

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة TQM دراسة ميدانية بمؤسستين بهران (SIMAP) و(SNV)

د. قصير بن عودة، جامعة محمد بن أحمد وهران_2_ الجزائر_ مخر الأرخونوميا- الجزائر

ملخص تهدف هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى إبراز و تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعداً أساسياً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة TQM ودورها في تعزيز وترشيد الأداء الوظيفي باعتباره من المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و لتحقيق أهداف و أغراض هذه الدراسة تم تطوير استبيانين وُزعا على عينة تكونت من ستين عاملاً، في مؤسستين إنتاجيتين بولاية وهران، حيث عولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و قد خلصت الدراسة بمنهجها الوصفي الذي اعتمده الباحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين إستراتيجية التحسين المستمر و الأداء الوظيفي، كما مكنت الدراسة إبراز ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق أهداف و نجاح المنظمات، و كان من أبرز توصيات هذه الدراسة وجوب الاهتمام بعملية التحسين المستمر كونها أحد العوامل و المحددات التي تستخدم في تطوير المنظمات لاسيما إذا استخدم في دعم و تنمية الأداء الوظيفي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التحسين المستمر، منهجية الكايزن، الأداء الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة.

The continuous improvement methodology and its role in enhancing job performance in light of the requirements of (TQM)

Abstract : The aim of this study, both theoretical and practical, is to highlight and define the nature of the relationship between the continuous improvement strategy in organizations as an essential dimension of total quality management (TQM) and its role in enhancing job performance as one of the outputs that the organization seeks to achieve. To achieve the objectives of this study, two questionnaires were developed and distributed to a sample of sixty workers, in two production establishments in the Wilayat of Oran, where the data were processed using the SPSS statistical package, The study concluded with its descriptive approach

adopted by the researcher that there is a positive correlation with statistical significance between the two variables, the strategy of continuous improvement and job performance. The study also made it possible to highlight the importance of this topic in achieving the goals and success of organizations, and one of the most prominent recommendations of this study was the necessity of paying attention to the process of continuous improvement as it is one of the factors and determinants that are used in the development of organizations, especially if it is used to support and develop the job performance of employees.

Key words: continuous improvement, Kaizen, functionality performancen,TQM.

مقدمة الدراسة:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الأكاديمية والإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية الأداء وامتداده وانعكاساته الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، هذا مما دفع بالمنظمات أن تسعى جاهدة لتحسين ورفع كفاءة الأداء كونه أحد أهم العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية، كما لا يمكن لهذا المتغير أن يؤدي دوره بفعالية إلا بتوفير آليات دافعة وثقافات تنظيمية مناسبة وفضاءات تسمح له بالتطوير والإبداع والتغيير وتحقيق المطلوب والوصول إلى الغايات والأهداف.

ومن بين أهم الثقافات التنظيمية والسلوكيات الإدارية التي تبنتها المؤسسات في العصر الحديث إستراتيجية التحسين المستمر كآلية من آليات الجودة التي تهدف إلى تطوير كافة النشاطات التنظيمية ومختلف المجالات الإدارية وعلى رأسها تطوير الأداء الوظيفي وتعزيزه، فدور عملية التحسين المستمر أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر لوجود مناخ ملائم و متوفر لتحسين الأداء في أي منظمة، ويرى "إيش جاكسون" أن هناك دائماً مساحة للتحسين والتطوير وهي مساحة كبيرة جداً في الواقع (إيش، 2019، ص134)

تساؤلات الدراسة:

تكمن ضرورة إجراء هذه الدراسة من الغاية التي تسعى إليها المنظمات اقتصاديةً كانت أو خدماتية في تحقيق التميز و الريادة في سوق الأعمال، وبما أن التحسين المستمر هو جملة من الجهود الشاملة و الهادفة إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية من خلال التأثير في أدائهم قيمهم

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة. د. قصير بن عودة
ومهاراتهم بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي مناسب اتخذته إدارة الجودة الشاملة TQM كآلية
من آليات تحقيق الجودة وتعزيزها وبثها كثقافة سائدة في المنظمة، و بناءً عليه و استناداً على ما
ورد في مقدمة هذه الدراسة يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الأداء الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة:

و لغرض الوصول إلى أهداف هذه الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الأداء الوظيفي.

