



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID EL TARF

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion

السنة الجامعية: 2019-2020

الرقم التسلسلي:

قسم:

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف:

نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

- لعبيدي نعمة

- مرزوق عبير

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتجات ومحاولة الحصول على منتج خال من العيوب لإرضاء المستهلك من خلال المقارنة بين مؤسستين، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، الذي يقوم على وصف الظاهرة وذلك لجمع البيانات والمعلومات حولها.

ومن بين نتائج الدراسة ما يلي:

- إن تطبيق كل من المؤسستين لمواصفات الأيزو يعطيها فرص لتحسين نظم الجودة وتوكيدها؛
- إن المؤسستين تسعيان دائما لتحسين منتجاتها وتطوير عملياتها الإنتاجية من خلال رفع أداء العاملين عن طريق التدريب لضمان التطبيق الناجح لمبادئ الجودة الشاملة؛
- إن كل من المؤسستين تقوم بإجراء دورات تدريبية لرفع أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسين المنتج وجودته وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- إن كل من المؤسستين تعتبر المورد البشري عنصر مهم وفعال لأنه هو الذي يشرف على العملية الإنتاجية من البداية حتى نهايتها وكذلك هو الذي يقوم بعملية الرقابة سواء كانت ذاتية أو من طرف أشخاص آخرين؛

و أهم ما أوصت به هذه الدراسة ما يلي:

- ضرورة تدريب جميع العاملين على معايير الجودة؛
- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لكل الموارد البشرية؛
- عدم اقتصار مؤسسة المرايا والزجاج التقني على التحفيز المادي فقط بل الاهتمام بالجانب النفسي للعمال من خلال مراعاة ظروفهم وتحسيسهم بالانتماء داخل المؤسسة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- محاولة تبني معايير السلامة البيئية والصحية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الجودة، التدريب، المؤسسة، معايير الأيزو.

Résumé:

L'étude visait à identifier le rôle de la ressource humaine dans le processus de contrôle de la qualité des produits et à tenter d'obtenir un produit exempt de défauts pour satisfaire le consommateur à travers une comparaison entre deux institutions, où l'approche analytique descriptive a été adoptée pour mener l'étude, qui repose sur la description du phénomène afin de collecter des données et des informations à son sujet.

Parmi les résultats de l'étude figurent les suivants:

- La mise en œuvre des normes ISO par les deux institutions leur Donne la possibilité d'améliorer et d'assurer les systèmes qualité;
- Les deux institutions s'efforcent toujours d'améliorer leurs produits et de développer leurs processus de production en augmentant la performance des employés par la formation pour assurer la bonne application des principes de qualité totale;
- Chacune des deux institutions organise des formations pour améliorer la performance des collaborateurs, ce qui conduit à une amélioration du produit et de sa qualité conformément aux principes de gestion de la qualité totale;
- Chacune des deux institutions considère la ressource humaine comme un élément important et efficace car c'est lui qui supervise le processus de production du début à sa fin, ainsi que celui qui effectue le processus de contrôle, que ce soit soi-même ou par d'autres personnes;

Les recommandations les plus importantes de cette étude sont les suivantes:

- La nécessité de former tous les travailleurs aux normes de qualité;
- Encourager le travail d'équipe et le travail d'équipe pour toutes les ressources humaines;
- Les miroirs et les fondations en verre technique ne se limitent pas à la seule stimulation matérielle, mais plutôt à l'attention à l'aspect psychologique des travailleurs en tenant compte de leur situation et en les sensibilisant à leur appartenance à l'institution et à leur participation au processus de décision;
- Essayer d'adopter des normes de sécurité environnementale et sanitaire.

Mots clés: ressources humaines, qualité, formation, institution, normes ISO.

كلمة شكر وعرافان

الحمد لله عز وجل الذي ألهمنا القوة والصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة.

إن كان الشكر واجب فالشكر والحمد لله الذي سدّد خطانا وذلّل لنا الصعاب.

وألهمنا الرشاد وجمع من أساتذتنا مصايح تنير طريقنا ومصادقا

لقوله عليه الصلاة والسلام « لا يشكر الله من لم يشكر الناس ».

نستهل بتوجيه جزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الأستاذ المشرف "نعيجي عبد الكريم" لقبوله الإشراف

على هذا العمل، لما أفادنا به من إرشادات وملاحظات وتوجيهات ونصائح قيمة التي كانت عوناً لنا

لاستكمال المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

نرجو أن يكون العمل نافعا يستفاد منه مستقبلا

إهداء

باسم الله المتعالي ومن منطق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا:

إليك أُمي

إليك أبي

من أفنيا حياتهما وكل غايتهما لسماع كلمة نجاح،

أهدي هذه الثمرة من ثمار الجهد الذي تلقيته عنكما وأول دروسه المفيدة فتفضلا بقبولها مني.

إلى أختي فريال وأخي يوسف سندي الدائمان في الحياة.

إلى كل الأساتذة الذين أفادوني طيلة مشواري الدراسي.

إلى الذين تقاسموا معي المشوار الدراسي زملائي وزميلاتي.

إلى أعز الصديقات: ريم، نسرين، وحيدة، إيناس، نعمة.

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

عبير

إهداء

باسم الله المتعالي ومن منطق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا:

إليك أمي

إليك أبي

من أفنيا حياتهما وكل غايتهما لسماع كلمة نجاح،

أهدي هذه الثمرة من ثمار الجهد الذي تلقيته عنكما وأول دروسه المفيدة فتفضلا بقبولها مني.

إلى اخوتي واخواتي سندي الدائمان في الحياة.

إلى زوجي قرّة عيني

إلى ابني ونور عيني " اباد "

إلى كل الأساتذة الذين أفادوني طيلة مشواري الدراسي.

إلى الذين تقاسموا معي المشوار الدراسي زملائي وزميلاتي.

إلى زملائي في العمل

إلى جميع صديقات

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

نعمة

فهرس الجداول:

- الجدول رقم (1-1): يوضح ثلاثية جوران لإدارة الجودة.....41
- الجدول رقم (2-1): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.....43
- الجدول رقم (3-1): يوضح تطور عائلة أيزو 9000.....58
- الجدول رقم (4-1): يوضح مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO 9000.....63
- الجدول رقم (1-3): يوضح نظام الجودة المطبق في المؤسسات.....150
- الجدول رقم (2-3): يوضح مراقبة منتجات المؤسسات.....151
- الجدول رقم (3-3): يوضح معالجة العيوب في المنتجات الغير مطابقة.....157
- الجدول رقم (4-3): يوضح توظيف الموارد البشرية في المؤسسات.....158
- الجدول رقم (5-3): يوضح سياسة المؤسسات في تقديم التحفيز لموظفيها.....159
- الجدول رقم (6-3): يوضح مقارنة تكوين الموظفين في نظام الأيزو بين المؤسسات و هذا التكوين يؤثر على مراقبة جودة المنتجات في المؤسسات.....160
- الجدول رقم (7-3): مقارنة مدى مساهمة المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات لدى المؤسسات.....170

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم (1-1) : يوضح تعريف الجودة.....34
- الشكل رقم (2-1) : يوضح التطور التاريخي للجودة.....37
- الشكل رقم (3-1) : يوضح دورة ديمينغ للتحسين المستمر.....38
- الشكل رقم (4-1): يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....53
- الشكل رقم (5-1): يوضح عائلة مواصفات أيزو 9000 إصدار 2000.....57
- الشكل رقم (6-1): يوضح هرم الوثائق المتعلقة بالجودة.....65
- الشكل رقم (7-1): يوضح نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات.....69
- الشكل رقم (8-1) : يوضح العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة.....75
- الشكل رقم (9-1): يوضح مخطط باريتو (Pareto).....83
- الشكل رقم (10-1) : يوضح مخطط السبب والنتيجة.....84
- الشكل رقم (11-1): يوضح خريطة المراقبة.....85
- الشكل رقم (12-1): يوضح مخطط التدفق.....57
- الشكل رقم (13-1): يوضح طريقة عمل حلقات الرقابة على الجودة.....92
- الشكل رقم (1-2) يوضح: الوظائف الأساسية للموارد البشرية.....108
- الشكل رقم (2-2) يوضح: مراحل التعيين.....112
- الشكل رقم (1-3): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة (IMC).....140
- الشكل رقم(2-3): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIVER.....143
- الشكل رقم (3-3): يوضح مسار المنتج144
- الشكل رقم (4-3): مراحل عملية تصنيع الزجاج.....156

فهرس المحتويات

I.....	الملخص:
II	Résumé:
III.....	كلمة شكر وعرهان
IV	إهداء
VI.....	فهرس الجداول:
VII.....	فهرس الأشكال:
أ.....	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري للجودة	
31	تمهيد
32	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة
32	1- تعريف الجودة وتطورها التاريخي
32	1- 1- تعريف الجودة
34	1- 2- التطور التاريخي للجودة
34	1- 2- 1- مرحلة الفحص والتفتيش (1900 - 1940) :
35	1- 2- 2- مرحلة ضبط الجودة (1940 - 1970) :
35	1- 2- 3- مرحلة ضمان الجودة وتأكيدا (1970 - 1985):
36	1- 2- 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985 - إلى الوقت الحاضر):
37	1- أبرز المساهمين في مجال الجودة
37	2- 1- اسهامات ادوارد ديمينغ Edward Deming
39	2- 2- اسهامات أرماند فيجنباوم (Armand Feigenbaum)

39	2-3	ساهمات فيليب كروسبي (Philippe Crosby)
40	2-4	ساهمات جوران (Joseph Moses Juran)
42	2-5	ساهمات كاورو إيشيكافا (Kaoru Ishikawa)
42	1-1	تعريف إدارة الجودة الشاملة، مركزياتها ومبادئها
42	3-1	تعريف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)
44	3-2	مركزيات إدارة الجودة الشاملة
45	3-2-1	التركيز على العميل:
45	3-2-2	التركيز على إدارة الموارد البشرية:
45	3-2-3	التحسين المستمر
46	3-2-4	المشاركة الكاملة:
46	3-2-6	القرارات المبنية على الحقائق:
47	3-2-7	الوقاية من الأخطاء:
47	3-2-8	نظام المعلومات والتغذية العكسية:
47	3-2-9	العلاقة بالموردين
47	3-2-10	دعم وتأييد الإدارة العليا
48	3-3	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
48	3-3-1	ثقافة المنظمة:
48	3-3-2	المشاركة:
48	3-3-3	التكوين
48	3-3-4	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:
49	3-3-5	التحسين المستمر لعمليات التشغيل:

49 3-3-6 التغذية العكسية:
49 3-3-7 التركيز على العميل:
50 3-3-8 الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
50 4- متطلبات، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
50 4-1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50 4-1-1 دعم الإدارة العليا:
50 4-1-2 التركيز على العميل
50 4-1-3 التعاون وروح الفريق
50 4-1-4 تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة
51 4-1-5 التعليم والتدريب المستمر:
51 4-1-6 الإدارة الفعالة للموارد البشرية:
51 4-1-7 فعالية نظام الاتصال:
51 4-1-8 فعالية نظام المعلومات والتغذية العكسية:
52 4-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
52 4-2-1 مرحلة الإعداد:
52 4-2-2 مرحلة التخطيط:
53 4-2-3 مرحلة التقدير والتقييم:
53 4-2-4 مرحلة التنفيذ:
53 4-2-5 المرحلة المتقدمة:
54 4-3 معوقات إدارة الجودة الشاملة
55 المبحث الثاني : المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة

56	1- ISO 9000 ومراحل الحصول على الشهادة
56	1-1 تعريف الأيزو 9000:
60	1-2 مراحل الحصول على شهادة ISO 9000
60	1-2-1 مرحلة ما قبل التسجيل:
60	1-2-2 مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة:
62	1-2-3 مرحلة ما بعد الحصول على شهادة ISO 9000:
62	وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة ISO 9000- فوائد تطبيق ال 2
62	ISO 9000 2-1 فوائد تطبيق
63	2-2 علاقة الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة
65	3- الأيزو 9001، متطلباته وصعوبات تطبيقه
65	3-1 متطلبات المواصفة ISO 9001
65	3-1-1 نظام إدارة الجودة:
66	3-1-2 مسؤولية الإدارة:
67	3-1-3 إدارة الموارد:
67	3-1-4 تنفيذ المنتج:
69	3-1-5 القياسات، التحليل والتحسين:
72	3-2 صعوبات تطبيق إدارة الجودة ISO 9001
73	1- مراقبة جودة المنتج وأهميتها
73	1-1 تعريف مراقبة جودة المنتج
75	1-2 أهمية مراقبة جودة المنتج
76	2- تاريخ الرقابة على الجودة وقراراتها الأساسية

76	2 - 1 عرض تاريخي للرقابة على الجودة
78	2 - 2 القرارات الأساسية في عملية الرقابة على جودة المنتج
81	3 - 3 مسؤولية الإدارة في نظام الرقابة على جودة المنتج
81	3 - 1 مراقبة التصميم
82	3 - 2 مراقبة جودة المواد الواردة
83	3 - 3 الرقابة على العمليات
83	3 - 4 مراقبة معدات الفحص، القياس والاختبار
83	3 - 5 وضع التفيش والفحص
84	3 - 6 مراقبة السلعة غير المطابقة للمواصفات
84	3 - 7 مراقبة سجلات الجودة
84	المبحث الرابع : المراجعة وحلقات الرقابة على الجودة
84	1 - تقنيات مراقبة جودة المنتج
84	1-1 مخطط باريتو (Pareto)
86	1 - 2 مخطط السبب والنتيجة (مخطط كارو ايشيكاوا)
87	1 - 3 خرائط المراقبة
89	1 - 4 مخطط التدفق
91	2 - مراجعة نظام الجودة
91	2 - 1 المراجعة الداخلية للجودة
92	2 - 2 المراجعة الخارجية للجودة
92	2 - 2 - 1 زيارة ما قبل المراجعة:
92	2 - 2 - 2 إعداد خطة المراجعة:

92	2 - 2 - 3 تصميم برنامج المراجعة:
92	3 - مراحل المراجعة الخارجية
92	3 - 1 الاجتماع الافتتاحي
93	3 - 2 التحقيق
93	3 - 3 تسجيل حالات عدم المطابقة
94	3 - 4 الاجتماع الختامي
94	3 - حلقات الرقابة على الجودة
94	3 - 1 مفهوم حلقات الرقابة على الجودة
95	3 - 2 آلية عمل حلقات الرقابة على الجودة
95	3 - 2 - 1 تحديد المشكلة:
95	3 - 2 - 2 جمع البيانات وتحليلها:
95	3 - 2 - 3 اختيار البديل الأفضل:
95	3 - 2 - 4 تنفيذ الحل ومراقبته:
97	3 - 3 فوائد حلقات الرقابة على الجودة
98	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية منظور إدارة الموارد الشاملة

100	تمهيد:
101	المبحث الأول: المسار النظري لإدارة الموارد البشرية
101	1- إدارة الموارد البشرية
101	1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية
102	1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية

- 102.....1-2-1 أهمية الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية:
- 102.....2-2-1 أهمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:
- 103.....3-2-1 أهمية الموارد البشرية في تنمية الإستراتيجية:
- 103.....2- التطور التاريخي لإدارة والموارد البشرية وأهدافها
- 103.....1-2-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 103.....1-1-2 مرحلة الثورة الصناعية:
- 104.....2-1-2 مرحلة نمو الاتحادات العمالية :
- 104.....3-1-2 مرحلة حركة الإدارة العلمية:
- 105.....4-1-2 مرحلة العلاقات الإنسانية:
- 106.....5-1-2 مرحلة العلوم السلوكية:
- 107.....6-1-2 مرحلة ظهور أخصائي الافراد:
- 107.....7-1-2 إدارة الموارد البشرية الحديثة:
- 108.....2- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 108.....1-2 الأهداف الاجتماعية:
- 108.....2-2 أهداف العاملين:
- 109.....3-2 أهداف المنظمة
- 109.....3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
- 109.....1-3 العوامل الداخلية
- 109.....2-3 العوامل الخارجية
- 110.....1-2-3 العوامل الاقتصادية:
- 110.....2-2-3 التغيرات الاجتماعية والسياسية والتشريعات:

110.....	3-2-3 عوامل تقنية:
110.....	4-2-3 العوامل القانونية:
111.....	5-2-3 العوامل التعليمية:
111.....	4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
113.....	المبحث الثاني: استقطاب الموارد البشرية، تنميتها وكيفية الحفاظ عليها
113.....	1- اجتذاب الموارد البشرية:
114.....	1-1 الاستقطاب من داخل المؤسسة:
114.....	2-1 الاستقطاب من خارج المؤسسة :
115.....	1-2-1 تخطيط الاستقطاب:
115.....	2-2-1 تحديد إستراتيجية البحث:
115.....	3-2-1 البحث والتصفية:
116.....	4-2-1 التقييم والمراقبة:
117.....	2- تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب
118.....	1-2 أهمية التدريب
119.....	2-2 أساليب التدريب:
119.....	1-2-2 التدريب أثناء القيام بالوظيفة:
119.....	2-2-2 التدريب خارج مكان العمل:
120.....	3-2 خطوات التدريب
120.....	3- الحفاظ على الموارد البشرية
120.....	1-3 تعريف التحفيز
121.....	2-3 أهمية التحفيز

