

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة آكلي محند أو الحاج- البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

تأثير نظام الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة Condor-

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

مرماط نبيلة.

من إعداد الطالبة:

وهاب يمينة.

لجنة المناقشة:

مرماط نبيلة.....مشرفا.

غزيبون علي.....رئيسا.

زلاسي رياض.....مناقشا.

السنة الجامعية: 2015/2014



الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } [النمل: 19]

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ كُلُّهُ، علانيته وسره. فَحَقُّ أَنْتَ أَنْ تَعْبُدَ، وَحَقُّ أَنْتَ أَنْ تُحْمَدَ، وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ بعد المولى عز وجل أتقدم بخالص وأسمى عبارات الشكر إلى الوالدين، فمنكما تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى وتعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص... ومعكما آمنت أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى. حفظكما الله الشكر وخالص التقدير موصول إلى الأستاذة المشرفة "مرمات نبيلة"، حقا إن قلت شكراً فشكري لن يوفيك أعطيتنا فكفيتنا، فكان عطاءكم مشكوراً، كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ "يحياوي أحمد". جزاكم الله خيراً. كذلك واجب الوفاء والإخلاص يدعوننا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل أساتذة وعمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، كما لا أنسى جميع موظفي Condor. بأرق كلمات الشكر والثناء وقلب ملؤه الإخاء الشكر موصول لإخوتي وكل زملائي في الدراسة، وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

أمينة وهاب



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	ا-ا
كلمة شكر.....	ا
الإهداء.....	ا
قائمة الجداول و الأشكال.....	ا
المقدمة.....	أ-هـ
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.....	2-41
المبحث الأول: مدخل للجودة.....	03
المطلب الأول: تعريف الجودة.....	03
المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.....	05
المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الجودة.....	07
المطلب الرابع: أبرز رواد ومفكري الجودة.....	09
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.....	13
المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....	13
المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	16
المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة.....	19
المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	22
المبحث الثالث: نظام الجودة الشاملة.....	24
المطلب الأول: مفهوم نظام الجودة الشاملة.....	24
المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة.....	25
المطلب الثالث: مكونات نظام الجودة الشاملة.....	28
المطلب الرابع: معوقات ونتائج تطبيق نظام الجودة الشاملة.....	31

- المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو ISO.....32
- المطلب الأول: مفهوم وفوائد تطبيق الايزو ISO.....23
- المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة الايزو.....34
- المطلب الثالث: مواصفات الايزو ISO 9000.....36
- المطلب الرابع: الفرق بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الايزو (ISO).....39
- الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل نظام الجودة الشاملة.....42-82
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....44
- المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالموارد البشري و إدارة الموارد البشرية.....44
- المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و أهدافها.....47
- المطلب الثالث: تنظيم ووظائف إدارة الموارد البشرية.....50
- المطلب الرابع: نظام الجودة الشاملة وتفعيل إدارة الموارد البشرية.....54
- المبحث الثاني: التوظيف، والتكوين وتقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة.....55
- المطلب الأول: التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة.....55
- المطلب الثاني: التكوين وأهميته في ظل إدارة الجودة الشاملة.....56
- المطلب الثالث: التكوين حسب إدارة الجودة الشاملة.....59
- المطلب الرابع: تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة.....64
- المبحث الثالث: التحفيز والاتصال الداخلي في ظل نظام الجودة الشاملة وحلقات الجودة.....67
- المطلب الأول: التحفيز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....67
- المطلب الثاني: الاتصال الداخلي و أهميته في إدارة الجودة الشاملة.....69
- المطلب الثالث: حلقات الجودة.....71

- 72.....المطلب الرابع: آلية عمل حلقات الجودة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي
- 75.....المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو
- 75.....المطلب الأول: دور أنظمة الإيزو في تفعيل إدارة الموارد البشرية
- 76.....المطلب الثاني: جودة المورد البشري ضمن معايير الإيزو
- 78.....المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو
- 80.....المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية بين نظام الجودة وأنظمة الإيزو
- 130-8. Condor الفصل الثالث: نظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة
- 85.....المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة Condor
- 85.....المطلب الأول: نشأة مؤسسة Condor وأهم مراحل تطوراتها
- 86.....المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة Condor
- 88.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة Condor
- 89.....المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor
- 93.....المبحث الثاني: نظام الجودة الشاملة في مؤسسة Condor
- 93.....المطلب الأول: مسعى مؤسسة Condor للحصول على شهادة الإيزو
- 94.....المطلب الثاني: سياسية الجودة بمؤسسة Condor
- 94.....المطلب الثالث: تنظيم مديرية الجودة بمؤسسة Condor
- 97.....المطلب الرابع: واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة Condor
- 104.....المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Condor
- 104.....المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
- 105.....المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

106.....	المطلب الثالث: تطور عدد العمال في مؤسسة Condor
107.....	المبحث الرابع: علاقة نظام الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة Condor
107.....	المطلب الأول: أهمية وأهداف الدراسة
108.....	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
110.....	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة
113.....	المطلب الرابع: تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالأسئلة المطروحة
136-132.....	الخاتمة
142-138.....	المراجع
147-143.....	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

أولاً: قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	15
02	مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة	66
03	العلاقات التفاعلية لأنشطة ووظائف مؤسسة Condor	97
04	مخطط الاتصال الداخلي بمؤسسة Condor	98
05	النموذج المعتمد في مؤسسة Condor لتقييم رضا عملائها	99
06	نموذج تقييم مدى المشاركة الكاملة للأفراد بمؤسسة Condor	100
07	تطور عدد العمال بمؤسسة Condor	106
08	عدد العمال المستفيدين من التكوين	106
09	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.	110
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	110
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	111
12	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	112
13	توزيع أفراد العينة من حيث المركز الوظيفي	113
14	أساس التوظيف بالمؤسسة	114
15	تحديد مدى توافق إمكانيات وقدرات الفرد للمنصب الذي يشغله	114
16	تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين في المؤسسة	115
17	تحديد كفاءة الموظفين الجدد بالمؤسسة	115
18	تحديد مدى تكوين العمال بعد التحاقهم بالمؤسسة	116
19	تحديد مكان تكوين أفراد العينة	116
20	تحديد مدى تلقي أفراد العينة برامج تكوينية حول الجودة	117
21	تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين في المؤسسة	117
22	تحديد مدى أهمية الممارسة المستمرة واليومية للعمل في تحسين أداء العامل في المؤسسة	118
23	تحديد مدى عدالة تقييم الأداء في المؤسسة	118
24	تحديد مدى فعالية التكوين في ضمان المورد البشري المؤسسة	119
25	تحديد عدالة الأجر المدفوع لعمال المؤسسة	120

121	أهم الحوافز المقدمة في المؤسسة	26
122	درجة اهتمام نظام الجودة الشاملة بمحاجات العمال في المؤسسة	27
122	تحديد درجة خضوع الترقية لمبادئ الجودة والكفاءات العالية	28
123	تحديد مساهمة الحوافز في تحقيق جودة المورد البشري في المؤسسة	29
123	تحديد درجة اطلاع العمال على كل ما يجري داخل المؤسسة	30
124	تحديد مدى لقاء العمال بمسؤولية للنقاش حول مشاكل العمل في المؤسسة	31
124	تحديد درجة أهمية فرق العمل في المؤسسة	32
125	تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تفعيل الاتصال الداخلي درجة في المؤسسة	33
125	تحديد مدى انتشار ثقافة الجودة في المؤسسة	34
126	تحديد مدى إطلاع العمال على أهم الإجراءات المتعلقة بنظام الجودة الشاملة في المؤسسة	35
126	تحديد موقع المورد البشري في نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة	36
127	تحديد أهم عنصر مهم بالنسبة للجودة بالمؤسسة	37
127	تحديد درجة رضا عمال المؤسسة عن نظام الجودة الشاملة المتعلق بالمورد البشري	38
126	تحديد العملية الأكثر حاجة إلى تعديل	39

ثانيا: قائمة الأشكال:

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
09	01	دائرة ديمينغ PDCA
11	02	ثوابت الجودة لكروسي
20	03	مخطط باريتو PARETO
21	04	مخطط السبب-الأثر -
28	05	مكونات نظام الجودة الشاملة.
51	06	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة
52	07	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية
63	08	نظام التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة
73	08	آلية عمل حلقات الجودة
88	09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor
95	10	الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة بمؤسسة Condor
101	11	خريطة العمليات بمؤسسة Condor
102	12	وثيقة تقييم الموردين الأساسيين في مؤسسة
110	13	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.
110	14	توزيع أفراد العينة حسب العمر
111	15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى
112	16	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
113	17	توزيع أفراد العينة من حيث المركز الوظيفي
114	18	أساس التوظيف بالمؤسسة
114	19	تحديد مدى توافق إمكانيات وقدرات الفرد للمنصب الذي يشغله
115	20	تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين في المؤسسة
115	21	تحديد كفاءة الموظفين الجدد بالمؤسسة
116	22	تحديد مدى تكوين العمال بعد التحاقهم بالمؤسسة
116	23	تحديد مكان تكوين أفراد العينة
117	24	تحديد مدى تلقي أفراد العينة برامج تكوينية حول الجودة

117	تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين في المؤسسة	25
118	تحديد مدى أهمية الممارسة المستمرة واليومية للعمل في تحسين أداء العامل في المؤسسة	26
118	تحديد مدى عدالة تقييم الأداء في المؤسسة	27
119	تحديد مدى فعالية التكوين في ضمان المورد البشري المؤسسة	28
120	تحديد عدالة الأجر المدفوع لعمال المؤسسة	29
121	أهم الحوافز المقدمة في المؤسسة	30
122	درجة اهتمام نظام الجودة الشاملة بحاجات العمال في المؤسسة	31
122	تحديد درجة خضوع الترقية لمبادئ الجودة والكفاءات العالية	32
123	تحديد مساهمة الحوافز في تحقيق جودة المورد البشري في المؤسسة	33
123	تحديد درجة اطلاع العمال على كل ما يجري داخل المؤسسة	34
124	تحديد مدى لقاء العمال بمسؤولية للنقاش حول مشاكل العمل في المؤسسة	35
124	تحديد درجة أهمية فرق العمل في المؤسسة	36
125	تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تفعيل الاتصال الداخلي درجة في المؤسسة	37
125	تحديد مدى انتشار ثقافة الجودة في المؤسسة	38
126	تحديد مدى إطلاع العمال على أهم الإجراءات المتعلقة بنظام الجودة الشاملة في المؤسسة	39
126	تحديد موقع المورد البشري في نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة	40
127	تحديد أهم عنصر مهم بالنسبة للجودة بالمؤسسة	41
127	تحديد درجة رضا عمال المؤسسة عن نظام الجودة الشاملة المتعلق بالمورد البشري	42
126	تحديد العملية الأكثر حاجة إلى تعديل	43

المقدمة

المقدمة:

أدت موجة العولمة الاقتصادية وتنامي وتيرة الاتفاقيات الخاصة بالتجارة الدولية إلى تكسير الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، وبالتالي ازدادت حدة المنافسة العالمية، فلم تعد المؤسسات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، بل أصبح لزاماً عليها أن تنتبه لخطر المنافسة العالمية، في ظل الانتشار الواسع للأسواق من خلال حرية التجارة وحركة رؤوس الأموال . هذه الأوضاع الجديدة ألزمت المؤسسات بالاهتمام بأمور أصبحت جوهرية، بل باتت سلاحاً استراتيجياً تنافسياً مهماً لتحقيق التميز والريادة في السوق، فلم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل ظهرت جوانب أخرى لا تقل أهمية مثل التسليم في الوقت المناسب و الجودة في السلع والخدمات.

لذا لا بد من توجه الإدارة العليا على مستوى المؤسسات إلى تغيير الأفكار باتجاه الجودة، وإتباع تقنيات وأنماط إدارية جديدة تساعدها وتمكنها من الاستخدام الجيد والفعال لمواردها ويتمثل هذا التوجه في إدارة الجودة الشاملة ، فأصبحت كل مؤسسة تسعى للوصول إلى تحقيق وترسيخ مفاهيمها وتفعيلها بشكل يتماشى مع كل هذه المتغيرات والتطورات، بحيث لا تشمل فقط جودة المنتج أو الخدمة، وإنما تضمن أيضاً جودة المورد البشري الذي اكتسب طابعاً مهماً ومتميزاً في خريطة المؤسسة الحديثة مقارنة بالموارد الأخرى خاصة مع تنامي النظريات السلوكية، مما استدعى تغيير النظرة للمورد البشري، وتبني إدارة فاعلة تضمن الاهتمام به، واستثماره أحسن استثماراً.

إن أفكار إدارة الجودة الشاملة ونظرياتها الحديثة، تمد المؤسسات بالدعم اللازم للاهتمام بالمورد البشري، من خلال تطوير مختلف السياسات والاستراتيجيات الخاصة به، وتحفيز وتكوين أفرادها بمختلف مستوياتهم، مما يقتضي امتلاكها إدارة موارد بشرية حديثة ومتطورة تساعد المؤسسة في مواكبة أي تغيير يطرأ في محيطها الخارجي و الداخلي من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

وللاستفادة من المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة تعمل المؤسسات على بناء وترسيخ أسس و مبادئ نظام شامل لها، من خلال تبني أنظمة لإدارة الجودة، وتحسينها وتطويرها والعمل على مراجعتها بصفة دورية حتى تكون ضمن المؤسسات النوعية، وهذا ما يؤكد ضرورة التركيز على نظام الجودة الشاملة ومدى تأثيره على إدارة الموارد البشرية، وتحديد العلاقة بينهما، للوصول إلى مدى نجاح المؤسسة في تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال تبني نظام الجودة الشاملة.

1- إشكالية البحث:

بناءً على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير نظام الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالجود الشاملة؟

- ما العلاقة بين نظام الجودة الشاملة و أنظمة الايزو؟

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟ وما هي وظائفها؟

- كيف يساهم نظام الجودة الشاملة في تفعيل إدارة الموارد البشرية؟

2- فرضيات البحث:

- قصد الإجابة على هذه الأسئلة و كمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:
- يعتبر تبني نظام الجودة الشاملة مؤثرا إيجابيا في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال تركيزه على تنمية المورد البشري كعنصر أساسي للوصول إلى تحقيق متطلبات هذا النظام؛
 - يدعم نظام الجودة الشاملة عملية التوظيف ويعمل على تطويرها ضمانا لكفاءة المدخلات البشرية؛
 - يؤدي نظام الجودة الشاملة دورا هاما في إرساء دعائم التحفيز الفعال والعاقل، وتعزيز الاتصال الداخلي والعمل الجماعي بين العمال بما يساهم في تنمية الكفاءات الجماعية ونشر ثقافة الجودة في المؤسسة.

3- أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من خلال:
- اهتمامه وتركيزه على تحديد كيفية تفعيل إدارة الموارد البشرية في ظل نظام الجودة الشاملة، بالمقاربة النظرية بين مختلف مفاهيم الجودة الشاملة ومفاهيم إدارة الموارد البشرية، وتبيان التفاعل بينهما، بما يسهل للمؤسسة بناء نظام فعال للجودة يسمح بتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية؛
 - إثراء المعلومات و زيادة المعارف في هذا الموضوع؛
 - تبيان المكانة التي يحتلها كل من نظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور.

4- أهداف البحث:

- تكمن أهداف البحث فيما يلي:
- توضيح المفاهيم المتعلقة بنظام الجودة الشاملة؛
 - التعرف على إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها؛
 - توضيح علاقة نظام الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية؛
 - تحليل نظام الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور ومعرفة تأثيره على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:
- موضوع يتماشى مع التخصص.
 - تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية نظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، ومعالجة الخلل الناتج عن إهمالهما.

6- صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:
- صعوبة الموضوع بحد ذاته لأنه يرتبط بسلوك الأفراد و يجعله صعب التجسيد و الدراسة الميدانية.
 - نقص المراجع مما استوجب علينا التنقل إلى جامعات أخرى.
 - نقص التأطير و صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

7- حدود البحث:

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية، والزمنية كما يلي:

- الحدود الموضوعية:

يركز هذا البحث على توضيح مفاهيم وأدوات نظام الجودة الشاملة، من حيث التطرق إلى أهم متغيراتها وعناصرها وأفكارها، وإسقاط كل ذلك على مفاهيم إدارة الموارد البشرية ووظائفها، وتبيان مدى تأثيرها عليها كمتغير تابع لها، ومدى ارتباطها بها، وإبراز نظام الجودة الشاملة المشدد على تفعيل المورد البشري وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وترسيخ ثقافة الجودة.

- الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية وإسقاط الجانب النظري على مؤسسة كوندور، لتحليل مدى تبنيها وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وأثرها على إدارة الموارد البشرية وتنمية المورد البشري.

- الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين شهري فيفري و ماي 2015، كما تم الاعتماد على إحصائيات المؤسسة المتناولة للفترة (2007-2014)، خاصة أنها الفترة التي عرفت إنشاء وتطوير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

8- الدراسات السابقة:

- دراسة **سملالي يحيضة**، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، تحت عنوان " أثر الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة -"، حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة إن يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وخلص الباحث إلى نتيجة مفادها ضرورة اعتماد المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي للمعرفة والجودة من أجل تحقيق التكيف ومواكبة التحولات التنافسية المتسارعة.

- دراسة **موازي سامية**، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2004، تحت عنوان: "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، حيث قامت الباحثة بالإشارة إلى أهمية التغيير لاستمرار المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية والتغيرات الراهنة، كما ركزت على معايير الإيزو وأهميتها وشروط الحصول عليها ومراحلها، وتناولت بعضا من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وبينت مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن أنظمة الإيزو واختلافها عن مكانتها ضمن إدارة الجودة الشاملة، متوصلة إلى نتيجة مفادها أن تسيير الموارد البشرية، وحرصت نطاق دراستها في إبراز موقعها ومكانتها في هذه الأنظمة فقط، بينما تناولت دراستنا الجوانب الأخرى العديدة من العلاقة بين نظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

- دراسة رشيد مناصرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2004، تحت عنوان: " دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، حيث قام الباحث بتقديم مختلف أدوات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد دور المورد البشري في تفعيلها وتحقيقها بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تنمية الكفاءات، والتكوين، والتحفيز، إضافة إلى إشارته لأهمية حلقات الجودة، وإسقاط هذه المفاهيم النظرية على مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسييري متكامل، مدعم من طرف المورد البشري، بما يسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة بتفعيل كل من التكوين والتحفيز والاتصال، إلا أنه أهمل دور إدارة الموارد البشرية كإدارة مستقلة وفاعلة في المؤسسة، ولا يتطرق إلى أهميتها في تنمية المورد البشري، واعتبر أن المورد البشري هو الذي يؤثر على إدارة الجودة الشاملة، وليس العكس، في حين تهدف دراستنا إلى إثبات أن نظام الجودة الشاملة له تأثير هام على المورد البشري من خلال تأثيره على إدارة الموارد البشرية والعمل على تطويرها.

9- منهج وأدوات البحث:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من نظام الجودة الشاملة، ومختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والمنهج التحليلي في معالجة النتائج المرتبطة عن تفعيل نظام الجودة الشاملة وأثرها على وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو أكثر المناهج استعمالا في بحثنا نظرا لطبيعة الدراسة التحليلية للمتغيرين، كما استخدمنا في بحثنا هذا دراسة حالة مؤسسة كوندور نظرا لتبنيها نظام الجودة الشاملة إضافة إلى حجم العمالة الكبير و المتنوع ما يفرض عليها الاهتمام بموردها البشري. ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات ومصادر البيانات التالية:

بغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الملاحظة الوثائقية لمختلف المصادر والمراجع التي يتمثل أهمها في:

- الكتب؛

- المجالات؛

- الرسائل الجامعية.

وفي ما يخص تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، خاصة ما تعلق بتحليل العلاقة بين نظام الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور وأهم وظائف إدارة الموارد البشرية فيها، لتحديد مدى فعاليته ونجاحه في تطوير هذه الإدارة وتنمية المورد البشري، اعتمدنا على:

- الاستبيان؛

- المقابلة الشخصية؛

- الأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية)

10- هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، يشتمل الجانب النظري على فصلين هما:

- الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

تناولنا فيه تعريف الجودة وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى أهميتها وأبعادها، مع إبراز أهم روادها ومفكراتها، ثم المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال تعريفها، مبادئها، أدواتها، وبعدها نظام الجودة الشاملة ومتطلباته ومكوناته، وفي الأخير علاقة إدارة الجودة بأنظمة الايزو، خطوات الحصول على شهادة الايزو الفرق بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الايزو.

- الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل نظام الجودة الشاملة

خصصنا هذا الفصل للإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، ومفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهدافها والتطور التاريخي لها وتنظيمها ووظائفها، والإشارة إلى دور هذا النظام في تفعيل إدارة الموارد البشرية، ثم تناولنا التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة، والتكوين حسب مبادئها وتقييم الأداء في ظل نظامها، ثم التحفيز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأهمية الاتصال الداخلي في إدارة الجودة الشاملة، ودور حلقات الجودة في تفعيله، وفي الأخير حللنا مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن أنظمة الايزو، من خلال تحديد أهمية أنظمة الايزو كأداة للإدارة الفعالة للموارد البشرية، ومكانة جودة المورد البشري ضمن معايير الايزو، وإدارة الموارد البشرية بين نظام الجودة وأنظمة الايزو.

أما الجانب التطبيقي فيشتمل على فصل واحد هو:

- الفصل الثالث: علاقة نظام الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة Condor

قمنا في هذا الفصل بتقديم نشأة المؤسسة وأهم مراحل تطور مؤسسة Condor، وعرض أهم مهامها وأهدافها، وهيكلها التنظيمي ومختلف وحداتها وأقسامها، ثم تطرقنا إلى موقع وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مستعرضين وظائفها وتطور عدد عمال المؤسسة، ونظام الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال سياية الجودة وتنظيم مديرية الجودة بها، وواقع نظام الجودة الشاملة فيها؛ وفي الأخير قمنا بمعرفة تأثير نظام الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال الدراسة الميدانية.

وفي الأخير نقدم تلخيصاً لأهم ما تناولته الدراسة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج التي توصلنا إليها وأهم

التوصيات، إلى جانب الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول

الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة

الشاملة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ والمرتكزات ترسخها أنظمة تجسد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر ومراحل العملية الإنتاجية، كما أنها تعد من المصطلحات ذات المفاهيم الواسعة والمتعددة المعاني والتي تحتاج إلى دراسة وتحليل، والتي تتطلب الفهم الجيد لها ومبادئها وأنظمتها وحقيقة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو.

ومن اجل ذلك سنتناول في هذا الفصل محاور أساسية متفرعة إلى محاور فرعية، معبر عليها في العناصر التالية:

- مدخل للجودة؛
- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة؛
- نظام الجودة الشاملة؛
- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو ISO.

المبحث الأول: مدخل للجودة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الجودة، من خلال عرض مجموعة من التعاريف المختلفة التي أعطيت للجودة، ثم سنتطرق إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم وبعدها سنقدم أبعاد وأهمية الجودة وأخيرا أبرز روادها ومفكريها.

المطلب الأول: تعريف الجودة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أنه يوجد تعدد وتباين للتعاريف التي أوردها الباحثون المهتمون بهذا الموضوع فنتجت عدة تعاريف نذكر منها:

أولا - الجودة لغة:

كلمة الجودة في أصل اللغة تعني: «الجيد ينقض الرديء ويقال أجاد فلان في عمله، وأوجد استجادا (ووجد جيدا أو طلب جيدا)، وأجاد الشيء بجوده (جوده) أي صار جيدا».¹
يرجع مفهوم الجودة "Qualite" إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني «طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلاحية، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان».²

ثانيا - الجودة اصطلاحا:

من أجل فهم أكثر لمصطلح الجودة نذكر بعض التعاريف المقدمة لها من طرف أهم المفكرين في هذا المجال:
عرف (جوران J.M.Juran) الجودة على أنها: «القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال».³
كما عرف (ادوارد ديمينغ E.Deming) الجودة على أنها: «تخفيض مستمر للخسائر والتحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات».⁴
في حين عرف (فيليب كروسبي P.Crosby) الجودة هي «المطابقة مع المواصفات».⁵
أما (كاورو ايشكاوا K.Ishikawa) فاعتبر الجودة بأنها «تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي الزبائن دائما».⁶
ومن التعاريف الحديثة للجودة نذكر التعاريف التالية:
واعترفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية بأنها: «المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة».⁷

¹ يوسف حجيم الطائي واخرون، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص55.

² مأمون درادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص15.

³ J.M.Juran, Gestion de la Qualité, 3 tirage, Afnor, France, 1983, p15.

⁴ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص62.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص20.

⁶ Philippe Dretrite, Conduire une démarche Qualité , Editions d'organisation 4 édition , France , 1984, p20.

⁷ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 18.

في حين المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO فأخذت بتعريفين هما:

- **التعريف الأول:** تعريف المواصفات القياسية العالمية (ISO 8402) الصادر عام 1994: «الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدراتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة»¹.
- **التعريف الثاني:** تعريف المواصفات القياسية (ISO 8402) الصادر عام 2000: «الجودة مجموعة من الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة، أو النشاط أو العملية أو الشخص والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة أو المتوقعة»².
- ونجد أيضا (C.Meria) الذي يعتبر الجودة هي «قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية الحاجات وبأقل تكلفة»³.
- أما (D.Garlin) قام بتقسيم مصطلح الجودة إلى خمسة مداخل تتمثل في:⁴
 - **مدخل المثالية:** حيث لن الجودة هي مفهوم مطلق يعبر على أعلى مستويات التفوق والكمال ومن ثم لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها؛
 - **مدخل المنتج:** حيث أن الجودة يمكن قياسها وتحديدها بدقة وهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على عنصر من العناصر والخواص المكونة له؛
 - **مدخل المستخدم:** ويعتبر أن الجودة هي مناسبة المنتج أو الخدمة للاستخدام؛
 - **مدخل التصنيع:** حيث ينظر على الجودة نظرة هندسية تصنيعية وبالتالي فهو يعتبر أن الجودة هي مدى تحقيق المواصفات؛
 - **مدخل القيمة:** حيث أن الجودة هي مدى تحقيق المنتج لأداء معين بسعر أو بتكلفة مقبولة.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج النقاط المشتركة بينهم في ما يتعلق بمصطلح الجودة أهمها:
- الجودة هي تلك الخصائص والسمات التي يشمل عليها المنتج والتي تحقق التطابق مع التصميم ومع ما يطلبه ويتوقعه المستخدم؛
- ترتبط الجودة بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها.

¹ Isabelle Sulklaper , Former et Motiver à la Qualité , partie 2 , éd. weka , France , 2000 , p02.

² عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص19.

³ Christian Meria , la Qualité des production industrielles , éd. Dunode, France, 1995, p03.

⁴ سعيد يس عامر وآخرون، الإدارة بالجودة الشاملة، مركز وايسرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر 2000، ص ص69،70.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إن مفهوم الجودة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي بل له جذور منذ القدم حيث تطور هذا المفهوم خلال العديد من المراحل عبر الزمن.

أولاً - الجودة في العصور القديمة:

بالرغم من أن الجودة من المصطلحات القديمة إلى أن مفهومها القديم يختلف عن مفهومها الحديث، حيث أن الجودة أول ما عرفت كان حوالي سنة 2150 ق.م، وكان يقصد بها جودة البناء بصفة أساسية، ورافق مصطلح الجودة مجال البناء والأشغال قروناً من الزمن إلى غاية حضارة بلاد الرافدين القديمة (1728-1686 ق.م) وبروز قانون حمورابي الذي يعتبر أول قانون بشري مدني محكم، وركز هذا القانون على الجودة في العديد من مواده خاصة فيما يتعلق إتقان العمل، وبالتالي شدد هذا القانون على إلزامية الجودة في البناء، ومن جهتهم الفينيقيون التزموا احترام المعايير لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز، وذلك بهدف منع الوحدات المعيبة والتشدد على مطابقة المواصفات المحددة، فسأوا أمراً يخول المراقب للعمل (الذي يعرف بمراقب الجودة) في العصور الحديثة قطع يد المتسبب في إنتاج الوحدات غير المطابقة للمعايير الموضوعه، كما أن المصريين من جهتهم أكدوا على الجودة، حيث عثروا على وثائق متعلقة بالجودة ويمكن اعتبارها دليلاً للجودة، يرجع تاريخها إلى ق.م، وتتمحور حول كيفية مراقبة حجم حجر ضخمة عن طريق القياس بالحبل.¹

ثانياً - الجودة في الفكر الإسلامي:

اهتم الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ مبادئها في كثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، نذكر منها:²

1 - مبدأ الشورى:

حيث يدعو الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لكون المشورة تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة عالية، ويظهر هذا في قوله تعالى: «فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر» (آل عمران: 159).

2 - مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع:

يؤكد الإسلام على ضرورة التعاون وأهميته في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: «وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان». (المائدة: 02).

3 - مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه:

فالإسلام يحث العامل المسلم على إتقان عمله والإخلاص فيه، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب لقوله تعالى: «إنا لا نضيع أجر من أحسن عمله» (الكهف: 30)، وقوله: «لتسألن عما كنتم تعملون» (النحل: 93)، كما قال رسول الله صل الله عليه وسلم: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (رواه مسلم).

¹ مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص50.

² فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص18.

4- مبدأ الرقابة:

وهي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أو ذاتية، إدارية (رئاسية) أم رقابة خارجية، فهي تسعى جميعها إلى التأكيد من إن الأهداف المرسومة والمعايير الموضوعية قد تتم تنفيذها وفقا للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية ويظهر هذا في قوله تعالى: « وما ريك بغافل عما تعملون » (النمل:93).

ثالثا- الجودة في العصر الحديث:

تعد الثورة الصناعية حدثا مهما في بلورة المفاهيم الحديثة للجودة فتطور هذا المفهوم على شكل مراحل تتمثل فيما يلي:¹

1- مرحلة التفتيش (Inspection):

وهو إحدى الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية، حيث يهتم هذا المفهوم بأنشطة القياس والاختبار وفحص كل مكون من مكونات المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقا لهذا المكون من المنتج لكي يتم التحقيق من تطبيق هذه المواصفات وتحديد الانحرافات أو الأخطاء ومحاوله تصحيحها.

2- ضبط الجودة (Quality contrôle):

وهو مصطلح يشمل جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمدا في تحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظرا لتباين عمليات الإنتاج المطلوبة لإنتاج المنتج، اتسمت هذه المرحلة باستخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة، والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية، وهذا يساهم في تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعية.

3- توكيد الجودة (Quality Assurance):

وهو مصطلح يشير إلى التأكد من تنفيذ وانجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الإنتاج، إن مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمان المنتج وفق احتياجات المستهلك، وان هذه الأنشطة هي مستمرة في نظام ضبط الجودة وأساسها منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وذلك يوضح توكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

4- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management):

وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكامل في جودة المنتجات وخدمة المستهلك.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000/9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 27-28.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الجودة.

سنتناول في هذا المطلب أهمية الجودة أبعادها كما يلي:

أولاً - أهمية الجودة:

تكتسي الجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:¹

1- سمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

2- المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الفرد جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3- المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها هدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على حصة في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

4- حماية المستهلك:

تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجاتها.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك أي فشل المنتج الذي يقوم بشرائه بالقيام بالوظيفة التي يتوقعها منه، فيتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه، وهذا راجع لانخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمائته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

¹ المرجع السابق، ص ص 30، 31.

5- التكاليف وحصص السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب تحمل تكلفة، عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة.

ثانياً - أبعاد الجودة:

بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة تتعلق برضا المستهلك وهي:¹

- 1- الأداء (Performance): ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة.
- 2- الاعتمادية (Peliability): وتشير إلى الاتساق والثبات في الأداء.
- 3- الديمومة أو الصلاحية (Duralulity): وتشير إلى مدى بقاء المنتج أو الخدمة.
- 4- الخصائص الخاصة (Spesial Features): ويشير هذا البعد إلى الخصائص الإضافية للمنتج، أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- 5- التوافق (Conformance): وهذا البعد يشير إلى المدى الذي يوافق فيه المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك.

- 6- خدمات مابعد البيع (After sale services): أما هذا البعد فيشير إلى بعض أنواع خدمات مابعد البيع، مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضاهم. ونجد من ميز بين ثلاث أبعاد للجودة وهي:²

1- جودة التصميم:

- ويقصد بها توفر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
- 2- جودة الأداء (الاعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.
- 3- جودة الإنتاج: ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج، وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المؤسسة، هذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة.

¹ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² نجاد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 18.

المطلب الرابع: ابرز رواد ومفكري الجودة

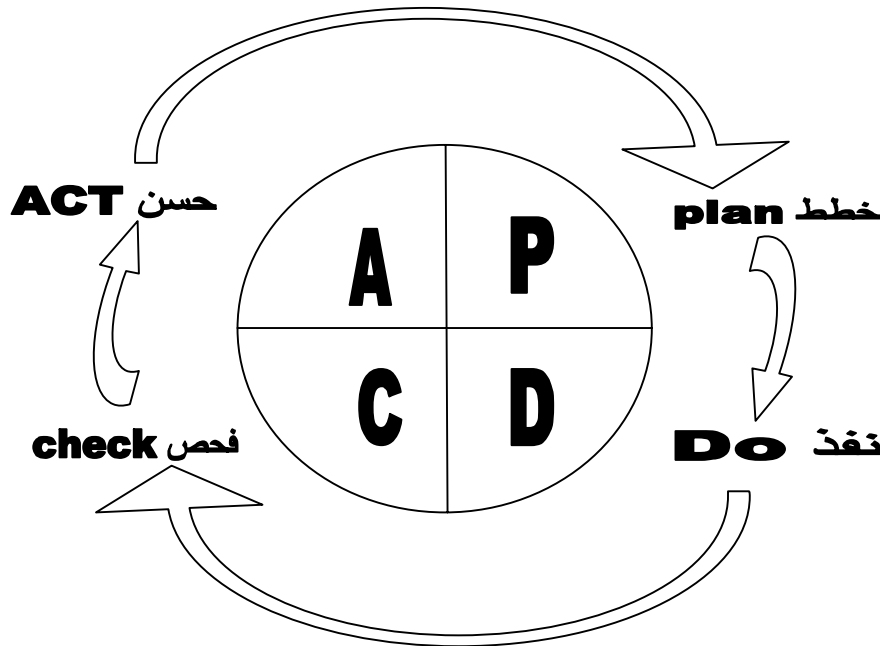
لم تظهر الجودة بمفاهيمها وأدواتها الحديثة إلى نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الأوائل الذين كانت لهم إسهامات واضحة لدفع عملية تطور مفاهيم الجودة.

ومن أبرز هؤلاء المفكرين نذكر ما يلي:

أولاً - ادوار ديمينغ (Edward deming):

يعد ديمينغ من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينغ المعروفة بـ PDCA والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): دائرة ديمينغ PDCA



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص83.

ويعتبر "ديمينغ" من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة وهم أول من يعترف بدور "ديمينغ" في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيرو هيتو تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية، ويرى "ديمينغ" بان الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول بان 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و 20% إلى العاملين.

لقد وضع ديمينغ سلسلة من الأعمال ركزت في مجالات عديدة منها:

1- النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة: يمكن تناول النقاط الأربع عشر التي اقترحتها لتنفيذ برنامج لتحسين الجودة وهي:

- إيجاد هدف مستقر وخلق التجانس بين الأهداف وذلك من اجل تحسين المنتجات بهدف خلق المنافسة والفرص لعمل الشركة؛
- تبني فلسفة جديدة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي في المواد الأولية والعمل والتأخير في التجهيز وغيرها؛
- التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتماد كل ذلك على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية؛
- التوقف عن اختيار الموردين بالاعتماد على السعر فقط، وان يكون البديل عن ذلك هو تخفيض الكلفة الكلية وليس الكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين؛
- التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا؛
- التحسين المستمر لجودة المنتج ويتعين تخفيض المعيب، وكل هذا يساهم في التخفيض المستمر في الكلفة الكلية؛
- الابتعاد عن الخوف، وبذلك سوف يتوفر المناخ المناسب لتوضيح المشاكل وطلب المعلومات؛
- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بعمليات ضبط الجودة؛
- إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين والمستهلكين والتشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة؛
- التخلي عن الشعارات والخطب وان يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك؛
- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على دعم عملية التحسين المستمرة؛
- لكي يعمل كل عضو من أعضاء الإدارة بطريقة فعالة يجب إن تشعرهم الإدارة العليا بالثقة والاطمئنان في تحقيق الهدف؛
- الإدارة العليا للشركة بالجودة واعتبارها ضرورة أساسية للتطوير المستمر.

2- الأمراض السبعة القاتلة: لقد أوضح "ديممنغ" إن هناك عددا من الأمراض القاتلة التي تصيب الإدارة الأمريكية

إلى أن اغلب مؤسساتها تعاني من هذه الأمراض السبعة المميتة والتي تمنع من جدوى تحسين الجودة وهي:

- عدم وجود استقرار في الهدف؛
- الفشل في توفير موارد مناسبة لدعم الهدف؛
- اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية على الملاحظات والأحكام الشخصية؛
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل؛

- عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر؛
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية؛

ثانيا - جوران (Joseph Juran) :

يعد "جوزيف جوران" المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادي بتبني فكرة فرق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع "ديمينغ" من حيث ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة، هذه الأفكار التي قدمها جوران لعب دورا بارزا في التنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة خاصة عمليات الوفاء باحتياجات المستهلكين باعتبارها أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

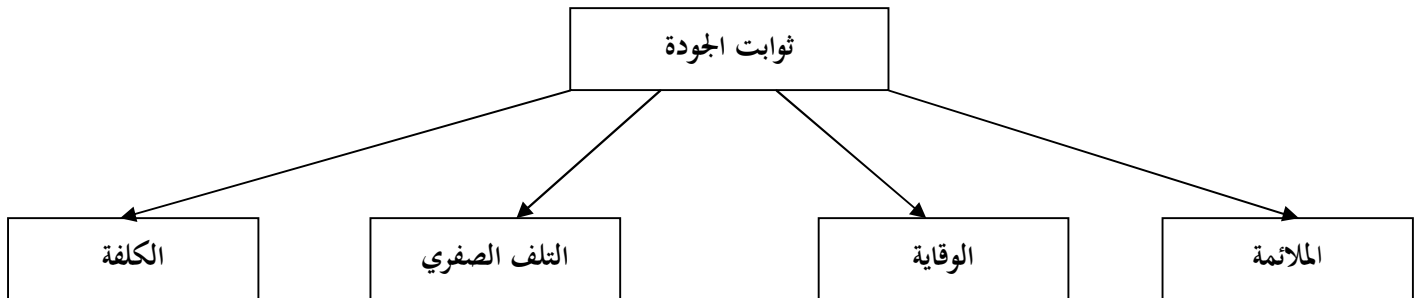
ثالثا - فيليب كروسبي (Philip Crosby):

أكد الباحث "كروسبي" أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة الرديئة وهو يعتقد أيضا بان تكلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة ولقد حدد "كروسبي" ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة مع المستهلكين. لقد أوضح "كروسبي" مفهوم التلف الصفري الذي دعا إلى تبنيه وذلك يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي مفهوم التلف المسموح بها ونسب التلف المقبولة، وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية وأن تبني الجوده على أساس التحسين المستمر وان متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالاتي:

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة؛
- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلف الصفري؛
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.

