن المنظمة تستطيع أن تحصل على نتائج أفضل عندما يعمل العاملون بما ليس لتحقيق أهداف متفرقة للإدارة (معايير الجودة - الفعالية، الإنتاجية) ولكن لتحقيق الأهداف التي تدعمها.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة المفتوحة

لقد أطلق على هذا المنهج العديد من التعاريف من أهمها ما ذهب إليه بعض الباحثين حيث عرفها - الإدارة المكشوفة - على أنها منهج المصارحة بالأرقام حيث يتعرف جميع أعضاء المنظمة على أرقامها الهامة التي تعبّر عن أهدافها الإستراتيجية والمالية والإنتاجية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام وإكسابهم حاسة خاصة تجاهها من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل ومنهج لعبة الأعمال العظيمة حيث يعتبر جميع العاملين في المنظمات كلاعبين في الفرق الرياضية يجب أن يتعلموا المبادئ الأساسية للتنافس وقوانين تحقيق المكاسب والتي تعتمد على :

- تقدير المسافات والوقت.
- التقديرات الكمية.
- مقارنات القوة مع المنافسين.
- تقدير فرص النصر المكسب.²⁴
- كما تعتبر كذلك الإدارة على المكشوف حيث تدعوا إلى كشف (الأرقام، المعلومات، الخطط...) للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب من وراء كل عمل يؤديه ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمنظمة.²⁵

²⁴ - عليان نذير وعنتر عبد الرحمان، نحو نموذج لتفسير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 - 10 ماي 2004 ، ص16.

²⁵ - سملاي بحضية ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 ، ص 04.

وفي نفس السياق تناول عدد من الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة تعريف منهج الإدارة المفتوحة بأنها " فلسفة تقوم على أن كل فرد في المنظمة - مديرا وعاملا - يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي " وهناك من عرفها بأنها "منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المنظمة.²⁶

في حين نجد رأي آخرين أن منهج الإدارة المكشوفة (المفتوحة) تعتبر "نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق منظمة تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة ليس كمستخدمين لكن مفكرين ومخترعين ومنحزين للأهداف.²⁷

- ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة المفتوحة (المكشوفة) نستخلص:

أن منهج الإدارة المفتوحة هو فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة سواء كانت ربحاً أو خسارة. وذلك من خلال فتح سجلات المنظمة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين وذلك من خلال:

- أ- التحديد الواضح لرسالة وأهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية وذلك من خلال:
- فهم لرؤية المنظمة والمكانة التي تريد أن تحتلها في السوق.
- اتجاهات السوق.
- فهم لأبعاد الخطط المالية (الإمكانات المالية للمنظمة)

ب- تحويل هذه الخطط إلى أرقام حرجة، وهي الأرقام المؤثرة أو التي تحدد نجاح المنظمة

²⁶- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية 2003، ص 68.

²⁷- أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة "ثورة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين"، إيتراك للنشر القاهرة 2002، ص 55.

مثل :

- صافي الربح.
 - العائد على الإستثمار.
 - معدل تشغيل المقاعد في شركات الطيران.
 - معدل تشغيل الأسرة في المستشفيات.
- فهذه الأرقام هي المرشد للمديرين والعاملين لأن يروا بوضوح نتيجة أعمالهم وهل هي تسير في الإتجاه الصحيح للأهداف.
- ج- إعداد البيانات والتقارير المحاسبية بطريقة تمكن العاملين من استخدامها في وظائفهم.

د- تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين.

هـ- إعطاء العاملين الفرصة كتعلم أساسيات الأعمال.