الهدف من الدراسة:

بناءً على الإشكالية والأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة، فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة
لتحقيق أغراض التالية:

- تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- التعرف على أهمية إستراتيجية التحسين المستمر وتطبيقاته ومزاوالاته في الإدارة الحديثة،
وإبراز دوره في تعزيز المنظمات والمؤسسات وتطورها.

- الاطلاع على المنهاج اليابانية الحديثة في عالم الإدارة وعلى رأسها منهجية الكايزن **Kaizen**.

- نشر الوعي بمفاهيم وثقافة إدارة للجودة الشاملة TQM في بيئة العمل وممارساتها لاسيما
مجتمع الدراسة.

- اختبار صحة فرضية الدراسة.

- الخروج بتوصيات مهمة في ضوء النتائج المتوصل إليها في الواقع الميداني.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التحسين المستمر: Continuous improvement

1 - مفهوم التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر للعمليات الإدارية هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يشترك
جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمنشأة عبر فرق تحسين المستمر من خلال منهجية
تطبيقية محددة، والحديث عن تحسين المؤسسة لفعاليتها و كفاءتها يقودنا مباشرة إلى الحديث عن

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة د.قصور بن عودة
واحدة من المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا الأساس و نقصد بها مقاربة، Kaizen و
معناها في لغة الدولة التي ظهرت فيها و هي اليابان " التغيير الهادئ " إلا أنّ المصطلح المتداول
لها في لغة الجودة هو "التحسين المستمر"، مؤدى هذه المقاربة أن على كل فرد في المؤسسة، من
المدير العام إلى العامل البسيط، أن يساهم بثبات في تحسين نشاطات المؤسسة، عملياتها، أنظمتها
الإدارية، تكنولوجيتها، طرقها.. إلخ، و بتعبير آخر، تتمثل مقاربة Kaizen في إرساء ذهنية لدى
أفراد المؤسسة بضرورة استغلال جميع فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء
بمستوى أداء المؤسسة(ملوك، 2010، ص39).

عرّف العكيلي(2010) التحسين المستمر على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل
لانجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة
و تحديد المشكلات و حلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة(وليد، 2015، ص427).

و عرفه أتكينسون(Atkinson) وآخرون بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف
أفضل الطرائق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز على الأنشطة التي تهتم بها المنظمة
لمواجهة متطلبات الزبائن.(علاء، 2014، ص283)

والتحسين المستمر حسب "جمس و بايتس" ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة
لتطويرها، فالخطوة الأولى هي تحديد عمال الإنتاج الرئيسيين و تزويدهم بالموارد و التدريب
و التحفيز اللازمين لجعلهم أشخاصاً فعالين وناجحين(جيمس، 2015، ص196).

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية
و العمليات التشغيلية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة
لسلسلة من الخطوات و النشاطات المرتبطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و
المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض
الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات
الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا
للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و
تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة
المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى(سملالي، 2003، ص178).

وقد أوردت الباحثة "حريق" في أطروحتها حول (إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة
الشاملة) "بأن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة
المتعلقة بالألات و المواد و الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر، و فلسفة التحسين المستمر هي
إحدى ركائز منهجية دارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا و تشجيعها من خلال
منح الحوافز المادية و المعنوية المناسبة(قصور، 2020، ص36).

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة د.قصور بن عودة
إن فلسفة كايزن هي إحدى وسائل التغيير على مستوى المنظمات التي لم يتعرف عليها عالمنا
العربي بعمق حتى الآن. فلقد طبقت اليابان أسلوب (بقاء الحال من الحال)، وبقيت معظم
المؤسسات والشركات العربية تحتفظ بمنهج "تغيير الحال من الحال" (أبو النظر،
2015، ص 65).

2- عناصر تطبيق تقنية التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات تدريجيا نحو الأحسن و بشكل متواصل، و
ذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة تتلخص فيما يرمز له بـ
(S5) وتعني خمسة كلمات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) و يمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:

أ – التصفية (S1 (Seriri): و هو العنصر الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية
و ذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء و هي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية
و توفي المسائلة في موقع العمل.

ب – التنظيم (S2 (Seiton): و يركز على كفاءة العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق
إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم و إدارة العمل و من فوائده الوصول بسهولة إلى
العناصر الضرورية في العمل و تقليل الوقت الضائع.

ج – التنظيف: (S3 (Seiso) و تعني بالفحص و التنظيف المستمر لموقع العمل، و من فوائده
تجنب أعطال المكنائن.