والشكل التالي يوضح ثوابت الجودة "لكروسبي":

الشكل رقم (02): ثوابت الجودة "لكروسبي"



المصدر: المرجع السابق، ص 88.

رابعاً - فيجنوم (Armand Feigebaum):

إن الباحث "فيجنوم" أمريكي يعمل في شركة جنرال اليكتريك في نيويورك عام 1944 وبعدها عمل أستاذ جامعة ماساشوتس التكنولوجية حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة. لقد عرف الجودة الشاملة بأنها مفهوم التمييز بدلا من مفهوم يركز على العيوب فقط ومن ثم وجهة نظره أن المستهلك يحدد الجودة وهذا ما يتفق معه جوران وقد أوضح فيجنوم بان فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المصنع لكي تشمل جميع الأنشطة داخل الشركة، وهنا يتطابق فيجنوم مع وجهة نظر كروسبي والمتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة.

خامساً - كايروا شيكاوا (Kawro Ishikawa):

لقد دعا الباحث "ايشيكاوا" إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث عرفت لاحقا بمخطط "ايشيكاوا"، ولقد اعتبر المستهلك ليس هو الشخص الذي يدفع أموال لشراء المنتج النهائي وإنما يدخل ضمنا مع الأفراد العاملين في الشركة، وقد اوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل. إن العملية التي تستخدم من قبل أعضاء حلقات الجودة تعتبر عملية نمطية موحدة وإنما تعمل على إدخال التحسينات المستمرة على الجودة من خلال دورة الجودة "لديمغ" (PDCA)، إن أنشطة حلقات الجودة هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل ولذلك تحديد ابرز مراحل ضبط الجودة الكلية التي اقترحها "ايشيكاوا" وهي:

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها؛
- التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل وتطوير الجودة؛
- تكوين حلقات ضبط الجودة؛
- التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية؛
- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى جميع الشركات اليابانية.

سادساً - تاجوكي Taguchi:

لقد حقق "تاجوكي" نجاحا كبيرا في حركة الجودة في اليابان من خلال استخدامه الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما جعله حائزا على جائزة "ديمغ" في مجال الجودة في اليابان عام 1960 ، وقد كان ينظر إلى الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل حيث تركز عامة على استخدام الأساليب الإحصائية في تحسين الجودة وخاصة جودة تصميم المنتج وقد نظر "تاجوكي" إلى الجودة بنفس منظار "كروسبي" على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة بالرغم من أن مدخل "تاجوكي" في الجودة يعتبر أكثر المداخل تعقيدا إلا انه قد ثبت بأنه ذو فعالية وقوة كبيرتين في تقييم تصميم المنتج الجديد والعمليات الجديدة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

تطور مفهوم الجودة على مدى العصور كما رأينا في المبحث السابق فبعد ما كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل وهو إدارة الجودة الشاملة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نقدم أهم المفاهيم المتعلقة بها وأهم مبادئ وفوائد إدارة الجودة الشاملة كما سنتطرق إلى أدواتها وأخيرا مراحل تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من معرفة بعض المفاهيم المرتبطة بها ومن بينها الجودة الشاملة.

أولا- تعريف الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة أنها الجودة في كل شيء أي كل عناصر ومكونات المنظمة وما يتعلق بها ويؤثر فيها من قريب أو من بعيد، وهذا ما يضيف طابع الشمولية نظرا لتفاعل واشتراك كل هذه العناصر المكونة للأنظمة في تحديد ما يقدم للمستفيد أو الزبون، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.¹
فالجودة الشاملة كصورة متكاملة ثلاثية الأبعاد تتمثل في ما يلي:²

1- تجاوز توقعات الزبون:

بحيث لم يعد إرضاء الزبائن كافيا، نظرا لان المنافسة الشديدة والاحتفاظ بالحصص السوقية يتطلبان أكثر من ذلك فلا بد على المنظمة أن تجعل الزبائن أكثر من راضيين على منتجاتها وخدماتها وذلك عن طريق تقديم خدمات للزبائن يحتاجونها لكن لا يتوقعونها.

2- إرضاء المساهمين والملاك:

عن طريق عائد الجودة، إضافة إلى إرضاء الحاجات غير المالية لهم كالشعور بالفخر والوضع الاجتماعي.

3- جودة الحياة:

لتحقيق أهداف المنظمة في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، لابد عليها من محاولة توفير جودة الحياة لأفرادها في مواقع عملهم وحتى خارج بيئة العمل، وهذا لإرضاء العمال بصفة أساسية.

ثانيا- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل هام في عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة، فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.³

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للابزو 9000، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 1995، ص 11.

² جوزيف كلايد، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 91.

³ صالح ناصر علي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 14.

وردت تعريفات كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، نذكر من بينها ما يلي:

قام كل من (Steven et Bounds) بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:¹

- الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- الجودة Quality: المقصود بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلي من تلك التوقعات.
- الشاملة Total: المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المؤسسة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ويعرفها (J.Jablonsbi) أنها: "شكل تعاوني لانجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل

من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".²

كما يعتبرها المعيار العالمي Iso 9000/8402 لسنة 1994 بأنها "شكل من أشكال تسيير المؤسسة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد ويصبوا إلى التفوق على المدى البعيد(الطويل) بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا".³

ويرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: "هي عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة".⁴

ويعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي: "التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشمل كافة الوحدات والمستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين(عملاء)، موردين، مديرين وعاملين وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمنظمة".⁵

ولتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نورد الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية في الجدول التالي:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 195،194.

² جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة نظرة علمية، ترجمة ونشر مرتكزات الخبراء المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص 26.

³ Cloud Jambart, l'assurance qualité : les mormes iso9000, éd economica, France, 1998, p27 .

⁴ سعيد يس عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁵ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 71.

الجدول رقم(01): الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبائن. أفقي.	تعظيم العائد على الاستثمار. عمودي.	الهدف الكلي.
تكامل وتوازي بين المدى القصير والطويل.	التركيز على المدى القصير.	الهيكل التنظيمي.
جماعي، تعاوني(فرق العمل). جماعية، شاملة.	فردية. شخصية، جزئية.	التخطيط.
ديموقراطية قائمة على المشاركة.	سلطوية وإصدار الأوامر.	أسلوب العمل.
لامركزية والتأكيد على تفويض السلطة.	مركزية.	المسؤولية.
مادي ومعنوي في آن واحد. مرنة.	مادي. جامدة.	القيادة الإدارية.
من خلال الجودة وإرضاء الزبون.	من خلال عملية الإنتاج.	السلطة.
كشف الأخطاء لتحديد الأساليب وصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية.	كشف الأخطاء ومحاسبة المسئول من خلال الإشراف اللصيق.	التحفيز.
واسع من خلال فرق العمل. جماعي.	ضيق وفردية. فردية.	السياسات والإجراءات.
محددة، واضحة، مفهومة.	لا تتسم بالوضوح التام.	الربح.
متزامنة ومرحلية وبعديّة في آن واحد.	بعديّة.	هدف المراقبة.
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين.	الشك.	التخصص.
الجودة العالية.	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى.	حل المشاكل.
مستمر.	عند الحاجة والضرورة.	متطلبات العمل.
التنسيق الكامل.	التنسيق.	أسلوب الرقابة.
النمو والتطور.	الأمان والاستقرار الوظيفي.	علاقات العمل.
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة.	لحب العمل.	هدف الإنتاج.
التكوين والتنمية المستمرين.	التكوين عند الحاجة.	التطوير والتحسين.
مسؤولية الجميع.	محصورة في جهة معينة.	محور العمل الإداري.
داخلي(سلسلة الجودة).	خارجي فقط.	اهتمام الأفراد.
غير معين.	خصوم.	توجيه الأفراد.
الشراء بما يخدم الجودة.	الشراء بأقل سعر هو الهدف.	تنمية الأفراد.
مرونة في تطبيق اللوائح.	التمسك والالتزام حرفي بما.	مسؤولية الجودة.
الجمع بين السلطتين في فريق واحد.	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية.	الزبون.
		الموردون.
		شراء المستلزمات.
		اللوائح والأنظمة.
		علاقات السلطة.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وفق التعاريف السابقة، وبصفة إجمالية يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل يقوم أساساً على ثقافة التطوير والتحسين لكل شيء داخل المؤسسة وأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة، ويهدف هذا التطوير إلى تلبية حاجات ورغبات المتعاملين الخارجيين والداخليين والمساهمين مع مراعاة عاملي الجودة والتكلفة.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب تفعيل إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة عدة مبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الفوائد التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال هذا المطلب سنعرض أهم مبادئها.

أولاً - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدة أسس ومبادئ التي يجب تبنيها والأخذ بها عند تطبيقها ومن أهم هذه المبادئ نجد:¹

1- ثقافة المنظمة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق ثقافات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق العمل الممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء الزبائن عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.

2- المشاركة والتمكين:

إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم، تطوير أدائها واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها مبدأً أساسياً من مبادئ الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم لأدائهم أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقومة التغيير.

3- التكوين:

إدارة الجودة الشاملة تشمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض ولتمكينهم أيضاً من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال بحيث يؤدي بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة.

¹ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 28-31.

4- التزام الإدارة العليا بالجودة:

إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة يقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا.

5- التركيز على العملاء:

لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل، سواء كانوا موظفين، أو إداريين وعملاء الخارج، وهم المستفيدون من الخدمات أو المنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها، بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين.

6- التحسين المستمر:

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين وللتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤيا مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها وهذه لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها كما أن هذه الخطة أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه.

8- تحفيز العاملين:

بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم للأفكار والمقترحات التطويرية والإبداعية إذن لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة وإعطاءهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة تابعة من تجربتهم في مجال عملهم.

9- القياس والتحليل:

القرارات في بيئة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.

10- منع الأخطاء قبل وقوعها:

يعتبر تحسين الجودة للخدمات والمنتجات، وزيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها، والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال، وهذا لن يتم إلا من خلال منع الأخطاء، والمشكلات الإدارية قبل حدوثها، أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وذلك عن طريق الفحص والمراجعة، والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

وهناك أيضاً من يرى أن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نجد:¹

11- التركيز على إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتكوينهم وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التكوين والتطوير وأساليب التحفيز، لتحقيق التحسن المستمر في الأداء.

12- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة بحيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة، لأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بتدفق المعلومات وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 99، 100.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

هناك عدة أدوات تستخدم لحل المشاكل في ظل إدارة الجودة الشاملة وتختلف هذه الأدوات وتتنوع بين أدوات نوعية وأخرى كمية معتمدة على أساليب الإحصائية بصفة أساسية ومن بين هذه الأدوات نذكر ما يلي:

أولاً - العصف الذهني (إثارة الأفكار):

ويعرف بالتفكير الإبداعي، وتهدف هذه الوسيلة إلى محاولة توليد عدد أكبر من الأفكار الإبداعية من طرف فريق أو جماعة من الأفراد وفي أقل وقت ممكن في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة، حيث يتم التحديد الواضح والدقيق للموضوع المراد تطبيق وسيلة العصف الذهني عليه، ثم يطلب من كل عضو في الفريق بإدلاء بفكرة واحدة يضيفها لزملائه، ويكون المشرف هو الشخص الوحيد المسموح له بالتحدث وتشجيع جميع أعضاء الفريق على المشاركة، وتكون فترة عرض الموضوع قصيرة لخمس عشر دقيقة مثلاً، وفي الأخير يتم ترتيب الأفكار حسب الأهمية واختيار الأفضل.¹

ثانياً - حلقات الجودة:

يعتبر هذا الأسلوب الذي انشأه وطوره (K.ISHIKAWA) أحد أهم الأساليب الداعمة للمورد البشري في مسيرة الجودة في المنظمة والداعية إلى إشراك العاملين فيها، وذلك عن طريق تكوين أفواج صغيرة تطوعية تتكون من 5 إلى 12 عضو ينتمون إلى نفس الوحدة أو القسم، أو لديهم اهتمامات مهنية مشتركة يشرف عليها أقرب مسؤول مباشر وتجمع الأفواج لمناقشة مختلف المواضيع والمشاكل اليومية التي تواجههم، خاصة فيما يتعلق بالجودة، مع تقديم اقتراحات بغية حل هذه المشاكل باستخدام عدة أساليب أهمها أساليب الإحصائية وعرضها بعد ذلك على المسؤولين للموافقة عليها تنفيذها ومتابعة نتائجها.²

ثالثاً - مخطط باريتو PARETO:

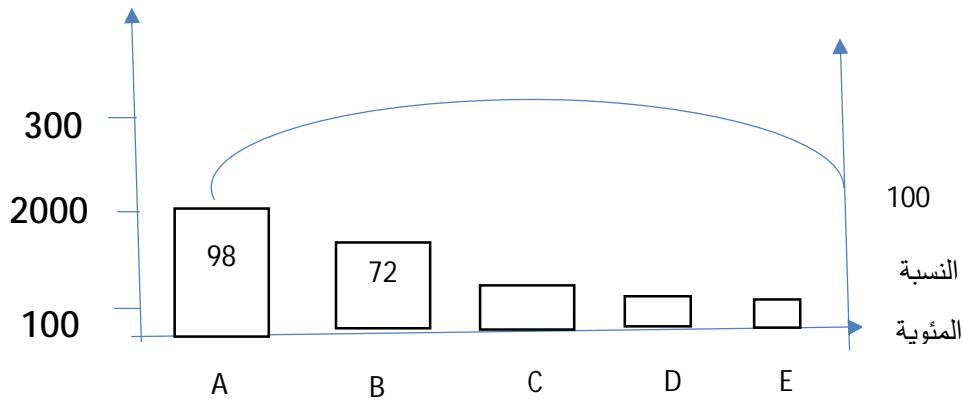
يستخدم مخطط Pareto في تحليل المشكلات بهدف حلها، وذلك عن طريق التركيز على المشكلات ذات الأهمية النسبية الأكبر، وذلك من خلال اتباع القاعدة 80/20، أي 20٪ من الأسباب تؤدي إلى 80٪ من المشكلات و 80٪ من الأسباب تؤدي إلى 20٪ من المشكلات، وتحليل Pareto يظهر ويلفت الانتباه إلى المشاكل الأكثر تكراراً، وبالاعتماد على التقنيات الإحصائية في تمثيل أسباب المشاكل على محور البيئات وتكرارها أو نسبها المئوية على محور العينات، مع ترتيبها من الأكثر تكراراً إلى الأقل.³ والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة-الدليل الكامل، إصدارات ببغلاء، مصر، 2003، ص 224.

² Mespelbolm Beyer Fredrik, Au-delà de la qualité ,2eme édition , éd. la découverte et syros, France 1999, pp240,241.

³ محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص 63.

الشكل رقم (03): مخطط باريتو "PARETO"



المصدر: محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 264

وضح هذا الشكل أنه في هذا المثال المشكلة ما، السبب **A** هو الأكثر أهمية نظراً لأنه صاحب أكبر تكرار وصاحب أكبر نسبة مئوية: $49\% = \frac{100 \times 98}{200}$ وبالتالي فهو الأول بالمعالجة، يليه السبب **B**، وهكذا دواليك.

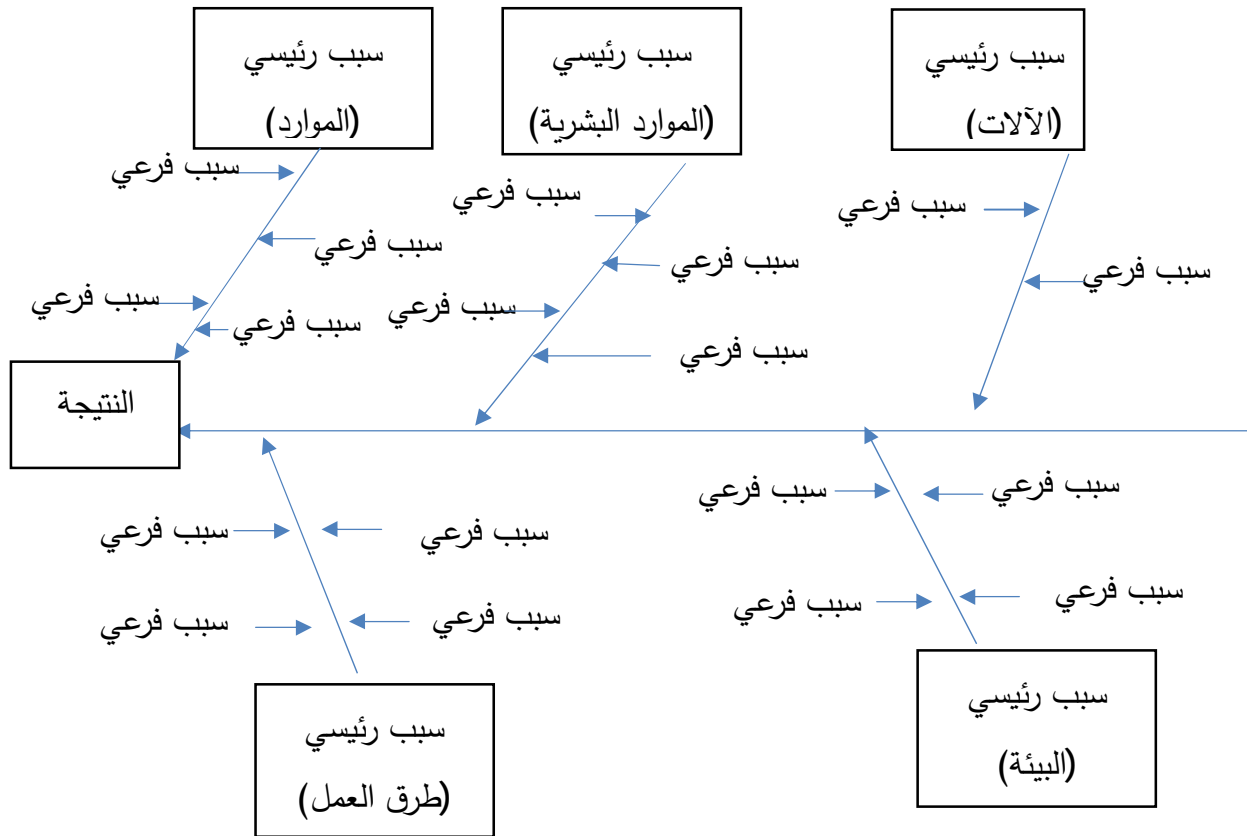
رابعا - أسلوب مخطط السبب والأثر:

يطلق عليه خريطة "إشيكافا" نسبة إلى **ISHIKAWA** الذي كان له دور في تطوير هذه الخريطة كما سبق أيضاً باسم خريطة عظم السمكة، نظراً لأنها تليه عظم السمكة فعلاً، ويعرف مخطط السبب والأثر بأنه "عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات معينة" ويهدف هذا المخطط إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها، حيث تقوم فكرة طريقة السبب والأثر على حقيقة أن المخرجات أو النتائج المتعلقة بالعملية يمكن إرجاعها إلى العديد من العوامل وأنه يمكن أن يكون هناك علاقة بين تلك العوامل وتحديد المشكلة أو الموضوع المراد تحليله، ويصبح بمثابة رأس السمكة بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها معظم الأسباب التي تم حرصها وساهمت في ظهور المشكلة الرئيسية، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الفرعية عليها، والأثر التي تساعد على توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، المشكلات المختلفة على بعضها البعض، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

ويبين الشكل التالي هذا المخطط.

¹ مأمون البرامكة، طارق شليبي، مرجع سبق ذكره، ص 170، 169.

الشكل رقم (04): مخطط السبب-الأثر -



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

خامسا- قوائم المراجعة:

تسمح هذه القوائم بترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في العمليات أو المنتجات والأسباب المؤدية لها، بما يخدم المسؤولين ويسهل لهم تحليل ودراسة المعلومات عن طريق ترتيب المشكلات وفقا لأهميتها النسبية وتتعلق قوائم المراجعة بصفة أساسية بالتوزيع (عن طريق معرفة كيفية توزيع تكرارات متغير معين) أو مواقع العمل (عن طريق تسليط الضوء على الأخطاء أو المشكلات فيها، بهدف تحسين أداء هذه المواقع أو بالأسباب (التركيز على الأسباب ذات التكرار الأعلى لمعالجتها).¹

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 62

سادسا- تخطيط تدفق العمليات:

تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها المساعدة في إلقاء الضوء على العمليات المتعلقة بنقاط العمل، وتوضيح الصورة أمام العاملين القدامى والجدد، فهي تعتبر بمثابة عرض مرئي للخطوات التي يتم بالرموز المستخدمة في الخريطة والتي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات.¹

المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت لاستكمال مراحلها لأنها عملية مرتبطة بكافة نشاطات المنظمة.

وهناك خمس مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي:²

أولا - المرحلة الصفرية (الإعداد):

وهي أهم مرحلة في تطبيق نظام الجودة الشاملة نظرا لاتخاذ الإدارة العليا فيها قرار تبني هذا التوجه، وهنا يتلقى المسؤولون والمدديرون تكوينا مبدئيا ويحددون الحاجة إلى خبراء خارجين، ويضعون خطة إستراتيجية شاملة لتحديد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التفصيلية والسياسات الضرورية لتنفيذها والالتزام بتوفير الموارد اللازمة لذلك ومن ثم إقناع المرؤوسين بها لتشكيل الرؤية المستقبلية للمنظمة.

ثانيا: مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة توضح الخطة التفصيلية لتحسين الجودة، مع تحديد هيكل المنظمة الدائم والموارد اللازمة للتطبيق، ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري واختيار المنسق الذي يكون مسؤولا عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل فرق العمل ثم بعد ذلك تكوين المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات نظام الجودة الشاملة، وبعد الموافقة على الخطة من هذا المجلس، والتعهد بتوفير الموارد اللازمة وتحديد العمليات الأساسية المرتبطة بأهداف المنظمة باستخدام أدوات الربط الكمية والنوعية لإدارة الجودة الشاملة، يتم اختيار إستراتيجية التنفيذ من خلال أربعة مداخل أساسية تتمثل في : مدخل من أعلى إلى الأسفل، مدخل الأفكار الجديدة للعاملين، مدخل اقتراحات الزبائن، مدخل الخدمات الإدارية المدعمة للولاء الوظيفي والانتماء للمنظمة، ولا بد على الإدارة مواجهة أي مقاومة للتغيير في هذه المرحلة والتكيف معها ومحاولة إقناع مختلف العاملين بضرورة تبني هذا الاتجاه، ويعد التكوين على أساليب الجودة من أهم تقنيات مواجهة مقاومة التغيير.

ثالثا - مرحلة التقييم:

وترتكز هذه المرحلة على التحليل البيئي للمنظمة سواء بما يتعلق بالبيئة الداخلية وما يتولد عنها من نقاط قوة أو نقاط ضعف أو ما يتعلق بالبيئة الخارجية وما يتولد عنها من فرص أو تمديدات.

¹ المرجع نفسه، ص 66.

² محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 217.218.

كما تشمل هذه المرحلة تقويم وتقدير الموارد البشرية في المنظمة، ومدى قابليتها وتوافقها مع الاتجاهات المسطرة، ويتم أساسا التركيز على الثقافة التنظيمية للمورد البشري في المنظمة، ومعالجة أي اختلال قد يعيق نظام الجودة الشاملة، وذلك عن طريق نشر ثقافة التحسين المستمر في المنظمة كدافع لإشراك العمال في هذا النظام.

رابعا - مرحلة التطبيق:

تنطلق هذه المرحلة ابتداء من اختيار من يتعهد إليهم بمهمة التنفيذ، ويتم تكوينهم باستخدام أحد وسائل التكوين، بداية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ومن ثم العمال التنفيذيين، وذلك بهدف نوعية الإدارة العليا بضرورة وجود نظام للجودة في المنظمة ومعرفة كيفية إدارته وتسييره بطرق ناجعة وفعالة وتطوير أساليب اتصال الإدارة الوسطى مع مختلف العمال في المنظمة وإقناعهم بهدف الفلسفة الجديدة وكذلك توجيه العمال للتفكير الإبداعي والإيمان بمبادئ الجودة الشاملة، والاستعانة بخبراء خارجيين لنشر هذه الثقافة وتكوين العمال عليها، إذ اقتضى الأمر، مع التركيز على تحقيق الجودة على مستوى المورد البشري والمعلومات إضافة إلى المنتجات والخدمات والعمليات. ومن ميزات هذه المرحلة أنها مستمرة ومتواصلة وتعتمد على مناهج حديثة، متجددة ومتغيرة تخضع للتغيرات الثقافية والتكنولوجية في محيط المنظمات.

خامسا - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وهي المرحلة التي تطور فيها المنظمة فرق العمل وتنمي فيها الشعور بالمسؤولية الفردية ويتم فيها تكوين العاملين على خدمة الزبون وإرضائه بصفة أساسية وهذه المرحلة هي التي تجسد استراتيجيات الجودة على أرض الواقع، وتتعامل مع مختلف الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة لتقللها وتزيد من استثمار فرصها. كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق هذه الإدارة.

المبحث الثالث: نظام الجودة الشاملة.

يعد نظام الجودة الشاملة من بين أبرز وأشمل نقطة الجودة المنتشرة في العقود الأخيرة، ومن أجل تحليل هذا النظام سيسلط هذا المبحث الضوء على مختلف مفاهيم وعناصر نظام الجودة الشاملة ومكوناته ومن ثم التعرف على متطلبات ونتائج تطبيق هذا النظام.

المطلب الأول: مفهوم نظام الجودة الشاملة.

يعتبر نظام الجودة الشاملة أحدث تطور لمفاهيم وأدوات الجودة كضمان لتحقيق الجودة على كافة المستويات في المؤسسة، وتحليل التنسيق التكاملي بين أقسامها ووظائفها وإشراك مختلف العمال في مسيرة الجودة فيها. ومن بين تعاريف نظام الجودة الشاملة نجد:

عرف **A.VFEIGNBAUM** نظام الجودة الشاملة على أنه: " نظام يدمج كل المجهودات لتطوير وتحسين الجودة في مختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول على منتجات أو خدمات، وذلك بإرضاء تام للزبون."¹ ويعرفه **ISHIHARA** أنه " نظام ناجح وفعال يسمح بتطوير وتكامل من أجل التحسين المستمر في الجودة على كل مستويات المنظمة بهدف الإشباع التام لرغبات الزبائن باستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة."² كما يعرف بأنه البنية التنظيمية والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهو مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المنظمة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن."³

وعرف أنه: "نظام إداري يركز على الفرد بهدف زيادة رضا الزبون وهو بمثابة مدخل تنظيمي شامل وجزء مكمل لإستراتيجية المستوى الأعلى، تمتد هذه الإستراتيجية أفقياً عبر الإدارات والوظائف لتشمل جميع العمال من أعلى للأسفل وتتسع للزبون والموردين."⁴

في الحقيقة أن هذه التعاريف تعكس بعض جوانب هذا النظام فقط نظراً لتحديد جوانبه ومكوناته، ما يضيف عليه تنوع الخصائص والتعدد، لذا نجد النموذج الأكثر استعمالاً وقرباً من الواقع هو نموذج نظام الجودة الشاملة المركب والمتكامل كنموذج تقني، اجتماعي، إداري كما يلي:⁵

أولاً- النظام الاجتماعي:

أيده ودافع عنه (**WE.DEMING**)، يتضمن العوامل التي تربط بين الخصائص الرسمية وغير الرسمية للتنظيم، أو التي تفصح عن هويته (مثل العادات التنظيمية، علاقة المكانة والقوة بين الأفراد وبين المجموعات...).

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² Katsuyoshi Ishihra, Maitriser la qualité , éd. Mare , France ,1996,P11

³ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قلمة، بالجزائر، 2009، ص 34.

⁴ آل علي رضا صاحب أبو حمد، الموسوي سنان كاظم، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، الأردن، 2002، ص 2

⁵ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار حرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 112، 114.

ثانيا- النظام التقني:

يتبنى فكرته (J. Juran) وهو يتضمن الآلية والأدوات المستخدمة في الأداء وتطبيق الجودة، والجوانب الكمية فيها، ويرتكز بصفة أساسية على تكنولوجيا والوسائل الإحصائية والرياضية وتفعيلها لصنع القرار وحل المشاكل.

ثالثا- النظام الإداري:

يتبنى فكرته اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين، يتضمن عوامل ترابط بين الهيكل التنظيمي (التصميم الرسمي والسياسات وأنماط السلطة والرقابة على الموازنة)، رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، الأنشطة الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة).

ونظام الجودة الشاملة كنظام شامل لا يقتصر على أحد هذه الجوانب فقط، وإنما له جانب اجتماعي مرتبط مع العنصر البشري، وجانب تقني مرتبط بالتكنولوجيا الحديثة والتطور الصناعي، وجانب إداري مرتبط بالسياسات والاستراتيجيات وأنماط التسيير المتبعة في المنظمات المختلفة.

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة.

يتضح مما تم التطرق إليه من مكونات نظام الجودة الشاملة أنها تشكل قاعدة أصلية وأساسية في تكوين نظام جودة فعال ومتكامل وهذا يتطلب تنفيذ ناجح لهذه المكونات من خلال توفر مجموعة من العناصر والمتطلبات التي تزيد من حالة التفاعل المطلوب توفره بين تلك المكونات والتي تؤدي في النهاية إلى ضمان نجاح الجودة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً - عناصر نظام الجودة الشاملة:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة توفير العديد من العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف المنتظرة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

1- الموارد:

تتعدد الموارد وتنوع، فمنها الموارد المادية والتقنية والبشرية والمالية والمعلوماتية وسنعرض فيما يلي هذه العناصر:

- المعلومات:

تعتبر مورد أساسي للمنظمة فهي المحرك لذكائها وإبداعها، حيث تعتمد عليها لإجراء أبحاثها والقيام بدراسات السوق المعمقة، ولتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء، ويمكن توفير نظام فعال للمعلومات المنظمة من:

- الاطلاع والتبوء بالأفكار والفرص الجديدة؛
- ترجمة الإشارات الصادرة عن المحيط الخارجي؛
- القضاء على التهديدات وتحويل بعض العوائق إلى فرص؛

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 36-43.

- تجنيد القوى الحية واقتراب الكفاءات.

- التقنيات:

إن إدخال التكنولوجيا الحديثة يساعد كثيرا في تبسيط العمليات والرفع من أدائها والتقليل من تكاليفها؛ كما تساعد التقنيات الحديثة بفضل برامجها المتجددة والمتنوعة واقتراحها بالتقنيات الالكترونية الأخرى في تحسين وخلق خدمات ومنتجات جديدة، ومن بين الفوائد المباشرة لإدخال التقنيات الحديثة نذكر ما يلي:

- زيادة سرعة ودقة لأداء العمليات.

- القدرة على تخزين البيانات والمعلومات.

- سهولة التشغيل والسيطرة على الوظائف.

- توفير الوقت والجهد والأموال.

- سهولة تنظيم ومراقبة العمليات.

- الموارد البشرية:

إن تطور التقنيات يفرض نوع جديد من الكفاءات والمهارات والقدرات البشرية حيث يتطلب توفير المزيد من المعارف العلمية والتقنية والخبرات لتعظيم استغلاله.

2- الهياكل التنظيمية والإدارية:

يتطلب إدخال التطورات والتحسينات المختلفة لتحقيق جودة المنتجات والخدمات عبر تحسين أداء الأنشطة المختلفة، التعديل والتطوير المستمر لهياكلها التنظيمية والإدارية ويمكن تعريف عملية التنظيم على أنها عملية تخطيطية تتناول إعداد هيكل وتنميته، والحفاظة عليه، وتحديد الواجبات، وتوزيعها على الأفراد، وتحديد المسؤوليات والتخصص عن طريق تقسيم العمل.

3- تكوين الإدارات والوحدات التنظيمية:

يعتبر تكوين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، أحد الأساليب الأساسية لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية في محيط المؤسسة، حيث يساعد تكوين الوحدات في تصميم الهياكل التنظيمية، وفي السيطرة على مسارات العمل وتنفيذها، كما يساعد على:

● ضمان الاهتمام بكل وظيفة أو عمل.

● تحديد علاقة الوظائف والأعمال.

● تسيير الأعمال في خطوات منتظمة.

● القضاء على الاحتكاك والتضارب والتنازع على الأعمال.

● التنسيق بين الأعمال والوظائف.

● كما يساعد على تحديد تكاليف الأداء.

4- الثقافة التنظيمية:

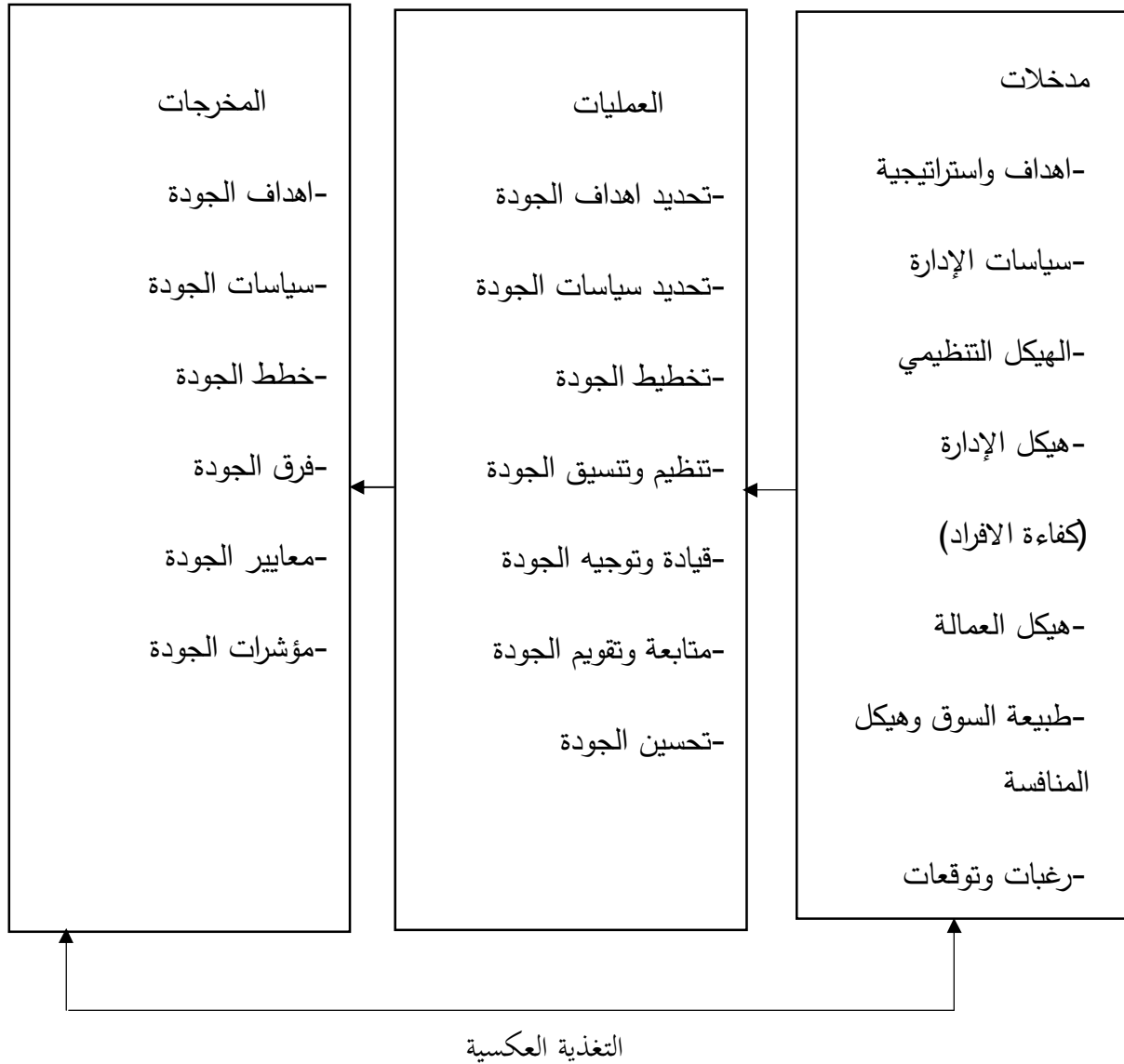
ينظر لثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، وطريقة الاتصال واتخاذ القرارات وأسلوب ممارسة السلطة والقيادة... الخ.

كما أنها تمثل نظم مكافأة العمال، ومراقبة أدائهم، وطرق حثهم على الابتكار، وقواعد وإجراءات العمل المختلفة، والثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر قوة للمنظمة وموجه لسلوك الأفراد حيث تؤثر على سلوك العاملين والإداريين ويظهر ذلك من خلال رفع مستوى أدائهم، كما أنها يمكن أن تؤثر سلباً إذا كانت تحمل مبادئ غير لائقة أو ممارسات غير ملائمة فتكون نتائجهم سلبية.

المطلب الثالث: مكونات نظام الجودة الشاملة.

يخضع نظام الجودة الشاملة لنفس خصائص النظم المفتوحة، التي لهالا تفاعل ديناميكي مع محيطها وبما أنه جزء من المؤسسة فهو يعتبر نظام فرعي منها ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): مكونات نظام الجودة الشاملة.



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر 1995، ص35.

ويوضح لنا الشكل السابق أن نظام الجودة الشاملة يتكون من¹:

¹ علي السلمي، المرجع نفسه، ص36 .

أولاً - المدخلات: وتضم العديد من العناصر الهامة كالأهداف والاستراتيجيات والموارد المتاحة للمنظمة بأنواعها، وحتى ما يتعلق بتوقعات ورغبات الزبائن وكذلك نظم المعلومات.

ثانياً - العمليات: ويتم وفقاً للمدخلات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة، سياستها، خططتها، تنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها وتحسينها.

ثالثاً - المخرجات: تتمثل في أهداف الجودة، سياستها، خططتها، فرقها، معاييرها ومؤشراتها كل ذلك إضافة إلى التغذية العكسية لضمان تحقيق نجاعة وفعالية هذا النظام.

ويمكن أيضاً تصنيف مكونات نظام الجودة الشاملة إلى ما يلي:¹

أولاً - نقاط الفحص:

ترتبط نقاط الفحص بين نظام الجودة كعنصر أساسي من مكوناته وبين قدرته على تحقيق جودة عالية إذ ينبغي تحديد نقاط الفحص بما يضمن أهداف الجودة تماشياً مع وضع الخطط وتحديد أهداف الشركة وإمكانية تحقيقها.

ويمكن لنظام الجودة تحقيق أهدافه بكفاءة عالية من خلال التفاعل بين الأفراد والمعلومات المتوفرة، ويتطلب ذلك تحديد أساليب الفحص والمعدات والأجهزة التي تتطلبها إجراءات الفحص فضلاً عن تسلسل مواقع نقاط الفحص وفقاً لنظام الإنتاج.

لذا يشكل تحديد مواقع النقاط الضرورية للفحص عاملاً أساسياً لرفع فاعلية نظام الجودة ويمكن ترتيبها طبقاً للمواقع التالية:

1- نقطة فحص المواد المستلمة: حيث يتم فحص المواد المستلمة ومطابقتها مع المواصفات المتفق عليها مع المورد وإعادة أي مواد معينة أو غير متطابقة.

2- نشاط فحص السلع نصف المصنعة أو اثناء عمليات التصنيع: حيث يتم فحص المواد اثناء مسار عمليات الإنتاج عند الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى.

3- نقاط فحص السلع التامة الصنع: وهي نقاط تجري فيها عمليات مطابقة المنتجات النهائية مع المواصفات المحددة قبل شحن المنتج لأغراض القبول أو إعادة التصليح أو الرفض واعتبار المنتج تالف كلياً.