المطلب الثاني : ممارسات العاملين في الإدارة المفتوحة

إن من أهم الممارسات في الإدارة المفتوحة التي يقوم بها العاملون في المنظمة ممارسات الإدارة إذ أن أهم توجهات منهج الإدارة المفتوحة محاولة تطوير مشاركة العاملين من مستوى مشاركتهم كعاملين أو مشاركين في الإدارة إلى مستوى المشاركة كمالكين للمنظمة لهم السلطة والقدرة لاتخاذ القرارات المؤثرة على رضا المستهلكين وربحية المنظمة. وللوصول إلى هذا المستوى من المشاركة للعاملين فإنه يقع على مسؤولية الإدارة العليا ومسؤولي إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات المبادأة باتخاذ بعض الأفعال التي تحدث تغيرا في ثقافة المنظمة تتمثل في الاندماج بين أربعة ممارسات هي:

1- التعليم

2- القدرة

3- التمكين

4- المكافأة والتحفيز

والتي تتضمن تحليلا لعناصر بيئة العمل (الوظيفة، نظم الاتصالات، علاقات العمل،

المعرفة والمعلومات....) وحتى يتأكد نجاح هذه الممارسات فإنه من الضروري:

- فهم أهمية ووظيفة هذه الممارسات
 - فهم العناصر التي تشملها كل ممارسة
 - فهم العلاقة المتبادلة بين كل ممارسة والممارسات الأخرى
 - كيفية تأثير هذه الممارسات على إدراك وسلوك الأفراد²⁸
- وفيما يلي مناقشة لكل من هذه الممارسات :

* الممارسة الأولى : التعليم

لم تحظ العملية التعليمية بالاهتمام الكافي ضمن استراتيجيات وسياسات المنظمات حتى عهد قريب وربما كان مبرر ذلك أن التركيز كان موجهًا بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات وتنفيذ العمليات الإدارية ومحاوله توظيف بعض المفاهيم الإدارية كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ولكن ما طرأ على العالم المعاصر من التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية فرض على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية، لمواجهة هذه التغيرات وهو ما اقتضى اعترافًا بالتعليم على أنه الأداة الرئيسية لتهيئة المناخ الثقافي والفكري الذي يساعد الأفراد على تقبل ودعم عمليات التغيير المطلوبة المصاحبة لخطط الإنماء وجعل بعض الكتاب يصفون العصر الحالي بأنه المنظمات المتعلمة.

ج- الممارسة الثانية : القدرة : يعني عنصر القدرة - كأحد ممارسات الإدارة في

منهج الإدارة المفتوحة: تملك العاملين للوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم، وإعطائهم الحرية في اختيار أفضل هذه الوسائل وحق اتخاذ القرار ويتضمن عنصر القدرة ثلاثة أسس :

- تبادل المعلومات.
- مشاركة العاملين.

²⁸- أبو بكر فاتن، مرجع سابق، ص 68.

- أنظمة التضامن.

أ- تبادل المعلومات : تتخذ عملية تبادل المعلومات في منهج الإدارة المفتوحة شكلاً أكثر تطوراً وانفتاحاً بما يجعل نشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة - من أفكار ومقترحات ورؤى واستراتيجيات وكل ما يتضح أنه أساس لفعالية وكفاءة المنظمة - بين الأفراد الأكثر جدية وسرعة.

وقد نالت عملية تبادل المعرفة وتطبيقها في المنظمة الحديثة اهتمام عدد كبير من الكتاب من أشهرهم علي السلمي والذي عرفها " بأنها عملية تأسيس وإبداع معرفة تنظيمية جديدة تنشأ من التفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد في المنظمة والمتمثلة في معتقداتهم واتجاهاتهم والقيم الذاتية والخبرات...، والمعرفة الرسمية للمنظمة المتمثلة في النظم، القواعد، المعلومات، الإحصائيات، التقارير والتكنولوجيا،..... وكذلك المعرفة الخارجية عن البيئة الخارجية"²⁹.

ب- مشاركة المعلومات : بزغ نظام مشاركة العاملين في المعلومات كقوة في عنصر القدرة حيث يساهم في خلق منظمة متسقة مفتوحة لها لغة مشتركة حول المعلومات الهامة المتعلقة برسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

حيث كان الاعتقاد السائد في الإدارة التقليدية أن المعلومات قوة يجب أن يقتصر إمتلاكها على الإدارة العليا التي تستطيع أن تتحكم فيها باعتبارها أكثر علماً وخبرة. لذلك فقد صممت نظم مركزية للمعلومات تتجه فيها المعلومات من مصادرها المختلفة إلى جهة اتخاذ القرار فقط. مما أدى إلى وجود فارق وتميز بين عمل المديرين في الخطوط الأمامية، وعمل الأفراد في الخلف والذي كان ينظر له بنظرة عدم التقدير.