د – التقييم: (S4 (Seiketsu) و يعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد
الأخطاء و الانحرافات.

هـ – التدريب و الانضباط: (S5 (Shiutsuke) و يعتبر هذا العنصر من أصعب و أهم العناصر في
التحقيق لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة و جعلها جزء من سلوكها.

ومن الملاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط و متكامل و تهدف هذه العناصر
إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن و بشكل مستمر و زيادة كفاءة العمل و رفع مستوى
الجودة (علاء، 2014، ص 284).

3- خطوات التحسين المستمر:

لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية :

3-1 التخطيط: الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف
والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات.

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة. د. قصير بن عودة
3-2 التنفيذ : يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.

3-3 التقييم: يتم بتقييم النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف و المواصفات.

4-3 التحسين: بناء على نتائج نقوم بإجراء التحسينات و التعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة و نعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط و من ثم تسير الحلقة المستمرة. (وليد، 2015، ص428)

والشكل التالي يبين عجلة " ديمنج " لتحسين العمليات (PDCA) (Christian,2013,pM39)



4 - منهجية الكايزن Kaizen: 改善

تعتبر منهجية الكايزن من أعمدة التحسين المستمر فهي فلسفة ابتكرها "تايشي أوونو" (Taichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل و لتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على العملية و التحليل. و في ميدان الأعمال أو الصناعات. في العادة تشير كلمة (كايزن) إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة و التسيير الإداري. و تحسين النشاطات الموحدة و طرق العمل، تعمل الكايزن على الحلول دون وجود نفايات. وهي تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي «Kai» تعني التغيير، و زن «Zen» وتعني الأفضل، و تترجم إجمالاً إلى (Continuous improvement) أي التحسين المستمر، و قد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام 1984 على يد الخبير الياباني "ماساكيماي"، حيث وضح فيه أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، و أن كل عملية تتم حالياً لا بد و أنها تحتوي على أي هدر سواء كان الهدر مادياً أو معنوياً أو فكرياً أو غيره من الأمور الضئيلة التي لا تُلقى لها بالاً و التقليل من هذا الهدر مهما كان نوعه يُنتج قيمة مضافة للعملية، و العميل هو المستفيد في النهاية من نتائجها(توفيق، 2010، ص41).

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة -د.قصور بن عودة
 ويُعبّر "ماساكي إمامي" العالم الياباني صاحب فكرة الكايزن (Kaizen) عن فكرته في صورة مظلة تحتوي على كثير من العناصر وأساليب التحسين المستمر، والكايزن كلمة يابانية تعني التحسين والتطوير المستمر (قصور، 2018، ص86).



الشكل يبين مظلة الكايزن (Kaizen). (السلمي، 2000، ص82)

5 - أدوات تطبيق منهجية الكايزن وفق معايير الجودة الشاملة: TQM

تعتبر أدوات تطبيق منهجية الكايزن المستوحاة من فلسفة الجودة الشاملة هي الأساليب و المناهج العلمية و العملية التي تُطبّق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها و تحسينها، و تتنوع أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة و المهام، و على حسب الأهداف المرجوة من الجودة، و من أهم النماذج و أشهرها :

1-5 مخطط عظم السمكة، السبب والنتيجة (Fish Bone) : يعرف مخطط السبب و النتيجة كذلك بمسمى مخطط " إيشيكاوا " نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943، حيث عرفها جابر بأنها " إستراتيجية تدريبية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطالب و المعلم، و المادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة و تكاملها، و اتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة للوصول إلى نهايات و نتائج جديدة(جابر، 2003، ص62).

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة د.قصور بن عودة

5-2 مخطط باريتو 20/80 (Pareto Chart) المجالات القليلة الحاكمة: يعد مبدأ باريتو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، و لهذا نجد أن تحديد 20 % أو العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير جهد كبير، و لكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الحسبان في ضوء القضايا لأشمل(توفيق، 2011، ص386).

ويضيف "جيمس و بايتس" في كتابهما (الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة): مبدأ "باريتو" ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها، لماذا؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير ويمكن تطبيقه على نطاق واسع من الظروف(جيمس، 2015، ص234).

5-3 العصف الذهني (إثارة الأفكار) (Brain Storming) : العصف الذهني هو إستراتيجية تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير و الإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية، و يعرفه عبد الرحمان توفيق في كتابه (إدارة الجودة الشاملة على أنه" استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة"(محمود، 2012، ص54).