ثانياً - تصميم المنتج وعمليات الإنتاج:

تصميم نظام الجودة يتأسس من الخطوة الأولى لتصميم المنتج في عملية الإنتاج، وهذا يستلزم معرفة العوامل والمتغيرات المؤثرة ووضعها في الشكل الذي يلي حاجة النظام، فضلاً عن العمليات الساندة للتصميم والتي تتضمن (التدريب والمشاركة والمكافآت والقيادة) فهذه جميعاً عوامل تؤثر في نظام إدارة الجودة الشاملة وتحسين نظام الجودة وعليه فإن عملية التصميم تعد غير ناجحة ما لم تعكس المتطلبات الأساسية التي من الضروري جداً توافرها في التصميم والتي تعد عنصراً مهماً في نظام الجودة.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 40-47.

ثالثا- **الفحص والرقابة:** تقاس فاعلية نظام الجودة في أي منظمة صناعية كانت أم خدمية من خلال معرفة الأساليب التي تستخدمها المنظمات في الفحص والرقابة، إذ أن عملية الفحص تؤدي الى التأكد من خلال الملاحظة والقياس للمدخلات والعمل في التشغيل، وكذلك المخرجات من أنها مطابقة للمواصفات أو المعايير القياسية أم لا، هو إذا توفير البيانات الضرورية لضمان الجودة وفق ما حدد لها مسبقا إذ أن فحص المدخلات يقوم على أساس منطقي هو إن المخرجات لا يمكن أن تكون بأي حال من الأحوال أفضل مدخلاتها وهذا يتطلب من الإدارة أن تتخذ قرارا يفحص الشحنات الواردة من المواد والأجزاء الداخلة وفق معايير يتم تحديدها مسبقا بناء على التكنولوجيا التي تعتمد عليها من مكائن وآلات ومستوى كفاءة العاملين وغيرها من العوامل التي تؤثر على الجودة تحدد هذه المعايير بوضوح ما هو مقبول وغير مقبول ومستويات ذلك.

رابعا - **خطة الجودة:** تعد خطة الجودة واحدة من المراحل التي تمر بها عملية لتحسين المستمر للجودة إذ لا بد من العمل على صياغة وتحديد مستوى الجودة المرغوب الوصول إليه في المنظمة وتحويل هذه الصياغة والطموح إلى واقع عملي ملموس من خلال تحليل نظام الجودة وتحديد عناصره ومكوناته وتعد خطة الجودة المحصلة الرئيسية لتكامل العناصر الأساسية لنظام الجودة كونها يتم فيها تحديد المكائن والمعدات والمواد الأولية واختيار طرق وأساليب الرقابة وأجهزة الفحص وتوفير نظام المعلومات بين الأقسام وتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الجودة وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي إشباع حاجات المستهلكين.

خامسا- **التقرير والجوانب الإدارية الأخرى:** تعد التقارير والجوانب الإدارية جزءا مهما وأساسا في تحقيق فاعلية نظام الجودة وذلك كون أن البيئة التي تعمل بها أي منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية تتم بالديناميكية وبالتالي ومن الممكن ان يتغير اداء المنظمة بسبب هذا التغيير لذا ينبغي وجود نظام توثيق كفوء وفاعل لأنشطتها ذلك كون التوثيق أداة مهمة تهدف إلى:

- إمكانية إجراء المراجعة والتحديث على المعلومات بسهولة؛
- تدريب العاملين الجدد لأداء أعمالهم؛
- الوقاية من حدوث الخطأ في العمل وإمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية الأزمة عند حدوثه بسرعة؛
- مساعدة الإدارة في ضبط نظام الجودة والمحافظة عليه.

المطلب الرابع: معوقات ونتائج تطبيق نظام الجودة الشاملة

سنتناول في المطلب معوقات نظام الجودة الشاملة ونتائج تطبيقه.

أولا - معوقات نظام الجودة الشاملة:

تتمثل أهم المعوقات التي تعيق تطبيق نظام الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة؛
- 2- التكوين غير الفعال والمتقطع؛
- 3- تبني المنظمة لنظام الجودة الشاملة لا يتوافق مع نظام إنتاجها وعملها مما يؤدي إلى عدم فعاليته؛
- 4- مقاومة التغيير السلبي من طرف عمال المنظمة نظرا للتخوف من نشر ثقافة الجودة فيها؛
- 5- عدم القياس فيها الفعال لتحسين الجودة،
- 6- نقص الموارد المتاحة للمنظمة،
- 7- استخدام برامج قديمة في نظام الجودة الشاملة،

ثانيا - نتائج تطبيق نظام الجودة الشاملة.

ينتج عن تطبيق نظام الجودة الشاملة عدة فوائد أهميتها²

- 1- زيادة الإنتاجية والربحية للمنظمة،
 - 2- خفض التكاليف الناتجة عن اللاجودة،
 - 3- تحقيق إرضاء الزبون وتعزيز المركز التنافسي في السوق،
 - 4- الحصول على نظام معلومات فعالة ومتطورة؛
 - 5- تطوير الأداء التنظيمي للعمال وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة؛
 - 6- انخفاض معدلات ترك العمل والغيابات وتفعيل المورد البشري في المنظمة.
- وحتى تكون الأهداف مؤثرة وفعالة يجب أن تتصدق بمجموعة من الخصائص:³
- 1- أن تكون مرتبة ترتيبا زمنيا حسب أولويتها في التنفيذ، وأن يأخذ هذا الترتيب ترتيبا تصاعديا هرميا محددًا بشكل زمني مناسب،
 - 2- أن تكون هذه الأهداف موضوعة في شكل كمي رقمي حتى لا تفتح مجالًا للاختلاف حول مضمونها ويتم ذلك إما بتحديد رقم معين أو نسبة نمو أو زيادة عن أرقام العام الماضي؛
 - 3- أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات والقدرات المتاحة حتى تصبح حافزا قويا لتوجيه العاملين.

¹ يوسف بومدين، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة دراسة حالة NCA بالروبية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير

غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر، 2001، ص 110

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 54

³ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو "ISO"

يخلط الكثير بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو "ISO" وذلك لعدم وضوح المفهومين لديهم، حيث الربط بين الحصول على شهادة الأيزو وبين إدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب لذا سنحاول في هذا المبحث عرض العلاقة بين المفهومين من خلال التطرق لمفهوم وفوائد تطبيق الأيزو.

المطلب الأول: مفهوم وفوائد تطبيق الأيزو "ISO"

تعتبر مواصفات الأيزو مدخل حديث لتفعيل مفاهيم الجودة في المؤسسة فهي تعد نظام من أنظمة الجودة الشاملة تدفع بهذه الأخيرة إلى التحسين المستمر في كل ما يتعلق بنشاطاتها وعملياتها ومن أجل ذلك سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأيزو ISO وفوائد تطبيقه.

أولاً - مفهوم الأيزو ISO : الأيزو كلمة اغريقية (ISOS) معنى التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International standardisation Organization وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية تعد لقاء ضم وفود من 25 دولة في لندن سنة 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 وتتخذ من جنيف مقراً لها.¹

تقوم هذه المنظمة بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات المختلفة كانت إنتاجية أم خدمية، وتشمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي: 9001، 9002، 9003، وكل منها يناسب نوعاً معيناً من المنظمات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004.²

أما بالنسبة لمعايير الأيزو 9000 فتعرف على أنها: سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات الزبائن.³

وصدر الإصدار الأول لمواصفات ISO 9000 عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة بحيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في المؤسسات، ومنح الشهادات المطلوبة بعد التأكد من مطابقة نظم الجودة مع المتطلبات مواصفات المنظمة الدولية للتقييس، ركز الإصدار الأول على ضبط الجودة، فقد قام بإدخال تعديلات عليه، على تأكيد الجودة بعد أن كان التركيز على منع الأخطاء والوقاية منها، أما الإصدار الأخير 2000، ISO 9000 فقد ركز على نظام إدارة الجودة ويعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، والتركيز على التوجيه بعناصره المختلفة بالدرجة الأولى.⁴

¹ يوسف حجيم لطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 310.

² فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 107.

⁴ محفوظ أمجد جوده، مرجع سبق ذكره، ص ص 307، 308 .

جاءت أنظمة الجودة والمواصفات القياسية العالمية "ISO" لتوثيق المتغيرات باتجاه توحيد الأسواق العالمية في سوق عالمي موحد، حيث أن المنظمة الدولية للتقييس "ISO" هي اتحاد عالمي للمنظمات الوطنية للمقاييس كما أن إعداد المواصفات القياسية الدولية بشكل عام من مهام اللجان التقنية في المنظمة "ISO".¹

ثانياً - فوائد تطبيق الأيزو "ISO":

يمكن تحديد فوائد تطبيق الأيزو "ISO" على أساس الجهات التي تتقيد منه كما يلي:²

1- العاملين في المؤسسة:

- تحسين عملية الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية ؛
- تمكن المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء؛
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالاعتزاز بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.

2- المؤسسة:

- دخول أسواق عالمية جديدة؛
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير؛
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين؛
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الشائعات والتالف والمعاد تصنيعه ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التكوين المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة؛
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها؛
- تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة بسبب زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف؛
- اعتماد الجودة كنظام العمل وليس شعاراً؛
- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.

¹ خضير كاظم حمود، المرجع السابق ص 109.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 316-318.

المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة الايزو

يتم حصول المؤسسة على شهادة المطابقة بالمراحل التالية¹:

أولاً - مرحلة ما قبل التسجيل:

في هذه المرحلة تختار المؤسسة مستشارا ليساعدها في تخطيط وإطلاق المشروع وتدقيق النتائج المحصل عليها، وذلك عن طريق دراسة الوثائق والتقرب من الإدارة لمعرفة أهم الوظائف وأهداف المؤسسة والوسائل المتاحة لتحقيقها ومن ثم يقوم بتوضيح مبادئ الايزو.

وفي هذه المرحلة لا بد على المنظمة اتخاذ الإجراءات التالية:

1- الالتزام بتطبيق الايزو؛

2- توعية وإعلام المسؤولين والإطارات ومختلف العمال في المنظمة بأهمية الايزو؛

3- تعيين ممثل الإدارة وفريق العمل للقيام بوضع خطة وتنفيذها في إطار زمني؛

4- تحديد مجال التسجيل: متى؟ أين؟ ماذا؟ أي تحديد المنتج، الخدمة أو خط الإنتاج المراد تسجيله وكافة منتجات المؤسسة؛

5- توثيق سياسة الجودة ومسؤولية الأفراد ومختلف الإجراءات وأساليب العمل، لتطبيقها بعد ذلك مع استخدام الإجراءات والطرق المكتوبة.

وبعد توثيق هذه العمليات لا بد من متابعة وتقييم نظام بصفة مستمرة، وبعدها يمكن الشروع في المسجلة والتأكيد على إتباع ما جاء فيها إضافة إلى تزويد الإدارة وإعلامها بالحقائق الموضوعية وجوانب الضعف في نظام الإدارة.

ثانياً - مرحلة التسجيل:

في هذه المرحلة تتصل المؤسسة بإحدى الهيئات التي يحق لها منح الشهادة والتي تندرج ضمن هيئات الشهادة، وهذه المنظمات والهيئات موجودة في أكثر من مائة دولة، وتأخذ صلاحياتها من هيئة الاعتماد؛ بعد أن تتصل المؤسسة بالمسجل الذي اختارته يزودها باستبيان تعريفى يتضمن معلومات حولها ومنتجاتها وطاقاتها، وكل المعلومات التي تساعد في التخطيط للتقييم الرسمي، وانطلاقاً مما جاء فيه من معلومات يقرر المسجل قبول التقييم أو رفضه.

يقوم المسجل بزيارة أولية تقييميه لتحديد النشاطات والمواقع المعنية بالتسجيل ومن ثم يقوم بإنجاز تقييم أولي لمستوى نظام الجودة المتوصل إليه، وبناءً على ما توصل إليه يتم التصحيح والتحسين الضروري وتحفيز الأفراد للوصول إلى المستوى المطلوب.

ثالثاً: تدقيق المطابقة:

وهو عبارة عن اختيار نظامي لنظام الجودة المتبع في المنظمة لتحديد ما إذا كانت كل عناصره طبقت بكفاءة وانه يتم إتباع الإجراءات الموثقة بعد أن تم تدقيق التوثيق لمتطلبات المواصفات ذات العلاقة.

ويتضمن التقرير أحد القرارات التالية:

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 99، 98.

- 1- اجتياز المنظمة للتقييم: في حالة عدم وجود ملاحظات أو نقاط ضعف، وتكون التوصية بمنحها شهادة التسجيل.
 - 2- الاجتياز مع وجود ملاحظات لا تمنع من التسجيل لكن ينبغي تصحيحها وتتم مراجعتها في أول مراجعة دورية.
 - 3- وجود تحفظات يجب إصلاحها أولاً حتى يتم التسجيل.
 - 4- الفشل في اجتياز التقييم، مع منح المؤسسة فرصة لاستعمال المتطلبات تمهيدا لإعادة التقييم
- رابعا - مرحلة ما بعد التسجيل:

تبقى هذه الشهادة سارية المفعول لمدة 3 سنوات، وخلال هذه السنوات تخضع مراجعات سنوية لضمان عمل نظام الجودة والتحسينات المستمرة، ومن الممكن أن تخضع المنظمة لمراجعة دورية فجائية غير مبرمجة إذا ما حدث مشكل أو اشتكي الزبائن من منتجاتها أو خدماتها ومن الممكن حتى سحب الشهادة المحصل عليها.

إضافة إلى كل هذه المراحل وهذه الفترة الزمنية التي تفصل بين اعترام المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة، والحصول عليها فعليا، فالمؤسسة أيضا ستعاني من جانب التكاليف، حيث أن هذه الإجراءات مكلفة من جانبيين، جانب تنفيذ نظام الجودة من أتعاب الاستشاريين، والوقت المقضي في التوثيق والتجريب والتحسين، وجانب تكاليف التحسين والتسجيل والتقييم ورسوم إعادة التسجيل والمراجعة السنوية¹.

في الجزائر، الهيئة الوحيدة المخولة لها إصدار وتوحيد المواصفات القياسية هي المعهد الجزائري للتقييسة "IANOR" وقد أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 69 /98 سنة 1998 وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي وهو يحل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي "INAPI" في الأنشطة المتعلقة بالتقييس والأنشطة ذات العلاقة بها وهو تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.²

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي مرجع سبق ذكره.

² يوسف بومدين، دراسة إدارة الجودة الشاملة علي الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات، اطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورا، علوم التسيير فرع التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص110

المطلب الثالث: مواصفات الايزو "ISO 9000"

يتفرع الايزو "ISO 9000" الى فرعين حسب النسخة الصادر فيها فنجده في نسختين نسخة 1994 ونسخة 2000 حيث حدثت تعليقات في النسخة الأولى فجاءت النسخة الثانية وهذا ما سنعرفه بالتفصيل في هذا المطلب مع معرفة متطلبات الايزو 9000، 2000 "ISO".
أولاً - مواصفات الايزو "ISO 9000":

يتضمن الايزو 9000 عدة مواصفات متفرعة الى فرعين - فرع حسب نسخة 1994 أما الفرع الثاني فهو حسب نسخة 2000، نذكرهم فيما يلي:

1- تفرعات الايزو 9000 (نسخة 1994):

تتضمن هذه النسخة خمسة مقاييس أساسية تقسم إلى نوعين:¹

- المواصفات المطابقة للحالات التعاقدية: وهي المواصفات التي تتعلق بالمتطلبات الأساسية الواجب توفرها في أنظمة الجودة لحصول المنظمة على شهادة المطابقة، وتضم 3 مواصفات وهي:
 - ايزو 9001: نموذج لتأكيد الجودة الشاملة في أنشطة التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وخدمات ما بعد البيع، وهو أشمل مقياس لأنه يشمل كل نشاطات المنظمة التي تساهم في صنع المنتجات.
 - ايزو 9002: نموذج لتأكيد الجودة الشاملة في أنشطة الإنتاج والتركيب.
 - ايزو 9003: نموذج لتأكيد وضمان الجودة في أنشطة المراقبة والاختبارات النهائية، والمنظمة التي تريد الحصول على شهادة المطابقة لمقاييس الجودة العالمية عليها اختبار أحد هذه النماذج الثلاثة حسب الأنظمة التي تقوم بها.

- المواصفات المطابقة للحالات غير التعاقدية (الارشادية): وهي غير معنية بالمطابقة ولكنها تقدم إرشادات وتوجيهات للمنظمات لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة، وهي:
 - ايزو 9000: الخطوط والتوجيهات لاستخدام ايزو 9000 واختيار النماذج المختلفة.
 - ايزو 9004: إرشادات لإدارة أنظمة الجودة داخل المنظمة ولبناء أنظمة جودة فعالة ويندرج تحته عدة مقاييس فرعية.

2- تفرعات الايزو 9000 (نسخة 2000):

عرفت هذه النسخة عدة تطورات وتعديلات جذرية لتصبح أكثر ملائمة مع بناء أنظمة شاملة للجودة تتبناها المنظمات الحديثة، وأهم ما تتضمنه هذه النسخة يتمثل فيما يلي:²

¹ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، مكتبة الاشعاع، مصر 1999، ص 119.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- المواصفات المطابقة للحللات التعاقدية: فيما يخص هذه المواصفات حلت المواصفة 2000، "9001 ISO" و"ISO 9002" و"ISO 9003"، وهي تستخدم لتأكيد الجودة الخارجية لتوفير الثقة للزبون بأن نظام الجودة في المنظمة قادر على توفير منتجات وخدمات مرضية تحقق أفضل مستويات الجودة، وتتكون هذه المواصفة من 8 فقرات تمثل 8 عناصر (تظهر في المواصفة 9004) بدلا من 20 عنصرا بموجب المواصفة القديمة وتشكل هذه المواصفة "ISO 9001:2000" نظاما شاملا ومتكاملا للجودة في المنظمة، وترسخ فكرة عجلة الجودة فيها، وتعمل على التنسيق بين مختلف عملياتها، ونقحت سنة 2008 وهي أحدث نسخة.
- المواصفات الارشادية: وتتكون هذه النسخة من المواصفات الارشادية التالية:
 - ايزو 9000: توضح أسس ومبادئ نظام إدارة الجودة الى جانبي المصطلحات والتعاريف، ونقحت سنة 2005 وهي أحدث نسخة؛
 - ايزو 9004: أنظمة إدارة الجودة، الارشادات لتحسين الأداء، حيث حلت هذه المواصفة محل المواصفة ISO 9000 الصادر سنة 1994، وتعبّر عن إرشادات وتوجيهات لتطوير الأداء في المنظمة، وأحدث نسخة لها سنة 2009؛
 - ايزو 9004-2: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، إرشادات للخدمات وهي توفر إرشادات لتأسيس وتطبيق نظام إدارة الجودة يتلاءم مع طبيعة الخدمة ويساعد على فهم متطلبات ISO 9001؛
 - ايزو 9004-3: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، إرشادات للتحسين المستمر وهي توضح المفاهيم والأساليب الأساسية للتحسين المستمر للجودة بهدف إرضاء الزبون؛
 - ايزو 9004-4: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، إرشادات للمواد المصنعة، وتستعملها أساسا المنظمات التي تنتج المواد المصنعة كالوسائل والغازات، وهي تقدم إرشادات لضبط العملية والمعدات وكل ما يتعلق بالصيانة والتوثيق.
- ايزو 9011: الخطوط التوجيهية المتعلقة بمراجعة أنظمة إدارة الجودة وإدارة البيئة. إضافة الى ايزو 9000، أنشأت منظمة المقاييس العالمية أنظمة أخرى سائدة ومدعمة للجودة في المنظمة لكن على المستوى الاجتماعي والبيئي والإنساني لتكمل أهداف أنظمة ايزو 9000 وتمثل هذه الأنظمة في: ¹
- ايزو 1400: نظام إدارة البيئة، وقد تم الإعلان عنه من طرف اللجنة التقنية ISO/TC 207 وهو يتكون من عدة سلاسل أهمها "ISO 14001" والذي يفصل في متطلبات نظام إدارة البيئة ويوضح أهدافه الداخلية والخارجية، إضافة الى "ISO 14004" وهو عبارة عن دليل يعطي توضيحات وشروحات للمنظمة عن كيفية انشاء واستعمال معيار "ISO 14000" وأهم مبادئه وعناصره:

¹ المرجع السابق، ص 108.

- ايزو 18000: نظام إدارة الصحة وسلامة العمل، واعتمدت سنة 2001 يعد رفضها سنة 1996 وسنة 2000، وهي تتعلق بحماية الأفراد من حوادث العمل، وتحديد الأخطار والأخطاء المهنية.
 - ايزو 22000: نظام سلامة الغذاء، وهو يهتم بتحديد العناصر المكونة لسلامة الغذاء من المواد الأساسية، والهدف منه هو تطوير سلامة الأغذية بما يتماشى مع المواصفات العالمية.
- ثانيا - متطلبات ايزو "ISO 9001، 9000":
- ان المواصفة "ISO 9001" اصدار عام 2000، تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية التي استندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:¹
- 1- الزبون باعتباره محور عمل الشركة وقوتها الدافعة
 - 2- الإدارة العليا للمؤسسة إذ تقع عليها مسؤولية وحدة الهدف ودفع العاملين للمشاركة في تحقيق ذلك؛
 - 3- نظرية المشاركة الكاملة للعاملين؛
 - 4- أسلوب الإدارة بالعمليات والذي يحتم تعريف جميع العمليات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة؛
 - 5- أسلوب الشركة المتكاملة والذي يهدف بأن تكون المؤسسة منظومة متكاملة ومترابطة من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛
 - 6- التطوير المستمر وهو يمثل التطوير التدريجي للشركة واعتماد التقييم الدوري للأداء؛
 - 7- اتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات وحقائق واقعية ودقيقة؛
 - 8- العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصالح مشتركة.

¹قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 220، 221.

المطلب الرابع: الفرق بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الايزو (ISO):

تعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO نظامين ظهرا حديثا يسعى كل منهما إلى تأكيد وضمان الجودة وذلك بهدف تلبية رغبات المستهلك، ولكن هذا لا يعني أنها بنظام واحد كما يراه كثيرا من المسيرين الإداريين، بل لكل منهما خصوصيات ومبادئ وأهداف خاصة، ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الايزو (ISO) كما يلي:¹

أولا - أوجه التشابه بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الايزو (ISO):

يمكن تلخيص أهم أوجه التشابه في النقاط التالية:

- 1- كلا من النظامين يركز على دور القيادة والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة في المؤسسة، وتفعيله ونشر ثقافة في جميع مستوياتها مع إدراك العمال فيه وفي تطبيقه؛
- 2- يعطي كلا من النظامين أهمية كبرى للعمليات والتركيز على جودتها إضافة إلى جودة المنتج النهائي والخدمة.
- 3- تكوين فرق عمل الهدف منها هو تحسين الجودة في المنظمة، إشراك العمال من خلال تقديم الاقتراحات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه مسيرة الجودة فيها؛
- 4- التركيز على تكوين المورد البشري وتحفيزه، واعتباره أساس نجاح نظم الجودة في المؤسسة مع تفعيل الاتصال الداخلي بين العمال؛
- 5- نشر ثقافة التحسين المستمر وتطبيقه في المؤسسة سواء من نظام الجودة الشاملة، أو من أنظمة الايزو المدعمة والمحفزة له لتدعيم رضا الزبائن واكتساب حصص سوقية جديدة.

ثانيا - أوجه الاختلاف بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الايزو (ISO):

تتمثل أوجه الاختلاف بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الايزو في النقاط التالية:

- 1- تعتبر أنظمة الايزو أنظمة عالمية، تشترك فيها العديد من المنظمات الحائزة عليها، والهدف منها هو توحيد طرق الجودة وإعطاء صيغة عالمية لنظم الجودة في المؤسسة، أما نظام الجودة الشاملة فهو نظام مرن يتلاءم مع ظروف وخصوصيات كل مؤسسة ويختلف باختلاف هذه الخصوصيات وكل مؤسسة لها فلسفة خاصة بها في الجودة تمثل عن طريق هذا النظام؛
- 2- يعتبر نظام الجودة الشاملة أكثر تكاملا وتناسقا من أنظمة الايزو، والتي تتناول أجزاء معينة من عمليات وأنشطة المؤسسة بالرغم من تطورها في نسخها الأخيرة؛
- 3- تختلف المتطلبات الخاصة بالحصول على أنظمة الايزو ومقارنة بمتطلبات الحصول على نظام الجودة الشاملة، إذ يمكن لي مؤسسة الحصول على شهادة الايزو وفقا لاعتبارات وشروط معينة لكنها قد لا تملك نظام جودة شامل ومتكامل من كل الجوانب إلا أن حيازتها لشهادة الايزو تعتبر خطوة أولى لتطوير وبناء نظام الجودة الشاملة فيها؛

¹ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث العدد 06، الجزائر، 2008، ص ص 181، 180.

- 4- نظم الايزو تخضع لتفتيش وفحص دوري من قبل المنظمات العالمية للمعايير التي تحدد مدى استمرار المؤسسة الحائزة عليها في تطبيقها، لكن نظام الجودة الشاملة نظام حر لا يخضع لهذا التفتيش والمؤسسة هي المسؤول الوحيد عنه وعن تطبيق بفعالية ونجاعة؛
- 5- الهدف من تبني أنظمة الايزو هي أهداف تسويقية أساسا خاصة أنها تعد تأشيرة للتوسع في دخول أسواق محلية ودولية جديدة، بينما نظام الجودة الشاملة عادة ما يكون الهدف منه هو هدف أكثر شمولية يركز على إرضاء الزبون والربحية والتوسع في الأسواق أيضا.
- من خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمؤسسة أن تطبق نظام الجودة الشاملة بدون الحصول على شهادة والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على شهادة دون استخدامها لهذا النظام، كما يمكن اعتماد نظام الايزو كمقدمة أولية من أجل تطبيق نظام الجودة الشاملة.

خلاصة:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستنتج أن الجودة تشكل مفهوماً يحمل مفاهيم متغيرة ومتواكبة مع التطورات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية الطارئة على المجتمع المعاصر والمؤثرة على المؤسسات، مما أدى إلى ظهور مفاهيم مرتبطة بالجودة وهي إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الشاملة نتيجة جهود رواد ومفكري طيلة عقود من الزمن.

حيث كونت إدارة الجودة الشاملة مبادئ وعناصر ومرتكزات أسست لنظام يقوم على هذه المكونات، ويعتمد على تقنيات وأدوات تتبنى التحسين المستمر كهدف أساسي لما يشمل كل جوانب وموارد المنظمة ويهتم بكل الأطراف المتفاعلة فيها، إضافة إلى كل ذلك ركزت على أنظمة الايزو كأنظمة داعمة لها بحيث تعتبر تأشيرة الوصول إلى نظام الجودة الشاملة بالرغم من وجود بعض الفروقات والاختلافات بين هذا الأخير وأنظمة الايزو إلا أنها تشكل البنية التحتية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة وتنفيذها بأسلوب دقيق وسليم يضمن فعاليتها ونجاحتها ويؤكد على تنميتها للعديد من الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمنتج و الخدمة.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية في ظل نظام الجودة الشاملة

تمهيد:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة ومكانة خاصة في الفكر الإداري الحديث، مما جعل العديد من الأنظمة الإدارية وبصفة خاصة نظام الجودة الشاملة يركز عليها كوسيلة هامة لتفعيل وتطوير المورد البشري والوصول نحو تحقيق جودته، من خلال تبني مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية لهذا النظام وبصفة خاصة التوظيف والتكوين والتحفيز والاتصال الداخلي، ما جعل تحليلها وتحديد أساسياتها بصفة مركزة ودقيقة مطلباً هاماً لترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات الحديثة، ومن جهتها تعمل أنظمة الإيزو على زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، ودورها في تفعيل المورد البشري في المؤسسة.

ومن أجل تحليل مكانة إدارة الموارد البشرية ووظائفها ضمن نظام الجودة الشاملة سنتناول العناصر التالية:

- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية؛
- التوظيف والتكوين في ظل نظام الجودة الشاملة؛
- التحفيز والاتصال الداخلي في ظل نظام الجودة الشاملة؛
- إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة، التي تشكل محور اهتمام الكتاب و الباحثين المهتمين في مجال الإدارة و التسيير، و التي تعبر عن مفاهيم واسعة و متغيرات عديدة و مترابطة فيما بينها، و متفاعلة بهدف الاستغلال الجيد لهذا المورد و العمل على تفعيله و تطويره في المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالموارد البشري وإدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية نعرض على تعريف الموارد البشرية حيث تعتبر عنصر رئيسي في أي مؤسسة، فعلى الرغم من أن الموارد المادية ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها.

أولاً - المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية:

تتمثل أهم المفاهيم المرتبطة بالموارد البشري و المتعلقة به، في المفاهيم الأساسية التالية:

1- مفهوم المورد البشري:

يشمل هذا المفهوم عدة مفاهيم جزئية و فرعية تمثل العديد من الفئات البشرية، و يقسم هذا المفهوم إلى قسمين أساسيين، يتمثل القسم الأول في الموارد البشرية الاقتصادية التي تمثل الموارد البشرية التي تملك القدرة و الرغبة في العمل و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيلها، و تعتبر هذه الموارد اقتصادية نظراً لأنها ذات قيمة اقتصادية يترتب عن استغلالها منافع و إشباع، أما القسم الثاني في الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تعبر عن الموارد البشرية التي لا تقوم بأي نشاط اقتصادي.¹

وبالتالي فالموارد البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو العاطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعتل، و يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة و الأطفال، و أصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم و ذوي العاهات و الإعاقات غير القادرين على العمل اليومي في المؤسسة، الذين لا يؤدون عملاً.²

2- مفهوم القوى العاملة:

يعبر عن الموارد البشرية التي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى و الحد الأعلى لسن العمل، و تتوفر لديهم القدرة على العمل و الرغبة فيه و البحث عنه أو الممارسة الفعلية.³

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 21.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 54.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعارف الجامعية للنشر، مصر، 1995، ص 27.

وبالتالي يشمل هذا المفهوم قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين و قطاع العاطلين، أي كل ما يمارس عملا فعليا و كل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوفر له، و الفرق بين الفرد العامل و الفرد العاطل أن هذا الأخير لديه القدرة و الاستعداد و الرغبة في العمل، لكنه لا يجد عمل يمارسه.¹

وينحصر هذا المفهوم في ذلك الجزء من الموارد البشرية التي هي في سن العمل، وتعمل في أي قطاع اقتصادي بأجر أو بدون أجر، إضافة إلى مجموعة العاطلين عن العمل الذين لديهم القدرة و الرغبة والاستعداد للعمل و يبحثون عنه.²

وهذا ما يوضح أن هذا المفهوم يركز على الموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو المؤسسة و القدرة على أداء العمل، الرغبة فيه بشكل جاد و ملتزم لأنها رأس مال فكري قادرة على التعلم و النمو و الإسهام المؤثر في تعزيز أداء و موارد المؤسسة.

3- مفهوم العمل:

ويعتبر هذا المصطلح ذا أهمية خاصة لأنه يعبر عن المفاهيم الهامة و المؤثرة على المورد البشري و الموجهة له، وهو عن مجموعة من الوظائف المتفاعلة والمتراطة فيما بينها والمؤداة بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.³ ونظرا لتعقده وأهميته فهو يتخذ عدة جوانب، فهو يعبر عن بذل جهد عضلي و فكري بغرض تحقيق وتحصيل مقابل قد يأخذ عدة أشكال و أنواع، كما أنه يخضع إلى قياس مستمر و ملازم له، و يتخذ ميزة أخلاقية مؤثرة بقيم المجتمع و ثقافته، كما أنه يتأثر بتعدد الإنسان نفسه و يتباين خواطره و دواخله و هواجسه و ظروفه إضافة إلى تأثيره بالمحيط العام و الخاص للمنظمات، كل هذا يجعل العمل محورا هاما للعديد من العلوم و البحوث.⁴

4- مفهوم الوظيفة:

تعتبر الوظيفة جزءا من العمل يكلف بها موظف معين تتوفر فيه هذه الشروط للقيام بواجباتها و مسؤولياتها في حدود سلطاتها و بالتالي فهي عبارة عن مجموعات من الواجبات و المسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بها.⁵

¹ عقيل جاسم عبد الله، طارق الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعية الحديث، مصر، 1998، ص19.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعية، مصر، 2001، ص31.

³ سعيد يس عامر، إدارة الأفراد، مركز التسيير لعلوم الإدارة و الحاسب، مصر، 2000، ص87.

⁴ صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية:مدخل الأهداف، مؤسسة شبان الجامعة، مصر، 1999، ص44.

⁵ عقيل جاسم عبد الله، طارق حسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص23.

5- مفهوم المهنة:

ونتناول هذا المفهوم للفرق بين العمل و المهنة، حيث أنه ليس كل عمل مهنة نظرا أن المهنة لها مجموعة من الشروط و الضوابط و المعايير حيث تتطلب الإعداد و التكوين و مهارات و معارف محددة، و هي تقوم على فلسفة معينة، و من أهم المهن المعروفة نجد التعليم م المحاسبة و الهندسة و الطب و المحاماة.¹ وبالتالي ليصبح الشخص مهنيًا لا بد من توفر بعض الشروط الهامة فيه، نظرا لأنها مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات و المسؤوليات، و بالتالي لا بد عليه أن يكون متكونا فيها و ذا قدرات و مهارات و انضباط و محترم لأخلاقيات و دستور المهنة، هذا ما دفع بتشكيل النقابات المهنية التي لا تمنح عضويتها إلا بعد اجتياز العديد من الامتحانات و الفحوصات، إضافة إلى الحصول على شهادات معينة مختصة بتلك المهنة.²

وبصفة عامة، تتكامل هذه المفاهيم و تتفاعل نظرا لارتباطها بالموارد البشري و بالحالة التي يكون عليها سواء عاطلا أو عاملا أو موظفا أو مهنيًا، لتشكل كلها أسس و خصائص كل فئة من فئات هذا المورد و القواعد التي لا بد أن يحترمها و يتقيد بها.

ثانيا - تعريف إدارة الموارد البشرية:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تأخذ عدة مفاهيم من أهمها ما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق باختيار وتعيين احتياجات من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيقها للاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة."³

كما عرفت إدارة الموارد البشرية: "بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وخلق روح تعاونية للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية."⁴

أو إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة."⁵

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 59.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2002، ص 14.

³ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 54.

⁴ إبراهيم درة عبد الباري، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 18.

⁵ عبد الرحمن ابن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 20.

ومن خلال كل ما سبق من التعاريف يمكن استنتاج مفهوم خاص لإدارة الموارد البشرية: هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، صيانتها، الحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و أهدافها

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتائج مراحل عديدة برزت فيها الحاجة الملحة لوجود إدارة خاصة، تهتم بشؤون الأفراد، و تعد السياسات و البرامج الخاصة به على أسس عملية، ومن أجل معرفة هذه المراحل التي مرت بها قمنا بعرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في هذا المطلب ومن ثم التطرق إلى أهدافها.

أولا التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت معاملة الإدارة للعاملين اختلافا جوهريا منذ فجر الصناعة، و بداية ظهور مؤسسات الأعمال وحتى الآن، و ذلك عبر عدة مراحل نوجزها فيما يلي:¹

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة، و التي استطاع الإنسان من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة و البقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة، المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية و الأساسية للعاملين.

وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن حيث ظهرت حملات الملاك و العبيد أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة و كذلك شروط العمل و الدخول للمهنة و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة و رتابة العمل وسوء

¹حمود خضير كاظم، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2007، ص18-23.

الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة و الضوضاء و الأتربة و الرطوبة... الخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعبت العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً إضافة إلى التشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل و غيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

3- مرحلة القرن العشرين:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريدريك تايلور" F. Taylor^{1*} و الذي أطلق عليه : **Mouvement th father of scientific management** بدايات القرن العشرين و الذي قام

بدراسة الوقت و الحركة **Motion Study Time**، و كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين و ركز على التخصص في العامل و التدريب و التحفيز المادي للعاملين في الوقت ذاته كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة " ماكس وبير " **Max waber**^{2**} الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية و الاستخدام الكفء للعاملين و المعيارية النموذجية في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية^{3***} " هنري فايول " دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة و الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز لها في ميدان العمل الإداري و التنظيمي.

و قد ظهرت تأريخاً مدرسة العلاقات الإنسانية **Human relation school** التي قادها آنذاك التون مايو **Elton Mayo** من خلال فريق عمل من جامعة هار فورد في أمريكا و قد برز هذا النموذج الفكري للتطوير

* هنري فايول (Henri Fayol): 1841 - 1925م. عمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة

والصناعية عام 1916م

** ماكسيميليان كارل إميل فيبر (Maximilian Carl Emil Weber) 21 أبريل 1864 - 14 يونيو 1920 كان

عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة من أشهر أعماله كتاب

*** التون مايو " 1880 - 1949 " عالم نفس و عالم اجتماع أسترالي.

من خلال دراسات مصانع هوثرن التي لعبت النتائج المتحققة من خلالها تطور ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

4- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا مرحلة السبعينات و الثمانينات و لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة "Globalisation"؛

- شدة المنافسة العالمية "Global competition"؛

- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛

- تطور التكنولوجي بمعدلات متسارعة؛

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛

- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل

على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد؛

- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين؛

- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي؛

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و ايلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل؛

- التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها داخل المؤسسة ونذكر منها ما يلي:¹

- العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة.

- العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي.

¹ صابر محمد عبد العليم، إدارة الموارد البشرية "مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، (ب،س،ن)، ص06.

بالإضافة إلى:¹

- تحقيق التعاون بين العمال لتحقيق أهداف المشروع؛
- رعاية وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المتعاملين (الترقية، الأجور والتدريب)؛
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار من خلال اقتراحاتهم وذلك بإمدادهم بكل البيانات الخاصة بالمشاريع؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة؛

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع الأفراد.

كما لها أهداف أخرى تتمثل في:²

- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- إدارة وضبط عملية "التغيير" المضغوط بالنفع على كل المنظمة والموظف؛
- السعي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وهي المقدرة والرغبة.

المطلب الثالث: تنظيم ووظائف إدارة الموارد البشرية

قدمنا في هذا المطلب في البداية تنظيم إدارة الموارد البشرية ومن ثم وظائفها.