الممارسة الثالثة : التمكين : التمكين هو أحد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة ولتحديد المقصود بعملية تمكين العاملين فقد انقسمت آراء الكتاب إلى مجموعتين :

أ- المجموعة الأولى : التي اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين وتوضيح الرؤية وتحديد خطوط الاتصالات،

²⁹- السلمي علي ، إدارة التميز، مرجع سابق ، ص 63.

وشرح الأهداف والخطط اللازمة ومدّهم بالمعلومات، ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير، وطبقاً لهذه المجموعة فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في :

- البدء من القمة.
 - توضيح رسالة ورؤية المنظمة.
 - التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.
 - منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.
- ويطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من أعلى إلى أسفل أو " المنهج الكاريزمي".
- ب- المجموعة الثانية : ورأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقاً لآراء هذه المجموعة في :
- البدء من الأسفل لفهم احتياجات العاملين.
 - تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين.
 - بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.
 - الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.
- ويطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من الأسفل إلى الأعلى أو المنهج العضوي.

الممارسة الرابعة : التحفيز

عنصر التحفيز هو المكمل لممارسات الإدارة لتنفيذ منهج الإدارة المفتوحة حيث يؤدي تنفيذ العناصر الثلاثة السابقة (التعليم، التمكين، القدرة) إلى إحداث تحول في فكر وقدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم ملاكاً ومشاركين مع الإدارة في تحمل مسؤوليات وأعباء عمليات التحسين، والتطوير وقبول المخاطرة.

وسوف يثير تحمل العاملين لتلك المسؤوليات سؤالاً منطقياً حول ما هي المكافأة أو الحوافز التي تقابل تحمله للمسؤوليات والأعباء المصاحبة لهذا التحول.

لذا فقد تضمنت ممارسات منهج الإدارة المفتوحة أنظمة للتحفيز والمكافأة تعمل على مدّ العاملين بدرجة عالية من الارتباط العقلي والعاطفي بمنظمتهم

المطلب الثالث: مزايا تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة والاعتبارات الواجب مراعاتها لتحقيق النجاح.

قبل التطرق إلى مزايا التنفيذ والاعتبارات التي يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق النجاح يجب أولاً الوقوف عند بعض النقاط الهامة التي تركز عليها الإدارة المفتوحة :

1- إن منهج الإدارة المفتوحة يعدّ تطوراً طبيعياً لنظريات الإدارة وممارساتها... ويتزامن مع التطور الذي يحدث في العالم في الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وربما يمكن القول انه لولا الثغرات التي حدثت من تنفيذ مناهج الإدارة التقليدية ما كان يمكن تطوير مناهج وممارسات جديدة.

2- أن منهج الإدارة المفتوحة في ظاهره يتضمن منح العاملين العديد من الحقوق والمزايا - التمكين الكامل لاتخاذ القرارات وحق قراءة وفهم التقارير المالية، المشاركة في المعلومات وتملك نصيب من أسهم المنظمة - والتي لم تتضمنها المناهج السابقة، مما يجعل الكثير من أصحاب ورؤساء المنظمات في حالة من التردد والخوف من تنفيذ هذا المنهج .

إلا أننا نرى أنّ هذه الحقوق والمزايا التي منحها المنهج للعاملين هي مقابلة عادلة للمسؤوليات والأعباء التي تحملها أدوارهم الجديدة باعتبارهم مشاركين في تحمل مسؤولية تطوير وتحسين النتائج التي تحققها المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن العاملين في المنظمات التي تعمل في ظل الإدارة التقليدية يحصلون على رواتبهم وحوافزهم مقابل انتظامهم في تحقيق نسب الحضور المقررة بصرف النظر عن الانجازات التي تحققها أقسامهم أو نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الكلية. أما في ظل تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة فإن هذه العوائد ترتبط ارتباطاً مباشراً :