5-4 خريطة التدفق: (Flow Chart) هي عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة، الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.

5-5 منهجية ستة سيجما: (Six Sigma) (σ6) تعتبر " الستة سيجما" أو ما يسمى " النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، و هي من أهم و أبر المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العامية متورولا (Motorola) لتقليل نسبة الهدر و تحقيق الكمال، و ذلك عام 1980. و يشير منهج Six Sigma إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في مليون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، و يرتبط مصطلح " الستة سيجما" أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب(Zero Defect) (Park,2003,p02)

ومن الناحية التطبيقية تعد " الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعليةً في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة و العملية الإنتاجية(الزهراني، 2010، ص29).

5-6 نظام ضمان الجودة الأيزو: (ISO) إن مصطلح الأيزو يمثل اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و هي International Organization of Standardization و مقر هذه المنظمة الدولية في جنيف بسويسرا، حيث أنها تضم أكثر من 100 دولة في عضويتها، و هي تهتم بتوحيد المواصفات و المقاييس في العالم، و يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات، و هي الأكثر شهرة في العالم لارتباطها بالتعامل التجاري الدولي(خضير، 2016، ص107).

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة. د. قصير بن عودة
يقوم نظام الأيزو ISO على أساس المبادئ الثمانية التالية لإدارة الجودة الشاملة، كما جاء في
(دار الجودة، الوحدة الحادية عشر)

- القيادة: تعمل القيادة على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة و توحيد توجه جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف و ذلك بتكوين بيئة إيجابية.
- التركيز على العميل: تركز المنشأة على تفهم و تحديد متطلبات و رغبات العميل الحالية و المستقبلية، بل وتتجاوز توقعاتهم.
- مشاركة العاملين: أهم موارد أي منشأة هي الموارد البشرية و مشاركتهم الكاملة في إدارة و تحسين الجودة داخل المنظمة مما يؤدي إلى نجاح نظام الجودة و نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدخل العمليات: تدار جميع أنشطة المنشأة على أساس العمليات و التي قد تنظم عدة إدارات في العملية الواحدة بدلاً من تحسين العمل كإدارات منفصلة.
- مدخل إدارة النظم: و ذلك عبر تحديد و التعرف على العمليات المرتبطة و إدارتها كنظام موحد يساهم في تحقيق فعالية و كفاءة المنشأة لتحقيق أهدافها.
- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر لجميع العمليات هدفاً دائماً للمنشأة عبر فرق العمل و من خلال الاستماع إلى صوت العميل و الإدارة الفعالة للشكاوى و الاقتراحات.
- القرارات المبنية على الحقائق: تصدر القرارات في المنشأة الناجحة بعد تحليل للمعلومات وسجلات و التعرف على مواطن الخلل و طرق الإصلاح و بتالي تكون هذه القرارات أكثر صواباً و أقل خطأ، و غير مبنية على التخمين و الحدس.
- علاقة منفعة و شراكة متبادلة مع الموردين: لا يجب أن تكون العلاقة بين الموردين و المنشأة قائمة على السعر فقط و الحصول على البضاعة بأقل سعر حتى لو أدى ذلك إلى الخسارة المورد، بل يجب تأسيس علاقة دائمة تقوم على مبدأ المشاركة و المنفعة المتبادلة.

6 - إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

إنَّ مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) غدا في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة و لا سيما في عالم الصناعة و التجارة، و هو مصطلح مبني على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام و مؤداها أن نجاح أي عمل على المدى البعيد غدا مرهوناً بالجودة في الإنتاج و المنتج و القيادة المشرفة عليهما، و لم تعد الجودة الشاملة في اقتصادنا المعاصر تعني ببساطة القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيراتها المتاحة بالأسواق.

1-6 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين و المهتمين، كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية، و إدارة الجودة الشاملة TQM تسعى في جوهرها إلى تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و تقليل الفاقد في الإنتاج، و من ثم تقديم الخدمات (العويسات، 2005، ص09).