أولاً - تنظيم إدارة الموارد البشرية:

يلعب التنظيم دوراً في تحديد فعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك لأنه يسمح بوضع برامج للأفراد، ويساعد في تحقيقها، وعليه نميز نوعين من هذه التنظيمات:

1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

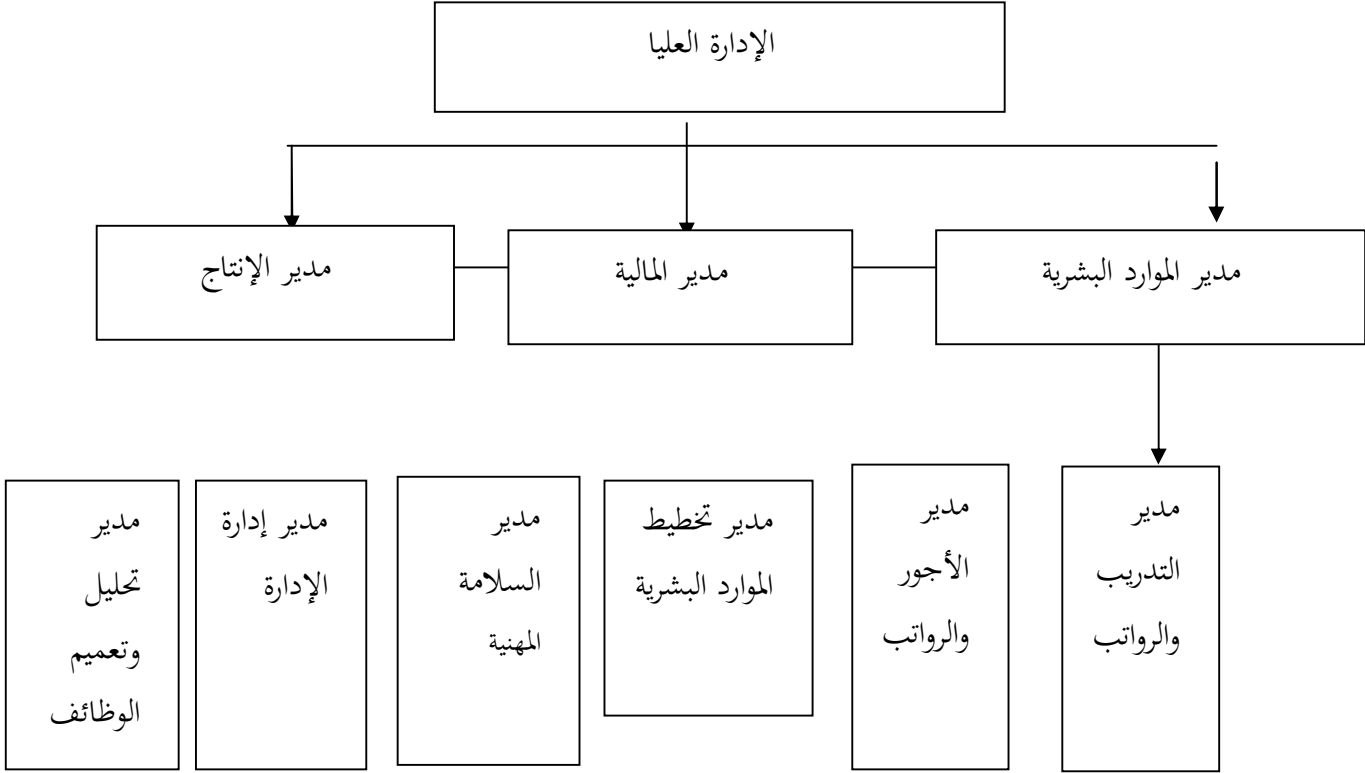
وهي إدارة مستقلة تعنى بشؤون العاملين في المؤسسة وغالباً ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.³ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ نجمة بوكساني، متابعة المشوار المهني للموظف، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات التطبيقية، قسم علوم التسيير، تخصص الإعلام الآلي للتسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2008/2007، ص 03.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 13.

³ سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 38.

شكل رقم (06): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة.



المصدر: سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص38. و يلاحظ من الشكل التنظيمي السابق ما يلي:¹

وجود إدارة مركزية داخل المؤسسة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا و تتفرع منها إدارة متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية و يدير كل إدارة متخصص أو استشاري. تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيتها اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المؤسسة: إذ يكون مدير عضو في مجلس الإدارة العليا و يقوم بمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية لعموم المؤسسة، إذ يكون عضواً في مجلس الإدارة العليا و يقوم بالمساهمة الفعالة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية.

2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

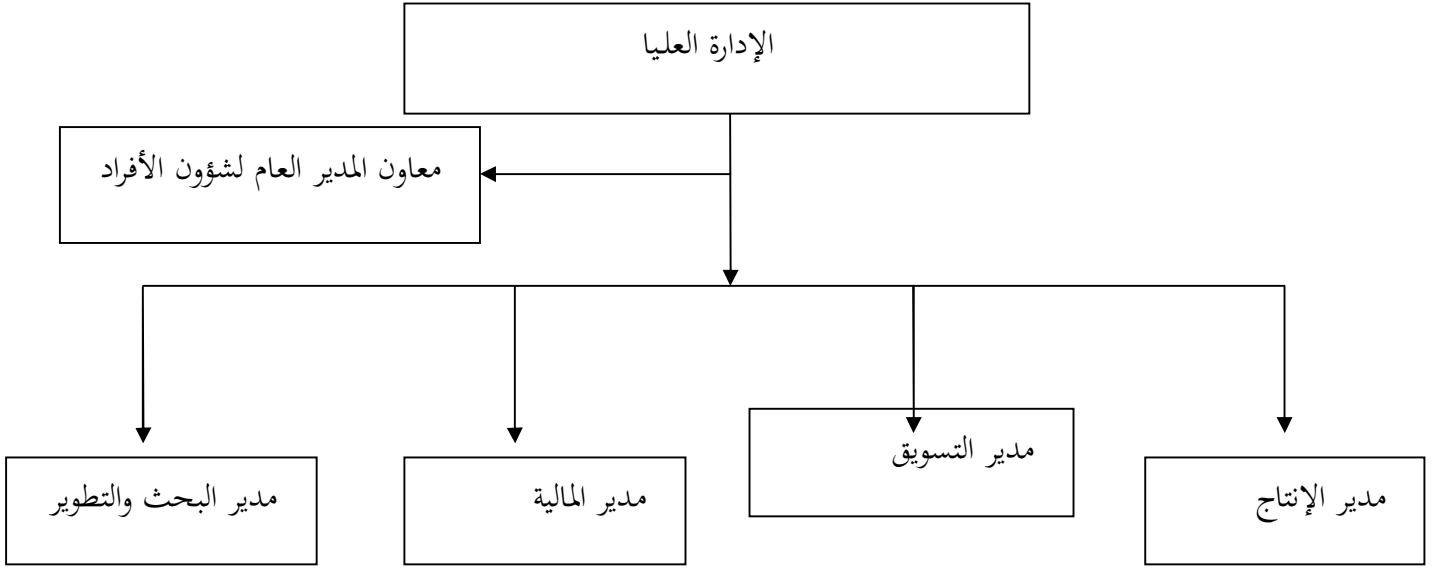
وهذا النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة الكبيرة والصغيرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، ووفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة.²

الشكل التالي يوضح هذا النموذج :

¹ سهيلة مجد عباس، المرجع السابق، ص38.

² سهيلة مجد عباس، المرجع نفسه، ص38.

شكل رقم (07): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: سهيلة مُجدَّ عباس، المرجع السابق، ص38.

يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مدير الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.¹

ثانياً- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تأخذ إدارة الموارد البشرية صنفين من الوظائف هي وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية لإدارته.

1- الوظائف الفنية:

- وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:²
- تحليل وتوظيف وتصميم الوظائف: أي معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها؛
- الاستقطاب والاختيار والتعيين: أي تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم واختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم؛

¹ سهيلة مُجدَّ عباس، المرجع السابق، ص40.

² كاظم حمودخضير، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص31.

- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاههم وسلوكياتهم؛
 - توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافأهم على آدابهم؛
 - تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد، واهتمامهم المهنية على المدى الطويل؛
 - تقييم أداء العمال: أي معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه؛
 - نظام الدخل: معناه مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.
- 2- الوظائف الإدارية:

- وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الإدارية الفنية وتشمل مايلي:¹
- التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف؛
- التنظيم: حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم؛
- الرقابة: وهي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما يمكن للمراقبة من مراجعة الوظائف والتأكد من عملها؛
- التوجيه والتحفيز: حيث تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية أداء العاملين وتوضيح مسؤولياتهم في العمل؛
- مسؤوليات إستراتيجية: تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفير خصائص وشروط إنجازها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها البعيدة المدى.

¹ وسيلة حمدوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004، صص 33، 32.

المطلب الرابع: نظام الجودة الشاملة وتفعيل إدارة الموارد البشرية

إن إدخال أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة فعالة للموارد البشرية، في جميع الأنشطة الخاصة بها، ابتداء من وظيفة الاختيار والتوظيف، التكوين، تسيير المسار الوظيفي، تحفيز العمال، وانتهاء بوظيفة المراقبة والتقييم.¹

تقوم إدارة الجودة الشاملة بالتأكيد من جودة كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية، ومن أنها تؤدي ما عليها بفعالية وكفاءة، تضمن الوصول نحو موارد بشرية ذات جودة عالية، حيث أنها تركز على عملية التوظيف في توفير مدخلات بشرية مؤهلة وكفؤة، وعلى عملية التكوين في رفع مهارات وتنمية كفاءات الموارد البشرية وتقليص الفجوة بين تطور مهاراتها والتطور التكنولوجي والتقني في محيط منظماتها، وعلى التحفيز كعملية داعمة وهامة لتعبئة الموارد البشرية نحو تقديم الأحسن والأفضل والوصول إلى أجود ما لديها من أداء، إضافة إلى الاتصال الداخلي لربط الكفاءات فيما بينها، وضمان تناقل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد العاملين في المنظمة، وما بين هذا العنصر وعناصر الجودة الأخرى كجودة العمليات والمعلومات والخدمات والمنتج النهائي.² ويتخذ المورد البشري مركزا محوريا في نظام الجودة الشاملة، لذا تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل هذا النظام، وعند المنظمات التي تمتلكه وتتبناه، لما تؤديه من دور هام في ربط الموارد مع متطلبات الجودة الحديثة، والتركيز على تكوين عمالة مؤهلة ومحفزة وذات جودة عالية، خاصة أنه في الوقت الحاضر ليست جودة التكنولوجيا أو الوسائل المادية أو المعلومات، هي التي تصنع الفرق بين المنظمات، وإنما جودة المورد البشري هي من يحدث التفاوت بينها، ومن فرص امتلاكها لميزة تنافسية.³

وإدارة الجودة الشاملة بنظرتها الشاملة والمتناولة لعدة زوايا وجوانب من المنظمة، تعتبر إدارة الموارد البشرية أداة هامة لتحقيق جودة المورد البشري، لذا فإن الإدارة هي التي تحدد موقع هذا المورد ضمن سيرورة الجودة، وتعمل على جعله عنصرا فعالا ومؤثرا وذا دور هام فيها، من خلال وظائفها المختلفة، وبصفة خاصة التوظيف والتكوين والتحفيز والاتصال الداخلي.⁴

المبحث الثاني : التوظيف، التكوين وتقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة

¹ رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقل للغاز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2004، ص43.

¹ صلاح الدين الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 497.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص 138.

³ فريد عبد الفتاح زين العابدين، فن الإدارة اليابانية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2000، ص77.

يحتل كل من التوظيف والتكوين موقعا هاما ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر أن وظيفتين أساسيتين من وظائف الموارد البشرية، لذا تركز إدارة الجودة الشاملة على هاتين الوظيفتين كداعمين في تحقيق جودة المورد البشري، وتفعيل التكوين المستمر له، بما يفرضي إلى تطوره ومواكبته لمتطلبات الجودة والتكنولوجيا العالية، وتحقيق التحسين المستمر لكفاءاته ومهاراته.

لذا يسلط هذا المبحث الضوء عليهما، وعلى موقعهما في ظل نظام الجودة الشاملة، حيث يتطرق إلى التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة، والبرنامج التكويني المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير نتطرق إلى تقييم الأداء في ظل نظامها.

المطلب الأول : التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة

سنتناول في هذا المطلب التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة، لكن قبل التطرق إلى ذلك سنقدم تعريف للتوظيف في المؤسسة.

أولا - تعريف التوظيف:

التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، و من ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين، ليتم قبوله وتعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي، و يحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه.¹

ثانيا - التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

تسعى المؤسسات الحديثة إلى ضمان مدخلات بشرية مؤهلة لتشغل مناصب حساسة ومهمة فيها، و هذا عن طريق تفعيل عملية التوظيف، وترسيخ معايير أساسية لها، حتى تحقق مبدأ الرجل المناسب في المكان

¹ نبشاش سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر، 2010، ص12.

² سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الدفعة 2005، ص 222-224.

المناسب، كمبدأ هام لترسيخ جودة المورد البشري، و ثقافة الجودة في المؤسسة، لذا من الضروري التركيز على إدخال معايير الجودة ضمن معايير التوظيف، حيث لا بد أن يخضع التوظيف إلى معايير صارمة تضمن الجودة العالية للموظفين الجدد، و الموظفين القدامى المعينين في المناصب الجديدة، وهذا لتحقيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية، بما يؤدي إلى مساهمته الفعالة في تحسين نتائج المؤسسة، وتطوير أداء عمالها.

ويحرص نظام الجودة الشاملة على التأكد من فعالية عملية التوظيف في توفير مدخلات بشرية مؤهلة، ومتواكبة مع التغيرات التكنولوجية والثقافة المحيطة بالمؤسسة، ولهذا فهي تحرص على توجيه و تفعيل الاختيار والتعيين، سواء الاختيار من الخارج من الحرص على توفر المؤهلات المطلوبة في الموظفين الجدد، مع امتلاكهم لكفاءات وقدرات تمكن المؤسسة ليس فقط من التواكب مع التغيير، وإنما من قيادة التغيير والإبداع والتجديد، أو الاختيار من الداخل لاكتشاف مهارات وكفاءات جديدة في أعمال المؤسسة، وتحديد المنصب الأنسب لكل منهم، ولهذا فعملية التوظيف مسؤولة عن ضمان توليفة من الموارد البشرية موظفة في مناصبها الملائمة، وأي خلل في توزيع هذه المناصب، ينقص من جودة الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثاني: التكوين وأهميته في ظل إدارة الجودة الشاملة

سنقدم في هذا المطلب تعريف التكوين ثم محتويات برنامجه لنصل إلى أهمية التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة.

أولاً - تعريف التكوين:

التكوين هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.¹ ويعتبر التكوين عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.²

كما نجد أن التكوين عبارة عن نظام متكامل له مدخلات، عمليات ومخرجات تتمثل في:³

1- المدخلات:

تتمثل فيما يلي:

- الأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية؛

¹ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 18.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ بربش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 2005، ص 16.

- المديرين المساعدين في العملية الإدارية؛
- مدخلات مالية ومادية (تجهيزات، مباني، رؤوس الأموال).

2- العمليات:

تتمثل عمليات التكوين في:

- مرحلة تحديد الاحتياجات و تصميم البرنامج التكويني؛
- مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني؛
- مرحلة متابعة البرنامج التكويني.

3- المخرجات:

تتجلى مخرجات التكوين فيما يلي:¹

- تغير ايجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل؛
- تحقيق نتائج اقتصادية مثل زيادة الإنتاج كما ونوعاً؛
- مدى الرقي في معلومات المتكويين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

4- التغذية العكسية:

هي المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشراً يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها، وعليه فان التكوين لا يكون دفعة واحدة بل هناك عدة مراحل يمر بها من اجل أن يحقق ما وضع لأجله.²

ثانياً - محتويات البرنامج التكويني:

يمكن القول بان تحديد الحاجات التكوينية في المؤسسة تعد القاعدة الأساسية لتحديد ومعرفة الأهداف المراد الوصول إليها من خلال تحديده بوضوح المدرب والمتدرب في معرفة ما ينبغي أن يعلمه المدرب والمتدرب ومن ثم ما ينبغي بلوغه من المهارات أو المعارف التدريبيه بغية تحقيقها بشكل فعال.³

¹ محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، (ب،س،ن)، ص 11.

² بريش فايزة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ بسبويي محمد ألداعي، تنمية مهارات الموارد البشرية، ايتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر الجديدة، 2005، ص 49.

1- تحديد المادة التكوينية:

يقصد بها المواد التي ينبغي على البرنامج طرحها والتسلسل في عملية تقديمها ويتم تحديد هذه الموضوعات بناء على الأهداف الموضوعية و المعلومات المتوفرة عنها.

و من هنا تجدر الإشارة إلى انه يجب أن توفر المادة التكوينية لأي برنامج تكويني الشروط التالي: ¹

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم و المعرفة؛
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التكوين الملائم بطبيعة كل مكون؛
- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك؛
- أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرامج التكوينية مع الأخذ في عين الاعتبار أهداف البرنامج التكويني والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في منظماتهم.

2- اختيار المدربين:

لا شك إن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية ، إذ إن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمال نجاح البرامج التكوينية التي إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها ، وبشكل هناك أربعة أنواع من المتدربين هم: ²

- **المدرب المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

- **المدرب القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

- **المدرب التطبيقي:** وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول وكيفية الخبرة النظرية.

- **المدرب النفسي:** وهو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ثالثا- أهمية التكوين في ظل نظام الجودة الشاملة:

تظهر أهمية التكوين ضمن نظام الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق برامج تكوينية تساهم في التعرف والإدراك العميق لأهمية الجودة الشاملة، ودورها في تعزيز موقع المورد البشري في المؤسسة، كما أنها تعمل على تحديد الاتجاهات والمهارات الضرورية للعاملين، مع توضيح دور هذه البرامج في دعم كفاءات العمال على جميع المستويات والبحث

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004، ص 246.

عن خطط تكوينية مرنة وجديدة تتعامل مع تغيرات المحيط والتطورات التي تطرأ عليه، وتراعي المستويات التنظيمية المختلفة، وتضمن تكيف العمال مع التكنولوجيا الحديثة، وبعث روح الإبداع والتجديد فيهم من خلال اكتشاف مهاراتهم وقدراتهم وتنميتها بغية الاستغلال الجيد لها مستقبلاً، مع العمل على تحديد التحسين المستمر كهدف أساسي للبرامج التكوينية، من خلال التطوير المستمر للمورد البشري، والاستثمار في أفكار وكفاءات العمال، وتوليدها عن طريق أدوات الجودة خاصة العصف الذهني الذي يعتبر أداة هامة لتوليد الأفكار وتطويرها مستقبلاً.¹

وفي ظل أفكار الجودة الشاملة، ازداد الاهتمام بتكوين العمال باعتبارهم زبائن داخليين على نفس المستوى من الأهمية مع الزبائن الخارجيين بصورة غير مباشرة، من خلال تحسين أداء العمال ومهاراتهم، ما يؤدي إلى تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة، ما يرفع من درجة رضا الزبائن.²

كما أن التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة في عملية التكوين، يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، من خلال تحسين أدائهم و إنتاجيتهم، وتطوير معارفهم من جهة، كما أنه يحقق رضا الزبائن وهو من أهم أهداف نظام الجودة الشاملة من جهة أخرى، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية هامة، والتمركز في موقع تنافسي.³

المطلب الثالث: التكوين حسب إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة برنامج تكويني مكثف وشامل بالنسبة لأقسام و مصالح المؤسسة، وهي تركز أساساً على التكوين المستمر على أساليب الجودة، وذلك من خلال تقسيمها للتكوين إلى مراحل ووضع نظام للتكوين يهدف أساساً إلى تطوير إدارة الموارد البشرية.

أولاً: البرنامج التكويني المتعلق بإدارة الجودة الشاملة

ظهرت في الآونة الأخيرة برامج تكوينية خاصة بالجودة، تتطلبها الظروف المتغيرة والمتطلبات المتزايدة للعمال، ومن أهم هذه البرامج نجد:⁴

- برامج لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل، حيث نجد الاتصال مباشر بين العامل و العميل في الكثير من الوظائف؛

¹ محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب: تطبيقات الإيزو في التعليم والتدريب، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص 164.

² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، مصر، (ب، د، ن)، 2003، ص 356.

³ سعد الدين عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006، ص 159.

⁴ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 92، 93.

- برنامج لتسيير الضغوط الناتجة عن التغيير والتعامل مع كل ما هو جديد؛
 - برامج لاكتساب الإطارات والقدرة على حل المشاكل والصراعات القائمة بين الأفراد والوحدات؛
 - برامج لاكتساب الكفاءات والقدرات المختلفة والمتنوعة حسب الوظائف الموجودة والجديدة؛
 - برامج لتوجيه التصرفات وخلق القيم المختلفة التي يركز عليها أسلوب الجودة الشاملة؛
- والبرامج التكوينية حول الجودة تختلف عن البرامج التكوينية الأخرى، في أنها أوسع و أشمل من ناحية الأهداف، حيث أنها لا تسعى فقط إلى تلقين مهارات معينة للعمال، أو تنمية كفاءاتهم، وإنما إلى تحسيسهم بدورهم وموقعهم في تحقيق نظام جودة متكامل، وتحديد مدى أهمية هذا النظام بالنسبة لمنظمتهم، كما أنها تسعى إلى تحكّم العمال في الوقت، وذلك من خلال الإشارة إلى أهمية الوقت، و مكانته ضمن معايير الجودة، خاصة بالنسبة لجودة المعلومة، والتواكب مع التغيرات المحيطة والمتسارعة.¹

ثانيا- مراحل التكوين ضمن نظام الجودة الشاملة:

ينقسم التكوين ضمن نظام الجودة الشاملة إلى ثلاث مراحل أساسية، هي:

1- ما قبل عملية التكوين:

تركز إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة على نشر ثقافة الجودة في ما يتعلق بعمليات التكوين بين العمال، والتشدد على دور التكوين المستمر في تحقيق جودة المورد البشري، ومواكبة التغيرات الطارئة في البيئة التنافسية للمؤسسة، كما أنها تعمل على تحديد أهداف التكوين في هذه المرحلة، وربطها بأهداف الجودة الشاملة، من خلال العمل على تغيير اتجاهات العمال، وزيادة وعيهم بضرورة الجودة، مما يؤدي إلى تقليص المقاومة السلبية للتغيير، والإيمان بنظام الجودة الشاملة كعنصر محرك لتطوير المورد البشري واستثمار كفاءاته، حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بتحقيق رغبات وطموحات العمال، وذلك من خلال معرفة احتياجاتهم التكوينية، والعمل على تسطير برامج تكوينية هادفة، ما يضمن نجاعة ومصداقية هذه العملية.²

2- خلال عملية التكوين:

تعمل المنظمة على التحسين المستمر لعمليات التكوين، وذلك انطلاقاً من نتائج قياس رضا الزبون هو الحد الأساسي لنجاعة هذه البرامج، ومدى تطويرها للأداء في المنظمة، ويراعي في هذه العمليات تطبيق أدوات الجودة الكمية و النوعية، لتحسين أي عملية ذات أهمية وتأثير على الزبائن، وتمس هذه التحسينات كل الجوانب المتعلقة بتجهيزات وأساليب ومحتويات البرامج التكوينية، إضافة إلى المكونين والمشرفين على عمليات التكوين، كما يراعي توثيق النتائج المتوصل إليها من عملية التحسين والمراجعة والتقييم المستمر للتقدم الذي أحرزه المتكون

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إترك للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 19.

والإعلان عنها ونشرها من أجل إنجاح العمليات التكوينية، وإضفاء أكثر نجاعة عليها، تركز إدارة الجودة الشاملة على تكوين فرق العمل، وتفعيلها في ما يخص تخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعتها، كما أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بإدارة الوقت بصورة سليمة لضمان مدة مقبولة للبرنامج التكويني، تسمح بتحقيق النتائج المرجوة منه.¹

3- ما بعد عملية التكوين:

تقوم المؤسسة بقياس النتائج المحققة من هذه البرامج ومدى تطبيقها مع الأهداف المسطرة، وتحسينها لأداء العمال، وذلك من خلال انعكاس هذه النتائج على رضا الزبون، وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، ومدى تحسين إنتاجية العمال، وتطور كفاءاتهم ومهاراتهم مقارنة بالسابق، كما أنها تقوم بعملية التحليل الداخلي والخارجي، للتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة، والفرص والتهديدات المحيطة بها، وتسيطر برامج التكوينية جديدة تتماشى مع هذه التغيرات والتطورات الطارئة على محيطها.²

ثالثا - نظام التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر نظام التكوين نظاما هاما في ظل إدارة الجودة الشاملة، حيث أنها في سعيها نحو تطوير نظام الموارد البشرية، تعمل على تفعيل نظام التكوين، وربطه بإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، والتركيز على تكامل وتفاعل مكونات هذا النظام.

وحسب إدارة الجودة الشاملة يقوم نظام التكوين على أربع ركائز هامة، تتمثل في:³

- زيادة وعي العمال و إحساسهم بأهمية نظام التكوين، وبدوره في تنمية كفاءاتهم واكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة؛

- البحث عن الخلل والمشاكل التي تعيق أدائهم، وإيجاد حلول لها؛

- الوقاية من حدوث المشاكل أثناء العمل؛

- التحسين المستمر لأدائهم، بهدف تحقيق رضا الزبائن.

ويتكون نظام التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة، كغيره من النظم الأخرى من مدخلات، وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية وبيئة داخلية وخارجية محيطة به، إلا أن مبادئ الجودة الشاملة تحرص على تكامل وتناسق هذه المكونات، بغية إنجاح هذا النظام، ومساهمته الفعالة في تحقيق جودة المورد البشري.

¹ محمد عبد الغني هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 79، 80.

² علي السلمي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

³ محمد عبد الغني هلال، مرجع سبق ذكره، ص 64.

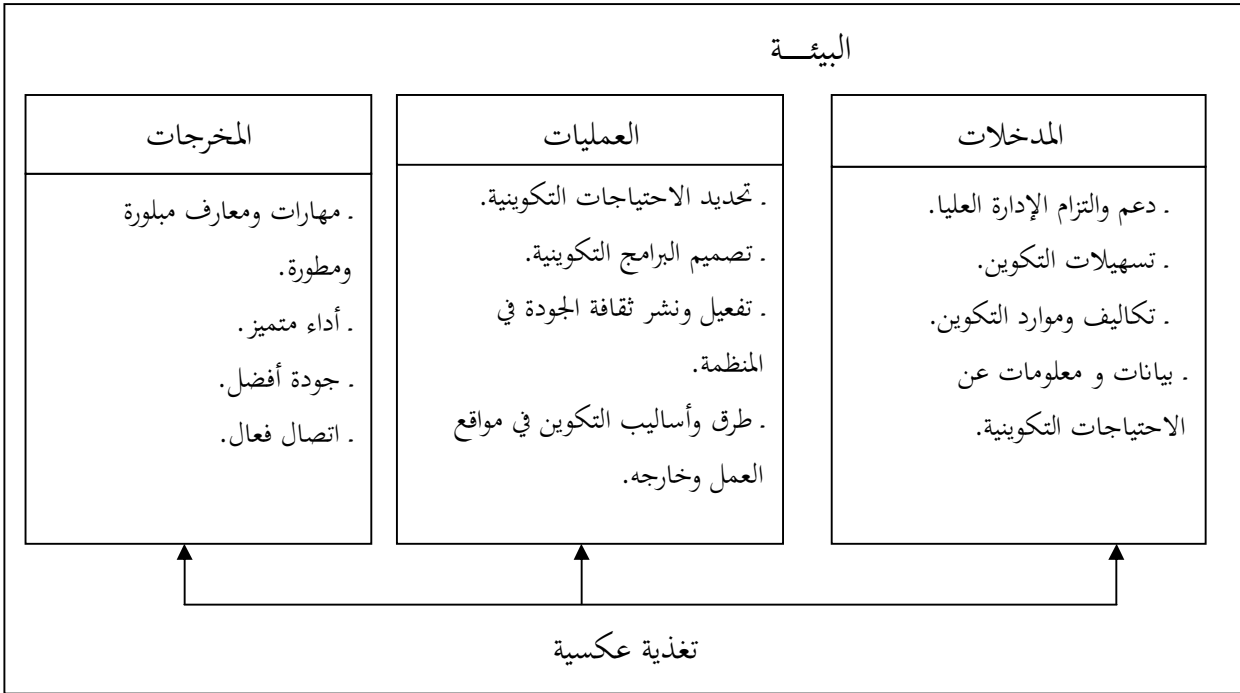
وتتكون مدخلات هذا النظام من دعم الإدارة العليا للتكوين كعملية استثمارية للمورد البشري في المؤسسة، وهذا ما تشدد عليه إدارة الجودة الشاملة، من خلال نشر ثقافة الجودة، وتشجيع العمال على تحسين أدائهم بالانخراط في أنشطة تكوينية، إضافة إلى تجهيزات التكوين وحوافزه، والمعلومات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية وسياساتها وإجراءاتها.

أما العمليات فهي تتعلق بعمليات التشغيل و التحويل المتكونة من أنشطة التكوين، التي تعمل على اكتساب مهارات ومعارف جديدة بالنسبة للعمال المستفيدين من هذه البرامج، وهي متنوعة تشمل عدة مراحل بداية من تحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم برامجها، وتحديد الأساليب الأنسب لتنفيذها، إضافة إلى متابعتها وتقييمها، وهي تخضع للتحسينات المستمرة بهدف تفعيلها وتطويرها، وهذا كضرورة أساسية في الجودة الشاملة.

أما المخرجات تتمثل في اكتساب معارف ومهارات جديدة أو توسيع معارف قديمة تحسن من كفاءة العمال، وتزيد من مردودهم و إنتاجيتهم، وعلاقتهم فيما بينهم، و الهدف الأساسي من هذه البرامج هو تحقيق جودة عالية للمورد البشري في المؤسسة، وهو أهم مخرج لهذا النظام من منظور إدارة الجودة الشاملة. والتغذية العكسية هي العنصر الذي يمد المنظمة ببيانات ومعلومات تحدد مدى نجاعة هذه البرامج، وتحقيقها لأهدافها، من خلال مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة.

البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهي تنقسم إلى قسمين، بيئة داخلية تتمثل في المشرفين على التكوين و المكونين والمكونين في المؤسسة، وما يرافقهم من وسائل وتقنيات وأساليب تكوينية، وبيئة خارجية تتمثل في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي الذي يؤثر على المؤسسة ويتأثر بها. ويمكن تمثيل هذا النظام في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نظام التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، التدريب وأثره في المنظمة من منظور الجودة الشاملة - دراسة حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون -، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص93.

المطلب الرابع: تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة و الأساسية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية لأي منظمة حيث تلجأ إليها للتعرف على مواطن القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين. و الغرض من هذا المطلب هو تعريف تقييم الأداء وأهميته، ومعرفة تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة.

أولاً - تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء نذكر منها :

يقصد بتقييم الأداء هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء و الحصول على المعلومات المرتبة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد و الجماعات والمؤسسات، و التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات

- ويعرف أيضا على أنه: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.¹
- بمراجعة التعريف السابقة و تعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:²
- تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال مشواره الوظيفي؛
 - عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما؛
 - عملية التقييم تتطلب وجود معايير إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل حيث يخضع جميع العاملين غي المنظمة لعملية تقييم الأداء؛
 - يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل والتعيين.

ثانيا- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:³

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 2- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه؛
- 3- زيادة مستوى الرضا؛
- 4- خلق مستوى الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس؛
- 5- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا؛
- 6- تمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين؛
- 7- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية؛
- 8- التعرف على نقاط القوة و الضعف.

ثالثا- تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة فيما يلي:⁴

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص406.

² درة عبد البارى وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص 270-271.

³ غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 139، 140.

⁴ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص476.

يعمل نظام الجودة الشاملة على إضفاء معايير تتسم بالعدالة والعقلانية والموضوعية في ما يخص تقييم أداء العمال، وذلك من خلال تبني نظام تقييم أداء يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة، و يختلف على النظام التقليدي، خاصة في ما يخص اجتناب عيوبه و نقائصه.

وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين معايير تقييم الأداء، لدفع العمال نحو تحسين أدائهم و المبادرة و الإبداع، وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم، من خلال التكوين المستمر والتمهين، حيث يعد تقييم الأداء المتسم بالعدالة والموضوعية عنصرا داعما ومحفزا نحو التكوين و التمهين بغية تحقيق التحسين المستمر لجودة المرء البشري في المنظمة.

إن نظام تقييم الأداء التقليدي يحتوي على الكثير من النقائص والعيوب المؤثرة على نظام الموارد البشرية في المنظمة، وخاصة على نظام التكوين، مما أدى إلى تبني نظام الجودة الشاملة للأداء المتميز كهدف أساسي، ينبغي تحقيقه و الوصول إليه، ما نتج عنه تفعيل نظام التكوين، ما انعكس إيجابا على نظام تقييم الأداء.

والجدول التالي يبين مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة:
الجدول رقم (02): مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	نظام تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولين ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدهم بالتغذية العكسية.	يشترك في وضعها العمال مع المكونين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً.
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع العمل الجماعي.	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تتميز الطريقة التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحفيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات عديدة، إضافة إلى التقييم الذاتي ما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العمال.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا الزبائن، ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العمال.	يقوم بتقييم المشرفين، المدير، الزبائن الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء في العمل.

المصدر: المرجع السابق، ص 268.

المبحث الثالث: التحفيز والاتصال الداخلي في ظل نظام الجودة الشاملة

لأجل الفهم الجيد لدور وظيفتنا التحفيز والاتصال الداخلي وأهميتهما في ظل نظام الجودة الشاملة، سنتناول في هذا المبحث مفهوم التحفيز و أهميته وفق مبادئ نظام الجودة الشاملة، ونتطرق إلى الاتصال الداخلي من خلال إعطاء مفهوم له و تبين أهميته في ظل نظام الجودة الشاملة، ودور حلقات الجودة في تفعيله في المؤسسة.

المطلب الأول: التحفيز وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تناولت في هذا المطلب مفهوم التحفيز ومن ثم ي هما التحفيز وفق مبادئ نظام الجودة الشاملة و أهمية الحوافز في ظل هذا النظام.

أولاً - مفهوم الحوافز:

مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.¹

ثانياً - التحفيز وفق مبادئ نظام الجودة الشاملة:

تحتل عملية التحفيز موقعا هاما في دفع المورد البشري في المنظمة نحو التطور و التحسين، مما جعلها ركيزة هامة وأساسية من ركائز جودة المورد البشري، ما نتج عنه تركيز إدارة الجودة الشاملة على تفعيلها وتطويرها كعنصر داعم لنشر ثقافة الجودة، وتبني مسيرتها على مستوى المنظمات الحديثة. بما أن إدارة الجودة الشاملة تبحث عن تحقيق رضا الزبائن كمطلب وهدف أساسي لها، فهي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال كجزء هام من هؤلاء الزبائن، خاصة أنهم يمثلون القسم الداخلي منهم، المؤثرين والمتأثرين بنجاحات و إخفاقات منظماتهم، وهذا ما يعتمد على درجة دافعيتهم نحو التحسين وتنمية كفاءتهم ومهارتهم، وزيادة وعيهم بدورهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وترسيخ أسس الجودة فيها، بما يصب في خدمة مصالحها و تعظيم منافعها.²

إن السعي نحو تحقيق جودة المورد البشري، تتطلب من إدارة الجودة الشاملة الاهتمام ببناء نظام تحفيزي قوي ومرن، يسمح بإبراز إمكانيات ومهارات وطموحات كل عامل، و تجسيدها على أرض الواقع، وتنمية كفاءاته وطاقاته، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، لضمان استغلال ما يملكه من قدرات استغلالا جيدا، يجسد أهداف نظام الجودة الشاملة ويحققها بأنجع الطرق، حيث يركز هذا النظام على إدماج الموارد البشرية و إشراكها

¹ عريبات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 205.

² صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 294.

في القرارات الهامة في المنظمة، خاصة مع تطور أفكار "P. Drucker" المنادية بإدارة الأهداف بالمشاركة، هذا حتى يحس كل فرد من أفراد هذه المنظمة أن له أهمية ووزن فيها، ما يدفعه نحو الإبداع والابتكار وتنمية أفكار حديثة، وهو ما يعتبر أداة هامة لتفعيل مشاركة العمال في كل النواحي التنظيمية المتعلقة بمنظمتهم.¹

كما اهتمت إدارة الجودة الشاملة بمشاركة وإدماج العمال في إدارة وتسيير المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بها، فهي تعمل أيضا على إعطاء أكبر حرية لهم في ممارسة أعمالهم ووظائفهم بأنسب الطرق والأساليب، وذلك عن طريق عملية التمكين فهو مفهوم حديث مرتبط بتطور مفاهيم الجودة المركزة على المورد البشري، وهو عملية إدارية تؤكد على منح العمال حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المنظمة، عن طريق تفويض الصلاحيات، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.²

وتسعى كل من عملية التمكين وإدماج العمال في اتخاذ القرارات وسيورة الجودة إلى تحقيق رضاهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم الإبداعية، بما يساهم في تفعيل جودتهم، والوصول نحو تحقيق رضا الزبائن الخارجيين، ما يعزز من الموقع التنافسي للمنظمة، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على التوفيق بين التحفيز المادي للعمال والتحفيز المعنوي لهم، وذلك على أساس الظروف التي تمر بها المنظمة، حيث أنها تضيف مرونة كبيرة على نظام الحوافز لجعله ملائما لتطلعات العمال المتغيرة وحاجاتهم المتزايدة، ومناسبا لأهداف المنظمة المتماشية مع تطورات محيطها، وهذا ما يجعله متواكبا مع المناخ التنظيمي، ومعتمدا بدرجة أساسية على العلاقات الإنسانية بين العمال، والعمل على تجميع وحشد كفاءتهم وخبراتهم، وتنمية العمل الجماعي بينهم، والحرص على عدم تهميش أي عامل يمكن أن يفيد المنظمة، أو يبدع ويجدد في طرائقها وأساليبها أو منتجاتها وخدماتها.³

ثالثا - أهمية الحوافز في إدارة الجودة الشاملة:

تتتم إدارة الجودة الشاملة بالحوافز المادية من زيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات، كشرط ضرورية وأساسية لدفع المورد البشري نحو الابتكار والإبداع والتجديد، ونحو تحقيق الأداء المتميز، حيث تركز على الحوافز المادية كمنطلقات أساسية نحو تنمية روح المبادرة والتنافس الايجابي بين العمال بمختلف مجالاتهم حول الإبداع والتجديد، وغرس ثقافة الجودة فيهم، وإخراج طاقاتهم الإبداعية لتجسد على أرض الواقع، وتخدم مصالح المنظمة، وهذا النوع من الحوافز ضروري لأي عامل حتى يدعم مهاراته وينمي كفاءته، نظرا لأنها تلي احتياجاته الأساسية من مأكلا وملبس ومأوى، وهو ما لا يستغني عنه، مما دفع بالمنظمات المعتمدة على نظام الحوافز مدعم بأسس

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 404.

³ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الجودة ومساند لنظام الجودة الشاملة، إلى تحسين هذه الحوافز وزيادتها، بغية جلب أكبر عدد من العمال ذوي الكفاءات العالية، والمستوى العلمي والفكري المرموق، وتنمية حب الإبداع والتجديد في العمال القدامى في المنظمة، حتى يصبحوا أكثر جدوى ومردودية وإنتاجية.¹

تحتل الحوافز المعنوية كالترقية والتقدير والاحترام وتحقيق الذات، والمدح عند إنجاز أي سلوك إيجابي، موقعا شديدا الأهمية في ظل فكر الجودة الشاملة، فهي تسعى نحو تطوير هذه الحوافز، ونشرها كجزء من ثقافة الجودة، وهذا للدور الذي تلعبه في تنمية الكفاءات وبعث روح الإبداع بين العمال، فالحوافز المعنوية مكمل هام للحوافز المادية، وركيزة هامة لتفعيل جودة المورد البشري في المنظمة، حيث أن الأفراد تميل نحو الحصول على حوافر مادية مدعمة بحوافر معنوية، وهذا كعنصر دافع لهم، نحو العمل على استغلال كل طاقتهم وتجنيد أفكارهم وكفاءتهم نحو التحسين المستمر لمختلف جوانب المنظمة.²

المطلب الثاني: الاتصال الداخلي و أهميته في إدارة الجودة الشاملة

لقد تناولنا في هذا المطلب مفهوم الاتصال وأهمية الاتصال الداخلي في إدارة الجودة الشاملة.