122.....	3-3 أنواع الحوافز حسب أثرها
123.....	المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في ظل نظام الجودة
123.....	تمهيد:
123.....	1- أهمية الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة و الايزو
123.....	1-1 تسيير الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة.....
125.....	1-2 تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو
128.....	2- موقع الاهتمام بالموارد البشري ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
128.....	1-2 التغيير في أدوار العاملين:
129.....	2-2 التغيير في أداء العاملين:
130.....	3- التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.....
131.....	1-3 ثقافة المنظمة:
132.....	2-3 تغيير الهيكل التنظيمي:
132.....	3-3 تغيير السيرورات:
133.....	3-4 تغيير اسلوب الادارة:
	4- التكوين من منظور إدارة الجودة الشاملة (تحسين اداء الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة)
133.....
134.....	1-4 قبل عملية التدريب :
134.....	2-4 خلال عملية التدريب.....
135.....	3-4 بعد عملية التدريب.....
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لحالة مؤسستي الصناعات الطبية (IMC) ومؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)

141.....	تمهيد
142.....	المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسستين
142.....	1- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
142.....	1- 1 التعريف بالمؤسسة الصناعية الطبية الجراحية (IMC)
143.....	1- 2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة (IMC)
143.....	1- 2- 1 الرئيس المدير العام:
143.....	1- 2- 2 المدير العام
144.....	1- 2- 3 مدير المصالح المشتركة
144.....	1- 2- 4 مدير الرقابة وضمان الجودة
144.....	1- 2- 5 مديرية الإنتاج
145.....	1- 2- 6 مديرية التموين
145.....	1- 2- 7 مديرية التسويق، التجارة والمناجمنت
147.....	3- 1 تقديم لمؤسسة المرايا والزجاج التقني
147.....	1- 3- 1 نشأة مؤسسة المرايا و الزجاج التقني
147.....	1- 3- 2 تعريف مؤسسة SOMIVER:
148.....	1- 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIVER
151.....	2- بطاقة تعريف عن المؤسستين
151.....	2- 1 بطاقة تعريف عن مؤسسة الصناعية الطبية الجراحية (IMC)
151.....	2- 2 بطاقة تعريف عن مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)
152.....	3- دور المؤسسات وأهدافها
152.....	3- 1 دور وأهداف مؤسسة الصناعية الطبية الجراحية (IMC)

- 3-2 دور وأهداف مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER).....153
- الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسات154
- 1-4 الإمكانيات التي تتمتع بها مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC).....154
- 2-4 الإمكانيات التي تتمتع بها مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER).....154
- 5-الأهمية التنافسية فيها انطلاقاً من الجودة المحصلة155
- المبحث الثاني: مقارنة وتحليل مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) و مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER).....156
- السؤال رقم (01): ما هو نظام الجودة المطبق في المؤسسات؟.....156
- السؤال رقم (02): كيف تتم مراقبة منتجات في المؤسسات؟157
- السؤال رقم (03): ما هي مراحل عملية الإنتاج؟158
- السؤال رقم (04): كيفية معالجة العيوب في المنتجات الغير مطابقة؟.....164
- السؤال رقم (05): كيفية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات؟165
- السؤال رقم (06): كيف هي سياسة المؤسسات في تقديم التحفيز لموظفيها؟.....166
- السؤال رقم (07): هل يتم تكوين العمال في نظام الأيزو؟ وهل هذا التكوين يؤثر على مراقبة جودة المنتجات في المؤسسات؟168
- السؤال رقم (08): هل تعتبر المؤسسات المورد البشري عنصراً مهماً جداً فيها؟ وهل تتم معالجتهم جيداً؟169
- السؤال رقم (09): هل تعتمد إدارة المؤسسة نشر مفهوم الجودة؟ وتعمل على تحقيق ذلك؟169
- السؤال رقم (10): ما مدى مساهمة المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات لدى المؤسسات محل الدراسة؟ وما مدى مساهمته على مستوى المؤسسات؟170
- خلاصة الفصل الثالث172

174.....	خاتمة عامة.....
176.....	قائمة المصادر والمراجع.....

مقدمة عامة

شهد العالم مؤخرًا مجموعة من التغيرات السريعة والمتتالية مست مختلف المجالات، السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، والتكنولوجي والتي نتجت عن هذه التغيرات عدة ظواهر كظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي للأسواق وتحرير التجارة الدولية، إزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، والتطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعًا، أهم ما نتج عن هذه العوامل اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى العالمي، مما أدى إل تشكيل مشكل كبير يعترض حياة المنظمات المعاصرة والمتمثل في تعقد واضطراب إمكانية البقاء والاستمرارية بسبب الأداء العادي الذي تقوم به المؤسسة، بل يستلزم منها العمل على تحسين منتجاتها لمجارات المؤسسات المنافسة كي تضمن البقاء وتحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، من هنا ظهر الاهتمام بالجودة كأحد أهم عناصر المنافسة.

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، لقد كانت الإدارة بالماضي، تعتقد بأن نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ولكن غيرت مبادئ الجودة هذا المفهوم القديم واستبدلته بمفهوم جديد يدعو إلى مبدأ "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص". (رأي فاينغوناوم)، إن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة مع مطلع الثمانيات وسع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية، وأضحى المورد البشري من أهم ركائز نظام الجودة.

حيث تمثل الطاقات البشرية والإبداعية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة للمخرجات، وتأتي جودة المنتج الذي تقدمه من كفاءتها وإمكاناتها المهنية ومهاراتها، فأداء المورد البشري يتوقف عليه الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير، وبالتالي نجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط، فهو يمثل مصدر الإبداع والابتكار والتطوير، ولديه القدرة على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها، ويأتي الاهتمام بمستوى أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتها بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا الذي مس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، والذي يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى لمواردها البشرية تضاهي وتنافس ما تقدمه المؤسسات الأخرى سواء كانت من الداخل أو الخارج، الأمر الذي يوجب على إدارات المؤسسات الإنتاجية الالتفات إليه بتنميته وصقل إمكانيات العاملين، مما يضمن للمؤسسة تحقيق نوعية جيدة في منتجاتها.

إشكالية الدراسة:

وعليه يمكن القول أن هذا البحث جاء ليحيب على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة إدارة المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتجات لدى المؤسسات محل

الدراسة ؟

من أجل المعالجة الدقيقة والمفصلة لهذه الإشكالية، تعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة وماهي معايير الأيزو، وما الفرق بينهما، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية؟
- ما هو دور المورد البشري عموماً، والكفاءات بوجه خاص في تحقيق المؤسسة لأهدافها المتعلقة بالجودة ورفع تنافسيتها؟
- كيف يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف؟
- كيف تحسن فرق العمل من جودة العمل؟
- هل تعتمد المؤسسات على تكوين موظفيها في مجال الجودة من أجل ترقية منتجاتها؟

فرضيات الدراسة:

حين اتضح لنا مشكلة البحث نحتاج إلى تحديد المعيار الذي سوف نجمع على أساسه البيانات، وهذا المعيار هو فرضيات الدراسة، ومن هنا حضرنا دراستنا بعدد من الفرضيات التي نسعى إلى التحقق منها:

- الفرضية الأولى: إن تطبيق كل من المؤسسات لمواصفات الأيزو يعطيها فرص لتحسين نظم الجودة وتوكيدها ؛
- الفرضية الثانية: إن تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ترتب عنها تغيرات في أسلوب أداء العمل حيث تجعل قضية تحسين الجودة مسؤولية المؤسسة والموظفين فيها ولا تحصرها على فئة معينة ؛
- الفرضية الثالثة: يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعالته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال وبذلهم إلى أقصى جهد ممكن سواء كانت تحفيزات مادية أو معنوية؛
- الفرضية الرابعة: يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسات من خلاله إلى تطوير واكتساب مهارات وقدرات ومعارف للأفراد العاملين بها .

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي اطلعنا عليها نذكر ما يلي:

❖ رشيد مناصرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2004، تحت عنوان:

"دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز PIPE GAZ بغرداية"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المورد البشري باعتباره جوهر نظام الجودة ومصدر لميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، مما يستلزم تنميته وتدريبه لتأهيله للعب دوره في تطبيق نظام الجودة بفعالية ونجاح، وكانت الدراسة الميدانية باستخدام الاستمارة والمقابلات الفردية والملاحظة العلمية والاستبانة والتي شملت عمال وإطارات مؤسسة PIPE GAZ وقدرت هذه العينة بـ100 عامل وإطار. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هي أهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في تطبيق نظام الجودة وتفعيله، ذلك لأن المورد البشري هو جوهر ومحور نظام الجودة ومنه فإن دوره يتمثل في الالتزام بتجسيد نظام الجودة على الواقع. وأهم ما أوصت به الدراسة هو:

- ضرورة تأكيد التطبيق العملي لأحد مبادئ الجودة الذي يدعو إلى الاهتمام بالتحسين المستمر في جميع الوظائف الموجودة بالمؤسسة، وليس في وظيفة الإنتاج فقط؛
- ضرورة إدراك أهمية تطبيق نظام الجودة ودوره في تخفيض التكاليف الخفية المرتبطة بالمورد البشري؛
- ربط نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة ليكون معبرا عن المستوى الحقيقي لأداء كل عامل؛
- تخطيط عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة؛
- التأكيد على حرص الإدارة العليا بتحسين العلاقة الموجودة بين العامل ورئيسه المباشر لتحقيق الأهداف الجزئية على مستوى كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة.

❖ العبيدي عماره، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، تحت عنوان:

"محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة روائح الورود-"، هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة إلى الظروف التي تحيط بالمنظمات اليوم وظهور أساليب حديثة في التسيير وبيان المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإلى أين وصلت المنظمة في تطبيق قياس أداء مواردها البشرية وفق مقارنة إدارة الجودة الشاملة، وكانت الدراسة الميدانية باستخدام استبانة شملت العمال والرؤساء، وأهم ما توصلت إليه الدراسة

- حصول المنظمة على شهادة الأيزو دليل على التزام المنظمة بأهمية التحسين المستمر على جميع المستويات في المنظمة، واحتلالها مكانة هامة في صناعة العطور على المستوى الوطني، ويعود ذلك إلى جودة منتجاتها وقدرتها على التكيف مع السوق، واهتمامها بتلبية رغبات العملاء لديها؛
- قامت المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية وسعت إلى تدعيم نقاط القوة مع محاولتها القضاء على أوجه القصور في أداء مواردها البشرية؛
- عملت المنظمة على توفير جميع الوسائل المادية والبشرية اللازمة لإنجاح نظام إدارة الجودة.

وأهم ما أوصت به هو :

- تفعيل سياسة الاتصال بين الإدارة العليا والأفراد العاملين حتى تكون الإدارة على علم بانشغالات الأفراد لديها، وإعطاء حرية أكبر لإطارات وكوادر المنظمة واجتذاب المركزية التي تميز المنظمة اليوم؛
- الاستماع إلى الزبون والوقوف عند رغباته والحرص على تلبيةها خاصة أن منتج المنظمة يخضع لمنافسة أجنبية شديدة، حتى وإن بدت أن المنظمة تنافس اليوم لكن على المدى البعيد قد تفقد المنظمة ولاء عملاءها.

❖ بودالي محمد، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة أحمد بوقرة بومرداس، بومرداس، الجزائر، 2011، تحت عنوان:

"دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج"-دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (SARL IMC)-"، هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة إلى تسليط الضوء على الدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في نظام الرقابة على جودة المنتجات وتقديم وصف شامل وكامل لمراحل مراقبة الجودة في المؤسسة وإظهار أهمية

مراقبة الجودة وكذا نظام الرقابة على الجودة في الحصول على منتج خال من العيوب، ومكانة الرقابة على الجودة في مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية، ودور الموارد البشرية فيها، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن:

- المورد البشري الكفاء والمتخصص هو العمود الفقري لبناء نظام جودة متميز؛
- تعتبر مراجعة الجودة جزءاً أساسياً في نظام الرقابة على جودة المنتج؛
- يملك التكوين أهمية كبيرة ضمن معايير الأيزو 9001، 9002، 9003 ويشمل هذا التكوين على كافة الأفراد وعلى جميع المستويات والذين لديهم تأثير في مستوى الجودة، وأن للموارد البشرية أهمية كبيرة في نظام الجودة (كذا ضمن معايير الأيزو، وتعتبر مراجعة الجودة جزءاً أساسياً في نظام الرقابة على جودة المنتج).

وأهم ما أوصت به هو:

- تنمية الموارد البشرية وتفجير طاقتها باعتبارها محور نظام الرقابة على الجودة، وهذا من خلال التعليم، التكوين، والتحفيز؛
- على المؤسسة منح الثقة لإدارتها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها؛
- تطبيق حلقات الرقابة على الجودة من أجل إشراك جميع العاملين في تحسين جودة المنتج والقضاء على العيوب؛
- زرع ثقافة الجودة لدى جميع العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالجودة؛
- على المؤسسة الاهتمام بالتكوين المستمر والدوري للمراجع الداخلي من أجل القيام بمهامه المتعلقة بالإرشاد والتوصيات في مجال ضبط الجودة؛
- تفعيل نظام المعلومات في المؤسسة وتدعيم عملية الاتصال بالأجهزة المتطورة، من أجل وصول المعلومة في الوقت المناسب لإصلاح العيوب التي تظهر في المنتجات؛
- تكوين لجنة مختصة بدراسة شكاوي العملاء.

❖ علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، تحت عنوان:

"دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة"، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري ونظري لإدارة الجودة باعتبارها مدخل إداري حديث، والتعرف على الاتجاهات المختلفة حول خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على المقومات والعوامل والوسائل الرئيسية التي تسهم في بناء ثقافة الجودة وكيفية تجسيدها في واقع المنظمة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على أهم التحولات في أنظمة الموارد البشرية في ضوء أبعاد ثقافة الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة إلى تشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في شركات القطاع الصناعي اليمني من حيث مدى ملاءمتها لثقافة الجودة، وكذلك تقييم أنظمة إدارة الموارد البشرية السائدة في شركات القطاع الصناعي من حيث مدى ملاءمتها لثقافة الجودة، بالإضافة إلى معرفة الدور التي تسهم به إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم هذه الثقافة، وكانت الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة التي شملت العاملين في الأقسام الإنتاجية والوحدات الإدارية في الشركات محل الدراسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هي أن أنظمة الموارد البشرية (الاتصال والتدريب) لها تأثير إيجابي على أبعاد ثقافة الجودة بدرجة نسبية متوسطة، بينما نظام تقييم الأداء فقد كان تأثيره ضعيف على أبعاد ثقافة الجودة، أما نظام الحوافز لم يظهر أي أثر على أبعاد ثقافة الجودة، وأهم ما أوصت به الدراسة:

- التأكيد على اهتمام القيادة العليا بإيجاد نمط قيادي قادرا على التعامل مع المشكلات والتغيير الذي يفرضه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة في كافة المستويات الإدارية، بحيث تكون قادرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقديم المقترحات الابتكارية الجديدة وفق أسلوب التعلم؛
- إعادة تصميم الوظائف على أساس توسع دائرة اختصاص العاملين وإثراء وظائفهم لتجعلهم قادرين على إظهار وتطبيق كافة قدراتهم ومهاراتهم في العمل؛
- العمل على إيجاد أنظمة فاعلة للاتصالات تسمح بتدفق المعلومات في كافة المستويات والاتجاهات على الصعيد الداخلي والخارجي للشركات؛
- العمل على إيجاد نظام متكامل لتقييم الأداء يركز على: تقييم الأداء الفردي والجماعي معاً؛

- العمل على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يركز على نتائج الأداء الفردي والجماعي معاً، وربط حوافز ومكافآت العاملين بدرجة رضا العميل الخارجي ويشجع العاملين على تعلم المهارات والخبرات الجديدة وتقديم المقترحات والأفكار الابتكارية الجديدة التي تعود بالنفع على الشركة والعاملين؛
- العمل على إيجاد نظام شامل ومتكامل للتدريب، والتأكيد على أهمية البرامج التدريبية التي تنمي مهارات العمل الجماعي والقيادي ومهارات الاتصال والتعامل مع الغير لدى جميع العاملين، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية التدريب والتعلم في مواقع العمل.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اختيارات ذاتية وأخرى موضوعية، والتي تتمثل في ما يلي:

- رغبة الباحث في المواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية؛
- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالرقابة على جودة المنتج؛
- كثرة البحوث المقدمة حول المورد البشري وإدارة الجودة الشاملة وفي المقابل قلتها حول موضوع الرقابة على جودة المنتج؛
- الفائدة التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من قيام المورد البشري بعملية الرقابة على جودة المنتج، مما لا يترك مجالاً لأي عيب أو انحراف في المنتج المقدم.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة قياس وتقييم دور المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتج ومحاولة الحصول على منتج خال من العيوب لإرضاء المستهلك.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى أن هناك جملة من الأهداف نصبوا إلى تحقيقها والمتمثلة في:

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل النظري والتطبيقي؛
- تسليط الضوء على موضوع الرقابة على جودة المنتج بالمؤسسة الجزائرية،
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بالموارد البشري ودوره في عملية الرقابة على جودة المنتج وذلك من خلال تحفيزه وتدريبه لتنمية كفاءاتهم وتجديد معلوماتهم؛
- إظهار أهمية مراقبة الجودة وكذا نظام الرقابة على الجودة في الحصول على منتج خال من العيوب.

حدود الدراسة:

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به من قريب أو من بعيد، ارتأينا ضبطه وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث الحدود الموضوعية والحدود الزمنية، فلهاذا السبب تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: إذ تقتصر هذه الدراسة على توضيح دور المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتج ومحاولة الحصول على منتج خال من العيوب لإرضاء المستهلك؛
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس 2020 إلى غاية سبتمبر 2020.

منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة التي تهدف للتعرف على دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات. ولأن الهدف أيضا من هذه الدراسة وصف وتفسير الحقائق وتحليل العوامل المحددة لظروف وطبيعة ومدى خبرة وتدريب العامل في المؤسسة الاقتصادية بغية تحقيق الجودة ورفع أدائه، فإن المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسة العلمية والأكثر ملائمة للإجابة على الإشكالية العامة واختبار صحة الفرضيات من عدمها هو: المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف الظاهرة وذلك لجمع البيانات والمعلومات حولها، وقمنا باستغلال مختلف المراجع المكتبية، كالكتب، المجالات، الدراسات السابقة، وهذا لضبط المصطلحات المتعلقة بالجودة والموارد البشري.

هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا جانبيين أحدهما نظري ممثل بفصلين، والآخر تطبيقي ممثل بفصل واحد تسبقهم مقدمة عامة، وتسبقهم خاتمة عامة والنتائج المتوصل إليها مدعومة بالافتراضات ومختومة بالتوصيات.

- الفصل الأول: جاء هذا الفصل بعنوان "الإطار النظري للجودة"، وتضمن أربعة مباحث استعرضنا فيها أهم التعريفات المتعلقة بالجودة وتطورها التاريخي وأبرز المساهمين فيها، وإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومراحل تطبيقها، بعد ذلك تناولنا معايير الأيزو 9000، ومراحل الحصول على الشهادة وركزنا على الأيزو 9001 باعتباره يهتم بجودة المنتج، وتناولنا في المبحث الثالث والرابع من الفصل الأول نظام الرقابة الجودة، ففي البداية عرفنا مراقبة جودة المنتج وأهميتها، ثم تناولنا بعدها مراجعة الجودة ومراحلها، تقنيات مراقبة جودة المنتج وأهم الوسائل المستعملة في عملية المراقبة على الجودة وفي الأخير بينا أهمية المورد البشري في عمليات الرقابة على الجودة من خلال حلقات الرقابة على الجودة.
- الفصل الثاني: جاء هذا الفصل بعنوان "إدارة وتنمية المورد البشري من منظور إدارة الجودة الشاملة"، وتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي ووظائفها، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى اجتذاب وتنمية الموارد البشرية من خلال التكوين والتحفيز وكيفية تأهيلها من أجل ضمان منتج جيد، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مكانة الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وأهميتها في ظل نظام الجودة، وتطرقنا إلى التكوين كأحد الشروط الأساسية التي تفرضها معايير الأيزو من أجل تأهيل الموارد البشرية للقيام بدورها في مجال الجودة.
- الفصل الثالث: كان تحت عنوان "دراسة تطبيقية لحالة مؤسستي الصناعات الطبية (IMC) ومؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)"، في هذا الفصل تم التطرق إلى التعريف بالمؤسستين وعرض الهيكل التنظيمي لهما، ودور المؤسستين وأهدافهما، وعرض إجراءات الدراسة التحليلية والمقارنة وفيه يتم تحليل كل العناصر التي تجيب عن الاشكالية، وأخيرا عرض النتيجة العامة.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث، عرقلت السبر الحسن له، ومن أهمها:

- عدم توفر رسائل وأطروحات الدكتوراه بالمكتبة؛
- نقص المراجع المكتبية في موضوع الرقابة على الجودة،
- صعوبة إجراءات الدراسة التطبيقية بسبب فيروس Covid-19؛
- نتيجة لصعوبة القيام بتربص لعدم قبول المؤسسة التجأنا للقيام بمقارنة بين مؤسستين للإجابة عن الإشكالية؛

المفاهيم الأساسية:

- المورد البشري: هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية؛
- تعريف الجودة: هي مستوى عال من المواصفات في المنتج أو الخدمة وتحسين مستمر لما يقدم للزبائن في جميع النشاطات داخل المنظمة؛
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي (العامل داخل المؤسسة) والخارجي (زبون المؤسسة) على حد سواء؛
- الرقابة على الجودة: هي مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات. وكلما كان تطابقا بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية، والعكس صحيح فكلما انحرفت خصائص المنتجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة؛
- تعريف حلقات الرقابة على الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح عددهم من 3 إلى 10 يقومون بنفس العمل، وفي ظل ظروف عمل متشابهة، يجتمعون بصفة دورية (مثلا مرة في الأسبوع)، ويشترط أن يكونوا قادرين على تحديد المشاكل وتشخيصها وتقديم الحلول المناسبة إلى أعلى مستوى في المنظمة لمتابعتها.

- **ISO**: هي المنظمة العالمية للتقييس وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضوية أكثر من 90 هيئة تقييس، جاء اختصارها **ISO** اعتمادا على الكلمة اليونانية "**ISOS**" والتي تعني "**EQUAL**" متساوي، وتعتبر منظمة متعددة الجنسيات، وقد تم انشاء هذه المنظمة عام 1946 وباشرت عملها فعليا يوم 1947/02/23.

الفصل الأول: الاطار النظري للجودة

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول المراقبة والرقابة على جودة المنتج

المبحث الرابع : المراجعة وحلقات الرقابة على الجودة .

تمهيد

ظهر مصطلح الجودة منذ الاف السنين ، وتميز في العقود الأخيرة باهتمام الباحثين والدارسين من خلال بلورة المفاهيم المرتبطة بها، والتي تسعى الى تحقيق هدف البقاء و الاستمرارية في التحسين المستمر، التطوير، الابتكار والتجديد في كل ما تقوم به من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وما تقدم من سلع وخدمات، من هنا ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى الرفع من الأرباح والتوغل في الأسواق الدولية.

ومن أجل المحافظة على جودة المنتج والتحقق من خلوه من أي خلل يطرأ عليه، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تطبيق المعايير والمواصفات الدولية للارتقاء بمستوى الجودة وضمان منتج خال من العيوب، وحتى تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها فإنها تسعى في ظل تطبيق معايير الأيزو الذي يفرض عليها تبني نظاما للرقابة ثم إصلاحها.

وعليه وبناء لهذه المتغيرات، فإننا تناولنا في هذا الفصل التعرف أكثر على مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة وذلك بالتعرض للعناصر التالية:

- ماهية الجودة؛
- ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
- نظام الأيزو " 9000 ، 9001 "؛
- أساسيات وتقنيات الرقابة على جودة المنتج .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام المفكرين والباحثين فب مجال إدارة الأعمال ، ولقد أدى التغير السريع في المبادئ الاقتصادية ، التقنية والاجتماعية إلى نشوء مطالب ملحة على الجودة ، ولذلك كان لابد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة من أجل تحسين الأداء والرفع من مستوى رضا العملاء ، لذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف الجودة وتطورها التاريخي ، أبرز المساهمين في مجال الجودة ، تعريف إدارة الجودة الشاملة ، مرتكزاتها ، مبادئها ، متطلباتها ، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها .

1- تعريف الجودة وتطورها التاريخي

يحظى مفهوم الجودة في المؤسسات المعاصرة باهتمام كبير على أساس أنه يعتبر مفتاح نجاحها واستمراريتها ، فإذا كان من السهل أن نقول عن منتج أو خدمة ما بأنها ذات جودة عالية ، فإنه من الصعب أن تحدد هذه الجودة لأنها نسبية وليست مطلقة ، تختلف حسب اهتمامات الباحثين والمهتمين ، كما أنها عرفت العديد من التطورات والتحويلات عبر التاريخ .

1-1 تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة « Qualité » إلى الكلمة اللاتينية « Qualitas » التي تعني طبيعة الشخص ، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة ، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.¹ وتدل الجودة هنا على منتج جيد أو خدمة جيدة

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (American Society For Quality) (ASQ):
 « بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين ».²
 وكانت الجودة في بداية القرن العشرين ، تعني المعاينة وتصحيح الأخطاء ، ثم تطور مفهومها ، تطورا كبيرا وأصبحت له أبعادا جديدة تتلاءم مع هذا التطور ، وفيما يأتي نورد بعض التعاريف ، التي أوردها علماء في الجودة ومن بينهم :

¹ مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص15.

² مأمون درادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص16.

- تعريف إدوارد ديمينغ (Edward Deming) : يعرف ديمينغ الجودة بأنها « تخفيض مستمر للخسائر والتكاليف والتحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات »¹؛
- تعريف جوزيف موسى جوران (Joseph Moses Juran) : عرف الجودة في كتابه Quality Control Hand book الذي نشر عام 1981 بأنها « القابلية للاستخدام أو الملاءمة للاستعمال »²؛
- تعريف فيليب بايارد كروسبي (Philip Bayard Crosby) : عرف الجودة في كتابه Quality Is Free عام 1979 بأنها « المطابقة للمواصفات »³؛
- تعريف المعهد الأمريكي للمعايير (The American National Standards Institute) (ANSI) : « الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة »؛
- تعريف المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة (The European Organization For Quality) (EOQ) : « الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم »⁴؛
- ومما سبق نستنتج أن الجودة هي « مستوى عال من المواصفات في المنتج أو الخدمة وتحسين مستمر لما يقدم للزبائن في جميع النشاطات داخل المنظمة » .

¹ لعلى بوكميش، "إدارة الجودة لشاملة أيزو 9000" دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م/1432هـ، ص14.

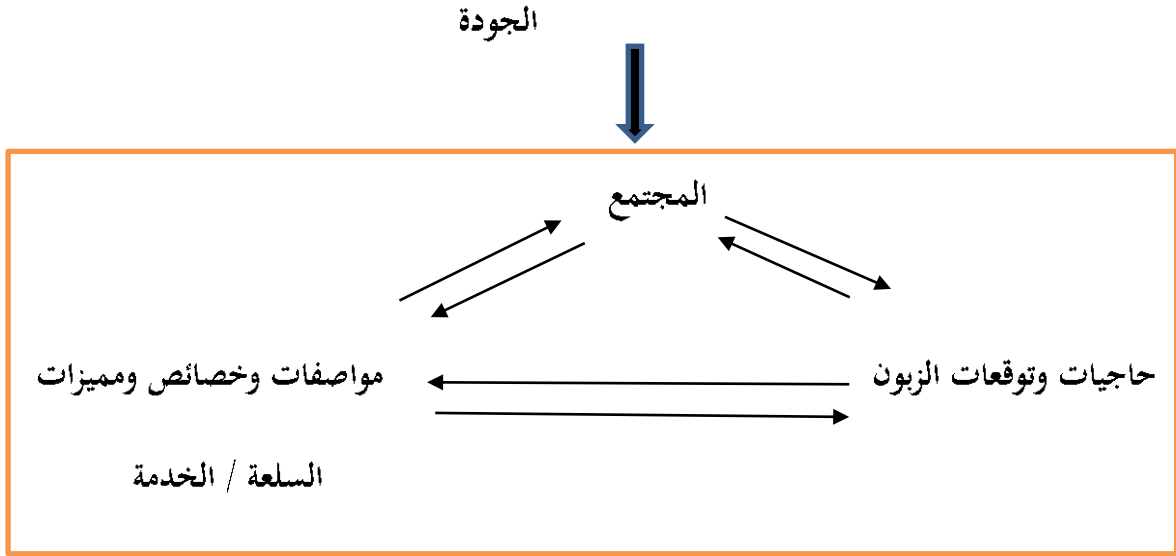
² بوعرورة روميلة، "النظام القانوني لألجيراك ودوره في حماية الجودة"، رسالة ماجستير، فرع التنظيم الاقتصادي، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة1، قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 69.

³ بوعرورة روميلة، مرجع سبق ذكره، ص69

⁴ فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، التخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2007، ص23.

ويمكن توضيح تعريف الجودة في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) : يوضح تعريف الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تعريفات الجودة السابقة.

1-2 التطور التاريخي للجودة

مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة ، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا . وقد قسم عدد من الباحثين هذا التطور التاريخي إلى 4 مراحل هي كالتالي:

1-2-1 مرحلة الفحص والتفتيش (1900 - 1940) : هو أحد الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية . وكان التركيز في هذه المرحلة على التحديد الواضح لمواصفات المنتج ، بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج ، وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والمنتجات الرديئة ، وهذا يعني أن عملية الفحص تتضمن الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية ، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يجب تسليمها إلى العميل ، أما المنتجات الغير مطابقة للمواصفات الفنية فأنها إما أن ت تلف وإما أن يعاد تصنيعها ومن ثم تباع بسعر أقل¹.

¹ هبة سيد أحمد حسين علي، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية"، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 29.

ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة بالآتي¹:

- ✓ تحديد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات ؛
- ✓ قد لا تكون المنتجات التي تم انتاجها تفي باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون ، أي ليس بالضرورة أن ما يراه المستهلكون أنفسهم يشبع احتياجاتهم بالفعل ؛
- ✓ استدعت هذه المرحلة إلى الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفتيش وبدخول مرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة .

1 - 2 - 2 مرحلة ضبط الجودة (1940 - 1970) : شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة ، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف ، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب . فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل ، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة .

تعد المنافسة التي شهدها عالم العمال إحدى الأساليب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة . وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث في أثناء عملية الإنتاج ، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائيا الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات بمجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيها إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم².

1 - 2 - 3 مرحلة ضمان الجودة وتأكيدا (1970 - 1985): شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ،

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2005م، ص 28.

² محمد عبد الفاتح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق TQM"، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،

القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 18-19.

كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط. وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية ، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب ، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع لمبدأ التلف الصفري.¹ وهذا يعني أن ضمان الجودة يركز بشكل كبير على احتياجات العميل، لأنه يدعم ثقة في ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.

ويتطلب تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من المراقبة: المراقبة الوقائية والتي تعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول من أجل اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه. والمراقبة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة إنتاج ، للتأكد من مطابقته للمواصفات وهذا يعني اكتشاف الأخطاء عند وقوعها. مرحلة المراقبة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى المستهلك.²

1 - 2 - 4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985 - إلى الوقت الحاضر): بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانيات من القرن العشرين، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان وهو يعني نظام شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل ويعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة. ومن خلال تلك المراحل لتطور مفهوم الجودة يمكننا القول ما يلي:

- ✓ أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ (الوقاية خير من العلاج)؛
- ✓ أن مفهوم وضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل؛
- ✓ الانتقال من اهتمام المنتج إلى العمليات؛
- ✓ دور الإدارة من الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.³

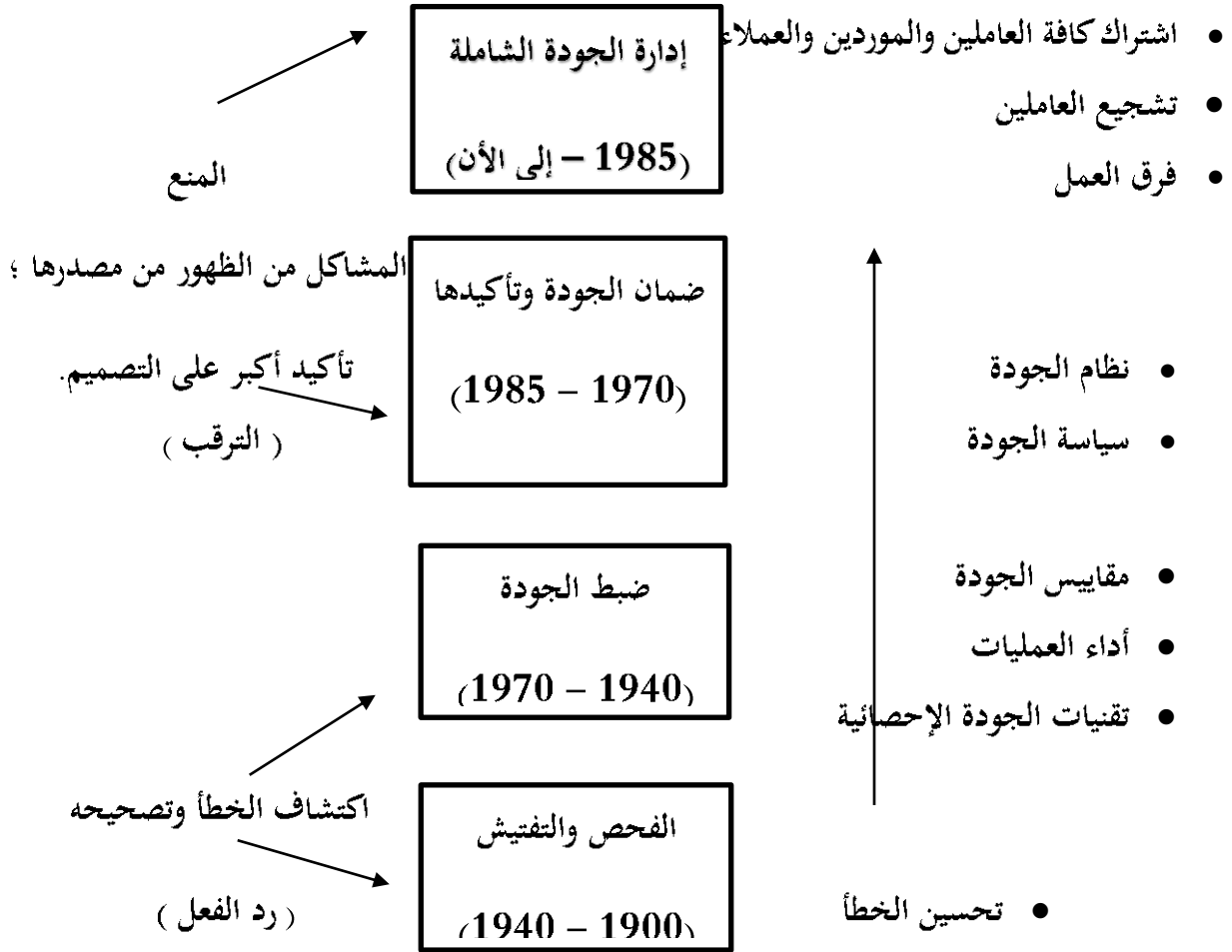
¹ محمد عبد الفاتح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص19.