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة د.قصور بن عودة
وعرّف Barton الجودة الشاملة TQM على أنها : مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن
منها.(Barton,1991)

ومن الباحثين من نظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارة المنظمات والممارسات
التي تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمنظمة في أفضل وسيلة لتحقيق الهدف (Adeoti,2003,p 80)

2-6 أهداف إدارة الجودة الشاملة: تختلف أهداف الجودة الشاملة مع اختلاف طبيعة المنظمات،
فكل منظمة لها أهداف من الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيقها، أما إدارة الجودة الشاملة في حد
ذاتها فلها أهداف جمة تسعى المنظمات لتحقيقها ولهذا كان لزاما على المنظمات معرفة كيفية
إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة الشركة الاهتمام
بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه
الضعف في المنظمة.

ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

-يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.
-أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات
ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
-أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل
في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك .
-السعي باستمرار إلى تخفيض كلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب
في العمليات أو المنتجات التامة الصنع(قنديل، 2008، ص27).

ثانياً: الأداء الوظيفي functionality performance

حضي الأداء الوظيفي بأهمية فائقة من طرف العديد من الباحثين والدارسين في مجالات متعددة
وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل
بالمؤسسة إلى أسى أهدافها، ومن تمّ تحقيق رسالتها.

1-2 مفهوم الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون
منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعه، ونمط
الأداء(عاشور، 2005، ص25).

2-2 مكونات الأداء الوظيفي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي معارف عامة ومهارات وكذلك خبرات يفترض توافرها.

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة د.قصور بن عودة
نوعية العمل: بتحديد ماهيته وصفته سواء كان مكتبي أو فني.

كمية العمل: أي كمية العمل المراد إنجازها في الظروف العادية.

المثابرة: وتتحقق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل وهي: الظروف الجسمية و الصحية، والظروف المحيطة (آل الشيخ، 1414، ص21).

3-2 العوامل المؤثرة على الأداء: من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة.

- عدم مشاركة الفرد في الإدارة.

- مشكلات الرضا الوظيفي (بن زاف، 2015، ص65).

4-2 محددات الأداء: يرى "هلال" أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به."

ويوضح السلمي أن المقدره والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل، ويخلص ذلك من خلال المعادلة التالية: (بن مرزوق، 2012)

الرغبة في x مستوى الأداء = المقدره على العمل

5-2 تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة و الموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور، و تسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، و بالعدالة، و بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، و تدفع بالموظف للعمل باجتهاد و جدية و إخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً و مادياً (الشمري، 2014، ص215).

و من منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف و تنمية رأس المال البشري (Claude, 2008, p 116).

الإطار الميداني للدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث في إطار إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة و تحليلها بغية الكشف عن حقيقتها وتأكيد درجة وجودها و مستوى الارتباط بين متغيراتها.

عينة الدراسة: كما شملت عينة الدراسة الأساسية (65) عاملاً من كلا المؤسساتين، من مؤسسة (SNVI) 36 عاملاً، ومن المؤسسة الثانية (SIMAP) 29 عاملاً، تم اختيارها عن طريقة العينة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة: تماشياً مع طبيعة الموضوع فقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان، باعتباره أداة رئيسية في البحث العلمي، و قد قام الباحث بتصميمه بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع، و النظر في الدراسات السابقة، والزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، و قد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام، القسم الأول تناول البيانات الديمغرافية، والقسم الثاني والثالث تناول متغيرات الدراسة.

وقد كانت الإجابة لكل فقرة من الفقرات وفق مقياس ليكرت (**likert**) الخماسي المتدرج وهو كالتالي: موافق بشدة(5)، موافق(4)، متردد(3)، غير موافق(2)، غير موافق بشدة(1)

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

صدق الاستبيان: (Validity): اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) للتأكد من صدق الأداة، حيث عُرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وهم(06) أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة وهران 2 الجزائر، والنوع الثاني هو صدق الاتساق الداخلي (**Internal Validity**) حيث قام الباحث باستخدام معامل الارتباط (**بيرسون**) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه العبارة و بالدرجة الكلية للاستبيان.

ثبات الاستبيان (Reliability) بعد انتهاء الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، والاستعانة ببرنامج Spss-20 كان لابد من التأكد من ثباتها، حيث استخدم في ذلك حساب التجزئة النصفية، وحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

حيث أظهرت نتائج حساب التجزئة النصفية أن معامل الارتباط بين الجزئين مرتفع حيث بلغ نسبة 0.859 وبعد التصحيح الارتباط بمعادلة (Spearman) بلغ 0.924، وهي نسبة تدل على أن الأداة (الاستبيان) يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

أما بما يخص معامل الثبات ألفا كرونباخ: (**Cronbach's Alpha Coefficient**) فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي يقدر بـ (0.956) وهي قيمة مرتفعة جداً، وهذا إن دلّ إنما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة لقياس ما صممت لقياسه، وبناء عليه فهي تفي بأغراض الدراسة.