أولا - مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال على أنه: الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية.³

ثانيا - أهمية الاتصال الداخلي في إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية الاتصال الداخلي في ضل نظام الجودة الشاملة في ما يلي:⁴

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الزبون كمطلب أساسي وهام لإنجاح نظام الجودة في المنظمة، والوصول نحو تحسين تنافسيتها، وموقعها في السوق، وهذا ما جعلها تركز بصفة أساسية على تفعيل عملية الاتصال للتقرب من الزبائن ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم، وبما أن الجودة الشاملة تعتبر العمال زبائن داخلية ذات أهمية إستراتيجية في المنظمة، فهي تعمل على تطوير تقنيات الاتصال الداخلي كعنصر هام من عناصر إدارة الموارد البشرية، نظرا للدور الذي يؤديه في تحقيق جودة المورد البشري، و الاستثمار في الكفاءات الجماعية، هذا إضافة إلى اهتمام الجودة بتوفير معلومة ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب.

¹ عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، الأردن، 1999، ص 86.

² علي المطيري، الحوافز.. هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية، العدد 51، معهد الإدارة العليا، السعودية، 2005، ص 47.

³ فاروق عبده فليح، السيد مُجدد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 297.

⁴ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 22، جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2004، ص 127 -

إن تفعيل عملية الاتصال الداخلي بمختلف أنواعها، تساهم في تحقيق عمال ذات جودة عالية، كما أنها تعمل على الوصول إلى توفير جودة المعلومة من جهة أخرى، وتنشر ركيزة هامة من ركائز ثقافة الجودة وهي عدم احتكار المعلومة، بما يسهل التعاون والتآزر بين العمال، وتقريب الكفاءات والمهارات، وما يزيل المنافسة السلبية بينهم، وهذا ما يخدم تناسق وتكامل مكونات نظام الجودة الشاملة.

إن ما توفره عملية الاتصال الداخلي من مزايا أساسية تخدم تنمية كفاءات ومعارف العمال، جعلها تحتل موقعا هاما ضمن شروط جودة المورد البشري، وأساسيات تفعيل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهي عنصر مكمل للتحفيز والتكوين، لضمان انتقال المعلومة بين العمال، وتوحيد توجهاتهم، بما يساهم في التقريب من سلوكياتهم، والتأثير على أنفسهم، حتى يكونوا أكثر مبادرة وإبداعا واقتناعا بمبادئ الجودة.

والاتصال الداخلي الفعال بين العمال، يلعب دورا أساسيا في التخفيف من ضغوط العمل، وتذليل المشاكل والصعوبات التي تواجههم، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم، بما يضمن مناقشتهم لمشاكل العمل، وفتح حوارات من شأنها الخروج بأفكار جديدة وأساليب وطرائق مستحدثة، كما أنها تنمي ثقافة الجودة في المنظمة من خلال تشكيل فرق ومجموعات صغيرة لحل المشاكل وطرح الأفكار ومناقشتها.

إن الوسائل التكنولوجية الحديثة تعتبر أدوات تستخدمها إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الاتصال الداخلي في المنظمة فالمعلوماتية والانترنت والانترانت، واعتماد الإدارة الإلكترونية، تفضي إلى إدارة جيدة للوقت، واستغلال أحسن للمعارف والموارد المادية والمالية، وهي من شأنها تفعيل جودة المورد البشري، من خلال إطلاعه على كل ما يجري في منظمته، واستعداده للتكيف مع التغيرات والتطورات الطارئة.

تعتمد الجودة الشاملة على عدة تقنيات في الاتصال الداخلي، من بينها العصف الذهني ونظام الاقتراحات، وتفعيل مجالات ودوريات المنظمات، واستطلاعات آراء العمال للتقرب إليهم، وبصفة خاصة حلقات الجودة التي تعتبر العنصر الأهم في تفعيل وتطوير الاتصال الداخلي من منظور الجودة الشاملة ونظرا لأهميتها خصص لها مطلبين.

المطلب الثالث: حلقات الجودة

تناولنا في هذا المطلب تعريف حلقات الجودة ، ومراحل تكوينها.

أولاً - تعريف حلقات الجودة:

ظهرت حلقات الجودة منذ سنة 1961 حيث اقترح "اشكاوا" أن تكون مجموعات صغيرة من العمال للتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم، تحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها، واتسع انتشار هذه التقنية في العالم بأكمله، من خلال تطبيقها في مجال الأعمال الصناعية والخدمية، منذ سنة 1980.¹ وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تتكون من خمسة إلى اثني عشر عضوا يلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشاكل الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات الحاصلة بين ما حقق فعلا وما كان مخططا له، حيث أن هذه اللقاءات والاجتماعات تتم بصفة منتظمة، وليس عند وجود مشاكل أو خلل فقط.²

ثانياً - مراحل تكوين حلقات الجودة:

لتكوين حلقات الجودة، لابد من المرور بالمرحل التالية:

1- التخطيط لتكوين حلقات الجودة:

وتتخذ هذه المبادرة الإدارة العليا، خاصة إذا كانت تؤمن بضرورة الجودة في المنظمة، وتلتزم بتطبيقها ونشر ثقافتها، فتقوم أولاً باختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدتها في إنشاء هذه الحلقات، ومن ثم تقوم بتشكيل لجنة من داخل المنظمة للإشراف المباشر عليها، حيث يترأسها أحد أعضاء الإدارة العليا، وتقوم هذه اللجنة بتحديد القواعد العامة المعتمدة في هذه الحلقات، والأسس التي تقاس عليها مدى نجاحها في أداء مهامها، واختيار منسق داخل المنظمة، يتولى الإشراف على كل الحلقات الموجودة فيها داخل المنظمة، واختيار مسهل لكل من الحلقات التي تم تشكيلها، وبعد تشكيل هذه اللجنة يتم تعيين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في أداء عملها.³

2- الإعداد و التكوين:

وهي مرحلة هامة لتكوين هذه الحلقات، حيث يتم استدعاء خبير للقاء المشرفين على الحلقات، والذي يحدد لهم فلسفتها وطرق عملها، إضافة إلى تحديد الأساليب المعتمدة والمستخدمة من طرفها، وتكوين أعضائها على

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ص102.

² خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي: المبادئ والعمليات، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2000، ص319.

³ مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 128.

طرائق وتقنيات وأدوات حل المشاكل، وخاصة اعتماد التكوين المستمر على طرق التحسين المستمر للجودة، وتحديد رضا الزبون كهدف أساسي لها.¹

3- تحديد العضوية في حلقات الجودة:

وهي المرحلة التي يتم فيها ضم بعض العاملين إلى هذه الحلقات، بشرط أن يكونوا متطوعين فيها اختياريًا، وذلك بعد إجراء مقابلات وحوارات ولقاءات غير رسمية معهم، لإفناعهم بأهمية الجودة، وترسيخ ثقافتها بالمنظمة، وهذه المرحلة تأخذ فترة زمنية طويلة لمعرفة العمال الراغبين حقا بالتطوع ضمن هذه الحلقات.²

المطلب الرابع: آلية عمل حلقات الجودة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي

بعد التطرق في المطلب السابق إلى تعرف حلقات الجودة وأهدافها ومراحل تكوينها، سنقدم في هذا المطلب آلية عمل حلقات الجودة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي.

أولاً - آلية عمل حلقات الجودة:

تتمثل آلية عمل حلقات الجودة في ما يلي:³

من خلال اللقاء أعضاءنا الذين يعلمون في أقسام متماثلة، وذلك لعرض المشاكل وتحديد أسبابها وتحليلها وطرح حلولها، وتبدأ هذه اللقاءات بتحديد المتعلقة بالجودة في المنظمة، وترتيبها في قائمة حسب أهميتها وتأثيرها على عمليات الإنتاجية، وبداية النقاش فيها من الأهم إلى الأقل أهمية.

وبعد عرض وتحديد وترتيب هذه المشاكل، يتم تحليلها بصفة جيدة وشاملة، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد أسبابها والتفضيل فيها وفي درجة تأثيرها عليها.

ومن ثم طرح كل الحلول الممكنة لهذه المشكلة، وتقديم مختلف البدائل لمعالجتها، لاختيار البديل والحل الأمثل لها، ووضع خطة لتنفيذ هذا الحل، والقيام بتنفيذه، وتقييم النتائج المترتبة عنه وعن اختياره.

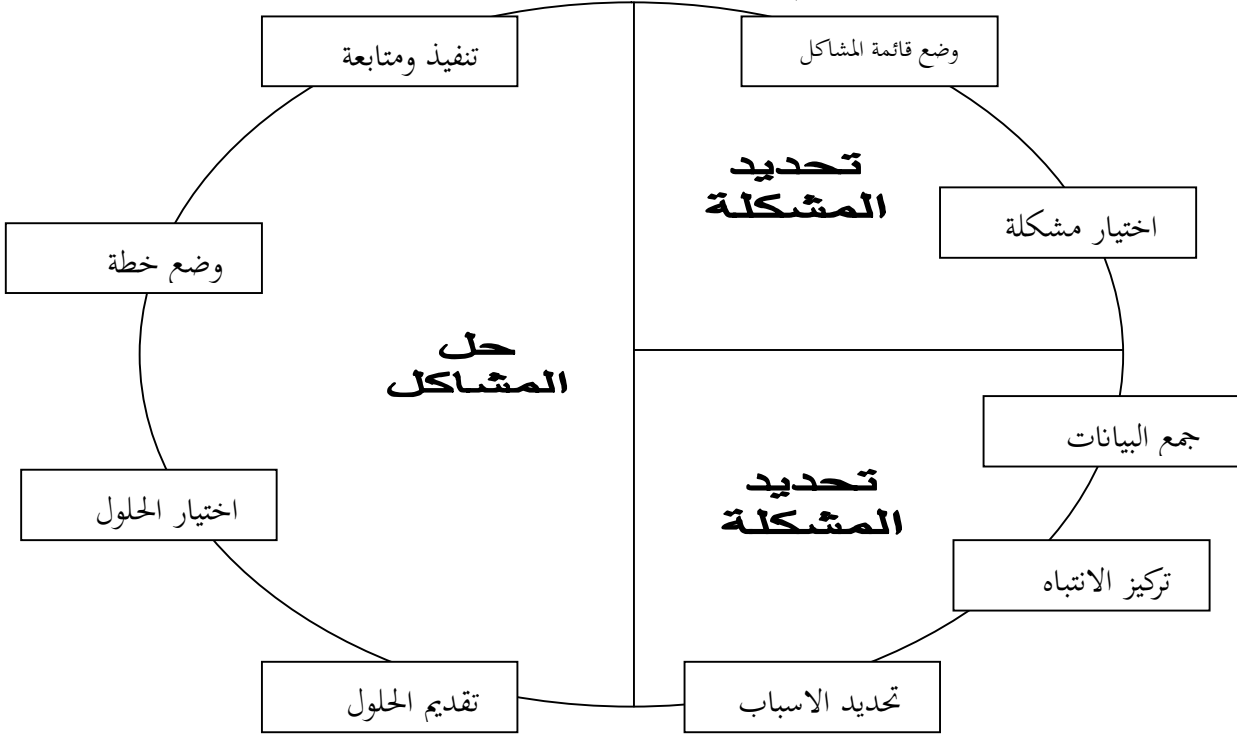
والشكل التالي يوضح آلية عمل حلقات الجودة:

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص ص 187، 186.

² مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 188، 187.

الشكل رقم (08): آلية عمل حلقات الجودة



المصدر: المرجع السابق، ص131.

يتضح من الشكل السابق اعتماد حلقات الجودة على التسلسل المنطقي في حل المشاكل التي تعترضهم، من خلال تحديد المشكلة وتحليلها والغوص في أسبابها، ومن ثم تقديم حلول لها واختيار أمثلها وتنفيذه ومتابعته وتقديم النتائج المترتبة عنه، وهذا إضافة إلى اعتماد الحوار و النقاش، وتقنيات وطرائق الجودة كالخرائط و العصف الذهني والاقترحات.

ثانيا- دور حلقات الجودة في تفعيل الاتصال الداخلي:

تعد حلقات الجودة الركيزة الأساسية للاتصال الداخلي من منظور الجودة الشاملة، خاصة أنها تساهم في تنسيق الجهود، وفتح الحوارات، واقتراح الحلول حول مشاكل العمل، وهي بدورها تستخدم تقنيات الجودة الأخرى كالعصف الذهني و غيرها، حيث يعتبر تفعيل المورد البشري في المنظمة أهم هدف بالنسبة لحلقات الجودة، من خلال تحسين عملية الاتصال الداخلي، وتنمية روح الفريق، والعمل الجماعي، وتطوير العلاقات الإنسانية بين العمال، وتحقيق رضاهم الوظيفي، وإشراكهم في قرارات المنظمة، وزيادة ولائهم لها، مع الاهتمام ببيئتهم وأدائهم، من خلال تحسين بيئة العمل، وتحسين ظروف السلامة المهنية، ورفع مستوى الإنتاجية، وهذا

ما ينتج عنه تطوير نظام الجودة الشاملة في المنظمة، وربه مع متطلبات المورد البشري فيها، ومع أنظمتها الفرعية من التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء، وخاصة نظام الاتصال الداخلي.¹

ولتحقيق أهداف حلقات الجودة، خاصة فيما يرتبط بتفعيل الاتصال الداخلي، تتبنى العديد من المنظمات تنظيم خاص بهذه الحلقات، وهذا ما يوجد بكثرة في المنظمات اليابانية التي تؤمن بدور حلقات الجودة، وترتكز على إتاحة كل الموارد والإمكانات المادية والمالية والبشرية لإنجاحها، ولذلك فهي تربط حلقات الجودة، بمركز القرار في المنظمة، المتمثل في الإدارة العليا من خلال عدة وسائل، فنجد ممثل عن الإدارة العليا مكلف بتدعيم هذه الحلقات والتنسيق معها، ويطلق عليه تسمية المعاون الفني لشؤون العمليات الإنتاجية، كما نجد لجنة التوجيه التي تضم ممثلين عن كل الوظائف الرئيسية في المنظمة، وممثلين عن النقابة المحلية، وعدد من قادة الحلقات، وهي تعمل على توجيه هذه الحلقات، ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير برامجها وتحديد البرنامج التكويني لأعضائها، إضافة إلى المنسق الذي يقوم بتعيين المسهلين والإشراف عليهم، وهذا الوسيط يتواجد في المنظمات الكبيرة فقط، أما المسهل فهو من ركائز حلقات الجودة نظرا لأنه هو الذي يقوم بتكوين قادة الحلقات، ومساعدة أعضائها بطريقة غير مباشرة في حل المشاكل، وقائد الحلقة هو المشرف المباشر لأعضاء الحلقة، ويتلقى توجيهات من المسهل، ويتخذ القرار بمشاركة كافة أعضاء الحلقة.²

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1996، ص 204.

² رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

المبحث الرابع: إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

ترتكز أنظمة الإيزو في مبادئها على فكر الجودة الشاملة المعتمدة على الاهتمام بتنمية كفاءات المورد البشري والاستثمار فيه كرأس مال فكري واستغلاله أحسن استغلال، لذا نجد المعايير والمواصفات المعدلة في نسخ الإيزو الأخيرة، تدرج موضوع المورد البشري وإدارة الموارد البشرية كأولويات ضمن نظمها لإدارة الجودة. ومن أجل التوضيح أكثر، سنتطرق في هذا المبحث إلى دور أنظمة الإيزو في تفعيل إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الأخيرة ضمن معايير الإيزو و نظام الجودة الشاملة.

المطلب الأول: دور أنظمة الإيزو في تفعيل إدارة الموارد البشرية

إن نظام الإيزو وبمختلف فروعها في النسخة الأخيرة، يعمل على تطوير المورد البشري في المنظمة، ويولي اهتمام خاص بجودة المورد البشري، نظرا لأن الأفراد هم من يقوم بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم الأنشطة والوثائق والسجلات والأدوات اللازمة لمكونات نظام الجودة.

لذا نجد المواصفات الدولية للإيزو 9000 تركز على تطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية، وعلى أهمية المورد البشري في إنجاح نظام الجودة في المنظمة، حيث أنها في الشرط رقم (18/4) تؤكد على ضرورة توفر موارد بشرية كفؤة ومكونة بفاعلية ونجاعة لتنفيذ ومتابعة متطلبات نظام الجودة، وتسجيل مختلف عملياته، وتوثيقها، وهذا ما يبرز سعي هذا النظام نحو الوصول إلى تحقيق كفاءة وجودة عالية في ما يخص الموارد البشرية التي تقوم عليه، إضافة إلى الإشارة إلى أهمية التكوين المستمر والتمهين، ودورها في عمليات التحسين المستمر.¹

كما أن نظام الإيزو 9001:2000 بدوره يركز بصفة أساسية على إدارة المورد البشري كوسيلة هامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تبني قيادة فعالة تعمل على تحقيق احتياجات العمال، وتحفيزهم لتطوير قدراتهم وتنمية كفاءاتهم بصفة مستمرة، من خلال إدراج برامج تكوينية فعالة، ومقيمة بعدالة، وتقييم أدائهم بصفة دورية، والاعتماد على معايير سليمة ودقيقة في نظام الحوافز، إضافة إلى تنشيط الاتصال الداخلي لضمان انتقال المعلومة الجيدة بين العمال، وتؤكد مواصفات نظام الإيزو 9001 نسخة 2000 على ضرورة التنسيق بين وظائف الموارد البشرية، والإدارة الفعالة لها، لضمان إشراكها وتأثيرها الإيجابي على نتائج المنظمة، وتفعيل التحسين المستمر لكفاءاتها ومهاراتها، والاستثمار فيها، واستغلالها بصفة ناجعة تضمن نجاح مسيرة الجودة في المنظمة، كما أنه يركز على إتاحة برامج تكوينية متعلقة بالجودة، لنشر هذه الثقافة بين العمال،

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 155.

وتحسيسهم بأهميتها، ودورها في تطوير منظماتهم، وهذا للوصول إلى أفراد مؤمنين ومشبعين بثقافة الجودة، ومكونين بصفة فعالة، ومؤهلين وجاهزين للإبداع والابتكار والتجديد، ومحسنيين للمبادرة.¹

المطلب الثاني: جودة المورد البشري ضمن معايير الإيزو

بعد تطور المفاهيم المتعلقة بالمورد البشري، وزيادة التركيز على أهميته في المنظمة، حاولت مواصفات الإيزو مواكبة التغيير، وذلك من خلال إصدار نسخة معدلة ومطورة للمواصفات، فالمنظمات الحديثة في العشرية الأخيرة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، ربحية أو غير ربحية، تحاول الحصول على شهادات الإيزو المتعلقة بالمورد البشري، وذلك لتأكيد جودة مواردها البشرية وتدعيم شهادات الإيزو المتعلقة بجودة المنتجات أو الخدمات، ونظامها لإدارة الجودة، وهذا ما يؤكد تركيزها على أهمية المورد البشري، وإعطائه وزنه الحقيقي في المنظمة.²

أصدرت معايير خاصة بجودة المورد البشري، تحوي هذه المواصفة عناصر هامة ومؤكدة على جودة المستخدمين وكفاءاتهم في مناصب عملهم، وذلك من خلال تسعة عشر نقطة أساسية هي:³

- تحديد هدف ومجال تطبيق المواصفة، وهي تتعلق بالشروط العامة الواجب توفرها في المستخدمين، حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذه الشهادة المثبتة لجودتهم؛

- تحديد مفهوم نظام تأكيد الجودة، ومفهوم شهادة المؤهلات والتي هي عبارة عن وثيقة تمنح حسب قواعد نظام تأكيد الجودة، وهي تعتبر دليل على أن الفرد الذي يحملها مؤهل للقيام بعمله أو بخدمات خاصة وفقا لما تثبته هذه الشهادة؛

- كما أن التعليلة الأساسية التي تنص عليها هذه الشهادة، تتمثل في أن كل شخص يمكنه الحصول عليها بشرط أن يكون مرتبطا بنوعية معينة من الوظائف في مجال المحاسبة، والطبيب في مجال الطب، و المحامي في مجال المحاماة؛

- كما أن هذه المواصفة تفرض مشاركة كل العمال، وإدماجهم ضمن قرارات المنظمة، مع وجود مشرف يشرف عليهم، وهذا ما يدل على اهتمام هذه المواصفة بتطلعات العمال ودورهم في منظماتهم؛

- وتحمل مسؤولية التأكد من تنفيذ شروط الشهادة مثلما جاءت في الوثيقة للجنة إدارة المنظمة، كما أنها هي من تشرف على متابعة توزيع هذه الشهادات، وأحقية كل عامل في الحصول عليها؛

¹ شرحيل عجراد، تطبيق نظام الجودة ISO9001:2000، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 19.

² سامية موازي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 19.

³ المرجع نفسه، ص 80-82.

- وتشترط هذه المواصفة أن تحدد المنظمة هيكلًا تنظيميًا لها بدقة، لتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات الهرمية، وكتابة وتوثيق نظام تأكيد الجودة لتوضيح القواعد والإجراءات المتبعة للحصول على الشهادة؛
- أما في ما يخص تحضير هذه الشهادة، فلا بد من توفير قاعدة بيانات مكثفة وسليمة تضمن المعلومات المتعلقة بكفاءات ومؤهلات وخبرات العمال المكلفين بالتحضير للشهادة، وكل ما تلقوه من برامج تكوينية، وإثبات ذلك بوثائق رسمية؛
- على المنظمة التحكم في الوثائق المتعلقة بتحضير الشهادة، وفي حالة حدوث أي تغيير عليها إعلام كل المستعملين والمعنيين بهذه الشهادة؛
- كما يتوجب عليها تسجيل كل الظروف التي نفذت فيها إجراءات التحضير للشهادة، وحفظها بأمان.
- للحصول على هذه الشهادة، لا بد من إثبات كل عامل أحقيته بها، عن طريق وثائق رسمية، ومن ثم متابعتها وتقييمه دوريًا بعد حصوله عليها؛
- كما أنه لا بد من توفير الوسائل اللازمة من خبراء وتجهيزات، التي تسمح بالحصول على الشهادة للعاملين، والمؤكد أن العمال ذوي الشهادات يطابقون دوماً القواعد والإجراءات المعلنة؛
- كما أن المنظمة ملزمة بجمع كل المعلومات المتعلقة بالظروف التي استجابت فيها لشروط هذه المواصفة، كسياسة الجودة، وتنظيم المتبع في المنظمة، والمعلومات المتعلقة بالمستخدمين المرشحين للحصول على هذه الشهادات، في دليل الجودة (Manuel Qualité)، والذي يعد خطوة هامة نحو ترسيخ تنظيم محكم لنظام إدارة الجودة فيها:
- لا بد من التحلي بالسرية في ما يخص المعلومات المتعلقة بتحضير هذه الشهادة؛
- ويتعين على المنظمة نشر قائمة العمال المتحصلين على الشهادة للجمهور العام، وهذا كنوع من التحفيز لهم، ولزمتهم حتى يكونوا أكثر كفاءة؛
- لا بد من أخذ بعين الاعتبار الطعون المقدمة من طرف بعض العمال في ما يخص القرارات المتخذة بمنح الشهادة؛
- كما أن المنظمة ملزمة بمراجعة متطلبات وشروط هذه المواصفة، وذلك من خلال مراجعات داخلية وعروض دورية لها؛
- على المنظمة اتخاذ إجراءات احتياطية الاستعمال غير الصحيح أو غير الشرعي لهذه الشهادة من طرف بعض العمال؛
- ونظرا لاهتمام هذه المواصفة بتطلعات ومشاكل العمال، فهي تؤكد على ضرورة أخذ بعين الاعتبار الشكاوي الصادرة عن الأشخاص المتحصلين على الشهادة؛
- كما أنه توجد إجراءات معينة وموثقة تخص سحب وإبطال شهادة المؤهلات من المنظمة.

المطلب الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

أخذت إدارة الموارد البشرية مكانة متزايدة ضمن أنظمة الإيزو، وهذا نظرا لزيادة التركيز عليها وعلى مختلف وظائفها في النسخ الأخيرة منها مقارنة بالنسخ التي سبقتها.

وتظهر مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو من خلال التركيز على وظائفها كما يلي:¹

ركزت كل من معايير الإيزو 9001 والإيزو 9002 والإيزو 9003، إضافة إلى الإيزو 9000، على أهمية تكوين الموارد البشرية في المنظمة، ودورها في ترسيخ مبادئ وثقافة الجودة فيها، وعند أخذ الإيزو 9001 نظرا لأنه الأكثر شمولية من باقي المعايير، نجد أن الشروط والمتطلبات المتعلقة بهذه المواصفة، تتمثل في عشرين عنصرا مهما هي:

1. مسؤولية الإدارة؛
2. نظام الجودة؛
3. مراجعة العقود؛
4. التحكم في التصميم؛
5. التحكم في الوثائق و المعطيات؛
6. التحكم في المشتريات؛
7. التحكم في رقابة المنتجات الموردة من طرف الزبائن؛
8. تعريف المنتجات وتتبعها؛
9. التحكم في العمليات؛
10. المراقبة والاختبار؛
11. مراقبة معدات القياس والفحص والاختبار؛
12. التحكم ومراقبة المنتجات غير المطابقة؛
13. العمليات التصحيحية والوقائية؛
14. المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم؛
15. التحكم في سجلات الجودة؛
16. المراجعة الداخلية للجودة؛
17. التكوين؛
18. الخدمات المرفقة؛

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص ص 155، 156.

19. التقنيات الإحصائية.

ويتضح من الشروط السابقة أن الشرط الثامن عشر هو التكوين، وهذا ما يدل على اهتمام هذه النسخة من المواصفة بالتكوين بصفة أساسية، وتركيزها على التكوين المستمر كبوابة نحو التحسين المستمر، وتفعيل المورد البشري في المنظمة، وهي تمس بذلك جانبا هاما من جوانب إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تحسينه من خلال تطوير نظام التكوين بالتحديد السليم للاحتياجات التكوينية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة لاستيفاء هذه الاحتياجات، مع وجود تسجيلات قد تؤكد هذه المعلومات، وربط هذه البرامج التكوينية مع تحسين مستوى الجودة في المنظمة.

فبالنسبة لمبادئ نظام الإيزو 9000:2000 نجد ثلاث مبادئ تتناول المورد البشري ودوره الهام في المنظمة حيث أن المبدأ الثاني يتناول القيادة الفعالة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه العمال فيها، ومساعدتهم على تنمية كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم، والعمل على تحسين جودتهم، كما أن المبدأ الثالث يركز على مشاركة العمال في عمليات وقرارات المنظمة، وإشراكهم في مسيرة الجودة، والعمل على استثمار كفاءاتهم لتحسين الجودة والتنافسية، والوصول نحو الاستخدام الأمثل لهم، كما أن المبدأ السادس المعني بالتحسين المستمر، يشير إلى أهمية التكوين المستمر والتمهين في الوصول نحو تحقيق جودة الموارد البشرية كهدف أساسي من أهداف الجودة، وهذا ما يضع الخطوط العريضة لسياسة هذا النظام اتجاه المورد البشري وإدارته وطرائق تسييره.¹

أما في ما يخص نظام الإيزو 9001:2000، فهو يتناول المورد البشري كمورد هام وفاعل في المنظمة، حيث أنه خصص الفقرة السادسة لتناول موارد المنظمة، وتطرق إلى المورد البشري في الفرع الثاني منها، وشدد هذا النظام في الفقرة (6-2) منه على أن يكون الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة من ذوي المقدرة على التعليم المناسب، التكوين، المهارات والخبرة، وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة من خلال إشراك ودعم الأفراد وتطويرها وتشجيعها للعمل على تحسين أدائها، كما أنه يركز على وعي الأفراد بأهمية الجودة، وتحسيسهم بدورها وأثرها عليهم وعلى منظماتهم، وخبرتهم حتى يكونوا مؤهلين لشغل مناصبهم، والتكوين المستمر لهم ضمانا لتحسين أدائهم، وقياس مستوى تحسنهم وتطورهم، إضافة إلى الاحتفاظ بتسجيلات خاصة بهذه النشاطات، وبطرق الاهتمام بالمورد البشري كالتكوين، والتمهين، والتحفيز، والكفاءات والخبرات.²

كما أن معايير مراجعة الجودة المتمثلة في سلسلة الإيزو 10011 تهتم بالتحقق من تطبيق معايير الجودة المنصوص عليها في سلسلة الإيزو 9000، وهذا للتأكيد المستمر على أحقية احتفاظ المنظمات بهذه الشهادة،

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

وهي تهتم بإدارة الموارد البشرية والتأكيد من نجاحها في ما يخص التكوين فقط، حيث أنها تعمل على التأكد من التكوين المناسب للعمال في ما يخص الجودة، والتحديد السليم للحاجات التكوينية، والتأكد من معايير وأسس اختيار الأفراد للتكوين المتخصص، ومراجعة تسجيلات التكوين، ومدى تحديدها لمهارات ومؤهلات العمال الخاضعين لهذه البرامج، ومدى تفعيل المنظمة للدورات التنشيطية لمن هم بحاجة إلى ذلك من العمال، ورغم كل هذا يبقى النظام قاصراً فيما يخص مراجعة الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كالتحفيز والتوظيف والاتصال الداخلي، وهذا ما يتطلب إدخال تحسينات وتعديلات عليه خاصة لمواكبة النسخ الأخيرة من الإيزو 9000 والإيزو 9001.¹

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية بين نظام الجودة وأنظمة الإيزو

تختلف مكانة إدارة الموارد البشرية بين نظام الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو، ويمكن تبيان ذلك في النقاط التالية:²

- تعمل أنظمة الإيزو على تحسين موقع المورد البشري ضمن معاييرها، والتأكيد عليه ضمن متطلباتها الأساسية، ما جعلها تعدل وتطور في الشروط والمبادئ المتناولة له من نسخة إلى أخرى، إلى غاية الوصول إلى تخصيص جزء من فقرة له في الإيزو 9001:2000 و 9001:2008 وهي الفقرة (6-2)، وهذا كخطوة نحو التركيز عليه أكثر مستقبلاً، أما نظام الجودة الشاملة فهو من بدايته يركز على هذا المورد كعنصر أساسي وجوهري لتحقيق وترسيخ الجودة في المنظمة، مع تأكيده على ضرورة تفعيله والاستثمار فيه، وهي درجة من الاهتمام لم تصل إليها معايير وأنظمة الإيزو لحد الآن.

- تركز أنظمة الإيزو على أنشطة معينة في إدارة الموارد البشرية، وبصفة خاصة التكوين نظراً لدوره الهام في التحسين المستمر، بينما يركز نظام الجودة الشاملة على تكامل وتناسق وظائف إدارة الموارد البشرية، وإعطاء درجة الأهمية نفسها لكل من التوظيف والتكوين والتحفيز والاتصال الداخلي، إضافة إلى إشارته لأهمية التمهين وفعاليته في تحقيق التحسين المستمر.

- تهتم أنظمة الإيزو بالمورد البشري كوسيلة نحو تحقيق الجودة، وكطرف مصمم ومنفذ لنظامها، بينما يتعدى نظام الجودة الشاملة ذلك بأنه يعتبر جودة المورد البشري ليست وسيلة فقط، وإنما هدفاً أساسياً من أهداف الجودة الشاملة، وهي من أركانها التي تقوم عليها إضافة إلى جودة المنتج، وجودة الخدمة، وجودة المعلومة.

- تتساوى الأهمية النسبية للمورد البشري، مع باقي الموارد في المنظمة، بالنسبة لأنظمة الإيزو، بالرغم من محاولة تحسين وتعديل الجزء المخصص له، نظراً لاعتباره ضمن الفقرة السادسة المخصصة لكل موارد المنظمة المادية

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² سامية موازي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

والمالية والبشرية، وتقنياتها وطرائق تسييرها، أما نظام الجودة الشاملة فيعطي أهمية خاصة لهذا المورد، باعتباره المورد الوحيد القادر على التطور و التحسين باستمرار وهذا ما يجعله أكثر فاعلية ومشاركة في مسيرة الجودة من الموارد الأخرى.

- تعمل أنظمة الإيزو على تأكيد جودة المستخدمين من خلال شهادة خاصة بهم، وهذا حرصا على مشاركتهم وإدماجهم في مسيرة الجودة في منظماتهم، أما نظام الجودة الشاملة فهو يحرص على أبعاد من ذلك، من خلال تركيزه على فرق العمل وحلقات الجودة، ومشاركة وإدماج العمال في قرارات وعمليات المنظمة، إضافة إلى إهتمامه بتوفير مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع ويدفع العنصر البشري إلى التطوير و التجديد و الابتكار، ويعتبره رأس مال فكري هام على المنظمة الاستثمار فيه واستغلاله بصفة جيدة وفاعلة.

خلاصة:

يحتل المورد البشري مكانة هامة ضمن إدارة الجودة الشاملة، خاصة في ما يتعلق بالدور الذي يقوم به في تفعيل وإنجاح نظام الجودة الشاملة، وهذا ما جعلها تركز في مبادئها عليه كأداة هامة ومورد فاعل في عجلة التحسين المستمر، وتشدد على ضرورة السعي نحو الوصول إلى موارد بشرية مؤهلة وكفئة وذات جودة عالية بالعمل على تحسين تقنيات ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال إنشاء نظام صارم للتوظيف، يضمن الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث يعمل على توفير مدخلات بشرية ذات جودة عالية، تكون مصدرا للتفوق، والتميز لمؤسسة تتبنى معايير الجودة في التوظيف، وربط هذا النظام مع نظام الجودة الشاملة الذي بدوره يهتم أيضا بعملية التكوين، نظرا لضمان هذا الأخير جودة المورد البشري من خلال التكوين المستمر القائم على نظام عادل لتقييم الأداء، ما يساهم بشكل أساسي في رفع جودة العمال في المؤسسة، كما يعمل نظام الجودة الشاملة على تحسين نظام الحوافز، حتى يكون أكثر فعالية و نجاعة في تفعيل المورد البشري، ويشدد على دور الاتصال الداخلي في تحقيق التعاون و التأزر بين العمال وتنمية كفاءتهم الجماعية وبعث روح الفريق فيهم، من خلال تكوين حلقات الجودة التي تعتبر وسيلة اتصال فعالة تدعم ثقافة الجودة في المؤسسة.

الفصل الثالث

نظام الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في

مؤسسة "Condor"

تمهيد:

تعتبر مؤسسة Condor، واحدة من أهم المؤسسات المتواجدة في الجزائر والتي عرفت رواجاً وانتعاشاً في مجال إنتاج المنتجات الالكترونية والالكترومنزيلي، ونظراً للمنافسة الشديدة التي يعرفها السوق ومن أجل حفاظها على موقعها التنافسي وحصتها السوقية، حاولت إدخال بعض المفاهيم والعناصر الإدارية الحديثة، ومن أهمها الجودة الشاملة، عن طريق إنشاء وتبني نظام لإدارة الجودة لتحسين عدة جوانب على رأسها المورد البشري الذي تحاول المؤسسة من خلاله التغلب على المؤسسات المنافسة التي تملك مسيرين وإداريين وتقنيين ذوي مؤهلات جيدة وكفاءة عالية، وهو ما يشكل لها تحدياً صعباً.

ولمعرفة مستوى الجودة التي بلغته هذه المؤسسة من خلال النظام الذي اعتمده، ودوره في تفعيل إدارة مواردها

البشرية، يتناول هذا الفصل أربع عناصر كما يلي:

- تقديم عام لمؤسسة Condor؛
- نظام الجودة الشاملة في مؤسسة Condor؛
- إدارة الموارد البشرية وفعالية نظام الجودة الشاملة في مؤسسة Condor؛
- تفرغ و تحليل بيانات الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "Condor"

تعتبر مؤسسة "Condor" من المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، ولكون هذه المؤسسة تنشط في بيئة صناعية تتميز بالمنافسة الشديدة، فإنها تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

سنقدم في هذا المبحث نشأة مؤسسة "Condor" وأهم مراحل تطوراتها، مهامها و أهدافها، الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وأخيرا مهام كل مصلحة من مصالح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "Condor".

المطلب الأول : نشأة مؤسسة "Condor" وأهم مراحل تطوراتها

تناونا في هذا المطلب نشأة وتعريف مؤسسة "Condor" وأهم المراحل التي مرت بها لتصل إلى ما هي عليه الآن.

أولا: نشأة مؤسسة "Condor"

سنعرض نشأة وتعريف مؤسسة Condor في ما يلي:¹

مؤسسة "عنترتراد" - كوندور - مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي:

- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الآجر؛

- مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛

- مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛

- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، حيث تتمثل طبيعة نشاط المؤسسة في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية.

أما بالنسبة للاسم التجاري "عنترتراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة"، وتحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع مؤسسة "كوندور" بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، حيث تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة

112559 م²، يقدر رأس مال المؤسسة ب 24500000000 دج، ويبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 3473

عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

¹ من وثائق مؤسسة condor.

ثانيا - مراحل تطور مؤسسة "Condor" :

مرت مؤسسة "Condor" بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:¹

1- المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état):

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد

المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3- المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككا كليا (Complete Knock Down) CKD:

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى للعمل.

4- المرحلة الرابعة الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة "Hisens" الصينية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة "Condor"

تعتبر مؤسسة "Condor" ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الإلكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية، وتوفر المؤسسة مناصب توظيف أي أن للمؤسسة وزن في الاقتصاد الوطني من حيث الإبداع والتصنيع والتعاملات الداخلية والخارجية.

من بين أهم مهام و أهداف مؤسسة "Condor" نذكر ما يلي:²

¹ من وثائق المؤسسة.

² المرجع نفسه.

أولاً - مهام مؤسسة "Condor":

تتمثل أهم مهام مؤسسة "Condor" في ما يلي:

- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة : بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات, وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية .
- توفير مناصب شغل: بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 1500 منصب شغل.
- تطوير الاقتصاد .
- توفير منتج وطني جزائري في السوق : وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية.
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين و كسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

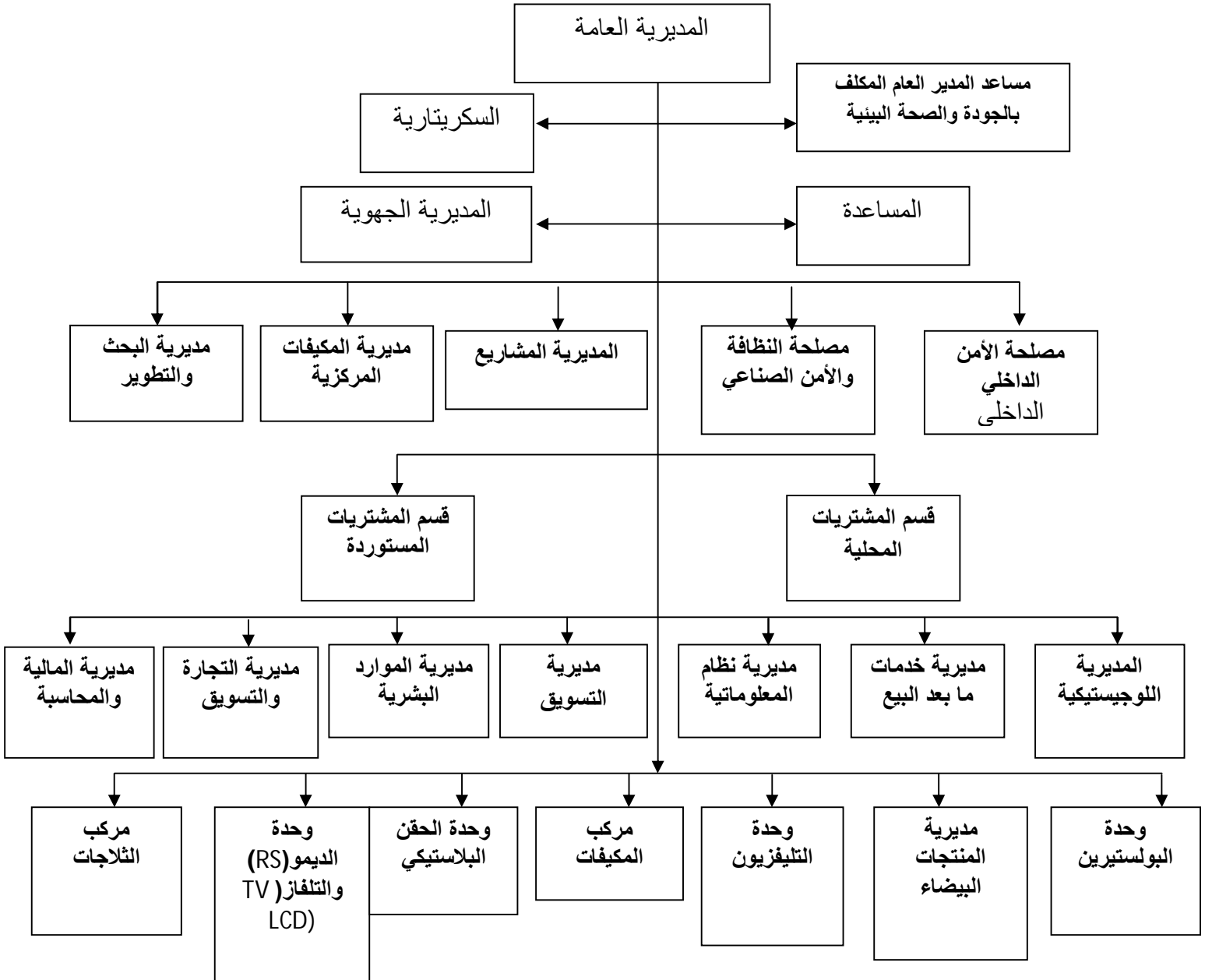
ثانياً - أهداف مؤسسة "Condor":

- تحقيق الربح : كان و لازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "Condor" من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة
- تحقيق متطلبات المجتمع : إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج : ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة

يتم من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقسيم العمل وتبيان الترتيب السلمي والإداري لمختلف مديريات ومصالح المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى مساعدة الإدارة على تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ومهام مختلف أفراد التنظيم، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "Condor".