² بودالي محمد، صدور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) SARL-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، بومرداس، الجزائر، 2011، ص6.

³ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة(TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد04، 2006، ص6.

ويمكن توضيح التطور التاريخي للجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): يوضح التطور التاريخي للجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المراحل السابقة.

1- أبرز المساهمين في مجال الجودة

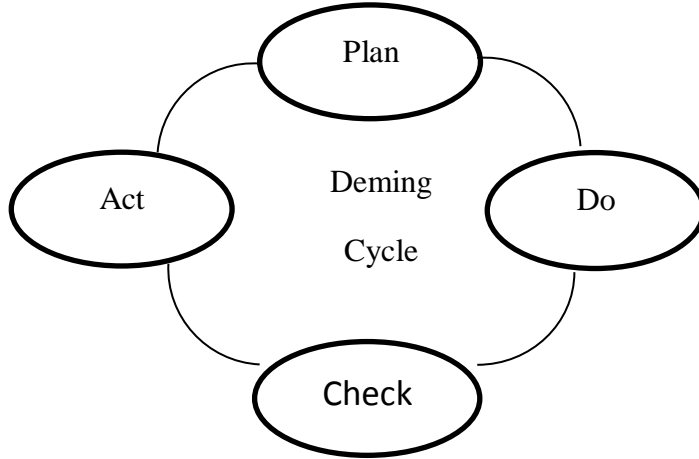
2 - 1 مساهمات إدوارد ديمينغ Edward Deming

يعتبر إدوارد ديمينغ الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي، وأشهر ما قدمه ديمينغ نقاطه الأربعة عشر المشهورة والسبعة أمراض القاتلة، ومن مساهماته اقتراحه الخاص بدورة التحسين أو دورة ديمينغ أو دورة (PDCA) المتكونة من أربع مراحل هي: خطط

(Plan)، نفذ (Do)، قيم بناء على المعايير (Check)، واتخذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتيجة التقييم والمراجعة (Act).¹

والشكل يوضح هذه الدورة:

الشكل رقم (3-1): يوضح دورة ديمينغ للتحسين المستمر.



المصدر: إياد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعلمي نحو ترخيص ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز"، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1430هـ-2009م، ص 31.

اهتم ديمينغ بموضوع تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف مع إمكانية تخفيض الأسعار بسبب قلة إعادة التشغيل، وقلة الأخطاء، والاستغلال الأمثل للموارد والوقت، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم تؤدي الجودة والأسعار الأقل إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة والربحية (العائد على الاستثمار).²

وقد نبه ديمينغ إلى الأمراض السبعة المميتة التي تصيب الإدارة مشيراً إلى أن الكثير من المنظمات تعاني منها:³

- افتقار الاتساق في الهدف؛
- التركيز على المنافع قصيرة الأجل؛
- إدارة الأمور الظاهرية للمؤسسة فقط؛

¹ بوفاس شريف، "إدارة الجودة الشاملة والتغيير في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013، ص 24.

² بوفاس شريف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء؛
- التكاليف الطبية الكبيرة؛
- تكاليف المحامين الزائدة؛
- التكاليف الكبيرة في الضمانات.

2- 2- اسهامات أرماند فيجنباوم (Armand Feigenbaum)

هو كاتب ومحاضر في ميدان الجودة، كان يشغل وظيفة مدير الإنتاج والجودة العالمية في شركة (جنرال إلكتريك) ابتكر عبارة رقابة الجودة الشاملة عام 1956، وينسب إليه ابتكار فكرة تكلفة الجودة وقد صنف (فيجنباوم) الجودة في أربعة وظائف هي كالتالي:

- الرقابة على التصميمات الجديدة؛
- الرقابة على المواد الأولية الواردة؛
- الرقابة على المنتج النهائي؛
- دراسة العمليات الخاصة.

وقد طور مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة (مراقبة الجودة الشاملة) (TQC) في كتابه الصادر عام 1983م. حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة تقع على عاتق من يؤدون العمل، وحيث تكون فيها جودة المنتج أهم من معدلات الإنتاج ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج حال حدوث أي مشكلة في الجودة.¹

2- 3- اسهامات فيليب كروسبي (Philippe Crosby)

يعد Crosby أحد الأعلام البارزين في إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتهر بطرحه لمصطلح Management Par Zéro Défaut et Prévention، ويعني الإدارة بدون عيوب والوقاية منها، وكان ذلك عام 1971م.

وترتكز الأفكار الأساسية لمساهماته في تحسين الجودة على مفهومين هما، إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير، كما أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها، كما أنه وضع برنامجاً متكاملًا للجودة الشاملة، ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة. كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية، أي عدم

¹ أبو بكر محمود الهوش، "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، دار حميثر للنشر والترجمة، طرابلس، ليبيا، 2018م، ص 36

وجود أي أخطاء، وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التكاليف التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة.¹

2-4-4 مساهمات جوران (Joseph Moses Juran)

الدكتور جوزيف موسى جوران هو المؤسس والرئيس الفخري لمؤسسة جوران. لقد شغل مناصب إدارية عديدة "كمهندس"، "مدير تنفيذي في شركات صناعية"، وألف العديد من الكتب من ضمنها "دليل ضبط الجودة"، تخطيط وتحليل الجودة"، "الإبداع الفكري"... إلخ. لقد عد واحد من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة. عرف جوران الجودة على أنها «المواءمة للاستخدام» ويمكن أن تتحقق هذه المواءمة من خلال: جودة التصميم، جودة المطابقة، الإنتاجية وخدمة حقل العمل. وأكد جوران على أن الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين وليس عن طريق التقنيات "Techniques"، وقد أظهرت أبحاث جوران بأن أكثر من 80٪ من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من خلال الإدارة، وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار. صمم إجراء الإبداع

(التقدم المعرفي والتكنولوجي) لتحقيق التحسينات في الجودة وأدامتها، والتسلسل أو التابع لتنفيذ هذا الإجراء:

- ✓ اقناع الآخرين بأن الإبداع (التقدم المعرفي والتكنولوجي) مطلوب؛
- ✓ تحديد المشروعات الحيوية القليلة؛
- ✓ التنظيم والتهيئة للإبداع والتقدم في المعرفة؛
- ✓ اعتماد وإدارة تحليل يفضي إلى اكتشاف سبب (أو أسباب) المشكلة؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التغييرات؛
- ✓ اعتماد أدوات ضبط مناسبة.

ووضع "جوران" 3 خطوات لتحسين الجودة عرفت "بثالوث الجودة" وتضم:

¹ ربيعي ميلود، "تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPE GAZ"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت بسكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 14-15.

✓ تخطيط الجودة Quality Planning؛

✓ ضبط الجودة Quality Control؛

✓ تحسين الجودة Quality Improvement.¹

ويعد هذا الثالوث أساس فلسفة "جوران" في ضمان الجودة. والجدول التالي يوضح ثلاثية جوران لإدارة الجودة.

الجدول رقم (1-1): يوضح ثلاثية جوران لإدارة الجودة.

تحسين الجودة	ضبط الجودة	تخطيط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • وضع البنى الارتكازية؛ • تحديد مشاريع التحسين؛ • تحديد فرق العمل لتلك المشاريع؛ • تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على: • تشخيص الأسباب؛ • تحديد العلاج الشافي؛ • وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم أداء المنتج الفعلي. • مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج؛ • معالجة الفروقات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين؛ • تحديد حاجات الزبائن؛ • تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن؛ • تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج أعلاه؛ • إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة.

المصدر: فائق جاري زوير، "مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي مقابل احتياجات الشعب العراقي لصناعته النفطية"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، العراق، 2014، ص 48.

¹ فائق جاري زوير، "مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي في مقابل احتياجات الشعب العراقي لصناعته النفطية"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، العراق، 2014، ص 46 - 47.

2- 5 مساهمات كاورو إيشيكافا (Kaoru Ishikawa)

يدعوا إيشيكافا لتطبيق الأساليب الإحصائية لضبط جودة المنتج والتي عرفت لاحقاً بمنحط إيشيكافا، ويعد مؤسس حلقات الجودة التي تعتمد أساساً على فرق العمل في حل المشاكل المتعلقة بالجودة.

ويرى إيشيكافا بأن نشر التعليم والتوعية بين العاملين في المؤسسة ضرورة، وأن القيمة الحقيقية في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل التي تتعلق بالجودة، ولقد اقترح إيشيكافا خمس مراحل لضبط الجودة نلخصها فيما يلي:

- ✓ العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تشخيص المشاكل وطرح الحلول؛
- ✓ التركيز على التكوين لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في تطوير الجودة؛
- ✓ تكوين حلقات ضبط الجودة،
- ✓ التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية،
- ✓ تشجيع برامج الجودة على مستوى جميع الشركات.¹

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة، مرتكزاتها ومبادئها

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم، فالهدف الأساسي من إدارة الجودة الشاملة في أي شركة هو تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعميل، لتحقيق مركز تنافسي قوي للمؤسسة. وبالتالي تطرقنا في هذا المطلب إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة، مرتكزاتها، بالإضافة إلى مبادئها .

3- 1 تعريف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الجودة، والتي تمس جميع مجالات النشاط في المؤسسة، وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك لا نجد تعريفاً موحداً حتى الآن، لذلك تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، وكل منها تبرز سمة أو خاصية معينة لها، ومن بعض هذه التعريفات ما يلي:

عرفت هيئة المقاييس والمواصفات الدولية (The International Standards And Metrology Authority) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل لإدارة المنظمة، يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ،

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

ويستهدف تحقيق نجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العميل، وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع¹؛

ويعرفها ديمينغ (Deming) بأنها: "عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا أو مستقبلاً"²؛

وقد قام ستيفن ورونالد (Stevend And Ronald) بشرح عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الشكل التالي:

1- الإدارة: وتعني التطوير، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر؛

2- الجودة: وتعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل وتجاوزها؛

3- الشاملة: أي الإدارة التي تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءا بالتعرف على حاجات الزبون وتحديدتها وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضياً عن المنتج أو الخدمة.³

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يرتكز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة، تشتمل على مجموعة من الأفكار المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل، والموظف على حد سواء. ولتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نورد الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-2): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود (عمودي)	مرن أو أقل تعقيدا، أفقي شبكي.
التوجه	نحو الإنتاج.	نحو الزبون (المستفيد).

¹ بوطيح ليلي، "إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية الناشطة في مدينة سكيكدة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018، ص81.

² لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص67

³ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص68

القرارات	قصير الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ).	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ).
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات.	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.
حل المشكلات	عن طريق المدراء.	فرق العمل.
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة.	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين.
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرب والمعلم.
المسؤولية	عناصر فردية.	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين.
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة.	عناصر استثمار.
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية.	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات.
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية.	أساليب العمل الجماعية.

المصدر: يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص14.

3-2-2-3 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

لقد تباينت آراء المفكرين والباحثين لتحديد أولويات وأهمية مرتكزات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها ذات أهمية

كبيرة في إطار التطبيق العلمي لها في مختلف المنظمات ويمكن الإشارة إلى أهمها كما يلي:

3 – 2 – 1 التركيز على العميل: يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي .

ويقصد بالعميل الخارجي هو " ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة"، أما العميل الداخلي فيمثل "الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر... الخ)".

وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث إنها عرفت العملاء بأنهم "المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة".

ولذلك فإن المنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال سيما في ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها.¹

3 – 2 – 2 التركيز على إدارة الموارد البشرية: إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام وعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدءاً بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز، وانتهاءً بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل. وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهميتها في أنها تحقق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وإن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب و تثقيف وتعليم موظفيها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.²

3 – 2 – 3 التحسين المستمر: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 98 – 99.

² العابد هواري، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة ولاية أدرار-"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 32.

والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية، وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولهذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغير أو تطوير مستهدف.¹

3 – 2 – 4 المشاركة الكاملة: يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال، حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال، إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلباً على الجودة، وكذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال نظم الاقتراحات وتطبيقها، وتؤدي الإدارة العليا للمنظمة دوراً مهماً من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر وبالتالي تحقق ما يلي:

- ✓ الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العلمية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي، مما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة وفرصة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل؛
- ✓ إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، يسمح لإدارة المنظمة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المنظمة واستراتيجيتها بدل التركيز على جوانب تستهلك جهداً ووقتاً في تنفيذها ومراقبتها.

3 – 2 – 5 التعاون بدل المنافسة: يركز نظام (TQM) على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها، فالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر، ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة.²

3 – 2 – 6 القرارات المبنية على الحقائق: إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب

¹ خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص101.

² العبيدي عمارة، "محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقاربة إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة مؤسسة روائح الورود-"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص12.

توفير نظام معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.¹

3 – 2 – 7-الوقاية من الأخطاء: إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.²

3 – 2 – 8-نظام المعلومات والتغذية العكسية: إن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة، سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف.

كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقتزن بشكل فاعل بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.³

3 – 2 – 9-العلاقة بالموردين: يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفعالة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام (TQM) ، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزم بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق المنتجات ذات الجودة العالية.

3 – 2 – 10-دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو "التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، ولأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات المسؤولة والتنسيق بينها فإنه يصعب الوفاء بذلك دون اقتناع الإدارة العليا والتي هي عامل التغيير في المنظمة.⁴

¹ العابد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص35.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص102.

³ العابد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁴ العبيدي عمارة، مرجع سبق ذكره، ص13.

3-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت فيما يلي:

3-3-1 ثقافة المنظمة: إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، وهذا عن طريق خلق علاقات بتبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل قادرة على اقتراح وإجراء التغييرات الملائمة والمناسبة، بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية.

3-3-2 المشاركة: إن فرق العمل من الأولويات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، وهذا بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة، من خلال خلق بيئة تمكن العاملين بالمؤسسة من العمل الجماعي والذي يؤدي إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المنتج.¹

فالعمل الجماعي عبارة عن "أداة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنشأة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة".²

3-3-3 التكوين: لتمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، يتطلب من المؤسسة العمل على التكوين المستمر لعمالها من أجل إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وكذا التقليل من العيوب التي يمكن أن تظهر في المنتج المقدم.³

3-3-4 اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: تمتاز المنظمات التي تطبق نظام الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13 - 14.

² رحاب حسين جواد كاظم، "المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة نظام التعليم الإلكتروني"، محاضرة ألقيت على طلبة السنة ثانية، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 5 نوفمبر 2013، ص 2 - 3.

³ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره: ص 14.

على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية وهذا يتطلب وجود نظام كفؤ للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير الحقائق والمعلومات حتى يشارك في ذلك جميع العاملين والعملاء من أجل التفهم الكامل للعمل ومشكلاته في بيئة العمل.¹

3 – 3 – 5-التحسين المستمر لعمليات التشغيل: إن التحسين المستمر لعمليات المنظمة يؤدي إلى تحسين جودة المنتج ليتلاءم مع التغيرات المستمرة لحاجات ورغبات العميل، فعملية التحسين يجب أن تشمل مختلف أوجه المنظمة ونطاقها والتي لا نهاية لها، أي لا توجد محطة يتم التوقف عندها، كما أن هذه العملية منظمة لها أسس ومناهج، ويتوقف نجاح عملية التحسين على التقييم وقياس النتائج، والتي تتطلب القيام بالمقارنات المرجعية مع المنافسين والتميزين، كما تقترن بنظام المعلومات والتغذية العكسية، كما أنها تستخدم أدوات الجودة في عمليات التشخيص وحل المشكلات.²

3 – 3 – 6-التغذية العكسية: هذا المبدأ يساهم في نجاح المبادئ السابقة وأن تؤدي ثمارها وتحقيق النتائج المطلوبة منها ويتحقق ذلك من خلال تعزيز شبكة الاتصالات، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم، فالمعلومات تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وفرض النجاح والإبداع. ومن هنا فإن التغذية العكسية تعتبر حلقة وصل بين جميع المراحل السابقة وذلك من أجل التنسيق والتكامل بين المراحل.³

3 – 3 – 7-التركيز على العميل: "المقصود بالعميل ليس فق العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنها حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم، وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمؤسسة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته"، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، بالإضافة إلى الاعتماد

¹ علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، "دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص28.

² علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سبق ذكره، ص27.

³ علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سبق ذكره، ص28 – 29.

المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.¹

3 - 3 - 8-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير معايير لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمات المقدمة من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات والخدمات، ولضمان مطابقة هذا الأخير بالموصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.²

4 - متطلبات، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

4- 1-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أهمية الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المطلوبة، إلا أن نجاح هذا التطبيق يتطلب ضرورة توفر المتطلبات التالية:

4 - 1 - 1-دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.

4 - 1 - 2-التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل مطلب أساسي. وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.

4 - 1 - 3-التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.³

4 - 1 - 4-تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: يقصد بتهيئة مناخ العمل، اهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها، وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يقلل من مقاومتهم

¹ عبد الحميد قطوش، "الرقابة الإحصائية على جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، -، أم البواقي، الجزائر، 2009، ص 30 - 31.

² علماوي أحمد، "فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص-"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس "سيدي بلعباس"، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص 117.

³ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 205.