- بمدى تأثير كل فرد على ما حققته المنظمة من نتائج مالية.
 - نسبة ما حققه كل قسم من إيرادات في مقابل المصروفات.
 - مدى إسهام كل فرد في ابتكار وسائل وأفكار لتطوير وتحسين نتائج المنظمة.
- 3- إن منهج الإدارة المفتوحة لا يعمل منعزلاً بعيداً عن أسس ومبادئ المناهج الأخرى، كما أنّه ليس منهجاً بديلاً لها. وإتّما هو منهج يعمل على توفير المناخ الملائم لتنفيذ

مبادئ ومفاهيم هذه المناهج وإقتناع العاملين بأهمية تنفيذ برامج الجودة الشاملة وإعادة هندسة الإدارة (المندرة).

4- أن العديد من المبادئ والأسس التي دعا إليها منهج الإدارة المفتوحة يشترك في الدعوة إليها العديد من المناهج الإدارية الأخرى - وضوح الأهداف وإشراك العاملين في وضعها (الإدارة بالأهداف) والقيادة الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرار (مدرسة العلاقات الإنسانية) -

* المزايا التي يحققها تنفيذ نموذج الإدارة المفتوحة :

يحقق الأخذ بترتيبات نموذج الإدارة المفتوحة في المنظمات العديد من المزايا بالنسبة للمنظمة والعاملين ومن أهمها :

أ- بالنسبة للمنظمة:

1- تثمر ثقافة تنظيمية جديدة قوامها الشفافية، التميز، تقبل المخاطرة، ومشاركة العاملين.

2- تحقيق ترابط المنظمة من خلال إحداث التكامل بين كل من أهداف ومصالح المنظمة والعاملين.

3- إحداث تغير في أدوار القيادة من القيادة التقليدية - الاهتمام باللوائح، الانضباط - إلى التركيز على ابتكار طرق حديثة لإدارة موارد المنظمة بما يخلق ميزة تنافسية جديدة تحدث نقلة حضارية للمنظمة بما يزيد من قدرتها على الإستجابة لمتغيرات العصر والدخول في ميدان التنافس العالمي.

4- ضبط وترشيد عملية استخدام وإنفاق موارد المنظمة من خلال الاهتمام بتصميم نظم للمعلومات المحاسبية وتطوير التقارير المالية والتي ترسم صورة واضحة ومعبرة عن المركز المالي للمنظمة.

5- تخفيض مقاومة العاملين ومطالبتهم الدائمة بزيادة الأجور وذلك باعتبار أن العاملين

متضامنون مع الإدارة في تحمل مسؤولية عما تحقّقه المنظمة من إنجازات ونتائج مالية.

ب - بالنسبة للعاملين :

- 1- تعاضم أهمية العاملين كميزة تنافسية وكمصدر للفكر والإبداع في المنظمة.
- 2- تزايد النضج الحضاري وارتفاع المستوى الثقافي والمعرفي للعاملين.
- 3- تولي العاملون وظائف ذات مهام متكاملة بمثابة تحدي لقدراتهم ومهاراتهم.
- 4- منح العاملين مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في تنفيذ ما يناسبهم من أساليب لأداء العمل.

- 5- التعليم والتدريب عملية مستمرة تركز على تزويد العاملين بعلوم الحسابات، اللغة، البيئة، وتنمية مهارات التحليل والاستنباط والقدرة على إدارة وحل المشاكل المتنوعة.
- 6- للعاملين الحق في الإطلاع على سجلات المنظمة والمعلومات والأرقام العامة المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي.

* الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة:

إنّ منهج الإدارة المفتوحة هو مجموعة عمليات متشابكة تتفاعل وتؤثر كل منهما في الآخر، الأمر الذي يثير خوف البعض من صعوبة أو تكاليف التنفيذ، وفي هذا المجال يسعنا قول الآتي :