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "Condor"



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor

نلخص مهام ومسؤوليات مختلف إدارات ومصالح مؤسسة Condor كما يلي:¹

أولاً - مهام المديرية العامة:

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- تحقيق خطط الإنتاج المقررة من طرف المؤسس؛
- تحقيق التسويق للإنتاج وفق سياسات وإجراءات المؤسسة؛
- ضمان الحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة؛
- الحرص على كفاءة أداء أنشطة المؤسسة (إدارة، تمويل، إنتاج، تسويق، صيانة)؛
- تطوير سيورورات ربحية أنشطة المؤسسة؛
- ضمان إدارة الأنشطة والممتلكات والأفراد وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها؛
- تنظيم وبرمجة الأعمال لمختلف المرؤوسين؛
- ممارسة السلطة على أفراد التنظيم وفق الهرم التنظيمي؛
- ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة المنصوص في المواصفة (iso 9000) .

ثانياً - مهام مديرية الجودة والسلامة والبيئة:

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- السهر على تطبيق نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليه والعمل على تطوير؛
- تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة؛
- تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية؛
- الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة؛
- الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التطابق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.

ثالثاً - مهام مديرية الموارد البشرية:

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- الحرص على الاستعمال العقلاني لأفراد المؤسسة؛
- إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين؛
- الحفاظ وتطوير القدرات البشرية للمؤسسة؛
- إقرار وسن مواصفات وإجراءات لتسيير الموارد البشرية؛

¹ المرجع السابق.

- الإدراك والتنبؤ بسياسة الأجور في المؤسسة؛
- الحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية؛
- الحفاظ على الجو الاجتماعي عن طريق تكوين علاقات دائمة مع الشريك الاجتماعي؛
- العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية؛
- السهر على احترام الاجراءات والخطط المنصوص عليها في المواصفة والخاصة بالموارد البشرية.

رابعا- مهام مديرية خدمات ما بعد البيع:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لمنتجات المؤسسة للعملاء؛
- تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن التعطلات الحاصلة في منتجات المؤسسة؛
- تحليل ومعالجة شكاوي العملاء؛
- توجيه عملية الإنتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات؛
- تسيير وممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.

خامسا- مهام مديرية المالية والمحاسبة:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للمؤسسة؛
- القيام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات؛
- إعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتحليلها؛
- القيام بالمتابعة المالية لملفات استثمارات المؤسسة؛
- مشاركة الادارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل.

سادسا- مهام المديرية التجاري:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- السماع للعميل والعمل على تطوير أسواق المؤسسة؛
- إعلام مدراء مختلف المديریات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات؛
- تحديد المواعيد الخاصة بعملية البيع وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد؛
- تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص المخططات التجارية؛
- البحث عن أسواق جديدة؛
- تقييم أثر بنية الأسعار على ربحية المؤسسة وتقديم الاقتراحات والتغييرات اللازمة بهذا الشأن؛
- السهر على احترام الإجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

سابعا - مهام مديرية التسويق:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- تحضير وإعداد نظام للمعلومات التسويقية؛
- القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة بهدف تحديد حجم الطلب على منتجاتها؛
- المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمختلف منتجات المؤسسة؛
- إعداد خرائط وجداول الطلب لمنتجات المؤسسة؛
- تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية؛
- تحليل اثر تغيرات الأسعار على حجم الطلب على مختلف المنتجات؛
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

ثامنا - مهام المديرية التقنية:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- الحفاظ على وسائل الإنتاج؛
- إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها؛
- تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات؛
- تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج.

تاسعا - مهام مديرية المشتريات:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- الاتصال بالموردين؛
- إعداد وتحليل الطلبيات ومتابعتها؛
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

عاشر - مهام مديرية اللوجستيك:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- التكفل بعملية نقل السلع (مواد أولية - منتجات)؛
- التكفل بعملية نقل أفراد المؤسسة؛
- التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

إحدى عشر - وحدات الإنتاج:

- تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:
- تحتوي المؤسسة على وحدات الإنتاج التالية:
- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمواد البيضاء؛

- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛
- وحدة إنتاج أجهزة التلفاز؛
- وحدة إنتاج الثلاجات؛
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف الذكية؛
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية؛
- وحدة إنتاج البلاستيك (وحدة دعم)؛
- وحدة إنتاج البولسترين (وحدة دعم) .

المبحث الثاني: نظام الجودة الشاملة في مؤسسة "Condor"

نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف على واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة Condor وذلك من خلال تتبع مسار ومسعى المؤسسة نحو تحقيق الجودة وإقامة نظام لإدارتها، وكذا السياسة التي اتبعتها المؤسسة لتحقيق هذا المبتغى ومدى التزامها بمبادئ ونود ومتطلبات مواصفة الـ iso9001.

المطلب الأول: مسعى مؤسسة "Condor" للحصول على شهادة الأيزو.

بغية تحقيق هذه الأهداف تعهدت ادارة المؤسسة بضمان تطبيق وإقامة نظام لإدارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته، وقد عرف مسعى الجودة في المؤسسة عدة مراحل نلخصها فيما يلي:¹

اولا: إن عملية إقامة نظام لإدارة الجودة في المؤسسة بدأت في سنة 2005 ، وذلك بعد القيام بعملية تشخيص لنظام المؤسسة من طرف مكتب مرافقة جزائري وهو (Albatros Conseil Algérie).

ثانيا: في مارس 2005 وبعد إعداد تقرير حول واقع نظام ادارة الجودة في المؤسسة تم اختبار مختلف أنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المتطلبات الواردة في المواصفة (Iso 9001/ 2000).

ثالثا: في أبريل 2005 واستنادا إلى نتائج التقرير، قامت المؤسسة بإبرام عقد مع مكتب الاستشارة السالف الذكر لتأهيلها على التسجيل والحصول على شهادة الـ (Iso 9001/ 2000).

رابعا: في ماي 2005 ، قامت ادارة المؤسسة بتعيين قادة مختلف العمليات.

خامسا: في أوت 2005 ، قامت ادارة المؤسسة بتحرير وتعريف سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة وحصر الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء هذه السياسة.

سادسا: في سبتمبر 2005 ، قامت ادارة المؤسسة بإحصاء وسائل القياس والمراقبة الموجودة في المؤسسة.

سابعا: في أكتوبر 2005 ، قامت ادارة المؤسسة بوضع خطط الرقابة على المنتجات المختلفة للمؤسسة.

ثامنا: في جانفي 2006 ، قامت ادارة المؤسسة بإنشاء وإعداد بطاقات الوظائف المختلفة في المؤسسة.

تاسعا: في فيفري 2006 ، قامت ادارة المؤسسة بتعيين المسؤول الأول عن نظام ادارة الجودة في المؤسسة.

عاشرا: في ماي 2006 ، قام المدير المساعد المكلف بالجودة بتحرير وإعداد دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

إحدى عشر: في نوفمبر 2006 ، قيام ادارة المؤسسة بإعداد الدليل التنظيمي (الهيكل التنظيمي) الجديد للمؤسسة.

اثنا عشر: في جانفي 2007 ، قيام مديرية الجودة للمؤسسة بإجراء تدقيق أولي حول نظام ادارة الجودة القائم.

ثلاثة عشر: في فيفري 2007 ، قيام الجمعية الفرنسية للتقييس (Afac/Afnor) بنظام ادارة الجودة القائم في المؤسسة من أجل تأهيله للحصول على شهادة المطابقة.

أربعة عشر: في مارس 2007 ، تحصلت مؤسسة condor على شهادة (iso9001/2000) والتي قدمت من طرف الهيئة الفرنسية (afac/afnor).

¹ المرجع السابق.

المطلب الثاني: سياسة الجودة بمؤسسة "Condor"

إن النتائج الايجابية التي تحصلت عليها مؤسسة condor من جراء تنفيذ نظام الجودة الشاملة تدفع كل فرد من أفراد المؤسسة وتحفزه وتشجعه على السعي قدما نحو تبني الجوانب المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية. إن انشغال الإدارة العليا واهتمامها بتطوير المؤسسة وذلك في إطار التنمية المستدامة، فقد قررت إدماج وبشكل تدريجي بعد المسؤولية الاجتماعية في نظام إدارتها للجودة، حيث إن سياستها تجاه الجودة تركز على 09 محاور أساسية وهي:

-تحسيس، إبلاغ، ومشاركة سياستنا مع كل المتعاملين والعمل على تلبية توقعاتهم.

-توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة؛

-تطوير قدرات مختلف أفراد المؤسسة (عمال، إدارات)؛

-تشجيع وتأييد المشاركة الفعالة والمسؤولة للأفراد؛

-التقليل في حجم وكمية المواد المستعملة في التعبئة والتغليف؛

-تحسين عمليات تسيير النفايات؛

-التقليل من حجم التلوث (السوائل والغازات)؛

- تطوير نظم الوقاية من الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل؛

- الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ولأجل ذلك إن مجلس إدارة المؤسسة والممثلة في المدير العام يتعهد ب:

- تقديم كل الإمكانيات اللازمة والضرورية لتحقيق هذه السياسة؛

- التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية والمتطلبات الأخرى؛

- ضمان فعالية أداء نظام الجودة الشاملة؛

- تدعيم الشفافية في إدارة المؤسسة؛

إن نجاح هذه السياسة التي أولينا كل اهتماماتنا بها مرتبط بكل فرد من أفراد المؤسسة حيث تستوجب اتحاد وتضاف جهود كل الأفراد على مختلف مستوياتهم الإدارية.

المطلب الثالث: تنظيم مديرية الجودة بمؤسسة "Condor"

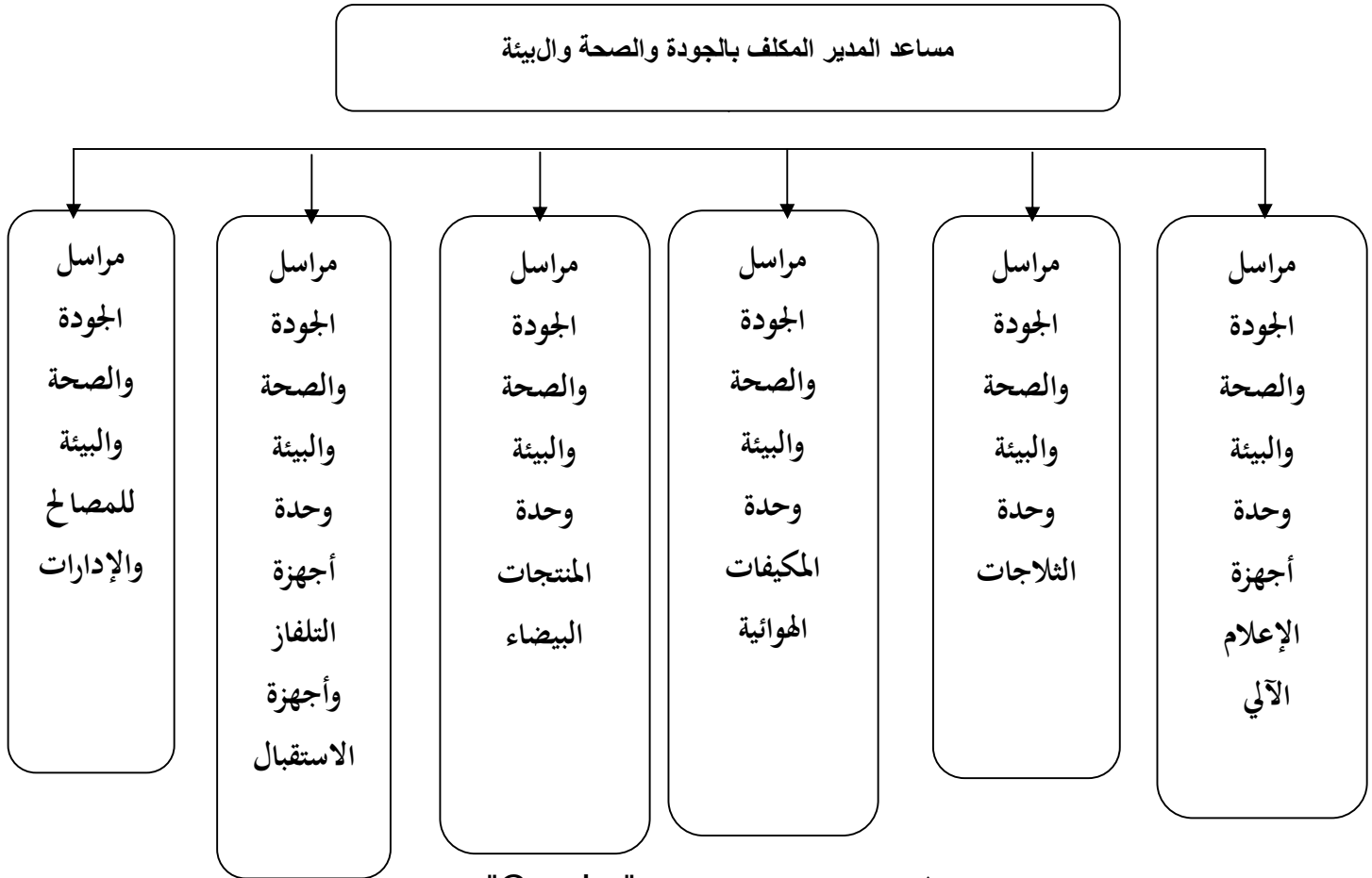
يقوم مساعد المدير المكلف بالجودة والصحة والبيئة والاستعانة بمراسلين بتحرير ونشر نظام إدارة الجودة في المؤسسة

وإعلام الإدارة العليا بآلية عمل هذا النظام والحاجة إلى التحسين والتطوير فيه.

وبغية القيام بهذه المهام على أحسن وجه أعطيت للمدير المكلف بالجودة والصحة والبيئة كل الصلاحيات والسلطات

وهذه وفق ما هو موضح في الهيكل التنظيمي الموالي :

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة في مؤسسة "Condor"



المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة "Condor".

تتمثل مهام كل مديرية فيما يلي:¹

1- مهام مساعد المدير المكلف بالجودة والسلامة والبيئة:

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- التطوير والحفاظ على نظام إدارة الجودة، والسهر على تنفيذه؛
- تسيير كل الوثائق التي لها علاقة بنظام إدارة الجودة وأرشفتها؛
- الكشف عن المشاكل المتعلقة بالمنتجات، العمليات، ونظام إدارة الجودة؛
- نشر وإرسال التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية؛
- الأخذ بعين الاعتبار للاقتراحات التي يقدمها الأفراد فيما يخص التحسين المستمر للجودة؛
- تقديم وأخذ الأفعال الوقائية التي تمنع وقوع حالات عدم المطابقة الخاصة بالمنتجات والعمليات؛
- السهر على تنفيذ وصيانة السيرورات الخاصة بنظام إدارة الجودة؛
- تحسيس الأفراد على أهمية مطلب الوفاء بمتطلبات العميل؛

¹ مديرية الجودة لمؤسسة Condor.

- إعلام وإخبار الإدارة العليا بألية عمل نظام إدارة الجودة والحاجة إلى التحسين والتطوير فيه.

2- مهام مراسلو الجودة والسلامة والبيئة.

لضمان تنفيذ الخطط الخاصة بنظام إدارة الجودة على مستوى وحدات الإنتاج المختلفة، فإن المراسلين يقومون

بالمهام التالية:

- مشاركة المسؤولين في تحرير بطاقات العمليات، تعليمات العمل، كفايات الاستعمال، بالإضافة إلى تحرير وإعداد سجلات التوثيق الخاصة بنظام إدارة الجودة؛.

- السهر على تنفيذ العمليات والالتزام بها وصيانتها؛

- ضمان الالتزام بالجوانب المتعلقة بالبيئة والصحة، والسهر على تنفيذ التعليمات والخطط التي تقلل من الأخطار؛

- الاتصال بمدير الجودة واقتراح التوصيات المتعلقة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة؛

- متابعة تنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية والوقوف على مدى فعاليتها وذلك في إطار التحسين المستمر للعمليات؛

- ضمان التطبيق والالتزام بكل الإجراءات الموثقة في نظام إدارة الجودة (التحكم في الوثائق وإجراءات التوثيق، التحكم في حالات عدم المطابقة وتنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية)؛

- تنشيط الاجتماعات بهدف تحسيس الأفراد بأهمية الجودة؛

- إعداد ميزانية تشغيل العمليات كل 03 أشهر؛

- المشاركة في الاجتماعات الخاصة بمتابعة العمليات كل 06 أشهر؛

- مساعدة المسؤولين على إيجاد وصياغة الحلول للمشاكل المتعلقة بالجودة.

3- مهام المراجعين الداخليين.

يتم تعيين هؤلاء المراجعين من طرف مساعد المدير المكلف بالجودة والبيئة والصحة، وتمثل مهامهم الأساسية في:

- القيام بالمراجعات لنظام إدارة الجودة وفقا للبرامج السنوية المحددة؛

- التأكد من مطابقة نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة مع متطلبات المواصفة؛

- التأكد من فعالية تنفيذ نظام إدارة الجودة والعمل على صيانتها.

4- مهام قادة العمليات

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- ضمان فعالية تنفيذ العمليات؛

- الكشف عن الحاجة إلى التحسين في العمليات، والعمل على تحسين وتطوير مختلف العمليات.

المطلب الرابع: واقع نظام الجودة الشاملة بمؤسسة "Condor"

يتجلى واقع نظام الجودة الشاملة في مؤسسة Condor من خلا مجموعة من المبادئ التي تلتزم بها والمتمثلة في:¹
 أولا- الإدارة وفق منهج النظم: في المؤسسة نجد إن كل عملية لها علاقة مع عمليات أخرى حيث إن مخرجات عملية ما تعتبر مدخلات لعملية أخرى، بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية والتكاملية بين مختلف العمليات، والجدول الموالي يبين العلاقات التفاعلية بين أهم أنشطة ووظائف مؤسسة condor .

الجدول رقم (03): العلاقات التفاعلية لأنشطة ووظائف مؤسسة "Condor".

العمليات البعدية	مخرجات العمليات القبلية وتعتبر كمدخلات للعمليات البعدية	العمليات القبلية
مختلف العمليات	- سياسة وأهداف الجودة - تقارير مراجعات الإدارة	المناجمت
- إنتاج المنتجات الرمادية - إنتاج المنتجات البيضاء - إنتاج منتجات الإعلام الآلي	طلب (أمر) الإنتاج	العملية التجارية
مختلف وحدات الإنتاج	وصل استلام الطلبية	المشتريات
مختلف العمليات	- تقارير التعيين - وثائق التقييم والتكوين	تسيير الموارد البشرية
مختلف وحدات الإنتاج	تقارير تقنية	خدمات ما بعد البيع
- العملية التجارية - تسيير الصفقات	وصل التسليم	اللوجستيك
مختلف العمليات	تقارير حول حوادث العمل	الصحة والأمن
مختلف وحدات الإنتاج	إعداد طلبات التدخل	عمليات الصيانة
مختلف العمليات	- وثيقة التدخل - توفير البرامج	نظام المعلومات

المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة "Condor".

¹ مديرية الجودة لمؤسسة "Condor".

ثانياً: القيادة: لقد اهتمت المؤسسة بهذا المبدأ من خلال تعهد المؤسسة بإقامة نظام لإدارة الجودة والسهر على توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق فعاليته، ويتجلى ذلك من خلال سياسة الجودة التي تبنتها المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء هذه السياسة، والالتزام الذي أخذه على عاتقه مجلس إدارة المؤسسة بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ هذه السياسة، ولغرض التطبيق الفعال لهذه السياسة قامت المؤسسة بوضع إجراءات للاتصال الداخلي والخارجي والتي من شأنها تنظيم وتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف إدارات المؤسسة، والجدول الموالي يمثل خطة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

الجدول رقم(04): مخطط الاتصال الداخلي بمؤسسة "Condor"

الوسيلة	التكرار	المستقبل	المرسل	مادة الاتصال	
- لوحة الإعلان - intranet - internet	عند الحاجة	كل المصالح	مختلف المديرين	تعليمات داخلية	1
- لوحات الإعلام - intranet	بصفة دائمة	- كل المصالح - أصحاب المصالح	المدير العامة	سياسة الجودة	2
intranet	بصفة دائمة	كل المصالحات	مديرية الجودة	إجراءات نظام إدارة الجودة	3
- ورقية - intranet	بصفة دائمة	كل أفراد المؤسسة	مديرية الموارد البشرية	النظام الداخلي	4
ورقية	عند الطلب	- كل المصالح - أصحاب المصالح	مديرية الجودة	دليل الجودة	5
- لوحات الإعلان - intranet	كل 03 أشهر	- مديرية الجودة - المصلحة المعنية	قادة العمليات	تقرير مراجعة العمليات	6
- intranet - internet	كل سنة	كل المصالح	مديرية الجودة	تقدير المراجعة الداخلية	7
- لوحات الإعلان - intranet	كل شهر	- مديرية الجودة - المصلحة المعنية	قادة العمليات	لوحة القيادة	8

المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة Condor.

ثالثاً: التوجه بالعميل: يتجلى الالتزام بهذا المبدأ من خلال المسؤولية التي أخذتها إدارة المؤسسة والممثلة في المدير العام على عاتقها بإرضاء عملائها من خلال تلبية توقعاتهم ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية، وإيماناً من المؤسسة بتلبية مطالب عملائها وحرصها على الوصول إلى الرضا الكامل لهم، فإنها تقوم كل سنة بتقييم رضا عملائها ووكلائها وموزعيها حتى يتسنى لها معرفة نقاط القوة لرضا للتمسك بها ونقاط الضعف للعمل على تحسينها، وفيما يلي نقدم نموذج تقييم مؤسسة (condor) عملائها ووكلائها وموزعيها.

الجدول رقم(05): النموذج المعتمد في مؤسسة Condor لتقييم رضا عملائها.

الملاحظة	التقييم				المعيار	
	4	3	2	1		
المعايير المتعلقة بالجهاز						
					الشكل الخارجي	1
					سهولة الاستعمال	2
					ملاحظات الجهاز	3
					الخيارات	4
					الصوت	5
					جودة الإنتاج	6
					التعبئة	7
					التركيب النهائي للمنتج	8
المعايير المتعلقة بالمؤسسة						
					الأسعار	1
					الكتالوجات	2
					الشحن	3
معايير أخرى						
					الاستقبال والمتابعة الهاتفية	1
					وفرة المنتجات	2
					تنوع المنتجات	3

المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة "Condor".

نلاحظ إن النموذج يتضمن مجموعة من المعايير التي على أساسها تقيم المؤسسة رضا عملائها على غرار المعايير المتعلقة بالمنتج، المعايير المتعلقة بالمؤسسة، المعايير المتعلقة بالخدمات، وهذا التنوع في المعايير إن دل على شيئا نما يدل على حرص المؤسسة على الإلمام والاهتمام بجميع الجوانب التي تؤثر على رضا عملائها والعمل على تحسينها.

رابعا: المشاركة الكاملة للأفراد: يتجلى الالتزام بهذا المبدأ من خلال التكوين والتدريب المستمر لعمال المؤسسة وإطاراتها، حيث تهدف المؤسسة من وراء ذلك إلى إشراك كل الأفراد في عملية تنفيذ وتحسين وتطوير نظام ادارة الجودة من خلال استعمال استعداداتهم وكفاءاتهم لصالح المؤسسة، وفي هذا الشأن ايضا تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على اقتراح الأفكار والأفكار التي تساهم في التحسين والتطوير المستمر لنظام ادارة الجودة، كما تعتمد ايضا الى قياس مدى مشاركة الأفراد في تنفيذ النظام والالتزام بالإجراءات، كما تعمل ايضا على تحسيس وتوعية الأفراد على بلوغ الأهداف وإعلام الأفراد بالنتائج والانجازات التي تم تحقيقها وتتمين جهودهم، ولغرض الوقوف على مدى مشاركة الأفراد تعمد المؤسسة إلى إجراء استبيان موجه إلى مختلف الأفراد وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

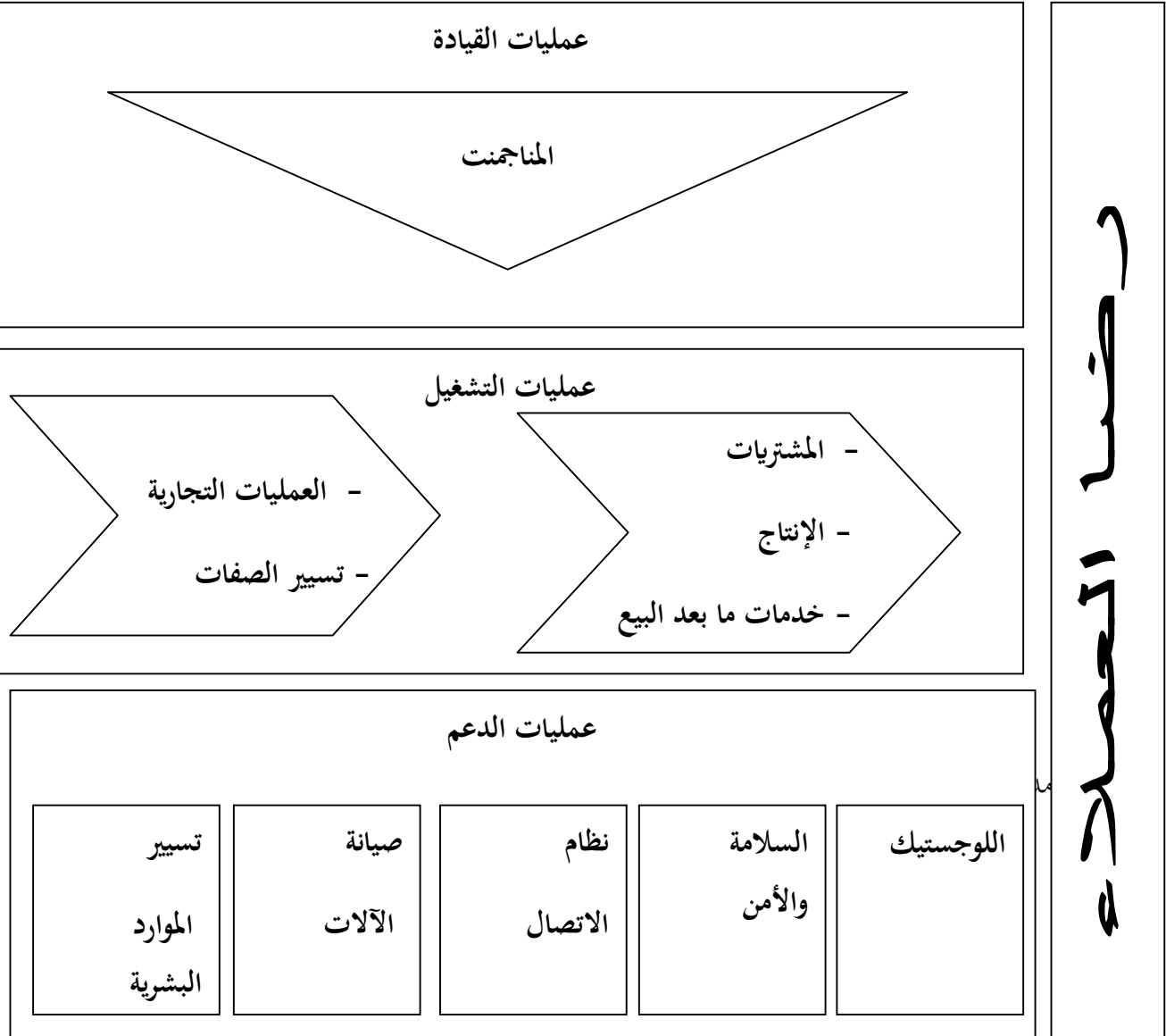
الجدول رقم(06): نموذج تقييم مدى المشاركة الكاملة للأفراد بمؤسسة "Condor"

الأجوبة	الأسئلة
	ما هي صلاحية شهادة (iso9001) التي تحصلت عليها المؤسسة؟
	من هي الهيئة التي منحت شهادة (iso9001) للمؤسسة؟
	ماذا تعرف عن سياسة الجودة بالمؤسسة؟
	هل فهمت محتوى سياسة الجودة بالمؤسسة؟
	هل تعرف مؤشرات وأهداف الجودة الخاصة بوظيفتك؟
	اشرح مؤشر وهدف واحد خاص بوظيفتك؟
	ماذا تعرف عن الإجراءات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالمؤسسة؟
	هل تم تحسيسك على نظام إدارة الجودة بالمؤسسة؟
	ما هي وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة؟
	هل تم إعلامك بالنظام الداخلي للمؤسسة؟
	ما هي القواعد والإجراءات التنظيمية المعمول بها في وظيفتك؟

المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة "Condor"

خامسا - منهج العملية: لغرض ترجمة متطلبات العملاء إلى منتجات وخدمات تلبي رغباتهم وتوقعاتهم وتحقيق رضاهم، عمدت المؤسسة إلى تطبيق منهج العملية في تأدية أنشطتها ومهامها، حيث تعرف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات حيث نجد إن في المؤسسة كل الأنشطة مكتوبة ومشكلة على شكل عمليات، حيث نجد إن سيرورة العمليات في المؤسسة تتكون من عمليات القيادة، عمليات التشغيل و عمليات الدعم، ولكل من هذه العمليات مخططات ووثائق خاصة بها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): خريطة العمليات بمؤسسة (condor).



المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة "Condor"

سادسا- علاقة نفعية متبادلة مع الموردين: إيماننا بان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى علاقتها الجيدة مع تسعى إلى تحقيق المنفعة المشتركة مع مورديها وذلك من "condor" مورديها، فان مؤسسة إعداد قائمة للموردين الاستراتيجيين، الاتصال الدائم مع الموردين، إبلاغ الموردين بمتطلبات العملاء، إشراك الموردين في عملية تطوير المنتجات، تقييم وإعادة تقييم الموردين، والشكل الموالي يوضح عملية تقييم الموردين الأساسيين لمؤسسة "Condor"
 الشكل رقم(12): وثيقة تقييم الموردين الأساسيين في مؤسسة (condor).

العملية:					
التاريخ:					
المورد:					
البريد الالكتروني:					
الهاتف:					
العلامة النهائية	معايير التقييم				المؤشرات
	التفاعل (التغذية الراجعة) (5 ن)	احترام المواعيد (5 ن)	السعر (5 ن)	الجودة (5 ن)	
					مقبول (15-20)ن
					متوسط (10-14)ن
					غير مقبول (0-9)ن
القرار:					
- الاحتفاظ بالمورد (مع ذكر الأسباب).					
- التخلي عن المورد (مع ذكر الأسباب).					

المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة Condor

يتبين من خلال الوثيقة إن المؤسسة تعتمد على عدة معايير لتقييم مورديها مثل جودة المواد والمعدات والآلات الموردة وسعرها، احترام المورد لمواعيد وأجال التسليم، وكذا مدى استجابة المورد لملاحظات واقتراحات المؤسسة في مجال التحسين والتطوير، وانطلاقا من هذا التقييم تتخذ المؤسسة قرار بشأن الاحتفاظ او التخلي عن المورد، ويجب الإشارة هنا إلى انه في بعض الحالات تحتفظ المؤسسة بالمورد وان كان غير مقبول وذلك عندما يكون هذا المورد في وضعية محتكر للمواد التي يوردها ومن الصعب للمؤسسة إيجاد موردين آخرين تتعامل معهم.

سابعاً-التحسين المستمر: بعد إن قامت المؤسسة بتأسيس نظام لإدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، التزمت الإدارة العليا بتحسين وتطوير هذا النظام وبشكل مستمر، ومن اجل الكشف عن الحاجة إلى التحسين في هذا النظام تعتمد المؤسسة على نتائج المراجعات الإدارية، والتي من خلالها يتم مراجعة عدة محاور من أهمها:

- تقييم درجة التطابق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- التأكد من رجوع المعلومات المتعلقة بالعملاء.
- التأكد من سير عمل العمليات ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات.
- لكشف عن حالات عدم المطابقة والأخذ بالأفعال التصحيحية والوقائية اللازمة.
- مستوى تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة.
- تحديد الحاجة إلى التحسين.

وبعد الانتهاء من عملية المراجعة وتحديد الحاجة إلى التحسين في العمليات، تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات التي تؤدي من شأنها إلى التحسين في نظام إدارة الجودة بشكل عام.

ثامناً-المنهج الواقعي في اتخاذ القرارات: إن اهتمام الإدارة العليا بتوسيع شبكة التوزيع من جهة والتزامها بتحسين جودة خدمات ما بعد البيع من جهة أخرى، فإن ذلك يسمح لها بالوصول إلى المعلومات وضمان موثوقيتها، كما تعمل إدارة المؤسسة على تطوير نظم تحليل هذه المعلومات والتقرب أكثر من مصادرها كل هذا يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الواقعية في اتخاذ قراراتها، حيث إن الأهم في عملية اتخاذ القرارات السليمة هو التركيز على الحقائق والوصول إلى المعلومات الموثوقة بالإضافة إلى فعالية نظم تحليل هذه المعلومات.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة "Condor"

من خلال دراستنا الاستطلاعية بميدان الدراسة توصلنا إلا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمديرية الموارد البشرية حيث تتجلى هذه الأهمية في كون أن هذه المديرية هي الأساس الذي تعتمد عليه من أجل التسيير الجيد. سنعرض في هذا المبحث أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها، ثم سنقدم تطور عدد عمال المؤسسة والعمال المستفيدين من عملية التكوين.

المطلب الأول - أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها في مؤسسة Condor فيما يلي:¹

أولاً - أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق معظم الوظائف الموكلة إليها:
- السهر على حقوق العمال؛
- توفير احتياجاتهم؛
- متابعة الحضور و الغياب و متابعة العمال بكل أصنافها؛
- الرقابة على ظروف العمل و تسيير الخدمات الخاصة بالأفراد، و تتبع حياتهم الوظيفية؛
- الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، الحوافز، المكافآت و العلاوات؛
- اعتماد عقود العمل و الأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها؛
- إعداد النظام وترتيب الملفات ترتيباً إدارياً وفق الشروط المعمول بها؛
- استلام الشكاوى والطلبات فيما يخص العمال.

ثانياً - أهداف إدارة الموارد البشرية:

- تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:
- تكوين قوى عمل مستمرة و ذات كفاءة و منتجة؛
- المحافظة على العمال و تأمين مساهمتهم المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة؛
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها؛
- تعويض العمال عن جهودهم مادياً ومعنوياً؛
- صيانة العمال و المحافظة على سلامتهم و مستوى مهاراتهم في الأداء؛
- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ مديرية الموارد البشرية المؤسسة Condor.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة وظائف عديدة تعتمد عليها أهدافها ألا وهي:¹

1- **تحليل العمل و تخطيط القوى العاملة:**يقوم مدراء الوحدات بتخطيط احتياجاتهم من القوى العاملة و تحليل العمل و توصيفه و تحديد مواصفات من يشغله حيث أن هذه الوظيفة لا تطبق على كل المهام (المناصب) بل فقط على المهام التي تحتاج إلى تخصيص ثم يقوم المدير بإعلام المسؤول عن مصلحة المستخدمين بالوحدة حيث هذا الأخير يتصل بمدير الموارد البشرية و إعلامه باحتياجاتهم.

2- **جذب و استقطاب الأيدي العاملة:** تعتمد المؤسسة في جذبها للأفراد على الاستقطاب الداخلي للاستفادة من الخبرات و القدرات التي تتراكم داخل المنظمة و كذلك على الاستقطاب الخارجي للمجيء و تنويع أفكار و وجهات النظر التي تستفيد بها المؤسسة.

3- **الاختيار و التعيين:** تركز المؤسسة في اختيار و تعيين أفرادها على أساس الكفاءة و المستوى التأهيلي (الشهادات) مع الأخذ بعين الاعتبار اعتمادها على التوظيف عن طريق المعارف والأصدقاء.

4- **تحفيز القوى العاملة:** بما أن المؤسسة إنتاجية فهي تعتمد على تحفيز القوى العاملة ماديا لأن هذا التحفيز يعطي دفعا قويا للعمال و رفع روحهم المعنوية.

5- **تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء العمال في المؤسسة على أساس العمل و المبادرة والسلوك .

6- **تصميم هيكل الأجور:**

لقد أعادت المؤسسة تصميم هيكل الأجور الخاص بها و نحن في مرحلة تربصنا حيث تتبعنا هذه المرحلة من بعيد ولاحظنا مايلي :

- اجتماع كل مدير وحدة مع رؤساء العمال و تصميم هيكل أجور خاص بعمال وحدتهم يروونه مناسب.

- اقتراح الهيكل المصمم من طرف كل وحدة على نائب المدير العام و الذي بدوره يعرضه على مدير الموارد البشرية حيث تتم دراسته و التوصل إلى هيكل أجور عام خاص بالمؤسسة.

8- **تكوين و تطوير العاملين:** في حالة وجود نقص في أداء العامل يتم تدريبه و تطوير مهاراته داخل المؤسسة من طرف إدارات مختصة، و إن استدعت الضرورة فقد يتم إرسالهم إلى الخارج.

9- **تخطيط المسار الوظيفي:** يهتم رئيس مصلحة المسار الوظيفي لكل فرد من أفراد المؤسسة أو الوحدة المسؤول عنها خاصة فيما يتعلق بالتحويل و الترقية و التدريب إلى غاية إحالته على التقاعد أو فسخ عقد العمل معه.

¹ المرجع السابق.

المطلب الثالث: تطور عدد العمال في مؤسسة "Condor"

سنقدم في هذا المطلب تطور عدد العمال بمؤسسة "Condor" وعدد المتسفين من التكوين خلال سنة 2012، 2013 و2014.