للتغيير الناتج عن التطبيق. حيث تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تبني ثقافة مناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نطلق عليها اسم "ثقافة إدارة الجودة الشاملة"، والتي تشمل على: المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد بيئة تنظيم العمل، أسلوب العمل، أسلوب ممارسة السلطة، تقييم الأداء وغيرها فتميز المؤسسة يعتمد بالضرورة على ثقافة العاملين فيها، من خلال أساليب عملهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة.¹

4 - 1 - 5-التعليم والتدريب المستمر: في حالة تبني المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على إدارتها العليا توفير التدريب الملائم لجميع العمال حسب تخصصهم ومستواهم التنظيمي، وأن يكون التعليم بصفة مستمرة، حتى تتمكن من رفع المهارات التقنية والخبرات التخصصية للأفراد، في كل الأحوال ينبغي أن يشمل التدريب على دورات تشييطية تتعلق بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي حتما إلى تحقيق جودة أكيدة.²

4 - 1 - 6-الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو ديمغ إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافاة بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا الزبون.³

4 - 1 - 7-فعالية نظام الاتصال: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت.⁴

4 - 1 - 8-فعالية نظام المعلومات والتغذية العكسية: يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر نظاما معلوماتيا فعالا، إذ يعتمد على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والذي له أثر بالغ في تحقيق الأهداف، وتساهم

¹ جباري فادية، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل -دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد "تلمسان"، تلمسان، الجزائر، 2011، ص31.

² جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

³ فائق جاري زوير، مرجع سبق ذكره، ص84.

⁴ يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية -دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص20.

التغذية العكسية في نجاح مبادئ الجودة الشاملة، ومن ثم فإن الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب يعد من العوامل الأساسية التي تزيد من فرص النجاح.¹

4 - 2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل وهي كالتالي:

4 - 2 - 1 مرحلة الإعداد: يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة

المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وينبغي القيام بالإجراءات التالية:

✓ تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي للمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها؛

✓ تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارها أساساً من أسس أهداف المنظمة؛

✓ التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلاً عن مساندة تطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.²

4 - 2 - 2 مرحلة التخطيط: تهدف المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من

أجل تحقيق الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:

✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة؛

✓ صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتنميتها على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات؛

✓ وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات؛

✓ التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.³

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² العابد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 239.

4 - 2 - 3 مرحلة التقدير والتقييم: التقدير والتقييم التنظيمي يهدف إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين بها، فمن الضروري أن يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة وتقييم العوامل المتعددة بها والتي يمكن أن تقود المنظمة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر، فأحد هذه العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقييم هي الثقافة التنظيمية، والتي تؤدي نتائج تقييمها دوراً مهماً في:

- ✓ تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ وضع خطة التدريب المطلوبة للعاملين والمديرين بالمنظمة؛
- ✓ التعرف على مدى رضا العملاء وعلى ما يقترحونه في مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل أو من خلال وسائل الاتصال المختلفة؛

✓ التغذية العكسية لتقييم التدريب والتي يتم من خلالها التعرف على مدى ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية وآرائهم ومقترحاتهم في إمكانية تحسين الأداء ومجالاته.¹

4 - 2 - 4 مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة لها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة. وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة. ولا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشكلات مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها من الأدوات المعروفة.

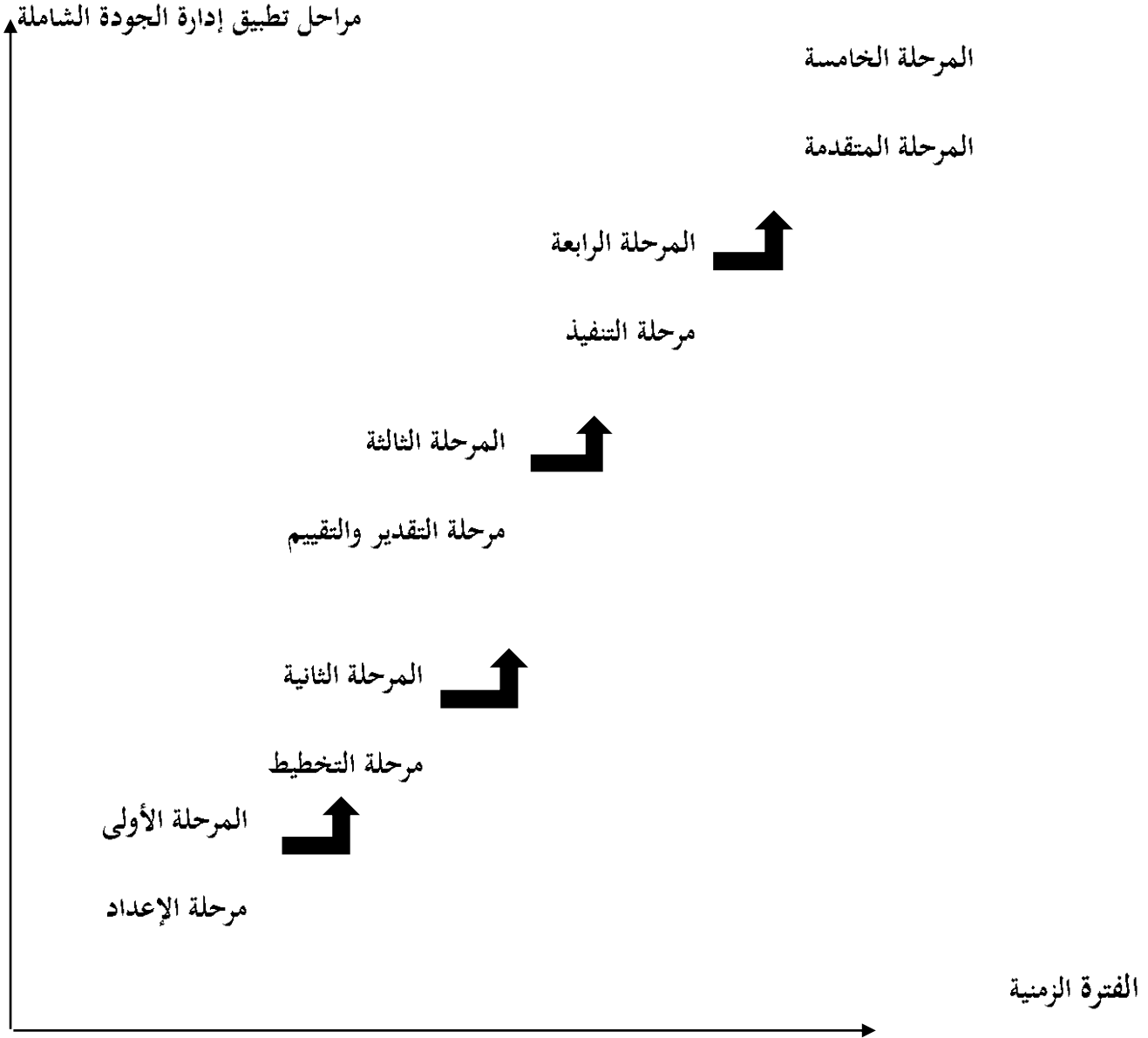
4 - 2 - 5 المرحلة المتقدمة: هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تكون فيها المنظمة مثلاً يحتذى أمام المنظمات الأخرى، إذ قد تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.

ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى، بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.²

¹ علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 217-218.

الشكل رقم (1-4): يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة السابقة.

4-3 معوقات إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، هاته المعوقات تعود إلى ما يلي:

- ✓ المعوقات التنظيمية والإدارية: وتشمل ازدواجية السلطة وتعقد النظم الإدارية وعدم فعالية القيادات الإدارية
- وقلة الموارد المالية؛
- ✓ معوقات ثقافية: وتشمل تعدد وتنوع ثقافات العاملين ومقاومتهم للتغيير؛

- ✓ معوقات متعلقة بمشاركة العميل: وهي قائمة على مقاومة المنظمة لمشاركة المستفيد أو العملاء وبالتالي عدم قدرة العميل على الحصول على الخدمة بالشكل الذي يريده ويتخيله؛
- ✓ معوقات متعلقة بطبيعة العمل والمهام: ف يتميز العمل داخل المنظمة بتعدد الأنشطة وتداخلها مع بعضها مع الطبيعة المتغيرة للتقنيات والمعرفة السائدة في المجتمع؛
- ✓ معوقات متعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة: وتشمل عدم التركيز على العمليات الأساسية وعدم بناء نظم فعالة للمعلومات وعدم شمولية مؤشرات ومعايير الجودة للعمليات الاستراتيجية والجوانب الهامة من نشاط المنظمة.¹

وأيضاً من أبرز هذه المعوقات كما يلي:²

- ✓ جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة؛
- ✓ عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل؛
- ✓ التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم؛
- ✓ تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفي نجاحها؛
- ✓ ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية؛
- ✓ يبنى برنامج ممتاز للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.

المبحث الثاني : المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة

لا يكتمل تبني نظام إدارة الجودة الشاملة إلا بتطبيق المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000، حتى تستطيع المؤسسة إثبات وجودها على الصعيد العالمي الذي لا يرضى ولا يعترف بمؤسسة غير مؤهلة من ناحية الجودة، أي أن المؤسسة التي لا تلتزم بذلك قد تخرج من السوق. ومن خلال هذا المبحث تطرقنا إلى مواصفات ISO

¹ محمد الرئيس العامري، "نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين"، منشورات المنظمة العربية للتسمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2015، ص 35.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

9000 ومراحل الحصول على الشهادة، فوائد تطبيق ال ISO 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001، متطلباته وصعوبات تطبيقه.

1-1 ISO 9000 ومراحل الحصول على الشهادة

1-1 تعريف الأيزو 9000: إن لفظ ISO مشتق من الكلمة الإغريقية ISOS التي تعني "التساوي أو التعادل"، ويرمز هذا المصطلح (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات كما يسميها البعض International Standards Organisation أو كما تسمى أيضا International Organisation For Standardisation فكلية (ISO) مكونة من الأحرف التالية:

- I وتعني دولي (International)
- O وتعني منظمة (Organisation)
- S وتعني تقييس (Standardisation)

أي أن الأحرف هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للتقييس.¹

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000، من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ال ISO سنة 1987م والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة التي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها سلع أو خدمات، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين».

كما يعرف أيضا بأنه: «سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها».²

¹ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 186.

كما يعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة».¹

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعها من طرف منظمة الـ ISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

عائلة ISO 9000: ينقسم الأيزو 9000 إلى مجموعة من المواصفات نلخصها فيما يلي:²

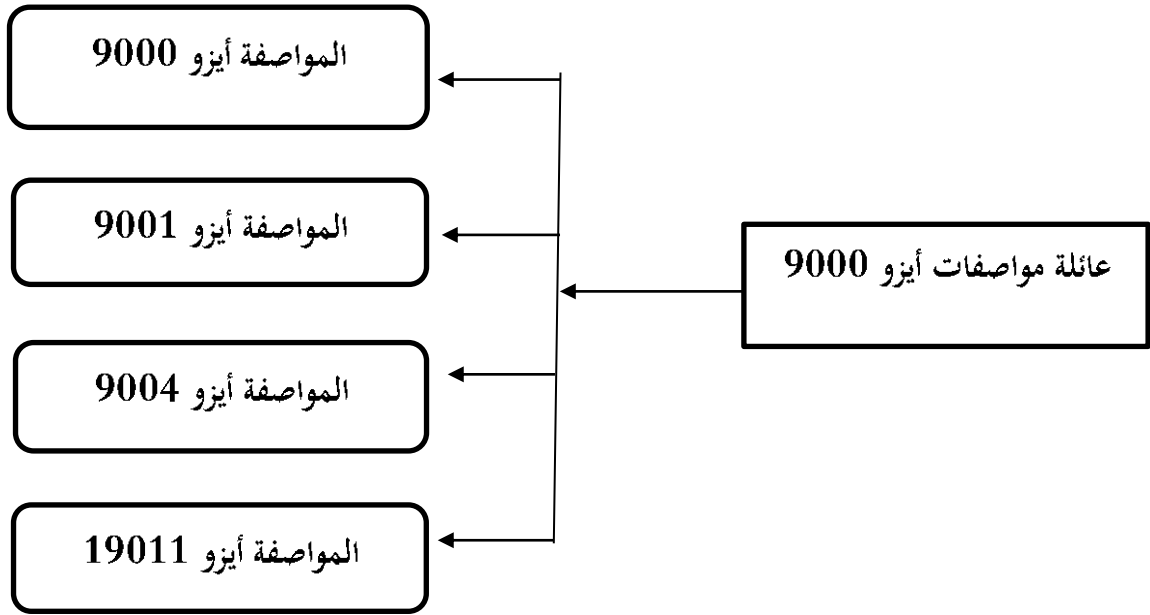
لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية أيزو 9000 على المؤسسة، تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديدتها للصفات أو السمات، التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، حيث تم إعداد عائلة مواصفات أيزو 9000 لمساعدة المؤسسات من أي نوع وحجم أن تعد وتطبق أنظمة إدارة جودة فعالة، وتتكون هذه العائلة من أربع مواصفات.

كما نوضحه في الشكل 1-5.

¹ عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 63.

² يحيى برويفات عبد الكريم، "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001" أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2009، ص 128.

الشكل رقم (1-5): يوضح عائلة مواصفات أيزو 9000 إصدار 2000



المصدر: يحيى برويقات عبد الكريم، "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 129.

- ✓ بالنسبة للمواصفة أيزو 9000: أنظمة إدارة الجودة - مبادئ أساسية ومصطلحات، فإنها تصف المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة، وتشرح المصطلحات الخاصة بها.
- ✓ أما بالنسبة للمواصفة أيزو 9001: أنظمة إدارة الجودة - متطلبات، فإنها تصف المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة، عندما يستوجب على المؤسسة أن تثبت قدرتها على توفير منتجات تلي متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية المطبقة، وكذلك عندما تهدف إلى رفع رضا زبائنها.
- ✓ بالنسبة للمواصفة أيزو 9004: أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأداء، فإنها تقدم إرشادات حول أداء نظام إدارة الجودة، وهي ليست موجهة للغايات التعاقدية أو الإشهاد بالمطابقة، كما هو الحال في المواصفة أيزو 9001.
- ولقد تم إعداد المواصفتين أيزو 9001 و 9004 «كثنائي منسجم»، أو بمعنى آخر لها بنية متماثلة تسهل استعمالها معا، لكن يمكن استخدامهما بصفة مستقلة.
- ✓ أخيرا، المواصفة أيزو 19011: إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة، وأنظمة الإدارة البيئية.

ونشير إلى أن عائلة الأيزو 9000 المبينة أعلاه، عرفت تطورا بعد مراجعة سنة 2000، كما يبينه الجدول 03 التالي:

جدول رقم (1-3): يوضح تطور عائلة أيزو 9000

المواصفة الجديدة	←	المواصفة القديمة
أنظمة إدارة الجودة - مبادئ أساسية ومصطلحات	أيزو 9000	المفاهيم والاختيار والمصطلحات: • 9001 - 1 • 8402
أنظمة إدارة الجودة - متطلبات	أيزو 9001	ضمان الجودة: • أيزو 9001 • أيزو 9002 • أيزو 9003
أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأداء إرشادات لتطبيق إدارة الجودة إرشادات لتطبيق المواصفات الخاصة بقطاع الخدمات إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة إرشادات خاصة بتحسين الجودة	أيزو 9004	إدارة الجودة: إرشادات. • 9004 - 1 • 9004 - 2 • 9004 - 3 • 9004 - 4
إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة، وأنظمة الإدارة البيئية	أيزو 19011	تدقيق الجودة: إرشادات. • أيزو 10011 - 1 • أيزو 10011 - 2 • أيزو 10011 - 3

المصدر: يحي برويقات عبد الكريم، "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص130.

1 - 2 مراحل الحصول على شهادة ISO 9000

يمر الحصول على شهادة الأيزو بثلاث مراحل نلخصها فيما يلي:

1 - 2 - 1 مرحلة ما قبل التسجيل: وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع

متطلبات المواصفة ISO 9000 وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ✓ ضرورة اقناع إدارة المنظمة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ على الإدارة العليا أن تنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة بدون استثناء؛
- ✓ الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم نظام ISO 9000 أو يكون دوره النصح والإرشاد؛
- ✓ تشكيل فريق عمل تنفيذ الجودة في المنظمة، مع تدريب أعضاء الفريق على نظام ISO 9000؛
- ✓ إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي، وتسمى بالمراجعة الأولية (التعرف على نواحي القوة والضعف في النظام الحالي للجودة)؛
- ✓ تطوير دليلي الجودة التي يتضمن الأساليب والإجراءات وطرق العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة، كما ورد في المواصفة القياسية الدولية ISO 9000؛
- ✓ التغلب على العقبات ومقاومة التغيير الذي سينجم عن بعض العاملين وذلك بإقناع الجميع بجدوى التطوير، إشراك العاملين في عملية التخطيط؛
- ✓ تطبيق نظام الجودة الذي سينجم مع ما جاء في دليل الجودة والذي يستجيب بدوره لمتطلبات ISO 9000 مراجعة نظام الجودة بواسطة استشاري، ويعني ذلك التأكد عن طريق مراجع خارجي من أن المنظمة جاهزة لطلب التقييم من أجل الحصول على الشهادة، وأن نظام الجودة يتطابق مع متطلبات إحدى الشهادات ISO 9000 أو ISO 9002 أو ISO 9003.¹

1 - 2 - 2 مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة: هي المرحلة التي تقوم فيها الشركة بالتركيز على التخطيط

من أجل الحصول على شهادة الجودة المطلوبة والإعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ✓ اختيار المؤسسة أو الشركة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة الجودة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك؛

¹ لعشعاشي مصطفى، "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق وتحديات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والرجاج (ENANA) بسعيدة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان أبو بكر بالقعيد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 52 - 53.