- 1- إنّ منهج الإدارة المفتوحة شهد العديد من التطبيقات والتجارب الناجحة سواء في المنظمات ذات القطاع العام أو الخاص في كثير من البلدان المتقدمة، ونحن في منظماتنا لدينا مفكّرون وقادة إداريون يمتلكون العلم والإدارة، ويستطيعون الاستفادة من المناهج المختلفة وهيئتها بما يتوافق مع واقعهم.
- 2- إنّ الأصل في تنفيذ المنهج هو التكامل ولكن ذلك لا يعني أننا إذا لم نستطيع تنفيذ المنهج ككل هو أن نتوقف عن السعي أو تجاهل مثل هذا المنهج، ولكن تظل دائماً المحاولة في البدء بعملية أو اثنتين أو ثلاث كما يمكن التنفيذ على بعض الإدارات أو الأقسام بشرط أن تؤدي العمليات إلى قيمة مضافة للمنظمة، أو البدء في التنفيذ على بعض إدارات أو أقسام المنظمة كمرحلة أولى

على أن تتابع نتائج التنفيذ ويقاس مدى نجاحها حتى تستطيع الإدارة تحسينها أو تطويرها أو تعديلها بما يحقق الأهداف المطلوبة والمتوقعة منها.

3- إنَّ منهج الإدارة المفتوحة أشبه ما يكون بفلسفة أو سياسة أو مجموعة من المبادئ، وليس برنامجاً مقنناً ذا خطوات منطقية متتابعة - يعمل على تمكين العاملين من أن يعملوا معاً بأقصى واقعية ممكنة ويمكن لكل منظمة توظيفه بالطريقة التي تناسب مع ظروفها بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

4- إنَّ تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة يركز على إحداث تغيير جذري في فكر وسلوك العاملين، فمن مجرد اعتبارهم مستخدمين إلى غرس فكر وسلوك رجال الأعمال فيهم، ويصبح السؤال الهام هنا هو إمكانية تنفيذ هذا المنهج على المنظمات التي تبنت عبر سنوات عديدة فكر الإدارة التقليدية وتجاهل قيم الاهتمام بنتائج العمليات وترشيد الإنفاق والإجابة عن السؤال بالإيجاب، ولكن الأمر يتطلب عدة شروط أو احتياجات نبينها فيما يلي :

أ- إفساح الوقت المناسب وبذل الجهد الملائم للإقتناع العميق من جانب جميع المسؤولين بالمنظمة بمبادئ هذا المنهج وأهمية تنفيذه.

ب- وبنفس القدرة من الأهمية موافقة جميع العاملين واقتناعهم وفهمهم المشترك بأهمية تنفيذ هذا المنهج والمكاسب التي تعود عليهم من تنفيذه.

ج- عدم توقع النجاح الفوري الذي يتحقق من أوّل تجربة وذلك لأن سد الفجوة بين نظام الإدارة التقليدية ومنهج الإدارة المفتوحة يحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة كبيرة. لذا يجب الاستفادة من الفشل وتفهم أسباب المشاكل والبحث عن أفضل الطرق للتغلب عليها.

5- توقع المشكلات الإنسانية الناتجة عن تنفيذ المنهج ومن أهمها :

- الشعور بالقلق والتوتر.
- انخفاض الشعور بالأمان الوظيفي.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- خوف بعض القادة من فقد صلاحيتهم ومسؤولياتهم.

أصحاب المصلحة الذين يستفيدون من التعيم المعلوماتي، (المعلومات المظلة).

خلاصة:

نصل ختاماً لأن نعرّف إدارة الأداء على أنّها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنّ أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية، وعليه فإنّ إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية. أخيراً يبين النموذج المقدّم في الفصل - من مختلف الدعائم التي تمتّ دراستها من أجل تحسين الأداء وصولاً إلى الإدارة المكشوفة- الدور الذي تلعبه تبني هذه الفلسفة من أجل التأكيد على التحسين طموحاً في التميز والتفوق في تقييم أداء العاملين وتدعيم أداء المنظمة، فالعامل قد يمتلك المهارات الضرورية إلاّ أنّه لا يظهر السلوك المرغوب، ففي بعض الأحيان قد تحول ثقافة المنظمة دون أن يقوم العامل بإظهار أنماط السلوك أو التصرفات الفعالة مثل المبادرة والابتكار في أساليب العمل. من ناحية أخرى، قد لا يكون العامل محفّزاً بالقدر الكافي لإظهار السلوك المرغوب أو الصحيح، ويحدث ذلك عندما تتوفر لدى العامل القناعة أو الاعتقاد بأنّ بذل المزيد من الجهد أو إظهار سلوكيات إيجابية سوف لا يتم المكافأة عنه في شكل زيادة في الراتب أو الحصول على المزيد من فرص الترقية أو تحقيق بعض المنافع الأخرى؛ ومن ناحية أخرى، فإن الفرد قد يظهر أنماطاً إيجابية وفعالة للسلوك، إلاّ أنه قد لا تتولّد عنها نتائج ملموسة بسبب كثافة المنافسة أو ركود السوق أو تغير أذواق العملاء. هذا وتجدر الإشارة إلى التنبيه إلى أساس ذلك كله والذي يكمن في الإبداع، فيعتبر الإبداع من أهم وسائل التفوق والتميز ويمثل الفرد مصدره الوحيد، لهذا تحرص المنظمات على الاستثمار فيه من خلال تكوينه بصفة مستمرة لتطوير مهاراته

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة نخلص إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) باعتباره أحد عناصر مدخلاتها.

في هذا الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، والمتعلقة بالكمية، النوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته، ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إن القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها. وكذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن المورد البشري يمر في حياته بمراحل عدة لا تخلو أي منها من الحواجز التي يتعين عليه تخطيها في سعيه نحو الأفضل ففي دراسته وفي حياته العملية يتحمل تكاليف متنوعة تحدد فحواها طبيعة المرحلة التي يمر بها، وبحسب أدائه لها يكون مستحقا للثواب أو العقاب ومن أجل ذلك يعتبر تقييم كفاءة أداء الموظف " ترمومتر" مرحلة الحياة الوظيفية، وبحسب اتجاه مؤشر الكفاءة يأخذ العامل وضعه صعوداً أو نزولاً بين زملائه. وعلى هذه الصورة شرع نظام تقييم كفاءة الأداء امتداداً لإجراءات الاختبارات والمسابقات التي قد تجريها الإدارة للعامل في بداية التحاقه بالوظيفة ليكون بمثابة تسجيل وتبيان لحالته فيها خلال فترة التقييم، وليتسنى لها الوقوف على مدى صلاحية العامل للعمل المنوط به، ومقدار كفاءته لهذا العمل.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل

إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير الطرق الحديثة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في مقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية.

النتائج:

يمكن تلخيص النتائج في النقاط الآتية:

- عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل.
- التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة لتلافيها.
- عدم مراعاة التناسب في إسناد المهام الوظيفية بين متطلباتها وقدرات العامل بما يضمن من ناحية التقليل إلى وظيفة أخرى أكثر ملاءمة تصحيحاً لسوء التوزيع في البداية ومن ناحية أخرى التدرج إلى الوظائف الأعلى بحسب ما يستظهر من قدراتها في المرشح لها. وكل ذلك بمعايير تكفل المساواة بين العاملين، وتضمن لهم حقوقهم بالفعالية التي تنعكس في النهاية على نتائج المؤسسة وإدارتها بحسن الأداء وانضباطه وجودته.
- عدم تطوير نظام للمعلومات المرتدة، يعرف العاملين والمجموعات بمستوى الأداء المحقق وفقاً لكل مؤشر من المؤشرات.
- عدم الحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لتقييم الأداء.
- عدم تفعيل نظام لتقييم الأداء قادر على تحقيق الارتباط بين النتائج الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى.
- اعتماد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء على التواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة.
- تحمل العامل المسؤولية عن النتائج الإيجابية أو السلبية التي يحققها ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل.

الخاتمة العامة

- عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- غالباً، لا يتم ربط المكافأة بنتائج الأعمال.
- إنّ فلسفة الجودة الشاملة تركز بقوة على أن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل: ممتاز، جيّد، ضعيف، ... إلخ فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها، فعلى سبيل المثال: الأفراد الذين يتوقعون بأن أدائهم سوف يندرج تحت فئة "المتوسط" قد لا يتوافر لديهم الدافع لتحسين أدائهم بل يستمرّون في نفس نتائج الفئة.
- عدم توفر نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاوهم في تنفيذ النظام.