الجدول رقم (07): تطور عدد العمال بمؤسسة "Condor"

السنة	2012	2013	2014
إطارات	261	281	312
أعوان تحكم	486	513	527
أعوان تنفيذ	2753	3031	2981
المجموع	3500	3829	3820

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة Condor.

والجدول الموالي يوضح عدد عمال مؤسسة "Condor" المستفدين من التكوين:

الجدول رقم(08): عدد العمال المستفدين من التكوين

السنة	2012	2013	2014
تكوين خارج المؤسسة	19	12	06
تكوين داخل المؤسسة	585	474	901
المؤتمرات والملتقيات	09	22	11
المتربصين	186	204	288
المجموع	799	712	1206

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة Condor.

يتضح من الجدول رقم(08) أن مؤسسة "Condor" تولي أهمية بالغة لتكوين الموارد البشرية وتطويرها لإعداد كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. حيث تتمثل أهداف التكوين بالمؤسسة في ما يلي:¹

- أهداف اقتصادية : والتي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، وتنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي .
- أهداف تقنية : تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة .
- بينما تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودافعية العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم تعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء، ويمكن القول أن التكوين له فاعلية كبيرة في تطبيق وتحقيق الجودة.

¹ المرجع السابق.

المبحث الثالث : علاقة نظام الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة Condor

لدراسة وتحليل تبني نظام الجودة الشاملة بمؤسسة Condor ومدى مساهمته في تطوير إدارة الموارد البشرية، وتنمية المورد البشري فيها، يتناول هذا المبحث مختلف جوانب الدراسة الميدانية، من خلال توضيح أهميتها وأهدافها، وتحديد منهجية الدراسة، وعرض نتائج الإجابة على الاستبيان وتحليلها.

المطلب الأول: أهمية وأهداف الدراسة

سنتناول في هذا المطلب أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً - أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة المتعلقة بالاستبيان الموزع على عينة من عمال مؤسسة Condor، هي معرفة آرائهم وتقييم مساهمة نظام الجودة الشاملة في تعزيز دورهم في المؤسسة، ومدى تركيزه على الاهتمام بهم وبمحتاجهم وتطلعاتهم، وبدرجة تطويره لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية المعنية بهم، خاصة التوظيف والتكوين والتحفيز والاتصال الداخلي، وهذا ما يحدد دور وقوة تأثير هذا النظام على إدارة الموارد البشرية، ونسبة نجاحه في تفعيلها بمؤسسة Condor، بما يعمق من ثقافة الجودة بها، ويضمن المشاركة الفعالة للمورد البشري في ترسيخها، من خلال تجسيد التحسين المستمر لمختلف العمليات و النشاطات.

كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تكشف مدى التطبيق الفعلي لمختلف إجراءات نظام الجودة الشاملة المتعلق بإدارة الموارد البشرية، ودرجة وعي المسؤولين والعمال بها وبضرورة تجسيدها على أرض الواقع، وتقديم صورة واضحة عن مستوى الجودة الذي وصلت إليه مؤسسة "Condor" فيما يخص تفعيل إدارة الموارد البشرية.

ثانياً-أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف التي تبحث عليها الدراسة عنها في العناصر التالية:

- معرفة مدى فعالية عملية التوظيف وإسهامها في جودة المورد البشري؛
- معرفة مدى فعالية نظام الجودة الشاملة في الاستجابة لمختلف احتياجات العمال التكوينية، وتنمية كفاءتهم ومهارتهم حتى يكونوا أكثر فعالية في المؤسسة؛
- قياس مدى نجاعة وعدالة عملية التحفيز ومدى ارتباطها بمعايير الجودة وانعكاسها على تحسين العمال إنتاجيتهم؛
- دراسة دور نظام الجودة الشاملة في تعزيز الاتصال الداخلي والعمل الجماعي بين العمال، ومدى تفعيله للكفاءات الجماعية في المؤسسة؛
- معرفة مدى ترسيخ المؤسسة ثقافة الجودة لدى عمالها؛
- تحديد قوة الارتباط والعلاقة بين نظام الجودة الشاملة المعتمد في مؤسسة Condor وإدارتها للموارد البشرية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سنقدم في هذا المطلب أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة ومن ثم عينة الدراسة.

أولاً - أدوات جمع بيانات الدراسة:

بغية الحصول على معلومات تخص مؤسسة "Condor" والإلمام بمختلف عناصر وجوانب الدراسة، تم الاعتماد في البحث على ثلاث أدوات رئيسية لجمع المعلومات، هي:

1- الاستبيان:

وهو من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات، واعتمدنا عليه من خلال توزيع استمارة باللغة العربية على العمال، تحتوي على 28 سؤالاً، تدرج ضمن خمس محاور رئيسية، مسبقة بجيز مخصص للمعلومات الشخصية عن العامل المستجوب لتحديد خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة في العمل، والمركز الوظيفي.

أما بالنسبة للأسئلة الموجهة للعمال والمتعلقة بعلاقة نظام الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة Condor، فهي تدرج ضمن خمس محاور أساسية، هي:

- محور التوظيف؛
- محور التكوين؛
- محور التحفيز؛
- محور الاتصال الداخلي؛
- محور نظام الجودة الشاملة.

2- المقابلة:

تم الاعتماد عليها للحصول على معلومات دقيقة حول نشاطات إدارة الموارد البشرية، وإجراءات نظام الجودة الشاملة، خاصة فيما يخص إجراءات نظام الجودة الشاملة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والكشف على مدى تطبيقها في المؤسسة، وقد قمنا بمقابلة مع مسئولين بإدارة الموارد البشرية وهما: نائب مدير الموارد البشرية المكلف بالمستخدمين و مسئول الجودة على مستوى المديرية، وهذا ما سمح لنا بمعرفة بعض التفاصيل المفيدة.

3- الملاحظة:

وتم الاعتماد عليها في جمع البيانات التي تصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان أو المقابلة، لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بشكل مفصل في استمارة البحث.

4- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

اعتمدنا عليها لتحليل بيانات البحث، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة عدد ونسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستبيان.

- الأشكال البيانية: لعرض المعلومات وتوضيحها أكثر.

ثانيا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سنعرض حجم العمالة في مؤسسة "Condor" ومن تم نحدد حجم العينة منه كما يلي:

1- تحديد مجتمع الدراسة:

نظرا لكبر حجم العمالة في المؤسسة والبالغ 3820 عامل نهاية شهر 2014، تعذرة أخذها كاملة كمجتمع للدراسة، وتم أخذ 3 مديريات رئيسية مرتبطة بنظام إدارة الجودة الشاملة والعمليات الإدارية كمجتمع للدراسة، وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية الجودة، والقسم التجاري وذلك لطابعها الإداري ، ولقربها من مختلف الاجراءات الإدارية، وتم استبعاد المديریات ذات الطابع التقني.

ويبلغ عدد عمال المديریات الثلاثة المأخوذة كمجتمع للدراسة 262 عاملا، يتوزعون بالشكل التالي:

- 142 إطار (أي 54,19% من مجتمع الدراسة)

- 67 عون تحكم (أي 25,57% من مجتمع الدراسة)

- 47 عون تنفيذ (أي 17,93% من مجتمع الدراسة)

2- تحديد عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تشمل 65 عامل (أي 24,80% من المجتمع الأصلي للدراسة)، وذلك مراعاة للتمثيل الجيد لمختلف أفرادها، لمعرفة آرائهم حول مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وبعد حصولنا على الاستمارات الموزعة وفرزها ومراجعتها تحصلنا على 60 استمارة صالحة للدراسة من أصل 65 استمارة.

المطلب الثالث : تفرغ وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة

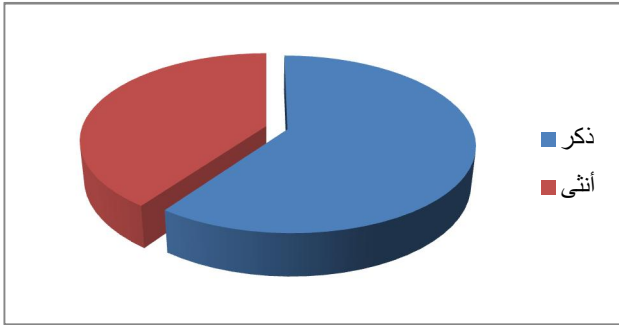
من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان، يمكن القول أن أفراد العينة تتميز

بالصفات التالية :

أولاً - طبيعة الجنس لأفراد العينة :

كانت إجابات أفراد العينة الخاصة بالجنس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة من حيث الجنس. **الشكل رقم (13) : توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.**



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
ذكر	36	60
أنثى	24	40
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر : بالاعتماد على الاجابات المقدمة من أفراد العينة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة تقدر ب (60%) أكبر من نسبة الإناث التي

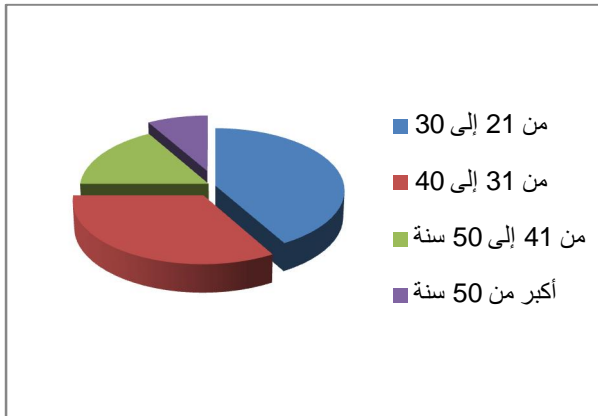
تقدر ب(40%).

ثانيا : فئات العمر لأفراد العينة (السن)

كانت إجابات أفراد العينة الخاصة بالسن كما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



فئات العمر	التكرار	النسبة (%)
من 21 إلى 30 سنة	25	41,66
من 31 إلى 40 سنة	20	33,33
من 41 إلى 50 سنة	10	16,66
أكبر من 50 سنة	05	08,33
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

يتضح لنا من الجدول رقم (10) أن أغلبية العينة كانت من الفئة العمرية من 21 سنة إلى 30 سنة بنسبة

(41,66%)، أما الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة فنسبتهم تقدر (33,33 %)، تليهم الفئة العمرية من 41 سنة

إلى 50 سنة بنسبة (16,66 %)، وبعدها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة (08,33 %).

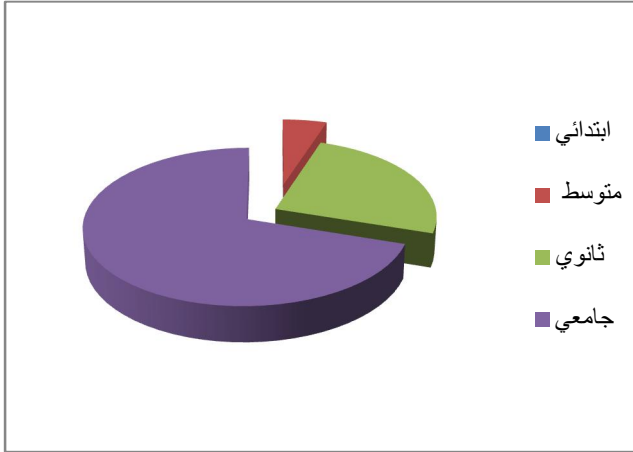
ثانياً المستوى الدراسي لأفراد العينة:

كانت إجابات أفراد العينة الخاصة بالمستوى الدراسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي الشكل رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى

الدراسي

الدراسي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	00	00
متوسط	03	5
ثانوي	12	20
جامعي	45	75
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

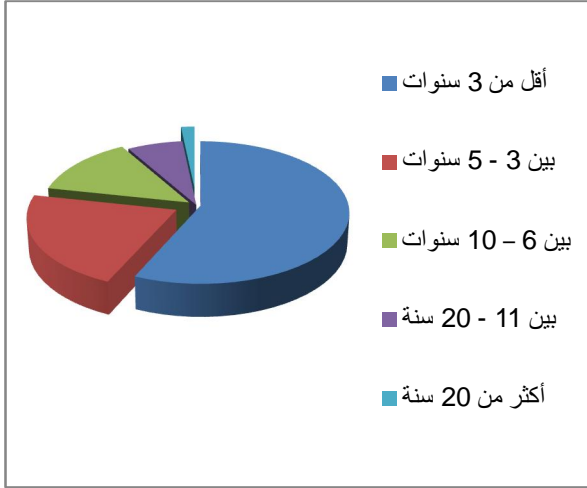
ظهرت نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة (75 %) وهي أكبر نسبة، تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي التي قدرت ب (20 %)، في حين قدرت نسبة الأفراد ذوي المستوى المتوسط (5 %)، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي فلا توجد في أفراد العينة، يمكن القول أن نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع مرتفعة.

رابعا : الخبرة

كانت إجابات أفراد العينة الخاصة بالخبرة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة الأقدمية في العمل

العمل



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 3 سنوات	34	56,66
بين 3 - 5 سنوات	13	21,66
بين 6 - 10 سنوات	08	13,33
بين 11 - 20 سنة	04	6,66
أكثر من 20 سنة	01	1,66
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

يظهر من الجدول رقم (12) أن أكبر عدد أفراد العينة هي التي تقل مدة تواجدها بالمؤسسة عن 3 سنوات وذلك بنسبة (56,66 %)، ثم تأتي الفئة التي تتراوح مدة أقدميتهم (بين 3 - 5 سنوات) بنسبة (21,66 %)، ثم تليها الفئة التي تتراوح مدة أقدميتهم من (6 - 10 سنوات) بنسبة (13,33 %)، وتأتي الفئة (بين 11-20 سنة) بنسبة (6,66 %)، وأخيرا فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (1,66 %).

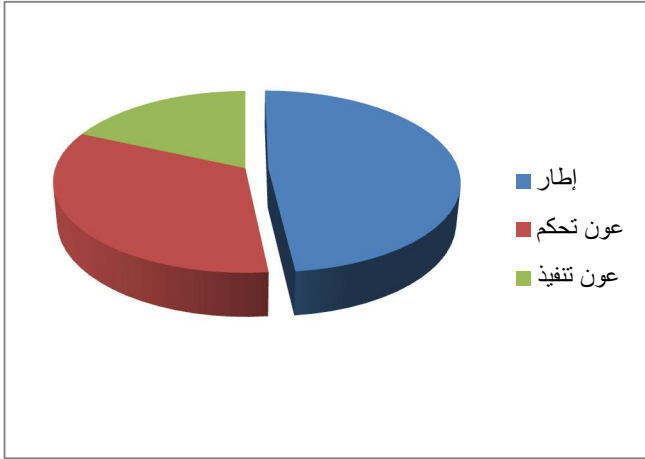
خامسا - المركز الوظيفي:

كانت إجابات أفراد العينة الخاصة بالمركز الوظيفي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة من حيث المركز الوظيفي الشكل رقم (17) : توزيع أفراد العينة من حيث المركز

الوظيفي

الوظيفي



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
إطار	29	48,33
عون تحكم	20	33,33
عون تنفيذ	11	18,33
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من أفراد العينة.

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية العينة مكونة من إطارات بنسبة (48,33%)، ثم أعوان التحكم بنسبة (33,33%)، ثم يليها عون التنفيذ بنسبة (18,33%).

المطلب الرابع : تحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالأسئلة المطروحة

نقوم بتحليل بيانات الاستبيان حسب المحاور العامة للأسئلة المطروحة، وذلك كالتالي:

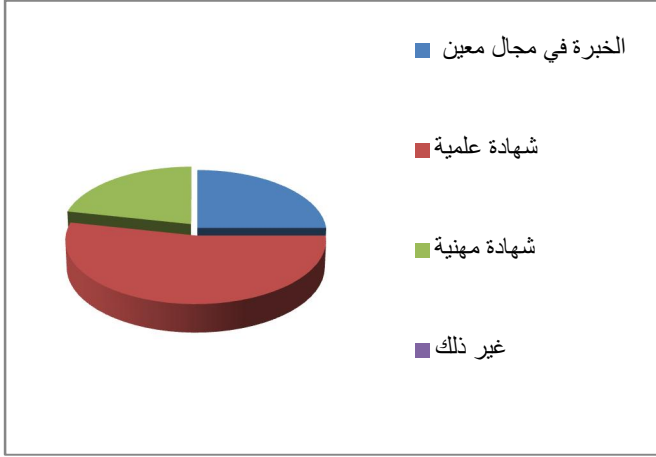
أولا - التوظيف في مؤسسة Condor وعلاقته بنظام الجودة الشاملة

لمعرفة ارتباط التوظيف بنظام الجودة الشاملة ومدى قوة العلاقة بينهما، قمنا بطرح الأسئلة التالية:

1- السؤال الأول: على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الأول موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) : أساس التوظيف بالمؤسسة. الشكل رقم (18) : أساس التوظيف بالمؤسسة.



الإجابات	التكرار	النسبة %
الخبرة في مجال معين	15	25
شهادة علمية	32	53,33
شهادة مهنية	13	21,66
غير ذلك	00	00
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

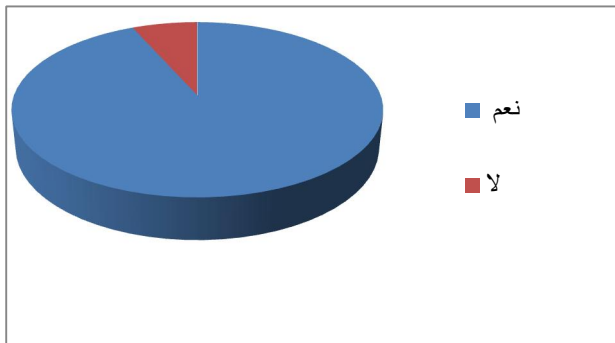
يتضح من الجدول السابق أن أغلبية العمال موظفين على أساس الشهادة العلمية بنسبة (53,33%)، في حين

تحتل الخبرة المركز الثاني بنسبة (25 %)، تليها نسبة الموظفين على أساس الشهادة المهنية بنسبة (21,66 %)، وهذا يدل أن على اهتمام المؤسسة بجودة مدخلاتها البشرية.

2- السؤال الثاني: هل ترى بأن إمكانياتك وقدراتك تناسب مصبك الحالي

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الرابع موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) : تحديد مدى توافق إمكانيات وقدرات الفرد للمنصب الذي يشغله. الشكل رقم (19) : تحديد مدى توافق إمكانيات وقدرات الفرد للمنصب الذي يشغله.



الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	56	93,33
لا	04	6,66
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

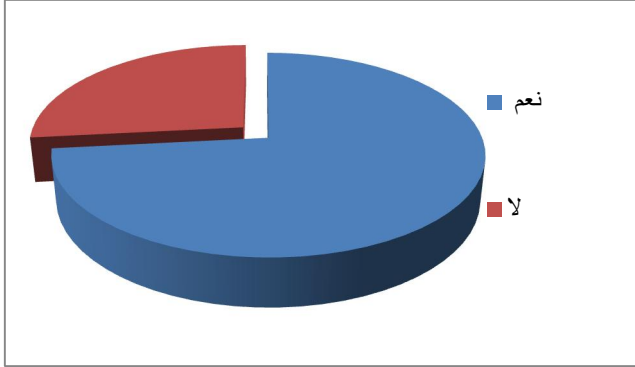
يتضح لنا من الجدول السابق أن أغلبية العمال بنسبة (93,33%) قد اعتبروا أن إمكانياتهم وقدراتهم توافق المناصب

التي يشغلونها، ونفت نسبة ضئيلة مقدرة بنسبة (6,66%) ذلك، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كشرط ضمن شروط جودة المدخلات البشرية.

3- السؤال الثالث: هل يساهم نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التوظيف؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الثالث موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) : تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة الشكل رقم (20) : تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	44	73,33
لا	16	26,66
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

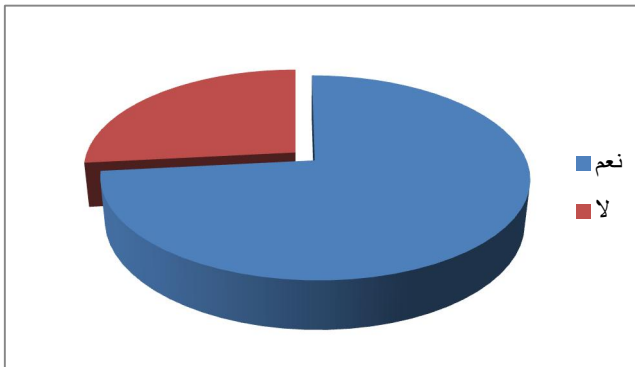
المصدر: بالاعتماد على الاجابات المقدمة من أفراد العينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يؤكدون أن نظام الجودة الشاملة له مساهمة فعالة في تطوير عملية التوظيف تقدر ب (73,33%) وهي النسبة الأكبر، في حين تنفي نسبة (26,66%) ذلك وتبرر النسبة التي أجابت بلا أن إجراءات نظام الجودة الشاملة غير مطبق بصفة سليمة في عملية التوظيف، أما النسبة التي أجابت بنعم فبررت إيجابتها بأن هذا النظام ساهم بصورة فعالة في تطوير عملية التوظيف

4- هل تعتقد أن الموظفين الجدد في المؤسسة أكفاء لشغل المناصب التي عينوا فيها؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الرابع ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) : تحديد كفاءة الموظفين الجدد المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	32	53,33
لا	28	46,66
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العمال تقدر ب (53,33%) يؤكدون كفاءة الموظفين الجدد، في حين تنفي نسبة معتبرة تقدر ب (46,66%) ذلك، وهذا ما يدل على انتقاء المؤسسة موظفيها بعناية ودقة، خاصة بعد تبني نظام الجودة الشاملة

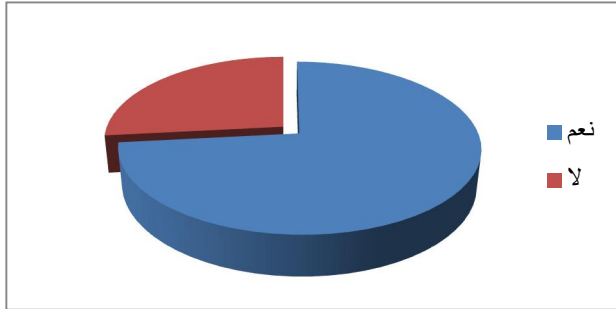
ثانيا : التكوين في مؤسسة Condor وعلاقته بنظام الجودة الشاملة

لمعرفة مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة في ما يتعلق بالتكوين، قمنا بطرح الأسئلة التالية:

5- السؤال الخامس: هل سبق وأن تلقيت تكويناً بالمؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الخامس موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) : تحديد مدى تكوين العمال بعد الشكل رقم (22) : تحديد مدى تكوين العمال بعد التحاقهم بالمؤسسة. التحاقهم بالمؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	32	53,33
لا	28	46.66
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

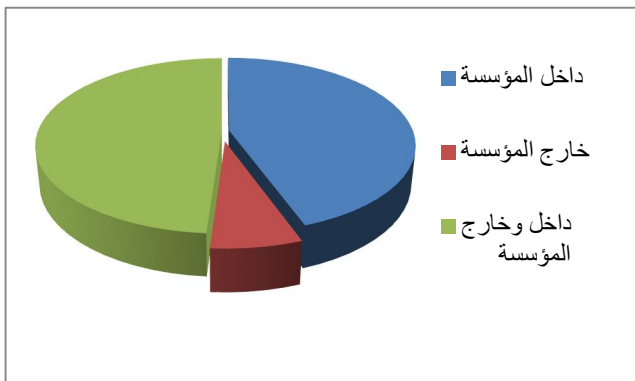
المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال تلقوا تكويناً بعد التحاقهم بالمؤسسة بنسبة (53,33%) يؤكدون كفاءة الموظفين الجدد، في حين تنفي نسبة معتبرة تقدر ب (46,66%) ذلك، وهذا ما يدل على انتقاء المؤسسة موظفيها بعناية ودقة، خاصة بعد تبني نظام الجودة الشاملة.

6- السؤال السادس: أين تلقيت هذا التكوين؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال السادس موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) : تحديد مكان تكوين أفراد العينة. الشكل رقم (23) : تحديد مكان تكوين أفراد العينة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
داخل المؤسسة	20	44,44
خارج المؤسسة	03	6,66
داخل وخارج المؤسسة	22	48,88
المجموع	45	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

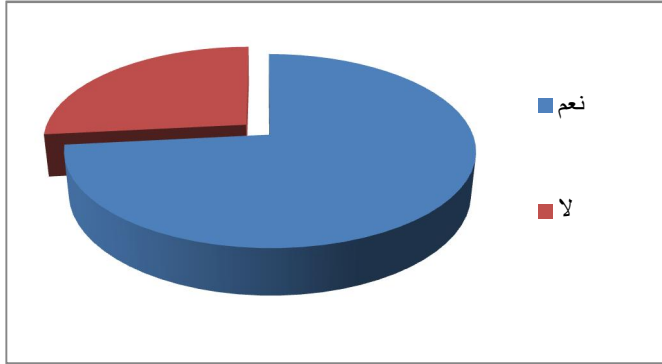
من الجدول أعلاه يتضح لنا أن (48,88%) من العمال مستفيدين من البرامج التكوينية داخل وخارج المؤسسة، ونسبة (44,44%) تلقوا برامج تكوينية داخل المؤسسة، أما بالنسبة للعمال الذين استفادوا من البرامج التكوينية خارج المؤسسة فكانت نسبتهم تقدر ب (6,66%).

7- السؤال السابع: هل تلقيت برامج تكوينية حول الجودة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال السابع موضحة في الجدول التالي:

والشكل التالي يمثل نسب مكان استفادات أفراد العينة من البرامج التكوينية في المؤسسة:

الجدول رقم (20) : تلقي أفراد العينة برامج تكوينية الشكل رقم (24) : : تلقي أفراد العينة برامج تكوينية حول الجودة. حول الجودة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	33	73,33
لا	12	26,66
المجموع	45	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

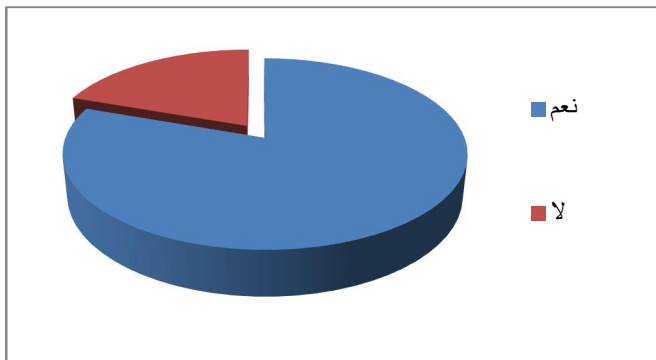
من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العمال تلقوا برامج تكوينية حول الجودة بنسبة (73,33%)، في حين

لم تستفد نسبة (26,66%) من هذه البرامج، وهذا دليل أن المؤسسة تهتم بترسيخ نظام الجودة الشاملة لدى عمالها.

8- السؤال الثامن: من وجهة نظركم هل ساهم نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين في المؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الثامن موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) : تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة الشكل رقم (25) : تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة تطوير عملية التكوين في المؤسسة. تطوير عملية التكوين في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	45	80,35
لا	11	19,64
المجموع	56	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

من الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من العمال المقدر بنسبة (80,35%) يؤكدون على المساهمة الفعالة

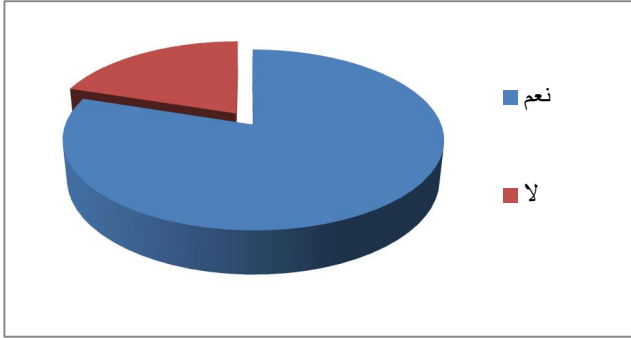
لنظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين بينما نفت نسبة معتبرة تقدر ب (19,64%) ذلك، مبررة جوابها إلى

عدم التقيد بكل إجراءات وقواعد هذا النظام، وعموماً تتضح مساهمة هذا النظام الفعالة في تطوير عملية التكوين.

9- السؤال التاسع: هل تعتقد أن الممارسة المستمرة واليومية لعملك تلعب دورا هاما في تحسين أدائك في العمل؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال التاسع موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) : أهمية الممارسة المستمرة واليومية للعمل الشكل رقم (26) : أهمية الممارسة المستمرة واليومية للعمل في تحسين أداء العامل في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	60	100

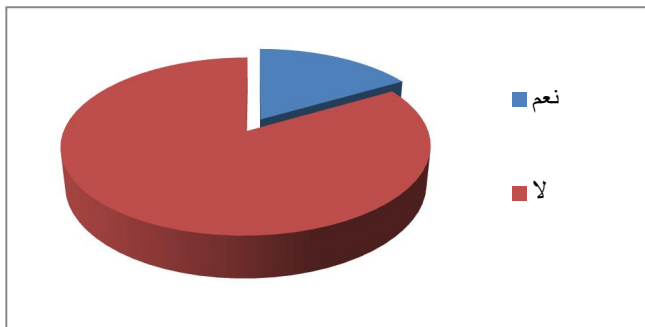
المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بنسبة (80%) تؤمن بأهمية الممارسة المستمرة واليومية لعملها ودورها في تحسين أدائهم ورفع مستواهم، مبررين اجابتهم بالتحسين المستمر لمهاراتهم وتنمية كفاءتهم ومعارفهم بالممارسة المستمرة، في حين ترى أقلين تقدر نسبتها ب (20%) أن الممارسة المستمرة لا تنمي مهارتهم وكفاءاتهم بل يعتبرونها روتين.

10- السؤال العاشر: هل تعتقد أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتم بصورة عادلة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال العاشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) : تحديد مدى عدالة تقييم الأداء الشكل رقم (27) : تحديد مدى عدالة تقييم الأداء في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	10	16,66
لا	50	83,33
المجموع	60	100

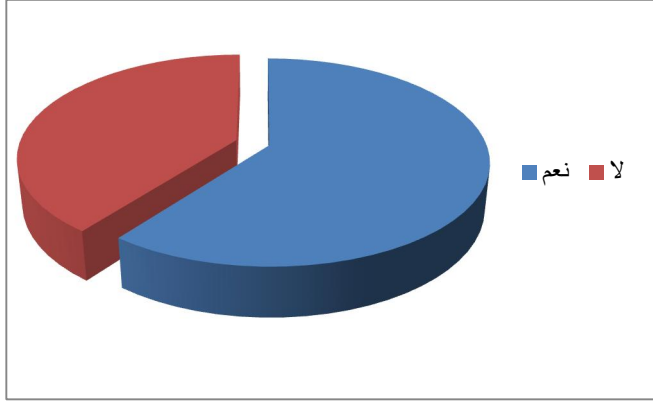
المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يتضح من الجدول أعلاه أن تقييم الأداء في المؤسسة لا يزال غير موضوعي وغير عادل، حيث أن نسبة (83,33%) من العمال ينفون عدالة تقييم الأداء بالمؤسسة، في حين نسبة (16,66%) يعتبرونه عادلا، وهذا ما يشكل تحديا أمام نظام الجودة الشاملة لجعله عادلا ومنصفا للمجهود المبذول من طرف العمال.

11- السؤال الحادي عشر: هل ضمنت عملية التكوين جودة المورد البشري؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الحادي العاشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) : تحديد مدى فعالية التكوين
الشكل رقم (28) : تحديد مدى فعالية التكوين
في جودة ضمان المورد البشري المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	32	60,37
لا	21	39,62
المجموع	53	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر والتي تقدر ب(60,37%) يؤكدون أن عملية التكوين ضمنت جودة المورد البشري وبرروا إجابتهم بأنه مورد مهم جدا لذلك يحتوي نظام الجودة الشاملة إجراءات تتعلق به، ونسبة جيدة تقدر ب (39,62%) ينفون فعالية عملية التكوين في تحسين جودة المورد البشري ويبررون أجوبتهم بعدم احترام إجراءات هذه العملية و يأملون أن يحسنها نظام الجودة الشاملة.

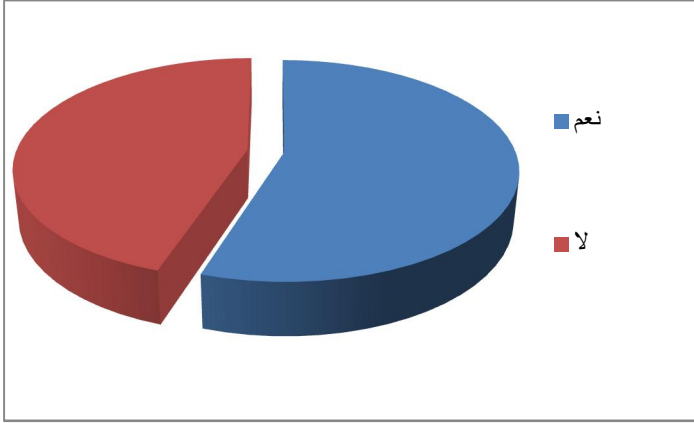
ثالثاً: التحفيز في مؤسسة Condor وعلاقته بنظام الجودة الشاملة

لمعرفة طبيعة الحوافز المؤسسة، ومدى ارتباطها بنظام الجودة الشاملة المعتمد فيها، قمنا بطرح الأسئلة التالية:

12- السؤال الثاني عشر: هل الدخل الذي تتقاضاه يعبر عن الجهد المبذول؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الثاني عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) : تحديد عدالة الأجر المدفوع لعمال الشكل رقم (29) : تحديد عدالة الأجر المدفوع لعمال المؤسسة. المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	33	55
لا	27	45
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

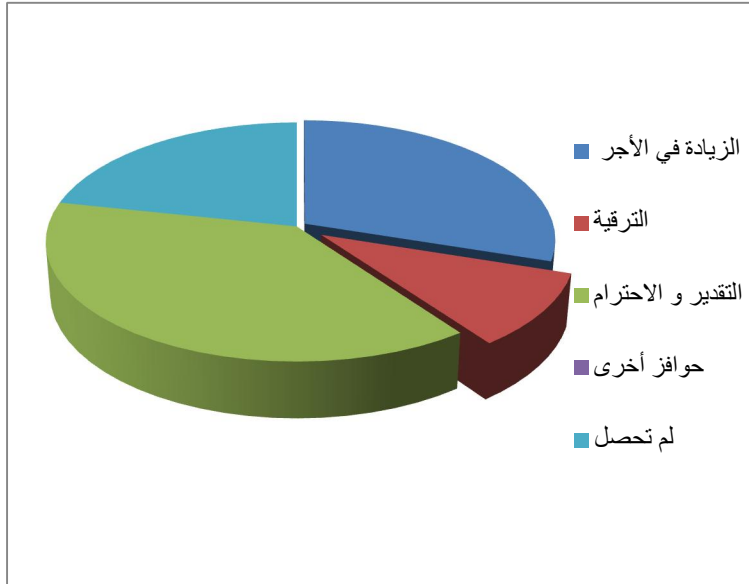
المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يعتبرون أجورهم تعبر عن مجهودهم بنسبة (55%)، في حين نسبة معتبرة تقدر ب (45%) ترى عكس ذلك، إلا أنه عموماً يمكن أن نحكم على الأجور بأنها عادلة إلا أنها بحاجة إلى تحسينات التي يجلبها نظام الجودة الشاملة.

13- السؤال الثالث عشر: ما هي أهم الحوافز التي تتحصل عليها؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الثالث عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) : أهم الحوافز المقدمة في المؤسسة. الشكل رقم (30) : أهم الحوافز المقدمة في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
الزيادة في الأجر	18	30
الترقية	6	10
التقدير و الاحترام	23	38,33
حوافز أخرى	00	00
لم تحصل	13	21,66
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

يتضح من الجدول أعلاه أن أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها هي التقدير والاحترام بنسبة (38,33%)،

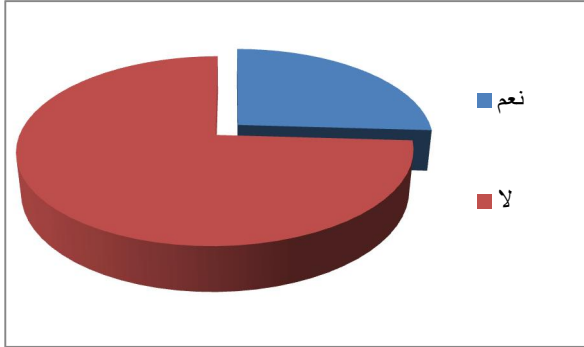
ثم تليها نسبة الزيادة في الأجر التي تقدر ب(30%)، في حين نسبة (21,66%) من أفراد العينة لم يحصلوا على

أي حوافز، وهذا ما يطرح تحدي آخر لنظام الجودة الشاملة.

14- السؤال الرابع عشر: هل تعتقد أن نظام الجودة الشاملة يهتم بحاجات العمال في المؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الرابع عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): درجة اهتمام نظام الجودة الشاملة الشكل رقم (31): درجة اهتمام نظام الجودة الشاملة بحاجات العمال في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	20	33,33
لا	40	66,66
المجموع	60	100

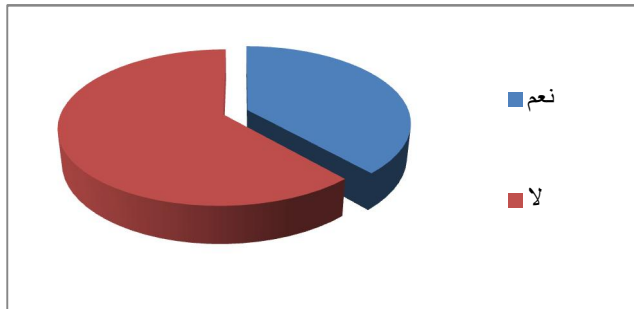
المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يرون بأن نظام الجودة الشاملة لا يهتم بحاجاتهم حيث تقدر نسبتهم ب(66,66%)، ويبررون إجاباتهم بأنه يركز على جوانب معين ويهمل حاجيتهم وطموحاتهم، بينما ترى نسبة (33,33%) من أفراد العينة أنه يهتم بحاجياتهم مستدلين بتحسين مستوى أدائهم والمستوى العام للجودة.

15- السؤال الخامس عشر: هل تعتقد أن الترقية في مؤسستكم تتم وفقا لمبادئ الجودة والكفاءات العالية؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الخامس عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تحديد درجة خضوع الترقية لمبادئ الشكل رقم (31): تحديد درجة خضوع الترقية لمبادئ الجودة والكفاءات العالية.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	23	38,33
لا	37	61,66
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

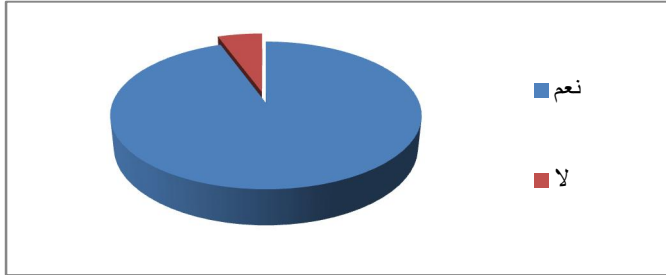
يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ينفون خضوع الترقية لمبادئ الجودة والكفاءات العالية بنسبة تقدر ب(61,66%)، في حين تقدر نسبة الذين يعتقدون أن الترقية تخضع إلى مبادئ الجودة والكفاءات العالية ب(38,33%).