- ✓ الاتفاق وتوقيع عقد ما بين الشركة الطالبة للشهادة وشركة التدقيق والتقييم للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة، على أن يحتوي هذا العقد على المجال المقترح والوقت اللازم والتكاليف؛
- ✓ تزويد شركة التدقيق (التسجيل) بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة الطالبة للشهادة، وبيانات عن الهيكل التنظيمي للشركة، والمسؤوليات والسلطات، عد الموظفين، مواقع الإنتاج والخدمات، الخ...
- ✓ الإعداد للتدقيق بأن يدرس المدقق الخارجي نظام الجودة والإجراءات والعمليات في الشركة دراسة جيدة، وذلك بمراجعة الوثائق والمستندات وأولها "دليل الجودة الإرشادي" وبناء على ذلك يضع المدقق خطة العمل ويتم التنسيق مع الشركة بهذا الشأن والحصول على موافقتها؛
- ✓ إعداد جدول زمني لعملية التدقيق وتحديد الأيام والأوقات بالنسبة لكل دائرة أو قسم من أقسام الشركة المختلفة والذي سيتم تقييمه، حتى يقوم كل قسم بتجهيز جميع الوثائق والمستندات والمعدات وغيرها، والتي يطلب فيها فريق التدقيق الاطلاع عليها. ويتم ترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات وكذلك تعيين الشخص الذي سيرافق فريق التدقيق من كل دائرة؛
- ✓ التعاون التام مع فريق التدقيق، على ممثلي الشركة أن يسجلوا أي نصائح أو ملاحظات تصدر عن فرق التدقيق خاصة فيما يخص حالات عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الأيزو 9000 أو فيما يخص مواطن الضعف في مختلف أجهزة الشركة؛
- ✓ تدوين وبيان الملاحظات الأساسية التي تنتج عن عملية التدقيق والتي تتطلب مزيداً من العمل التصحيحي والطلب من الشركة بتنفيذه حتى يتم منح الشركة الشهادة المطلوبة؛
- ✓ يقوم فريق التدقيق المرخص بإعداد التوصيات لتقديمها للمؤسسات المانحة لشهادات الجودة من أجل حصول الشركة على شهادة الأيزو المناسبة حسب نشاطها. ويجب أن يكون واضحاً للإدارة والمسؤولين في الشركة أن عملية التدقيق والمراجعة ستتم كل ستة شهور بعد الحصول على الشهادة وسيقوم فريق التدقيق بإعادة التقييم الشامل للشركة من البداية وكأنها لم تحصل على شهادة الجودة، كل ثلاث سنوات؛
- ✓ تقوم الشركة المرخصة بمنح شهادات الأيزو وبناء على توصيات ممثلي المؤسسة المتخصصة والمستقلة والتي قامت بعملية المراجعة والتدقيق والتقييم، بتسجيل الشركة ضمن سجل الشركات

التي حصلت على أي من شهادات الأيزو ISO 9001 أو ISO 9002 أو ISO 9003 وإصدار الهادة بذلك.¹

1 – 2 – 3 مرحلة ما بعد الحصول على شهادة ISO 9000: بعد الحصول على شهادة ال ISO 9000 لا ينبغي التوقف هنا، بل يجب العمل على التحسين المستمر للجودة، بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليها المنظمة، والتي منحت الشهادة بموجبه. إن حصول المنظمة على إحدى شهادات الأيزو، لا يعني أن منتجاتها تتسم بالجودة المطلوبة وأنها أصبحت ترقى إلى الدرجة العالمية: حيث أن تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية لمجالات بعينها داخل المنظمة. وسيمة هذه المرحلة بمرحلة الصيانة وذلك بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، فإن عليها صيانة هذه الشهادة، وذلك بالحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة، من أجل ضمان استمرارية التوافق مع مواصفات الأيزو.²

وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة ISO 9000- فوائد تطبيق ال2

ISO 9000 – 2 فوائد تطبيق

يتطلب تنفيذ ISO 9000 جهود كبيرة في التخطيط لهذه العملية والاستثمار الكبير في الموارد والأموال والموارد البشرية وهذا من أجل الحصول على الفوائد الآتية:³

- ✓ يساهم في إدارة أنظمة الجودة بكفاءة وفعالية؛
- ✓ زيادة كفاءة المنظمات وأرباحها؛
- ✓ تحقيق رضا الزبون؛
- ✓ زيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها؛
- ✓ زيادة فعالية الاتصال فيما بين أعضاء المنظمة ورفع الحالة المعنوية للعاملين؛

¹ فنجي أحمد يحي العالم، "نظم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص243، 244-245.

² لعشعاشي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص53.

³ مؤيد أكرم أرسلان، "أثر تطبيق كامل نظام (ISO 9000 – TQM) على السياسة التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز)"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص ص65 – 66.

✓ تقليل التكلفة؛

✓ زيادة الثقة بنظام الإنتاج؛

✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛

✓ تقليل التلف، المخزون المتقادم، العمل المعاد؛

✓ سيطرة أفضل على المنظمة ومحافظة أكبر على الأنظمة؛

✓ ربط العملية بشكل وثيق بمتطلبات الزبون؛

✓ تسهيل توافق وانسجام نظم الجودة مع بقية الأنظمة؛

✓ زرع روح الثقة والاعتزاز وحب الولاء للمؤسسة، بسبب حصولها على شهادة المطابقة مما يعكس إيجاباً

على الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.

2 – 2 علاقة الأيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

احتل موضوع الجودة أهمية كبيرة في تقييم أداء الشركة لأنه جوهر نجاح منتجاتها وزيادة حصتها السوقية من المبيعات، ولقد حدث خلط من قبل البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقاييس إدارة الجودة (ISO 9000)، واعتقد البعض بأنهما تسميتان للشيء الواحد وهو الجودة، حيث يمكن اعتبار أن سلسلة الأيزو 9000 هي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، ويشكل البيئة الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة، لأن محور تركيز الأيزو وقد لا يكون إشباع حاجات المستهلك ولا إدخال التحسينات المستمرة في TQM، وفي حين تعتبر هذه الأمور من مبادئها الأساسية والتي تقف عليها في تحسين الإنتاجية والجودة، كما يساهم الأيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية، وللمؤسسات الإدارية في مجال التصنيع، التخطيط الإنتاج والتسويق يمنح الثقة للعميل ويعطي القادة للمؤسسة للإنتاج بمستوى جيد للجودة.

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلاً إدارياً حديثاً يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات المنظمة وخلق بيئة قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والموردين والعملاء، لكن هذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنمو وتطبيق فلسفة (TQM)، لذلك بدأت كتي من الشركات تحذوا بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وذلك بتبني تطبيق أحد المواصفات الدولية الأيزو ISO 9000 (9001، 9002، 9003) والتي تمثل نظاماً للجودة يعتمد على مواصفات موثقة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاماً للجودة الشاملة، ولذلك فهما

متكاملان في منظور واحد، لذلك فإن الحصول على شهادة الأيزو يعتبر دليلاً لامتلاك المنظمة نظام جودة موثق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل (TQM).¹

والجدول الموالي يوضح مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9000.

الجدول رقم (1-4): يوضح مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO 9000

رقم المعيار	المعيار	إدارة الجودة الشاملة	المواصفة الدولية الأيزو 9000
01	منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة
02	تركيز الجودة	تركز على الجانب الإنساني الاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني	ترتكز على الجانب الفني من خلال طرق التشغيل العمليات المختلفة
03	هدف نظام الجودة	التحسين المستمر للإنتاجية والجودة	المراجعة الدولية بهدف التحديث المستمر للجودة
04	التطبيق بالمنظمة	يشمل التطبيق كافة أقسام و إدارات المنظمة	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المنظمة
05	مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المنظمة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
06	وقت التطبيق	يحتاج إلى وقت طويل نسبياً	يحتاج إلى تطبيقه وقتاً أقل
07	نوع المنظمة	تصلح لكافة المنظمات	يطبق حسب نوع عمليات المنظمة
08	تمثل	فلسفة أكثر من كونها تقنيات فنية	تمثل أدوات وتقنيات يمكن بواسطتها

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 213.

قياس الجودة			
لا ترتبط باستراتيجية المنظمة	ترتبط باستراتيجية المنظمة	العلاقة مع الاستراتيجية	09

المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص 214.

3 – الأيزو 9001، متطلباته وصعوبات تطبيقه

تعد المواصفة الدولية للجودة (ISO 9001) أحد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها لتأكيد نظام الجودة في العديد من المؤسسات، وسوف نبين في هذا المطلب متطلبات هذه المواصفة وصعوبات تطبيقها.

3-1 متطلبات المواصفة ISO 9001

تنقسم متطلبات المواصفة ISO 9001 إلى خمسة عناصر هي:¹

3-1-1 نظام إدارة الجودة: يحتاج هذا العنصر من المؤسسة، القيام بالمهام التالية لتلبية متطلباته:

تأسيس نظام إدارة الجودة يضمن إنتاج منتجات تلي متطلبات الزبون، توثيقه والحفاظ عليه، ولذا يجب:

- ✓ تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة، وتطبيقها داخل المؤسسة؛
- ✓ تحديد العلاقات بين هذه العمليات؛
- ✓ تحديد الاعتبارات والأساليب الضرورية، لضمان فعالية الاشتغال والتحكم في هذه العمليات؛
- ✓ ضمان توفير الموارد والمعلومات الضرورية لاشتغال ومتابعة هذه العمليات؛
- ✓ متابعة، قياس وتحليل هذه العمليات؛
- ✓ اتخاذ التدابير اللازمة للحصول على النتائج المخطط لها، والتحسين المستمر لهذه العمليات، وتضم العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة: عمليات خاصة بأنشطة الإدارة، توفير الموارد، تنفيذ المنتجات والقياسات؛

✓ توثيق نظام إدارة الجودة، حيث تضم هذه الوثائق – كما يبينه الشكل (06) ما يلي:

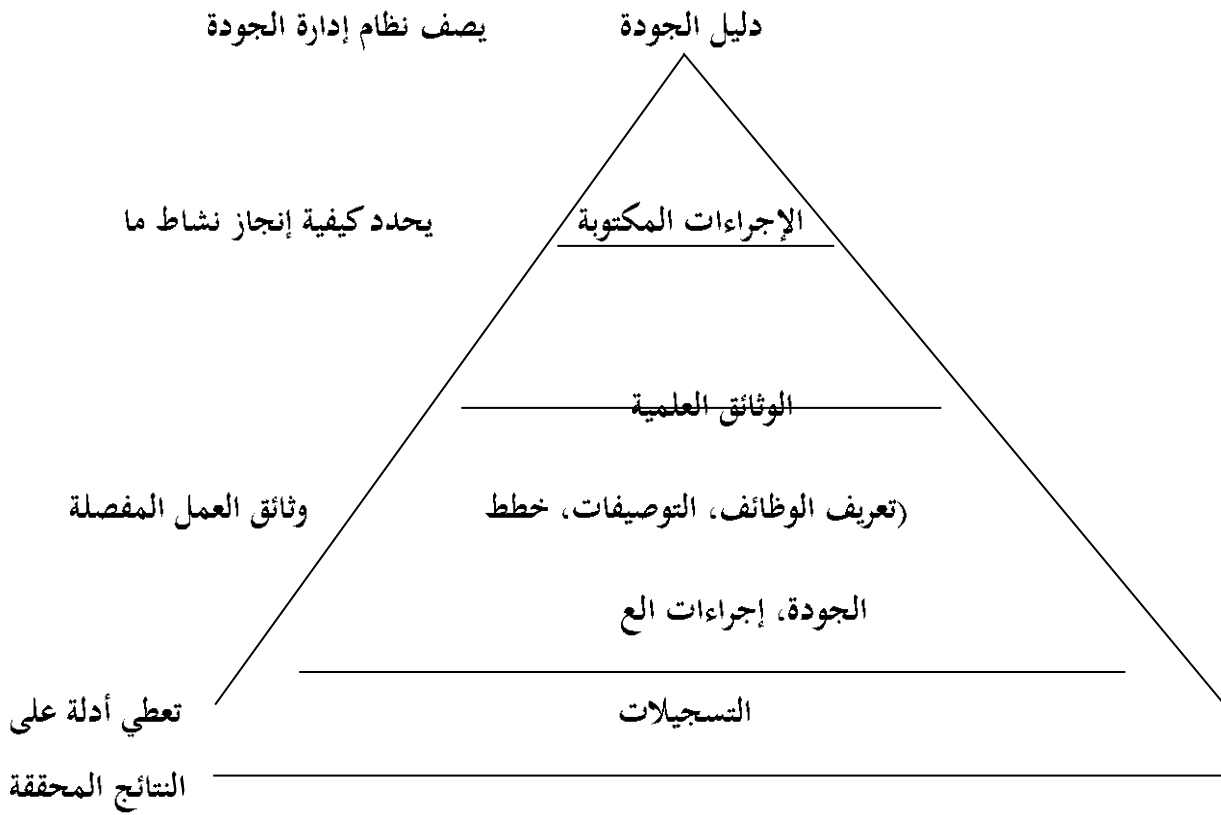
- صياغة موثقة لسياسة الجودة وأهداف الجودة؛

¹ يحي برويقات عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص ص...ص 132-133...139.

- دليل الجودة، والذي هو عبارة عن وثيقة تصف سياسة الجودة، ونظام إدارة الجودة؛
- إجراءات موثقة، والتي هي عبارة عن وثائق توضح الطرق المحددة لإنجاز الأنشطة؛
- سجلات الجودة، وهي عبارة عن وثائق تقدم دليلا موضوعيا على تلبية متطلبات محددة؛

ويوضح إجراء للمصادقة على هذه الوثائق قبل نشرها، تحديدها، ضمان وجودها في أماكن الاستعمال، ومنع الاستعمال غير الإرادي للوثائق الملغاة.

الشكل رقم (1-6): يوضح هرم الوثائق المتعلقة بالجودة



المصدر: يحي بويقات عبد الكريم، "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 134.

3 - 1 - 2 مسؤولية الإدارة: تعد هذه المتطلبية من أهم متطلبات المواصفة، فبدون قبول الإدارة للمسؤولية عن الجودة وتحقيقها وضبطها وتحسينها، تبقى أهدافا وهمية لا يمكن الوصول إليها. وتشمل المهام التي يجب على إدارة المؤسسة القيام بها لتلبية متطلبات هذا العنصر ما يلي:

- ✓ تحسيس أفراد المؤسسة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن، بالإضافة للمتطلبات القانونية؛
- ✓ صياغة سياسة الجودة ومراجعتها بانتظام؛
- ✓ التحقق من فهم سياسة الجودة داخل المؤسسة؛
- ✓ التأكد من وجود أهداف للجودة موضوعة في المستويات والوظائف الملائمة داخل المؤسسة؛
- ✓ توفير الموارد الضرورية؛
- ✓ التأكد من تحديد واحترام متطلبات الزبائن لغرض رفع رضاهم؛
- ✓ تعيين ممثل الإدارة (مسؤول إدارة الجودة) مهمته التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه، ورفع التقارير إليها بخصوص أداء هذا النظام لتتم مراجعته؛
- ✓ عقد اجتماعات دورية لمراجعة نظام إدارة الجودة، بهدف ضمان استمرار ملائمته وفعاليتها، ويجب أن تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التحسين، وحاجة تعديل النظام، بما في ذلك سياسة الجودة وأهداف الجودة، حفظ سجلات خاصة بعمليات المراجعة.

3 - 1 - 3 إدارة الموارد: يتطلب هذا العنصر من المواصفة القيام بالمهام التالية لتلبية متطلباته:

- ✓ تحديد وتوفير الموارد الضرورية لتطبيق، الحفاظ وتحسين نظام إدارة الجودة، ورفع رضا الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم؛
- ✓ تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج؛
- ✓ اللجوء إلى التدريب أو أعمال أخرى لسد هذه الاحتياجات وتقييم هذه الأعمال، والاحتفاظ بسجلات لذلك؛
- ✓ تنمية الوعي لدى أفراد المؤسسة بدور أنشطتهم والكيفية التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة؛
- ✓ تحديد، توفير والحفاظ على بنى تحتية لازمة للحصول على مطابقة المنتج، وتشمل هذه البنيات: البنيات والمنشآت، المعدات، الخدمات الداعمة كوسائل الاتصال...
- ✓ توفير بيئة عمل ملائمة للحصول على جودة المنتج.

3 - 1 - 4 تنفيذ المنتج: يتطلب هذا العنصر من المواصفة القيام بالمهام التالية لتلبية متطلباته:

-تخطيط تنفيذ المنتج:

✓ تخطيط وتطوير العمليات الضرورية لتنفيذ المنتج، والأخذ في الحسبان متطلبات العمليات الأخرى الخاصة لنظام إدارة الجودة؛

✓ الاحتفاظ بسجلات لإقامة البيئة على أن عمليات التنفيذ والمنتج الحاصل تليي المتطلبات؛

–عمليات خاصة بالزبون:

✓ تحديد المتطلبات الموصفة من طرف الزبون، بما في ذلك المتطلبات الخاصة بالتسليم وما بعده؛

✓ تحديد المتطلبات غير المصاغة من طرف الزبون، لكن ضرورية للاستعمال الموصف أو الاستعمال المنتظر؛

✓ تحديد المتطلبات القانونية الخاصة بالمنتج، أو أي متطلبات مكملة؛

✓ مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج قبل الالتزام بتسليم المنتج للزبون؛

✓ اتخاذ التدابير الفعالة للاتصال مع زبائن المؤسسة بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتج، معالجة الاستشارات، العقود أو الطلبيات والمعلومات المرتجعة من الزبائن بما في ذلك الشكاوي.