وأخيراً فإنّ هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدّارسين في هذا النوع من المعرفة ناهيك عن كونه اجتهاد بشري، إنساني لا بدّ

وأن يلازمه النقص، هو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

تمّ بعون الله، والحمد لله ربّ العالمين.

المراجع

- 1- محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 2- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، العربية السعودية، الرياض 2003.
- 3- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1996.
- 4- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 5- السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2003.
- 6- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1999.
- 7- الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1997.
- 8- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن 2003.
- 9- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية (حالات ونماذج للتطبيق)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1998.
- 10- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة: الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثالثة، مصر 2001.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
- 12- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن 2003.

المراجع

- 13- عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة 1998.
- 14_ جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: إبراهيم سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض 2004
- 15_ ميراتا (murata) كاتب ألف كتاب حول التسويق الإستراتيجي في المؤسسات اليابانية مشهور
- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 16- زيوش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 17_ د. سهيلة محمد و زميلها. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر الطبعة الأولى 1999
- 18- راوية حسن - إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية - الدار الجامعية- ط - نشر وتوزيع الإسكندرية
- 19_ أحمد متر عاشور - إدارة القوى العاملة -الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي -لبنان بيروت -دار النهضة العربية
- 20_ محمد سعيد أنور سلطان - السلوك التنظيمي - دار الجامعية الجديدة - الإسكندرية 2003 -
- 21_ عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار ،عنابة، قسم العلوم الاقتصادية 2005
- 22_ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004

المراجع

- 23_أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية مركز دراسات جامعة القاهرة
- 24_فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن 1991
- 25_سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر 2003
- 26_عليان نذير وعنتر عبد الرحمان، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 - 10 ماي 2004
- 27_سملاي يحضية ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005

باللغة الأجنبية:

1- Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition Achevé d'imprimer sur les presses de Jouve, N° 1292, France 1992.

-Jean , Pierre Mercier , Mesurer et Développer les performances , les éditions A Quebecor, monte Real , 2003 , P 213

2_ SID AHMED BENRAOUANE –le management des ressources humaines /Etude des concepts, approches et outils développés par les entrepris américaines O P U.ALGERIE/P 21.

3_Robert le Duff Encyclopédie de gestion et de management, Edition Dallos, Paris1999, p895

المراجع

مواقع مقالات الأترنيت:

- البيراوي سامر محمد، بناء الشركة بالكفاءات، الموقع:

[http://www. Inrs. Fr.](http://www.Inrs.Fr)

<http://forum.univbiskra.net>

ملخص

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص،

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

résumé

La performance des concepts , qui a remporté la plus grande part de l'attention et de l'examen et de l'analyse dans la recherche et les études dans les sujets liés aux ressources générales , administratives et humaines, en particulier ,
Où il devrait être un moyen de se tenir debout sur l'efficacité des ressources humaines à travers le développement d'un système d'évaluation de l'efficacité de la performance des employés dans les organisations fondées sur des motifs scientifiques et bien être par l'évaluation de la performance des ressources humaines , mais que celui-ci représente un problème pour les chiropraticiens et les évaluateurs dans le même temps , l'évaluation du rendement est le processus par lequel d'obtenir une rétroaction sur l'efficacité de leurs employés , ce processus conduit à l'ensemble de la tâche de contrôle , de suivi et de bilan qui prend beaucoup de lumière sur les décisions administratives

Summary

The performance of the concepts , which won the largest share of attention and scrutiny and analysis in research and studies in general, administrative , and human resource-related topics , in particular,

Where it should be a means by which to stand on the efficiency of human resource through the development of a system for assessing the efficiency of the performance of employees in organizations based on scientific grounds and properly to be by evaluating the performance of human resources , but that the latter represents a problem for Chiropractors and evaluators at the same time , the performance evaluation is the process by which to obtain feedback on the effectiveness of their employees , this process leads to the whole task of auditing , monitoring and debriefing that takes a lot of light on the administrative decisions