16- السؤال السادس عشر: هل تعتقد أن الحوافز تساهم في تحقيق جودة المورد البشري في مؤسستكم؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال السادس عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) : تحديد مساهمة الحوافز في تحقيق الشكل رقم (33) : تحديد مساهمة الحوافز في تحقيق جودة

جودة المورد البشري في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	51	85
لا	09	15
المجموع	60	100

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة تقدر (85%) تؤكد المساهمة الفعالة للحوافز في تحقيق جودة المورد

البشري بالمؤسسة، في حين تنفي نسبة قليلة ذلك وتقدر ب (15%)، وهذا ما يشير إلى دور وأهمية الحوافز في هذه المؤسسة.

رابعا: الاتصال الداخلي وعلاقته بنظام الجودة الشاملة في مؤسسة Condor

لمعرفة مكانة وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة، وقوة ارتباطها بنظام الجودة الشاملة المعتمد فيها، قمنا بطرح

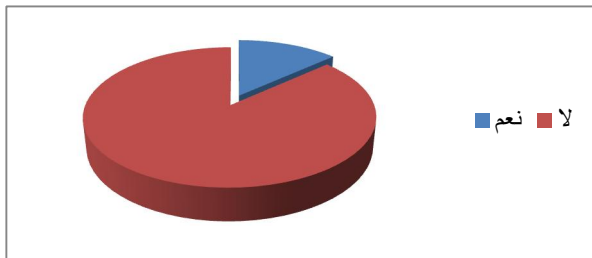
الأسئلة التالية:

17- السؤال السابع عشر: هل أنت على علم بكل ما يجري بالمؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال السابع عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): تحديد درجة اطلاع العمال على الشكل رقم (34) : : تحديد درجة اطلاع العمال على كل ما

يجري داخل المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	8	13,33
لا	52	86,66
المجموع	60	100

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

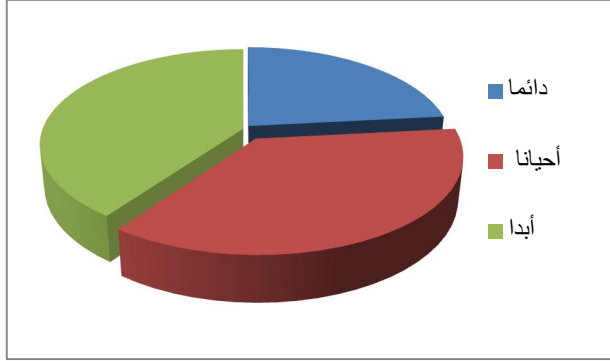
يوضح الجدول السابق أن أغلبية العمال يجهلون ما يدور في المؤسسة، وذلك بنسبة (86,66%)، بينما نسبة

(13,33%) هم على علم بمختلف الأحداث المحيطة بهم، وهذا ما يعكس ضعف الاتصال الداخلي في المؤسسة.

18- السؤال الثامن عشر: هل تقوم بلقاءات ومقابلات مع مسؤوليك للنقاش حول مشاكل العمل في المؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الثامن عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) : تحديد مدى لقاء العمال بمسؤوليهم الشكل رقم (35) : تحديد مدى لقاء العمال بمسؤوليهم للنقاش حول مشاكل العمل في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
دائما	14	23,33
أحيانا	22	36,66
أبدا	24	40
المجموع	60	100

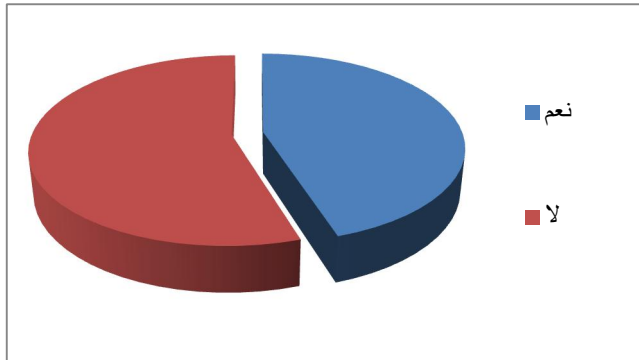
المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة (40%) من العمال لم يلتقوا أبدا مع مسؤوليهم للنقاش حول مشاكل العمل، ونسبة (36,66%) من العمال يلتقون أحيانا مع مسؤوليهم، وتقدر نسبة العمال الذين يلتقون بمسؤوليهم بصفة دائمة ب (23,33%)، وهذا ما يؤكد قلة الحوار وضعف الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

19- السؤال التاسع عشر: هل تتقابلون يوميا في مجموعات صغيرة لحل المشكلات التي تصادفكم؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال التاسع عشر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) : تحديد درجة أهمية فرق العمل الشكل رقم (36) : تحديد درجة أهمية فرق العمل في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	27	45
لا	33	55
المجموع	60	100

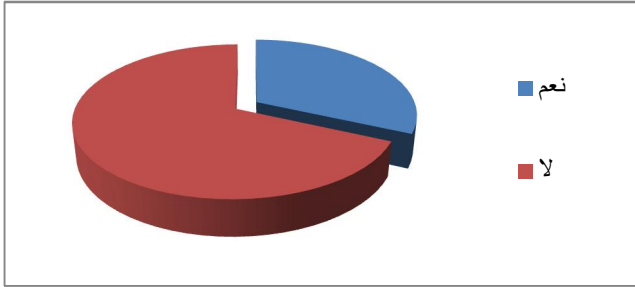
المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ينفون تشكيلهم لمجموعات صغيرة لحل مشاكل العمل وهي تقدر ب (55%)، بينما تؤكد نسبة جيدة تقدر ب (45%) أنهم يتقابلون في مجموعات صغيرة لحل مشاكل العمل التي تصادفهم، وهذا ما يشير إلى تحدي آخر أمام نظام الجودة الشاملة في ما يخص العمل الجماعي.

20- السؤال العشرين: هل تعتقد أن نظام الجودة الشاملة يساهم في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال العشرين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة الشكل رقم (37): تحديد مساهمة نظام الجودة الشاملة في تفعيل الاتصال الداخلي درجة في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	19	31,66
لا	41	68,33
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال ينفون مساهمة نظام الجودة الشاملة في تفعيل الاتصال الداخلي بمؤسستهم بنسبة (68,33%)، في حين يؤكد ذلك نسبة معتبرة تقدر ب (31,66%)، وهذا ما يؤكد خلل في نظام الجودة الشاملة بخصوص الاتصال الداخلي.

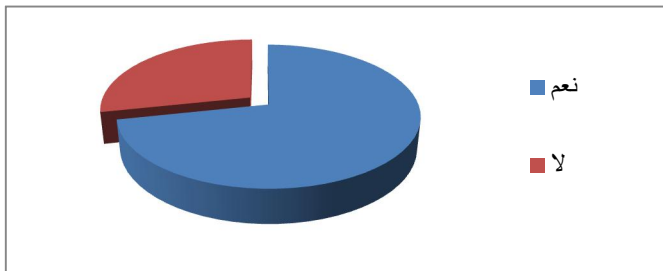
خامسا: نظام الجودة الشاملة بمؤسسة Condor

لمعرفة مدى أهمية وموقع هذا النظام وتأثيره على إدارة الموارد البشرية والموارد البشري في المؤسسة، وترسيخه لثقافة الجودة بها، قمنا بطرح الأسئلة التالية:

21- السؤال الواحد والعشرين: هل توجد ثقافة الجودة في المؤسسة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الواحد والعشرون موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): تحديد مدى انتشار ثقافة الجودة الشكل رقم (34): تحديد مدى انتشار ثقافة الجودة في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	43	71,66
لا	17	28,33
المجموع	60	100

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

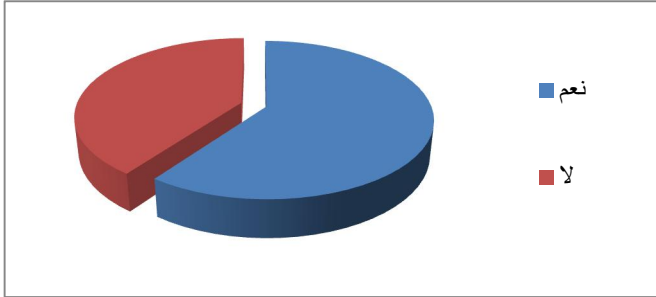
يوضح الجدول السابق أن أغلبية العمال يؤمنون ويعتقدون بوجود ثقافة الجودة بمؤسستهم حيث تقدر نسبتهم (71,66%)، أما النسبة المتبقية المقدرة ب (28,33%) فهم لا يعتقدون وجود ثقافة جودة في المؤسسة بالرغم من تبنيتها نظام الجودة الشاملة.

22- السؤال الثاني والعشرين: هل اطلعتم على أهم الإجراءات المتعلقة بنظام الجودة الشاملة الخاص بمؤسستكم؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الثاني والعشرون موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35) : تحديد مدى إطلاع العمال على أهم الشكل رقم (39) : تحديد مدى إطلاع العمال على أهم

الإجراءات المتعلقة بنظام الجودة الشاملة في المؤسسة. الإجراءات المتعلقة بنظام الجودة الشاملة في المؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	36	60
لا	24	40
المجموع	60	100

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يظهر من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العمال المقدرة ب (60%) قد اطلعوا على الإجراءات المتعلقة بنظام

الجودة في مؤسستهم، كما أن نسبة معتبرة منهم تقدر ب(40%) فهم ليس لهم إطلاع على هذه الإجراءات.

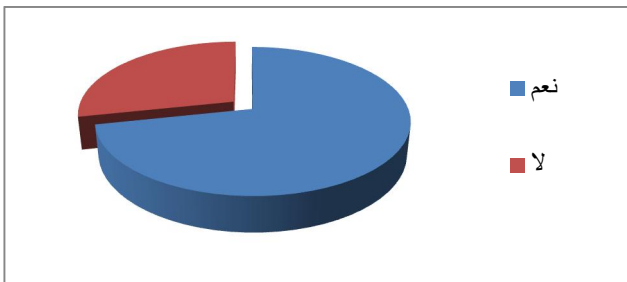
23- السؤال الثالث والعشرين: هل تعتقد أن المورد البشري يحتل أهمية كبيرة في المؤسسة في ظل تبنيها لنظام

الجودة الشاملة؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الثالث والعشرون موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36) : تحديد موقع المورد البشري في نظام الشكل رقم (40) : تحديد موقع المورد البشري في نظام

الجودة الشاملة بالمؤسسة. الجودة الشاملة بالمؤسسة.



الجنس	التكرارات	النسبة (%)
نعم	47	78,33
لا	13	21,16
المجموع	60	100

المصدر : بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة. المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

يوضح من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بنسبة (78,33%) ترى أن نظام الجودة الشاملة يهتم بالمورد البشري

ويولي لها أهمية كبيرة، في حين تعتقد أقلية تقدر ب(21,16%) عكس ذلك، وهذا ما يدل أن نظام الجودة الشاملة

يولي أهمية كبيرة للمورد البشري.

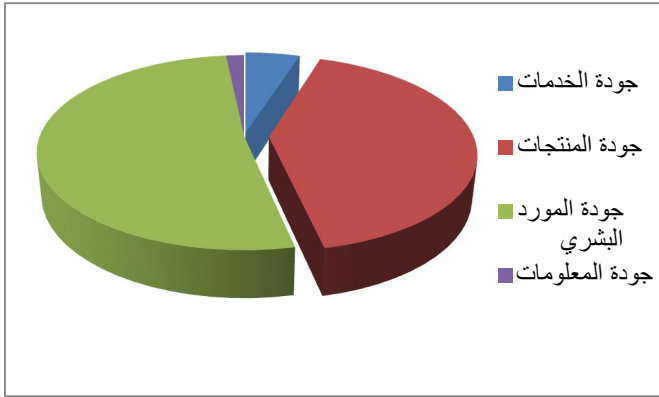
24- السؤال الرابع والعشرين: هل من بين العناصر التالية أي عنصر تعتبره الأهم؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الرابع والعشرون موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37) : تحديد أهم عنصر مهم بالنسبة الشكل رقم (41) : تحديد أهم عنصر مهم بالنسبة

للجودة بالمؤسسة.

للجودة بالمؤسسة.



النسبة (%)	التكرارات	الجنس
5	03	جودة الخدمات
41,66	25	جودة المنتج
51,66	31	جودة المورد البشري
1,66	01	جودة المعلومات
100	60	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

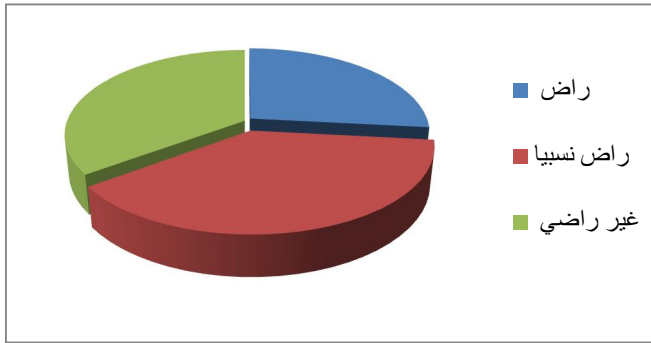
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

من الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العمال يعتبرون أن المورد البشري هو أهم عنصر في الجودة بنسبة تقدر (51,66%)، تليها نسبة جودة المنتجات ب(41,66%) وهذا نظرا لطبيعة المؤسسة الانتاجية ، وبعدها نسبة جودة الخدمات ب(5%)، ونسبة ضعيفة هي التي تعتبر جودة المعلومات هي الأهم بنسبة تقدر(1,66%)، وهذا ما يؤكد أهمية وموقع جودة المورد البشري في المؤسسة.

25- السؤال الخامس والعشرين: كيف تشعرون حيال نظام الجودة الشاملة المتعلق بالمورد البشري؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال الخامس والعشرون موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38) : تحديد درجة رضا عمال المؤسسة الشكل رقم (42) : تحديد درجة رضا عمال المؤسسة عن نظام الجودة الشاملة المتعلق بالمورد البشري.



النسبة (%)	التكرارات	الجنس
26,66	16	راض
38,33	23	راض نسبيا
35	21	غير راضي
100	60	المجموع

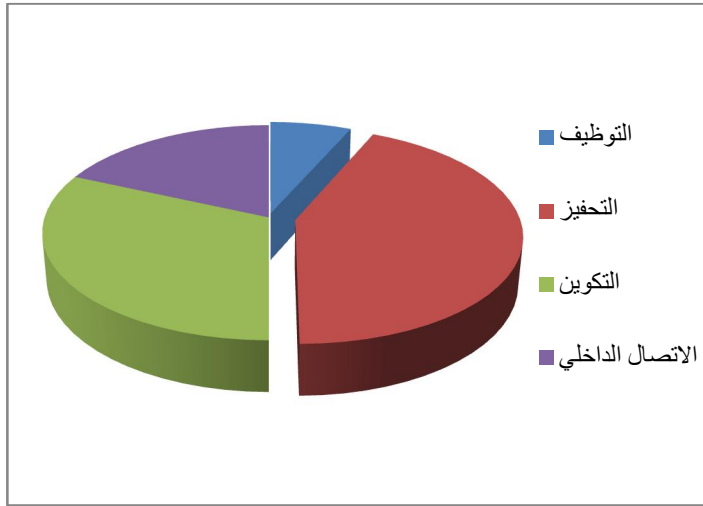
المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

من الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العمال يشعرون بالرضا النسبي حيال نظام الجودة الشاملة المتعلق بالمورد البشري حيث تقدر نسبتهم ب (38,33%)، تليها نسبة العمال الغير راضيين عن هذا النظام وتقدر ب(35%)، وفي الأخير نسبة الراضيين تقدر ب(26,66%)، وهذا ما يدل على أن هذا النظام يحتاج إلى وقت حتى يفهمه العمال أكثر.

26- السؤال السادس والعشرين: من بين العمليات التالية، ما هي العملية التي تعتقد أنها تحتاج إلى تعديل وتطوير؟

جاءت النتائج المحصل عليها من أجوبة العينة على السؤال السادس والعشرون موضحة في الجدول التالي:
 الجدول رقم (39) : تحديد العملية الأكثر حاجة إلى الشكل رقم (43) : تحديد العملية الأكثر حاجة إلى تعديل.
 تعديل. تعديل.



النسبة (%)	التكرارات	الجنس
6,66	04	التوظيف
43,33	26	التحفيز
31,66	19	التكوين
18,33	11	الاتصال الداخلي
100	60	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الإجابات المقدمة من أفراد العينة.

من الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العمال تعتبر أن التحفيز هو الأكثر حاجة إلى التعديل حيث تقدر ب(43,33%)، تليها نسبة العمال الذين يعتبرون أن التكوين هو الذي يحتاج إلى تعديل ب(31,66%)، وبعدها الاتصال الداخلي بنسبة (18,33%)، وأخيرا نسبة التوظيف ب (6,66%)، وهذا ما يدل على وجود تحديات أمام نظام الجودة الشاملة لتفعيل التحفيز والتكوين والاتصال الداخلي والتوظيف.

27- السؤال السابع والعشرين: ما هي نقاط الضعف التي توجد في نظام الجودة الشاملة المتبني في مؤسستكم؟

حسب الإجابات المقدمة تتمثل أهم نقاط الضعف التي توجد في نظام الجودة الشاملة المتبني في المؤسسة في:

- عدم الفهم الجيد لنظام الجودة الشاملة، نظرا لاعتباره نظام معقد ويحتاج إلى وقت لفهمه وتطبيقه بصفة

سليمة.

- إدخال نظام الجودة الشاملة بصفة سريعة وغير متدرجة على الوظائف، ما يؤثر على استقرار أنشطة المؤسسة.

- عدم التركيز نظام الجودة الشاملة على التحفيز في المؤسسة

- صعوبة تطبيق الإجراءات المتعلقة بالتكوين الذي وضعها نظام الجودة الشاملة

- عدم تركيز نظام الجودة الشاملة على الاتصال الداخلي بالرغم من تطرقه إليه.

28- ما هي العناصر التي لا بد أن يركز عليها نظام الجودة الشاملة لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

من أجوبة أفراد العينة، نجد العناصر التالية:

- وضع إجراءات خاصة بالتحفيز، والاهتمام أكثر بتحفيز العمال.

- تبسيط إجراءات التكوين في نظام الجودة الشاملة.

- التركيز أكثر على الاتصال الداخلي ووضع إجراء خالص به وفصله عن الاتصال الخارجي.

- تدعيم نظام الجودة الشاملة بإجراءات تهتم بتنمية كفاءات المورد البشري والاستثمار فيه.

خلاصة:

ضم هذا الفصل تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة كوندور Condor حيث تطرقنا إلى نظام الجودة الشاملة المعتمد في المؤسسة ومختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من أجل معرفة مدى فعالية هذا النظام على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في التكوين والتوظيف والتحفيز والاتصال الداخلي، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها من مقابلات وملاحظة وتحليل أجوبة العمال عن الاستبيان الذي تم توزيعه في المؤسسة تم استنتاج أن مؤسسة كوندور Condor تتبنى نظام الجودة الشاملة يتكون من عدة إجراءات حيث تعتبر عملية التوظيف من العمليات التي يولي لها هذا النظام أهمية كبيرة ضمانا منه لتجسيد الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال انتقاء المدخلات البشرية، كما يعتبر التكوين من أهم العناصر التي تناولها نظام الجودة حيث خصص له إجراء رئيسيا يتناوله بالتفصيل من أجل التقليل من النقائص والعيوب، ويعد التحفيز والاتصال الداخلي من العناصر المهمة في هذه المؤسسة بالرغم من أهميتها وقد حاول نظام الجودة الشاملة تحسين هاتين العمليتين، إلا أنه لا زال أمامه الكثير لينجح في تفعيلهما فعليه أن يركز على العمل الجماعي وعلى تحفيز العمال أكثر، وعموما نجد أن العمال لهم توجه إيجابي نحو نظام الجودة الشاملة المعتمد في المؤسسة وأنه يساهم بصورة فعالة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

الخاتمة

يحتل المورد البشري مكانة هامة ضمن إدارة الجودة الشاملة، خاصة في ما يتعلق بالدور الذي يقوم به في تفعيل وإنجاح نظام الجودة الشاملة، حيث يعتبر المصمم والمنفذ لعمليات الجودة، كما أنه يؤثر على مسيرتها، ويساهم في تطويرها، وهذا ما جعل العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز عليه كأداة هامة ومورد فاعل في عجلة التحسين المستمر، وتشدد على ضرورة السعي نحو الوصول إلى موارد بشرية مؤهلة وكفئة وذات جودة عالية، بالعمل على تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، وبصفة خاصة التوظيف، التحفيز، والتكوين والاتصال الداخلي.

وتركز إدارة الجودة الشاملة على إنشاء نظام صارم للتوظيف، يضمن الرجل المناسب في المكان المناسب، ويعمل على توفير مدخلات بشرية ذات جودة عالية، تكون مصدرا لتفوق وتميز مؤسساتها، كما تهتم اهتماما بالغا بعملية التكوين نظرا لأنه عنصر فاعل في عملية التحسين المستمر، وضمان جودة المورد البشري، والقائم على نظام عادل لتقييم الأداء، بما يساهم بشكل أساسي في الرفع المستمر لجودة العمال، من خلال تنمية كفاءتهم ومهاراتهم.

ويعمل نظام الجودة الشاملة على تحسين نظام الحوافز، حتى يكون أكثر فعالية ونجاعة في تفعيل المورد البشري، وذلك من خلال المزج بين الحوافز المادية والمعنوية، والعمل على تكاملهما وتضافرهما، بما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؛ كما أنه يشدد على دور الاتصال الداخلي في تحقيق التعاون والتآزر بين العمال، وتنمية كفاءاتهم الجماعية، وبعث روح الفريق فيهم، من خلال تكوين حلقات الجودة التي تعتبر وسيلة اتصال فعالة، تدعم ثقافة الجودة في المؤسسة. وبعد دراسة الموضوع من الناحية النظرية بالتركيز على نظام الجودة الشاملة وأثره على إدارة الموارد البشرية من خلال تفعيل وظائفها في ظل تبني هذا النظام، والقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة Condor للوقوف على مدى نجاعة نظام الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وقبل عرض النتائج المتوصل إليها، سنقدم نفي أو إثبات الفرضيات التي طرحناها في بداية هذا البحث.

1- اختبار الفرضيات:

نفي أو إثبات الفرضيات التي تم تقديمها في بداية هذا البحث:

- **الفرضية الأولى:** " يعتبر تبني نظام الجودة الشاملة مؤثرا إيجابيا في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال تركيزه على تنمية المورد البشري كعنصر أساسي للوصول إلى تحقيق متطلبات هذا النظام."

إن الأهمية المتزايدة للمورد البشري في المؤسسة والسعي نحو تحقيق جودته وضمائها، يجعل إدارة الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر نظام الجودة الشاملة، ويعطي اهتماما خاصا بها وبتفعيلها في المؤسسة، هذا ما يؤكد أن تبني نظام الجودة الشاملة يساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال تكييف وظائفها المختلفة مع المتطلبات الحديثة لجودة المورد البشري وهذا ما توصلنا إليه في الجانب النظري، أما من خلال النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي فأتضح لنا أن مؤسسة Condor تركز على إدارة الموارد البشرية وتؤكد على أهمية هذه الإدارة ومكانتها في نظام الجودة الشاملة وتعتبر المورد البشري عنصر هام في ظل هذا النظام، وكل هذه المعطيات تؤكد صحة الفرضية الأولى، وبأن تبني نظام الجودة المورد

البشري جودة الشاملة مؤثرا إيجابيا في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال تركيزه على تنمية المورد البشري كعنصر أساسي للوصول إلى تحقيق متطلبات هذا النظام.

- **الفرضية الثانية:** "يدعم نظام الجودة الشاملة عملية التوظيف ويعمل على تطويرها ضمانا لكفاءة المدخلات البشرية" من خلال الجانب النظري توصلنا إلى أن اهتمام نظام الجودة الشاملة بعملية التوظيف، يعود إلى دورها في تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، كمبدأ هام لترسيخ جودة المورد البشري، لذا فمن الضروري التركيز على إدخال معايير الجودة ضمن معايير التوظيف، حيث لا بد أن يخضع التوظيف في المؤسسة إلى معايير صارمة تضمن الجودة العالية للموظفين الجدد، والموظفين القدامى المعينين في مناصب جديدة، وهذا لتحقيق الجودة في نظام الموارد البشرية، أما في ما يخص الجانب التطبيقي فأتضح لنا أن نظام الجودة الشاملة ساهم مساهمة فعالة في تطوير عملية التوظيف، حيث تم توظيف معظم العمال على أساس الشهادة العلمية واعتبروا أن قدراتهم وكفاءاتهم تتناسب مع مناصبهم، وهذا دليل على حرص مؤسسة Condor على تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛ كل هذه المعطيات تؤكد صحة الفرضية الثانية، وأن نظام الجودة الشاملة يدعم عملية التوظيف ويعمل على تطويرها ضمانا لكفاءة المدخلات البشرية.

- **الفرضية الثالثة:** يؤدي نظام الجودة الشاملة دورا هاما في إرساء دعائم التحفيز الفعال والعاقل، وتعزيز الاتصال الداخلي بما يساهم في تنمية الكفاءات الجماعية ونشر ثقافة الجودة في المؤسسة.

من خلال نتائج الجانب النظري توصلنا أن نظام الجودة الشاملة لا يؤدي دورا فعالا في تطوير عملية التحفيز وتعزيز الاتصال الداخلي والعمل الجماعي إلا إذا كان مدعوما بثقافة تنظيمية مشجعة للعمل الجماعي وتنمية الكفاءات الجماعية كشرط للتحسين المستمر لمستوى الجودة في المؤسسة، وهو ما يوافق ما توصلنا إليه عند اختبارنا هذه الفرضية في مؤسسة Condor حيث أكدت الدراسة الميدانية أن نظام الجودة الشاملة في المؤسسة لا يحتوي على إجراء خاص بالتحفيز بصفة مستقلة ومباشرة، بالرغم من أهميتها، كما أنه يدمج الاتصال الداخلي مع الاتصال الخارجي، ومن خلال أجوبة العمال المستجوبين اتضح أن هناك نقص الاهتمام من طرف نظام الجودة الشاملة بعنصر التحفيز والاتصال الداخلي؛ كل هذه المعطيات تؤكد عدم صحة الفرضية الرابعة، حيث أن العبارة الأصح هي: لا يؤدي نظام الجودة الشاملة دورا هاما في إرساء دعائم التحفيز الفعال والعاقل، وتعزيز العمل الجماعي والاتصال الداخلي بين العمال، إلا إذا كانت مدعومة بثقافة تنظيمية مرتكزة على تنمية الكفاءات الجماعية كوسيلة أساسية نحو التحسين المستمر في المؤسسة.

2- نتائج البحث:

يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج خلال دراستنا لموضوع البحث فيما يلي:

- نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ يعمل نظام الجودة الشاملة على ترسيخ ثقافة الجودة بين عمال المؤسسة؛
- ✓ يركز نظام الجودة الشاملة على تفعيل إدارة الموارد البشرية، من خلال تطوير مختلف وظائفها المعنية بتنمية المورد البشري؛

✓ يعمل نظام الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية؛

الخاتمة

- ✓ يدعم نظام الجودة الشاملة عملية التوظيف ويعمل على تجسيدها لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ضمناً لكفاءة المدخلات البشرية في إدارة الموارد البشرية؛
 - ✓ يهتم نظام الجودة الشاملة بتفعيل عملية التكوين وترسيخ التكوين المستمر كركيزة أساسية لتحسين المستمر لجودة المورد البشري ؛
 - ✓ يخضع نظام تقييم الأداء في ظل نظام الجودة الشاملة لمعايير خاصة تضفي له المصداقية والعدالة والموضوعية؛
 - ✓ يركز نظام الجودة الشاملة على بناء نظام حوافز مرن ومتكامل، يحتوي على التنوع بين الحوافز المادية والمعنوية،
 - ✓ يعمل نظام الجودة الشاملة على تعزيز الاتصال الداخلي بما يساهم في تنمية كفاءاتهم الجماعية وضمن التنسيق بينهم وعدم احتكار المعلومة في أوساطهم؛
 - ✓ يشترط نجاح نظام الجودة الشاملة في تقوية الاتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة؛
 - ✓ تعتبر حلقات الجودة عنصر داعم ومحفز للاتصال الداخلي، من خلال إشراك العمال في حل المشاكل؛
 - ✓ يعالج نظام الايزو إدارة الموارد البشرية ويهتم بها اهتماماً متزايداً، حيث تعتمد على المورد البشري في بناء نظم متينة ومتكاملة للجودة في المؤسسة.
- نتائج الدراسة التطبيقية:
- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ يساهم نظام الجودة الشاملة في مؤسسة "Condor" على نشر ثقافة الجودة وتدعيم موقع وأهمية المورد البشري، وذلك يؤدي إلى ترسيخ مبادئ الجودة وتدعيم موقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
 - ✓ تسير عملية التوظيف في مؤسسة "Condor" وفق قواعد نظام الجودة الشاملة ومبادئها؛
 - ✓ يساهم نظام الجودة الشاملة مساهمة هامة في عملية التكوين من خلال تحسين جودة المورد البشري في مؤسسة "Condor" بصورة مستمرة؛
 - ✓ لا يتم تقييم الأداء بصفة عادلة في مؤسسة "Condor" بالرغم من تركيز نظام الجودة الشاملة على العدالة في تقييم الأداء؛
 - ✓ لا يهتم نظام الجودة الشاملة في مؤسسة "Condor" بتفعيل عملية التحفيز بدرجة كافية؛
 - ✓ لا تخضع الترقية في مؤسسة "Condor" لمبادئ الجودة، ولا تتقيد بالإجراء المخصص لها في نظام الجودة الشاملة؛
 - ✓ وجود نقص في الحوار بين العمال، مع الغياب التنسيق بين الرؤساء و المرؤوسين، ما أضعف الاتصال الداخلي في مؤسسة "Condor"؛
 - ✓ عدم تخصيص نظام الجودة الشاملة لإجراء مستقل يتناول الاتصال الداخلي رغم دوره الكبير في تحسين جودة المورد البشري.

3- اقتراحات والتوصيات:

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج نقترح بعض التوصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد مؤسسة "Condor"

الخاتمة

- في تفعيل دور نظام الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:
- على الإدارة العليا تحسيس وتوعية العمال بأهمية تبنى نظام الجودة الشاملة؛
 - الاهتمام بتنمية المورد البشري من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية، وتخصيص حيز هام لها في نظام الجودة الشاملة؛
 - ضمان التطبيق الجيد لنظام الجودة الشاملة؛
 - إعطاء الفرصة العادلة والمتساوية في التكوين لكل العمال بمختلف فئاتهم وأقسامهم؛
 - ضمان تقييم أداء عادل يخضع لمبادئ الجودة ومعاييرها؛
 - الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وإخضاعها لمبادئ الجودة حتى تكون أكثر عدالة وفاعلية؛
 - وضع إجراءات خاصة بالتحفيز، والاهتمام أكثر بتحفيز العمال؛
 - التركيز أكثر على الاتصال الداخلي ووضع إجراء خاصة.

4- آفاق البحث:

- خلال معالجتنا لإشكالية بحثنا تبادرت إلى أذهاننا بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات جديدة للبحث في هذا المجال مستقبلا نذكر منها:
- مساهمة نظام الجودة الشاملة في تنمية المورد البشري بالمنظمة؛
 - أثر نظام الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في المنظمة؛
 - دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للمواد والكفاءات في المنظمة.

المراجع

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية

أ. قائمة الكتب:

1. إبراهيم درة عبد الباري، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعارف الجامعية للنشر، مصر، 1995.
4. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
5. آل علي رضا صاحب أبو حمد، الموسوي سنان كاظم، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، الأردن، 2002.
6. بسيوني محمد أبردعي، تنمية مهارات الموارد البشرية، ايتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر الجديدة، 2005.
7. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مصر، 2003.
9. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة نظرة علمية، ترجمة ونشر مرتكزات الخبراء المهنية للإدارة، مصر، 1996.
10. جوزيف كلايدا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2004.
11. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قالمة، بالجزائر، 2009.
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004.
13. حمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2002.
15. خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي: المبادئ والعمليات، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2000.
16. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، 2004.
18. درة عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
19. سعد الدين عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006.

20. سعيد يس عامر وآخرون، الإدارة بالجودة الشاملة، مركز وايسرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر 2000.
21. سعيد يس عامر، إدارة الأفراد، مركز التسيير لعلوم الإدارة و الحاسب، مصر، (ب،س،ن).
22. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار غريب للنشر، مصر، 2001.
23. سمير مُجَّد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، مكتبة الإشعاع، مصر 1999.
24. سهيلة مُجَّد عباس، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
25. سونيا مُجَّد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
26. صابر مُجَّد عبد العليم، إدارة الموارد البشرية "مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، بدون سنة.
27. صالح ناصر عليّ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
28. صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية:مدخل الأهداف، مؤسسة شبان الجامعة، مصر، 1999.
29. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
30. عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة-الدليل الكامل، إصدارات بيخلاء، مصر، 2003.
31. عبد الرحمن ابن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
32. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
33. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، الأردن، 1999.
34. عربيات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
35. عقيل جاسم عبد الله، طارق الحسين العكيّلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعية الحديث، مصر، 1998.
36. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر، 2002.
37. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 1995.
38. عمر وصفي عقيّلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
39. غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

40. فاروق عبده فليه، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
41. فريد عبد الفتاح زين العابدين، فن الإدارة اليابانية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2000.
42. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
43. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
44. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000/9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
45. مأمون درادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
46. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
47. محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
48. مُجَّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن.
49. مُجَّد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
50. مُجَّد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب: تطبيقات الإيزو في التعليم والتدريب، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.
51. مُجَّد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
52. مُجَّد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
53. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
54. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
55. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
56. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار حرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
57. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
58. يوسف حجيم الطائي واخرون، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ب - الرسائل و الأطروحات :

59. تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر.
60. سامية موازي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
61. سملاي يفضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة، العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
62. شرحيل عجراد، تطبيق نظام الجودة ISO9001:2000، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
63. محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة، 2005.
64. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004.
65. نجمة بوكساني، متابعة المشوار المهني للموظف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات التطبيقية، قسم علوم التسيير، تخصص الإعلام الآلي للتسيير، جامعة بومرداس، 2008.
66. يوسف بومدين ، دراسة أخرى دارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير فرع التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،2006.

ج - المجلات:

67. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008.

68. علي المطيري، الخوافز.. هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية، مجلة معهد الإدارة، العدد 51، معهد الإدارة العليا، السعودية، 2005،
69. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 22، جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2004.
- ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية:

أ-الكتب:

70. Christian Meria , la Qualité des production industrielles, éd.Dunode, France, 1995.
71. Claud Jambart, l'assurance qualité : les mormes iso9000, éd economica, France, 1998.
72. I.MJuran,Gestion de la Qualité, 3 tirage, Afnor, France, 1983.
73. Isabelle Sulklaper, Former et Motiver à la Qualité , partie 2, éd weka, France, 2000 .
74. Katsuyoshi Ishihra, Maitriser la qualité , éd. Mare , France ,1996.
75. Mespelbolm Beyer Fredrik, Au-delà de la qualité ,2eme édition , éd. la découverte et syros, France 1999.
76. Philippe Dretrite, Conduire une dénarche Qualité, Editions d'organisation 4 édition, France, 1984.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال.

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: تأثير نظام الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية.

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الإستبانة، ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، مع مراعات في ذلك الصراحة والموضوعية، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتبقى في سرية تامة وتتوقف علي دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

تقبلوا جزيل الشكر و التقدير .

السنة الجامعية 2015/2014

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

من 21 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة
 من 41 سنة إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

4- سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات بين 3 - 5 سنوات بين 6-10 سنوات
 بين 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة

5- المركز الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانياً: محور التوظيف

1- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

الخبرة في محور معين شهادة علمية
 شهادة مهنية غير ذلك

2- هل ترى بأن إمكانياتك وقدراتك تناسب منصبك الحالي؟

نعم لا

3- هل يساهم نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التوظيف؟

نعم لا

برر إجابتك:

.....

4- هل تعتقد أن الموظفين الجدد في المؤسسة أكفاء لشغل المناصب التي عينوا فيها؟

لا

نعم

ثانيا: محور التكوين

5- هل سبق وأن تلقيت تكويناً بالمؤسسة؟

لا

نعم

6- إذا كانت إجابتك بنعم أين تلقيت هذا التكوين؟

داخل وخارج المؤسسة

خارج المؤسسة

داخل المؤسسة

7- هل تلقيت برامج تكوينية حول الجودة؟

لا

نعم

8- من وجهة نظركم هل ساهم نظام الجودة الشاملة في تطوير عملية التكوين في المؤسسة؟

لا

نعم

9- هل تعتقد أن الممارسة المستمرة واليومية لعملك تلعب دوراً هاماً في تحسين أدائك في العمل؟

لا

نعم

برر إجابتك:

10- هل تعتقد أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتم بصورة عادلة؟

لا

نعم

11- هل ضمنت عملية التكوين جودة المورد البشري في المؤسسة؟

لا

نعم

برر إجابتك:

ثالثا: محور التحفيز

12- هل الدخل الذي تتقاضاه يعبر عن الجهد المبذول؟

لا

نعم

13- ماهي أهم الحوافز التي تتحصل عليها؟

التقدير و الاحترام

الترقية

الزيادة في الأجر

لم تحصل

حوافز أخرى

14- هل تعتقد أن نظام الجودة الشاملة يهتم بحاجات العمال في المؤسسة؟

نعم لا

برر إجابتك:

.....

15- هل تعتقد أن الترقية في مؤسستكم تتم وفقا لمبادئ الجودة والكفاءات العالية؟

نعم لا

16- هل تعتقد أن الحوافز تساهم في تحقيق جودة المورد البشري في مؤسستكم؟

نعم لا

برر إجابتك:

.....

رابعاً: محور الاتصال الداخلي

17- هل أنت على علم بكل ما يجري بالمؤسسة؟

نعم لا

18- هل تقوم بلقاءات ومقابلات مع مسؤوليك للنقاش حول مشاكل العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

19- هل تتقابلون في مجموعات صغيرة لحل المشكلات التي تصادفكم؟

نعم لا

20- هل تعتقد أن نظام الجودة الشاملة ساهم في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

نعم لا

خامساً: محور نظام الجودة الشاملة

21- هل توجد ثقافة الجودة في المؤسسة؟

نعم لا

22- هل إطلاعتم على أهم الاجراءات المتعلقة بنظام الجودة الشاملة في مؤسستكم؟

نعم لا

23- هل تعتقد أن المورد البشري يحتل أهمية كبيرة في المؤسسة في ظل تبنيها نظام الجودة الشاملة؟

نعم لا

24- من بين العناصر التالية، أي عنصر تعتبره الأهم؟

جودة الخدمات جودة المنتجات
جودة المورد البشري جودة المعلومات

25- كيف تشعرون حيال نظام الجودة الشاملة المتعلق بالمورد البشري؟

راض راض نسبيا غير راض

26- من بين العمليات التالية، ماهي العملية التي تعتقد أنها بحاجة إلى تعديل وتطوير؟

التوظيف التكوين
التحفيز الاتصال الداخلي

برر إجابتك:

.....

27- ما هي نقاط الضعف التي توجد في نظام الجودة الشاملة المتبني في مؤسستكم؟

- ●
- ●
- ●
- ●

28- ما هي العناصر التي يجب أن يركز عليها نظام الجودة الشاملة لتطوير إدارة الموارد البشرية في

مؤسستكم؟

- ●
- ●
- ●
- ●

2-ORGANISATION ET PRINCIPALES MISSIONS DES RESPONSABLES:

2.1 ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE LA SOCIETE