–التصميم والتطوير:

✓ إعداد خطط تفصيلية لجميع أنشطة التصميم والتطوير، تصف الأنشطة ومراحلها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات تجاه تنفيذ المهام المشمولة بها؛

✓ تحديد نقاط التداخل التنظيمية بين المجموعات المختلفة المشاركة في عملية التصميم، وضبط تدفق المعلومات بينها وتوثيقها ومراجعتها؛

✓ تحديد مدخلات التصميم الخاصة بمتطلبات المنتج، بما في ذلك المتطلبات القانونية.

–المشتريات: تحتاج المؤسسة لشراء المواد من أجل القيام بأعمالها، ويخص متطلبات هذا العنصر المواد المشتريات، التي تحتاجها عمليات تصنيع المنتجات أو تركيبها أو خدمتها، وهذا يتطلب من المؤسسة:

✓ تقييم الموردين وانتقائهم بناء على مقدرتهم على تلبية متطلبات المؤسسات؛

✓ توفير المعلومات اللازمة لعملية الشراء؛

✓ القيام بتفتيش أو أنشطة أخرى لضمان أن المواد الموردة تليي متطلبات الشراء الموصفة.

–الإنتاج والتحضير للخدمة:

✓ تخطيط وتنفيذ أنشطة الإنتاج والخدمة في ظروف متحكم بها؛

✓ تمييز المنتج وتتبعه خلال مراحل إنتاجه؛

✓ المحافظة على ملكية الزبون عندما توجد تحت تصرف واستعمال المؤسسة؛

✓ وضع أنشطة ومعدات لمتابعة وقياس مدى تطابق المنتج مع المتطلبات المحددة.

3- 1- 5 القياسات، التحليل والتحسين: يتطلب هذا العنصر من المؤسسة القيام بالمهام التالية:

✓ تخطيط وتطبيق عمليات المتابعة، القياس، التحليل والتحسين الضرورية لإثبات مطابقة المنتج وضمن

مطابقة نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليته؛

✓ متابعة المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته من طرف المؤسسة، وتحديد

الأساليب التي تسمح بجمع واستعمال هذه المعلومات؛

✓ القيام بعمليات تدقيق داخلية بصفة دورية لغرض تحديد مدى مطابقة نظام إدارة الجودة، وتطبيقه

والحفاظ عليه بصفة فعالة؛

✓ جدولة أعمال التدقيق الداخلي، بما يتلاءم مع وضع وأهمية العمليات والأنشطة التي سيتم تدقيقها؛

✓ استعمال أساليب ملائمة لمتابعة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة، لإثبات قدرة العمليات على بلوغ

النتائج المخططة، أما في حالة عدم بلوغ النتائج المخططة يجب المباشرة بأعمال تصحيحية لضمان

مطابقة المنتج؛

✓ متابعة وقياس خصائص المنتج في مراحل ملائمة من عملية تنفيذ المنتج لغرض التأكد من تلبية

المتطلبات؛

✓ التأكد من أن المنتج غير المطابق يتسم باكتشافه، ضبطه بصفة تمنع استخدامه؛

✓ يجب أن يوفر تحليل المعطيات معلومات حول رضا الزبائن، المطابقة للمتطلبات الخاصة بالمنتج،

الخصائص والتطورات الخاصة بالعمليات والمنتجات؛

✓ التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، باستعمال سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق،

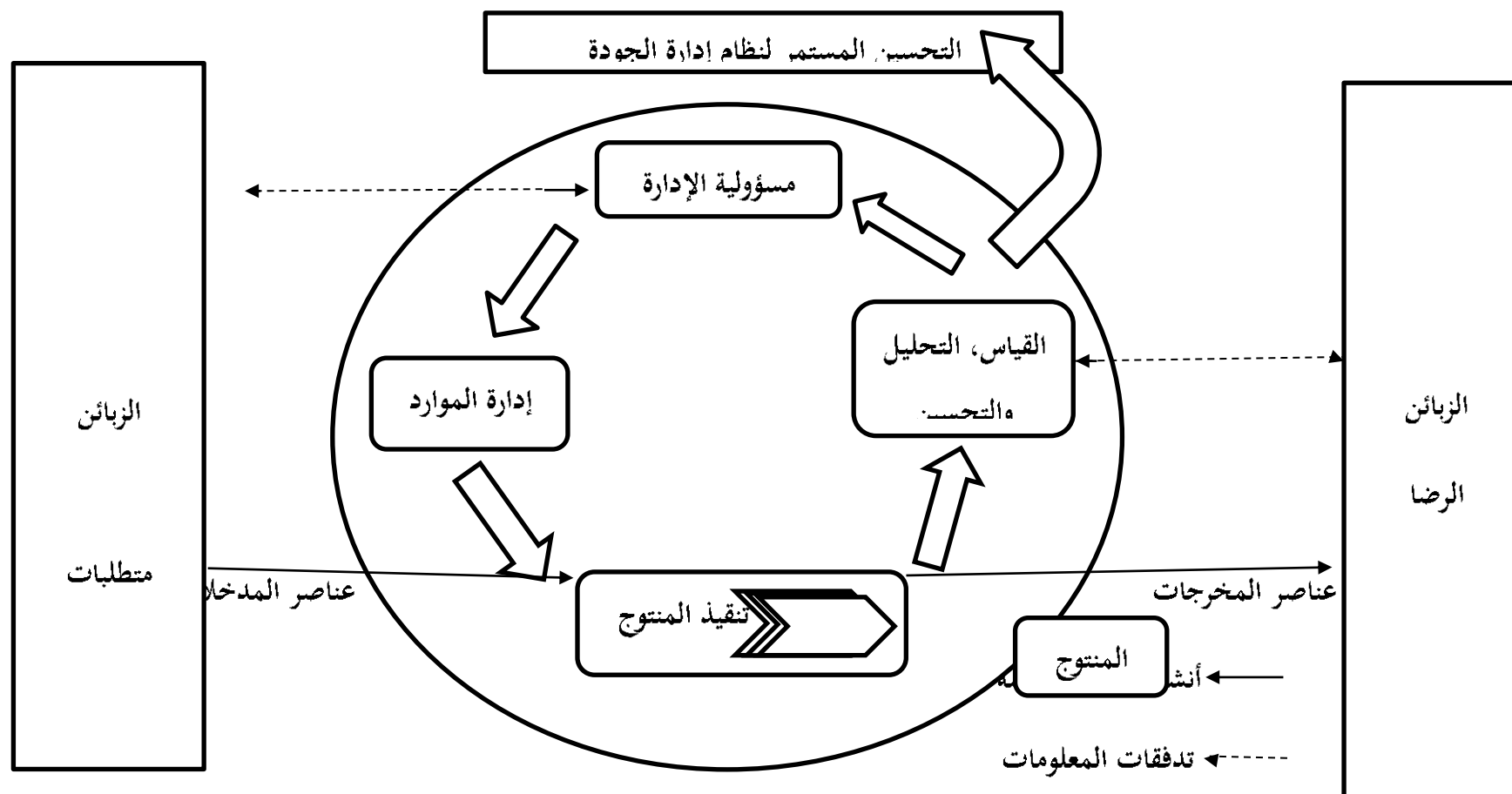
مراجعة الإدارة والأعمال التصحيحية والوقائية.

وبين نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات، الموضح في الشكل (1-7)، العلاقات بين العمليات

المبينة في العناصر السابقة.

يبرز الشكل الدور الجوهرى الذى يلعبه الزبائن عند تحديد المتطلبات كعناصر مدخلات، وأن متابعة رضا الزبائن، يتطلب تقييم المعلومات المتعلقة بإدراك الزبائن حول مستوى استجابة المؤسسة لمتطلباتهم، ويشمل النموذج كل متطلبات المواصفة، لكن لا يمثل العملية على مستوى دقيق.

الشكل رقم (1-7): يوضح نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات



المصدر: يحي بروفقات عبد الكريم، "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 140.

3 – 2 صعوبات تطبيق إدارة الجودة ISO9001

يعد مراجعة العديد من الكتب والدراسات بخصوص الصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو، فيمكن القول أن الصعوبات يرجع بعضها إلى عدم الفهم لجوانب المواصفة ISO9001، والبعض الآخر يعود إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة.

وأبرز هذه الصعوبات هي:¹

- ✓ صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغيرات؛
- ✓ غياب دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام الأيزو؛
- ✓ تطوير نظام الجودة يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً خصوصاً في المراحل الأولى؛
- ✓ الشعور بالإحباط نتيجة إدراك العدد الضخم من المشاكل الموجودة في النظام الحالي؛
- ✓ ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية وكثرة النماذج المستخدمة؛
- ✓ وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة؛
- ✓ وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد؛
- ✓ ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام الأيزو وخصوصاً في الشركات الصغيرة؛
- ✓ تحتاج عملية الحصول على الشهادة فترة زمنية طويلة؛
- ✓ صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق الأيزو (المؤسسة ككل، أحد الأقسام أو المجالات، أحد العمليات)؛
- ✓ عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

إن تطبيق المؤسسة لمعايير ISO9001 يعود عليها بفوائد عديدة لاسيما فيما يتعلق بالمنافسة. وللحفاظ على هذه الميزة يجب أن تملك المؤسسة نظاماً فعالاً للرقابة على جودة منتجاتها بهدف التقليل من الانحرافات وإصلاح العيوب التي تظهر في منتجاتها، وسوف نتطرق في المبحثين المواليين إلى مفاهيم وأساسيات الرقابة على الجودة.

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول المراقبة والرقابة على جودة المنتج

¹ حسام محمد حسونة، "معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة 2008: ISO9001 في مصانع المواد البلاستيكية - قطاع غزة، وطرق التغلب عليها"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، غزة، فلسطين، 2014، ص 86.

إن دور الإدارة يكمن في إيجاد وتنفيذ نظام متكامل للجودة والتحقق من الشروط والمواصفات المؤدية إلى جودة المنتج باستخدام كل أساليب التفتيش والاختبار وتصحيح الانحرافات، وذلك في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية وغيرها. ويقتضي هذا الاعتماد على إجراءات ومواصفات فنية، وهذا ما يعرف بنظام الرقابة على جودة المنتج، وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى: مراقبة جودة المنتج وأهميتها، تاريخ الرقابة على الجودة وقراراتها الأساسية ومسؤولية الإدارة في نظام الرقابة على جودة المنتج.

1 – مراقبة جودة المنتج وأهميتها

1 – 1 تعريف مراقبة جودة المنتج

يقصد بها "مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات التي تستخدم لإتمام جودة الأداء الإنتاجي"، وبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخا تأكيد الجودة، ولكن من ناحية أخرى فإنه وفقا لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضا محدودة الرؤية نسبيا باعتمادها على نظم مراقبة المراقبة أو بعض الأساليب الكمية وخرائط الرقابة على الجودة، وهي بدورها تساعد في الرقابة على الأداء الإنتاجي وبالتالي المنتج، وإن كان أبعد كثيرا من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل إلى العميل.¹

فالرقابة على الجودة هي "مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات. وكلما كان تطابقا بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية، والعكس صحيح فكلما انحرفت خصائص المنتجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة".

ومنه فمفهوم الرقابة على الجودة هو استخدام الأنسب للأساليب والأنشطة لتحقيق وتحسين جودة المنتج والتي تكمن أساسا في دقة المواصفات وحسن التصميم للمنتج بناء على المواصفات المحددة سلفا لمقابلة المعنى الكامل لها مع الفحص الدوري لتحديد المطابقة ومراجعة الاستخدام لتوفير معلومات أو خدمة لمراجعة المواصفات إذا ما لزم ذلك، فالاستغلال التام لهذه الأنشطة يوفر أفضل منتج أو خدمة للعميل بأقل تكلفة مع ضرورة الاستمرار في تحسين الجودة، تتضاعف نجاعة مراقبة الجودة باتباع الطرائق الإحصائية التي تبنى على

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، 2016، ص31.

أساس تحليل وتفسير مختلف البيانات لاستخدامها في مراقبة الجودة على أساس المراقبة الإحصائية للعملية ومعاينة القبول.¹

كما يمكن تعريفها بأنها: " مجموعة الوسائل العلمية المنظمة التي تتخذها الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي بالموصفات والمعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأن التباين أو الانحراف الحاصل ولذا فإن كفاءة وفاعلية نظام رقابة الجودة تتجسد بدقة الأداء في مطابقة المواصفات (التصميم) بالمنتجات الفعلية آخذين بعين الاعتبار تقليص التكاليف المقترنة بذلك إلى أدنى حد ممكن".

ومن هنا يتضح بأن مفهوم الرقابة على الجودة يستند إلى تحقيق ثلاث مرتكزات أساسية هي:

—جودة التصميم: لا بد وأن تقوم الإدارة بتحديد المواصفات أو السمات التي تزعم الإدارة أن تتحلى بها منتجاتها المستقبلية ولذا فإن التصميم العامة وعلى المدى الاستراتيجي يتم إقرارها عادة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية، أما الجوانب التفصيلية تقنيا وفنيا فإن الدائرة الفنية (الهندسية) تقوم بالإعداد لها في إطار السياسة العامة للمؤسسة.

—دقة المطابقة: تعتمد إمكانية توفير منتجات بجودة عالية وجيدة على دقة المطابقة للمواصفات التي تقوم المؤسسة الاقتصادية بالالتزام بها في مختلف المراحل التحضيرية والتشغيلية (الإنتاجية) نظرا لأن المعاب من البضائع المنتجة إنما يمكن رده إلى عاملين هامين هما:

- عدم الدقة في التصميم؛
- عدم الدقة في تنفيذ التصميم (المطابقة).

ولذا فإن دقة المطابقة للمواصفات الفنية والهندسية ضرورة تستلزمها الحاجة لتوفير منتجات بنوعية ملائمة وجيدة.

¹ عاشور مزريق، محمد غربي، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 02، ماي 2005، ص 250

–دقة الأداء: تعتبر هذه الفعالية والتي يتم ممارستها أثناء النشاط التشغيلي (الإنتاجي) من النشاطات الحيوية والهامة والتي لا بد من توافر الإرشادات الكفيلة بتقويمها وتدعيم أسس مردوداتها الإيجابية وفق التوجهات وفق التوجهات والإرشادات الفنية والإدارية من الأجهزة المعنية وهذه الإرشادات تتضمن عادة ما يلي:

- تحديد حجم العينة التي يتم سحبها من الخط الإنتاجي؛
- تحديد عدد مرات تكرار سحب العينات؛
- تحديد الفترات الدورية المنتظمة التي يتم سحب العينات خلالها؛
- تفسير النتائج التي يمكن الركون إليها في حالة حصول الانحراف عن المواصفات أو المعايير القياسية.¹

فقد عرف جوران الرقابة التوعوية بأنها: "العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للنوعية بالمقارنة مع المعايير أو المواصفات المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين أو الانحراف".

وقد عرفها كابلن (R.H Caplin) بأنها: "مجموعة الوظائف والأعمال التي تقوم بها المنظمة بغرض إنجاز الأهداف النوعية".²

1 – 2 أهمية مراقبة جودة المنتج

هناك العديد من الفوائد تترتب على مراقبة جودة المنتجات أهمها:

- ✓ اختيار أنسب المواد الأولية وأكفأ عمليات الإنتاج، وأمثلة الظروف الإنتاجية بما يكفل توفير ضمان قوى الإنتاج ذو مستوى الجودة المنشودة؛
- ✓ تركيز أعمال التصميم والإنتاج على عدد أقل من المواد، والأجزاء والمكونات مما يهيئ للإنتاج مستوى عال من الجودة؛
- ✓ رفع كفاءة استخدام الآلات الإنتاجية مع زيادة إنتاجية العمال، وتوفير ظروف الأمان والسلامة في العمل؛
- ✓ تخفيض تكاليف الجودة، وكذلك الضمان التام لانتظام وثبات درجة جودة المنتجات؛

¹ عبد الحميد قطوش، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 100.

- ✓ تبسيط جميع مراحل عمليات الإنتاج مما يساعد للحصول على إنتاج متجانس ومتماثل في درجة الجودة؛
- ✓ تطوير وتحسين وتنويع العمليات الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء؛
- ✓ إيجاد درجات مختلفة من الجودة مما يساعد على تشجيع المؤسسات، التسابق والتنافس من أجل إنتاج ذي جودة أفضل دائما، وكذا مواجهة المنافسة الحادة في بيئة الأعمال؛
- ✓ تحسين العلاقة بين المؤسسة والعملاء.¹
- ✓ المحافظة على درجة اتطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج؛
- ✓ تقليل حجم العيوب في المواد المشتريات حتى لا تؤثر هذه العيوب في جودة المنتجات النهائية؛
- ✓ تخفيض شكاوي العملاء من مستوى الجودة؛
- ✓ تخفيض تكاليف مراقبة الجودة والفحص للوحدات المنتجة.²

2 - تاريخ الرقابة على الجودة وقراراتها الأساسية

عرضنا في هذا العنصر التطور التاريخي للرقابة على الجودة، ثم تطرقنا إلى القرارات الأساسية في هذا النظام.

2 - 1 عرض تاريخي للرقابة على الجودة

ظهرت مراقبة الجودة بظهور الصناعة نفسها، فأثناء القرون الوسطى كان الحفاظ على الجودة مراقبا بدرجة كبيرة، وأصبحت عملية فنية منظمة بحلول القرن العشرين بعدما كبر حجم المؤسسات الاقتصادية، وقد كان مفهوم تخصص العمال أثناء الثورة الصناعية يتطلب من العامل القيام بجزء من العملية الإنتاجية وليس كل العملية، وبما أن المنتجات المصنعة خلال تلك الفترة لم تكن معقدة، فإن الجودة لم تتأثر كثيرا، لكن مع تزايد عدد المنتجات وتنوعها وتعقد العملية الإنتاجية أدى ذلك إلى ضرورة فحص المنتجات بعد التصنيع، وفي عام 1924 طور والتر شيوارت (Walter .A.Shewart) أساليب إحصائية من أجل مراقبة الجودة في مؤسسة بيل للهاتف (Bell Telephone Company) وقام باقتراح خرائط لمراقبة تغيرات المنتج، كما قام كل من دودج (

¹ عبد الحميد قطوش، مرجع سبق ذكره، ص 60.