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة. د. قصير بن عودة
عرض نتائج الدراسة: بعد الانتهاء من الدراسة الأساسية واستفراغ البيانات وحسابها إحصائياً، مستعيناً ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS توصل الباحث إلى البيانات التالية الواضحة في الجدول:

نتائج العلاقة الارتباطية بين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي.

| المتغيرات الدراسة | معامل الارتباط R | ر الجدولية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | أفراد العينة |
|--|------------------|------------|---------------|-------------|--------------|
| التحسين المستمر | 0.633 | 0.273 | 0.05 | 63 | 65 |
| Continuous- imp الأداء الوظيفي performance | | | | | |

وكما هو ملاحظ من خلال الجدول يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية ودالة بين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة تساوي 0,633 وقيمة (ر) الجدولية تساوي 0.273 عند درجة الحرية (63) وعند مستوى الدلالة 0.05، وبما أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية فإننا نقبل فرضية البحث البديلة ونرفض الفرض الصفري، وعليه نقول أنه توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي.

تفسير ومناقشة النتائج: من خلال الدراسة تبين أن التحسين المستمر له علاقة دالة وقوية بالأداء الوظيفي تقدر بـ 0,633 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فهذا إن دلّ إنما يدل على أن التحسين المستمر منهجية فعالة وفلسفة إدارية رصينة ولهذا جعلتها إدارة الجودة الشاملة ووسيلة من وسائلها ومن أهم ممارساتها بل هي على رأس مبادئ الجودة الشاملة، فهي تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد وأداء الأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ولا نبالغ إن قلنا أن إستراتيجية التحسين المستمر هي الأصل في تحقيق النهضة الإدارية، فالمنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر كإستراتيجية تنظيمية في تطوير أدائها الوظيفي وأدائها المؤسسي وأدائها المالي.

وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة بغية إرضاء العاملين وخلق الدافعية عندهم فإذا سلمنا أن هدف التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة فإن العاملين في المنظمة هم من يحملون على

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة. د. قصير بن عودة
عائقهم هذه المسؤولية الكبيرة فكما كان أدائهم مرتفع ومتميز كان التحسين المستمر سائراً في
تحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا ظهر مصطلح مشهور في إدارة الجودة الشاملة ما يسمى بالكايزن (**kaisen**) وهي في
الأصل التحسين في الأداءات في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية كما مر
معنا، وتعتمد هذه الفلسفة على التسليم بأهمية العملاء (الداخليين والخارجين) وضرورة إرضائهم
وإشباع رغباتهم.

وفي الأخير نقول أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلى رأسها إستراتيجية التحسن المستمر هي
الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى تطوير العمل في جانبه النظري (التخطيط)
والتطبيقي (الممارسات) كما تؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيزه بما يحقق الربحية من خلال الخدمة
والجودة في المنتجات، الأمر الذي يوفر النجاح ويقود إلى التقدم المادي والتكنولوجي
والحضاري، ومن أجل هذا فإن دول العالم تهتم، بل وتتسابق نحو تطبيق المستحدث في مجال
الجودة.

خاتمة الدراسة وتوصياتها:

ساهمت هذه الدراسة في توضيح بعض المفاهيم الإجرائية و الميدانية عن طبيعة إستراتيجية
التحسين المستمر ومناهجه وممارساته وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التنظيمية، في ظل
نظام إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على النتائج التي توصلت إليه الدراسة فإنه يمكن تقديم
التوصيات التالية:

- ضرورة إدراك المؤسسات أن إستراتيجية التحسين المستمر بكافة ممارساتها بعداً هاماً من أبعاد
إدارة الجودة لا يمكن إغفاله كآلية لرفع مستوى الأداء.
- تحسيس الموارد البشرية بثقافة التحسين المستمر وأهميتها وانعكاساتها على الفرد والمنظمة.
- دعم نقاط قوة الموظفين بفتح وتوفير مزيد من المساحات للإبداع والابتكار تحت راية ومظلة
الجودة الشاملة.
- جعل الأداء الوظيفي من أهم الغايات التي تسعى المنظمة لتحسينها وتطويرها.
- وجوب الاهتمام بعملية التحسين المستمر كونها أحد العوامل والمحددات التي تستخدم في تطوير
المنظمات لاسيما إذا استخدم في دعم وتنمية الأداء الوظيفي للموظفين.
- ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العاملين سواء كانوا إداريين أو منفذين أو مسيرين
بأهمية إدارة الجودة الشاملة لاسيما عملية التحسين المستمر باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق
متطلبات أي منظمة تسعى إلى المنافسة.
- ضرورة التزام المنظمة بتبني مبادئ التحسين المستمر التي مرت معنا في الجانب النظر،
وتطبيق المنهجية اليابانية **kaisen**.

منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة د.قصور بن عودة
-ضرورة إعادة النظر في تصميم المناهج والبرامج والخطط والتقنيات المتعلقة بالتحسين
والتطوير.

-يجب أن يكون لدى المنظمة سياسات وإجراءات واضحة ومقننة من أجل تسهيل العمليات
الإدارية، وعلى رأسها عملية تقييم الأداء بشكل دوري منظم.

قائمة المراجع:

1. اتش جاكسون براون وروتشيل.(2019). مميز بالأصفر، مقرر مختصر في العيش بحكمة:
ترجمة ترجمة مكتبة جرير،السعودية، دار جرير للنشر والتوزيع.
- 2.ملوك منصف.(2010). أثر إشهاد الجودة على المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة،
iso9000، رسالة ماجستير، جامعة فرحة عباس سطيف.
- 3.وليد، حسين.(2015). اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة
العلوم الاقتصادية بغداد، العدد421،46-444.
- 4.علاء، جاسم سليمان.(2014). استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة،
بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد279،41-296.
- 5.جيمس ماكريث، بوب باينس.(2015). الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية
استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 6.سملاي، يحظية.(2003). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الوطني بجامعة ورقلة، حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 7.قصور بن عودة.(2020). منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر، مجلة
جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد64، 19-36.
- 8.مدحت محمد أبو النظر.(2015). إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية الكايزن اليابانية في تطوير
المنظمات، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة.
- 9.إبراهيم، توفيق.(2010). قصتي مع الكايزن، مجلة عالم الجودة.
- 10.قصور، بن عودة.(2018). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة
الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بن احمد وهران2، الجزائر.
- 11.السلمي، علي.(2000). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، القاهرة : دار غريب
للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12.جابر، عبد الحميد.(2003). الذكاءات المتعددة(الفهم تنمية وتعميق)، القاهرة، دار الفكر
العربي.
- 13.عبد الرحمان، توفيق.(2011). الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر،
مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بيمك.
- 14.جيمس ماكريث، بوب باينس.(2015).الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية
استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية.

- منهجية التحسين المستمر ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة د.قصور بن عودة
15. محمود، عبد الفتاح رضوان.(2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.
16. سعيد بن حمود الزهراني.(2010). سيجماستة، مجلة عالم الجودة، العدد01.
17. خضير، كاضم محمود.(2016). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
18. باسل فارس، قنديل.(2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت القطاع الصحي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة غزة ، فلسطين.
19. جمال الدين، لعويسات.(2005). إدارة الجودة الشاملة، بوزريعة، الجزائر العاصمة: دار هومة للنشر والتوزيع.
20. عاشور أحمد صقر.(2005). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية.
21. آل الشيخ عبد الملك.(1414هـ). المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
22. جميلة بن زاف.(2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد21.
23. عبد الكريم بن مرزوق.(2012). الأداء الوظيفي، وجدة، موقع العمران، الشروق، <http://www.oujdacity.net/national-article>
24. الشمري عدال بن مطر.(2014). العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد38.
25. Christian.(2013).:LaQualité, itcic édition, Blida, Alger.
26. Barton, J. A. &Marson, D. B.(1991).:Service Quality: an Introduction Province of Pritish, Pup; Ication , Columbia,.
27. Adeoti, J. O:.(2003).The Impact of total Quality Management on Banks Performance in Nigeria:Advances in Management" Vol. 3,79-85.
28. Claude, Blanche.A.(2008).:Gestion des ressources humaines:Valeur de l'immatériel ,Bruxelles :G.De Boeck .
29. Park, Sung H.(2003).Six Sigma for Quality and Promotion, Asian Productivity Organization.