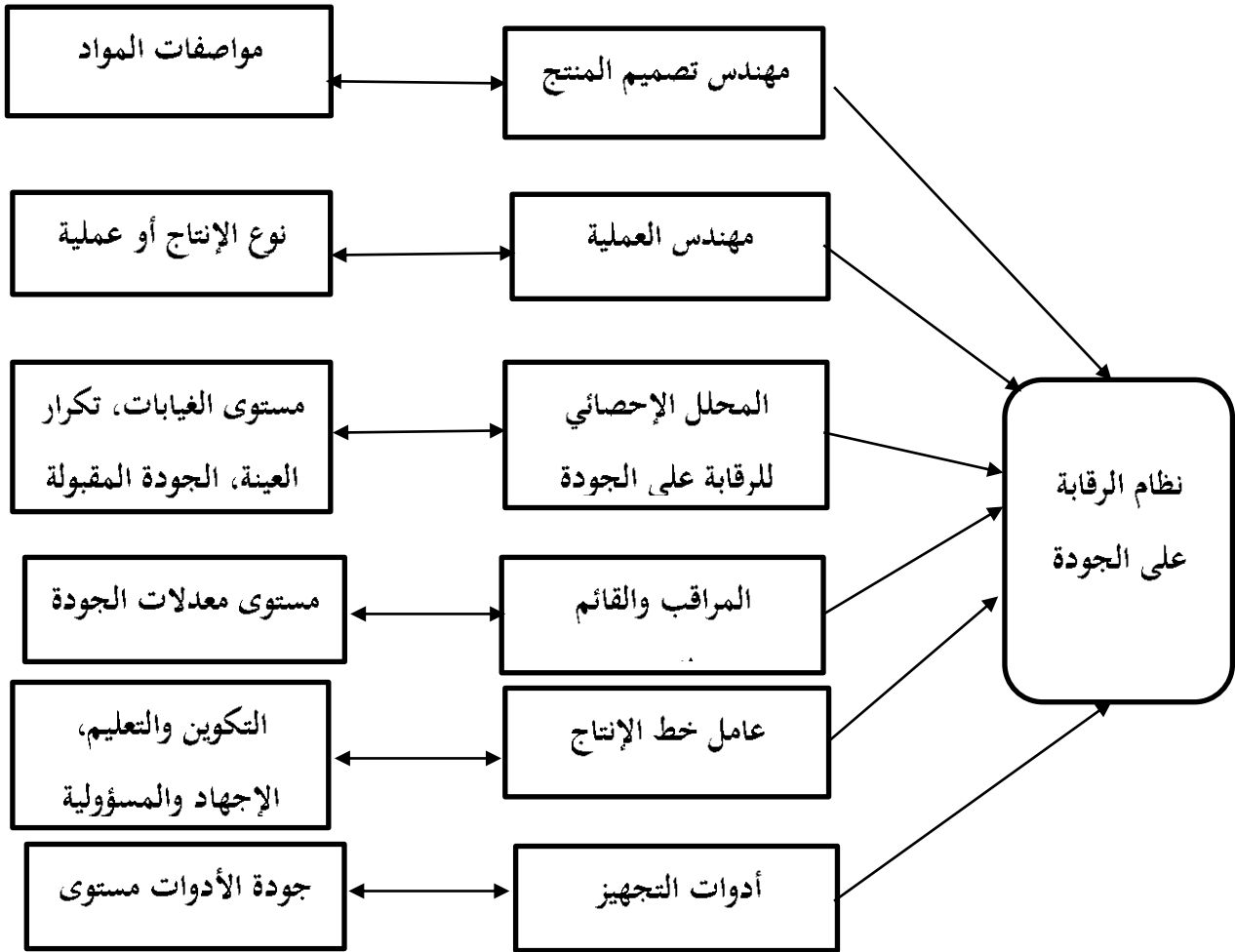
² مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 103.

(Harold F.Dodge) وروميغ (Harry G.Romig) وهما من نفس المؤسسة السابقة بوضع مجال لمعاينة القبول كتعويض عن الفحص الكامل.

بعدها قام إدوارد ديميغ (Deming) بسلسلة من المحاضرات عن الطرق الإحصائية المستعملة في عملية مراقبة الجودة للمهندسين اليابانيين، وخلال السبعينات تطور المفهوم بظهور حلقات الرقابة على الجودة وأثبتت نجاعتها باعتبارها طريقة مؤثرة على التكلفة، كزيادة الإنتاجية والرفع من جودة المخرجات، وأصبحت في الآونة الأخيرة تطبق في مختلف المؤسسات الصناعية والخدماتية الأمريكية والأوروبية والبريطانية وفي كوريا الجنوبية والبرازيل، وعلى أثر تطبيق هذه الحلقات ثم التقليل من عدد الوحدات المعيبة بنسبة 67%. وبذلك ظهرت الرقابة الشاملة على جودة المنتجات لتحل محل المراقبة على الجودة مع استمرار استخدام الأساليب الإحصائية، وأصبحت وظيفة الرقابة على جودة المنتج مهمة كل الأقسام والإدارات في المؤسسة، كما أضحى من المهم اتخاذ الأساليب الكفيلة بالرقابة على جودة المنتج قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية وبذلك ارتفعت الإنتاجية وتحسن مستوى الأداء والرضا عن العمل وانخفض معدل التغير¹. سنعمد من خلال الشكل الموالي إلى إيضاح العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة.

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 33 – 34.

الشكل رقم (1-8) : يوضح العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة



المصدر: عاشور مزريق، محمد غربي، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"،

مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 02، ماي 2005، ص 253.

2 – 2 القرارات الأساسية في عملية الرقابة على جودة المنتج

هناك مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تواجه إدارة الجودة والتي تتعلق بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق، وكذلك تحديد مجموعة من المواصفات التي ترغب المنشأة بها، وهناك أيضا مجموعة من القرارات الأخرى التي يتوجب على القائمين بنظام الرقابة على الجودة تبريرها ومنها:

❖ ماهي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سوف يتم عندها القيام بالاختيار لمستوى الجودة؟ خصوصا أن

الإنتاج يتم عادة على مراحل مختلفة لذلك سوف نكون أمام مجموعة من البدائل.

✓ أن يتم الفحص لكل المواد الخام والأجزاء الداخلية في العملية الإنتاجية؛

✓ أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى، أو ذات القيمة المضافة الأكبر أو ذات الاستثمار الأكبر؛

✓ أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيوب؛

✓ أن يتم الفحص قبل المراحل التي من المعتاد أن ترتفع فيها نسبة التلف؛

✓ أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد الفحص للمخرجات النهائية.

❖ ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه؟

في هذه الحالة هناك خيارين للقائمين على نظام الرقابة:

✓ إما أن يتم الفحص لكل الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف بفحص (100% فحص)؛

✓ الفحص لبعض الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (أسلوب العينات).

❖ ما هو الإجراء الذي سيتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة؟

وهنا سنكون أمام مجموعة من الخيارات إما:

✓ أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة؛

✓ أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة؛

✓ تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعة للجودة لتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل؛

✓ تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعة للجودة.

❖ ماهي الجوانب الأساسية التي سيتم قياسها في المنتج؟

فهل سيتم قياسها جميعاً؟ إما أن هنالك مواصفات مهمة لا بد من قياسها؟

وفي العادة يتم استخدام مقاييس عامة مثل:

✓ الرتبة؛

✓ الاعتمادية؛

✓ القابلية للصيانة بسهولة؛

✓ الاستمرارية على مستوى معين في الجودة.

❖ ماهي درجة تكرارية عملية الفحص والقياس؟

وهنا نكون أمام خيارين:

✓ هنالك نظم انتاج مستقرة بطبيعتها أي يمكن تكرار نفس عملية الفحص والقياس عليها؛

✓ هنالك نظم انتاج غير مستقرة بطبيعتها أي لا يمكن تكرار نفس عملية الفحص والقياس عليها.

❖ ماهي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج؟

وهنا لابد من تحديد درجة مطابقة المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة لها، وهنا يمكن الحديث عن المطابقة الكاملة أو المطابقة النسبية.

❖ ماهي الخطط الإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في الرقابة على الجودة؟

وهنا ستكون أمام الخيارات التالية:

✓ هل سيتم استخدام عينات القبول؟

✓ هل سيتم استخدام أسلوب الرقابة على العملية؟¹

والأسباب العشوائية هي التي لا يمكن للفاحص أن يعلل حدوثها بسبب محدد، وإنما يمكن القول أنها ترجع للعديد من المصادر والعوامل التي يكون تأثيرها المنفرد ضئيلا قياسيا بالتأثير الكلي، أما الأسباب القابلة للتحديد فهي الأسباب التي يمكن الكشف عنها والتحكم فيها بطريقة أو أخرى، وبشكل عام يمكن القول بأن الأسباب القابلة للتحديد (غير العشوائية) تتركز حول الاختلافات التالية:

✓ التباين أو الاختلاف في كفاءة العاملين؛

✓ التباين أو الاختلاف في أداء المكاتن والمعدات والأجهزة المستخدمة؛

✓ الاختلافات في طبيعة وتركيب المواد الأولية؛

✓ الاختلافات بسبب تفاعل عاملين أو أكثر من العوامل الوارد ذكرها.²

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 104 – 105.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 109 – 110.

3 – مسؤولية الإدارة في نظام الرقابة على جودة المنتج

هناك مجموعة من المسؤوليات التي يقوم بها نظام الرقابة على جودة المنتج هي:

3 – 1 مراقبة التصميم

هي مهمة قسم الهندسة الذي يقوم بوضع إجراءات موثقة لمراقبة تصميم السلعة والتحقق من استيفائها لشروط محددو، ويمر التصميم بالخطوات التالية:

- ✓ تخطيط التصميم والنمو: يجب على قسم الهندسة تخطيط وتوثيق كل مشروع نمو، حيث يراجع خطة المشروع ويصادق عليه من طرف أشخاص مفوضين؛
- ✓ السطح التقني والمؤسستي: يقوم قسم باستلام كافة المواصفات المناسبة من الزبائن من قسم التسويق، بالإضافة إلى المقاييس المشروطة من الخارج؛
- ✓ مدخل التصميم: يطلب من قسم الهندسة ضمان عملية موثقة تستوجب التقصي حول كافة الشروط المنوطة بالتصميم أو أي شروط يملها الزبون؛
- ✓ مراجعة التصميم: يضمن قسم الهندسة مع تطور التصميم إجراء مراجعات موثقة للتصميم من قبل أشخاص مختصين؛
- ✓ مخرج التصميم: يضمن قسم الهندسة توثيق التصاميم بشكل يسمح بتحديد شروط قبول الفحص، تراجع التصاميم ويصادق عليها من قبل مدير الهندسة قبل إصدارها؛
- ✓ التحقق والتثبت من التصميم: يخضع التصميم لعملية تثبت من قبل موظفي قسم الهندسة للتحقق من استقائه لشروط خطة التصميم، وقبل إتمام إصدار التصميم يمر على مراجعة موثقة من أجل ضمان أدائه حسب مواصفات الزبون؛
- ✓ تغيير التصميم: تخضع التغييرات اللاحقة بالتصميم إلى مراجعة رسمية لضمان مرورها على الأطراف المعنية بخطة التصميم الأصلية، ويقوم مدير قسم الهندسة بتحديد الأطراف المعنية حتى ولو كان التغيير طفيفا.

3 - 2 مراقبة جودة المواد الواردة

يجب على الإدارة الطالبة إعلام إدارة المشتريات بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المواد الموردة، أي تقوم بالتوصيف الواضح والدقيق لهذه الخصائص والصفات التي بدورها تقوم بنقل هذه المواصفات والخصائص المرغوبة في جودة المواد الموردة، ويجب على الجهات الطالبة أن تعطي اهتماما خاصا للتعبير عن الجودة حتى يتمكن المورد من فهمها والقيام بتوريدها، وتوجد عدة طرق للتعبير عن مستوى الجودة المطلوب.¹ وتمثل فيما يلي:

- ✓ الماركة والاسم التجاري: الاسم التجاري يعبر عن جودة السلعة الموردة، لأن المنتج أو البائع يحاول دائما أن يحافظ على شهرة منتجه؛
- ✓ الرتب: إذا توفرت في السلعة مجموعة من الخصائص والمميزات فإنها سوف تصنف داخل رتبة معينة، فمثلا هناك ما يقارب 13 رتبة أساسية لسلعة (القطن) والتي تتحدد حسب البياض ودرجة الرطوبة، ومدى وجود شوائب... إلخ؛
- ✓ الخصائص الطبيعية والكيميائية: كثيرا ما يعبر عن جودة السلعة موضوع الشراء، بخصائصها الطبيعية والكيميائية مثل نسبة الدهون أو الأحماض... إلخ؛
- ✓ المعايير التجارية والصناعية: المعيار التجاري أو الصناعي عبارة عن وصف كامل لمستوى الجودة الذي تتمتع به السلعة موضوع الشراء؛
- ✓ خصائص الأداء: أي المجال والظروف التي تستعمل فيها هذه السلعة والغرض الذي يتم من أجله شراؤها، أي أن المشتري لا يحدد تركيبة السلعة ومكوناتها بل يحدد بدقة خصائص الأداء المطلوبة في السلعة الموردة؛
- ✓ الرسوم الهندسية: تستخدم هذه الطريقة لتحديد مستوى الجودة لبعض السلع التي تكون مقاساتها وأبعادها على درجة عالية من الأهمية؛
- ✓ العينات: حيث يقوم المشتري بتقديم عينة من السلعة التي يريد شراؤها ويطلب من المورد كمية معينة بنفس الجودة التي تحويها العينة المقدمة.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 185 - 186.

كما يجب على الإدارة إنشاء إجراءات لتفتيش وتخزين ومعالجة والحفاظ على المواد في حال انتهاء صلاحية هذه المواد، لسبب ما، فيجب عزلها وتحديددها وإبلاغ الزبون بذلك.

3 – 3 الرقابة على العمليات

على الإدارة تخطيط العمليات الإنتاجية ذات التأثير على الجودة، وتوفير ضمانات للحفاظ على الجودة أثناء تنفيذ تلك العمليات، أي أن العمليات تتم في ظروف منضبطة، وينبغي على الإدارة التأكد من توفر المتطلبات التالية:

- ✓ تحديد العمليات وتعيين مسؤول عن كل عملية؛
- ✓ توفير المستندات اللازمة لكل عملية؛
- ✓ التحقق من أن نظام الجودة يطبق بفعالية؛
- ✓ أخذ النتائج رقابة العمليات كأساس لتطويرها باستمرار.

3 – 4 مراقبة معدات الفحص، القياس والاختبار

ينبغي مراقبة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش والاختبار والقياس بشكل مستمر بغرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها، لذلك فمن الضروري وجود نظاما لضبط جودة المعدات المستخدمة في عمليات الفحص والقياس ومعايرتها دوريا، ومن أجل ضمان هذه المراقبة يتطلب ما يلي:

- ✓ حصر جميع معدات التفتيش، القياس والاختبار؛
- ✓ التحقق من درجة الدقة لكل جهاز مستخدم في مراقبة الجودة؛
- ✓ الاحتفاظ بالسجلات لبيان حالات الفحص والاختبار والقياس.

3 – 5 وضع التفتيش والفحص

عند الانتهاء من عملية فحص السلعة يجب أن توضع عليها علامة فحص قد تكون هذه العلامة رقعة، بطاقة أو قرص. ويجب عزل السلعة التي لا تستوفي شروط التفتيش أو الفحص عن باقي المواد، وترافق علامات الفحص جميع مراحل العملية الإنتاجية.

3 – 6 مراقبة السلعة غير المطابقة للمواصفات

عند ثبوت عدم التطابق لسلعة مع المواصفات المطلوبة، يجب عزلها ووضع علامة تحضر استعمالها ويجب أن تدون حالات عدم المطابقة مع تقييم السلعة وطريقة التخلص منها، كما يجب إخبار جميع الأطراف التي يهملها مسألة عدم المطابقة.

3 – 7 مراقبة سجلات الجودة

تقوم الإدارة بحفظ السجلات الخاصة بالتدابير التصحيحية، مراجعة الإدارة العامة، مراجعة التصميم، السلع غير المطابقة للمواصفات، التفتيش والفحص ومطابقة السلعة، كما يجب توثيق حفظ السجلات لتدعيم العقود مع الزبائن وتسهيل الاطلاع عليها وحفظها لمدة معقولة.¹

وإذا أردنا أن تكون المراقبة فعالة، تعتمد المؤسسة على أدوات إحصائية وتقنيات علمية لتسهيل كشف العيوب والأعطاب وتصحيحها وسوف نتطرق في المبحث الموالي لحلقات الرقابة والمراجعة على الجودة.

المبحث الرابع : المراجعة وحلقات الرقابة على الجودة

قبل التطرق لمراجعة وحلقات الرقابة على الجودة استعرضنا أولاً تقنيات مراقبة جودة المنتج، مراجعة نظام الجودة، وحلقات الرقابة على الجودة.

1 – تقنيات مراقبة جودة المنتج

تستعمل العديد من الوسائل في عملية المراقبة لجودة المنتج وقد تكون هذه التقنيات إحصائية أو خرائط توضيحية، وقد تكون تقنيات فيزيائية أو كيميائية باستعمال أجهزة متطورة، وتطرقنا لأهم التقنيات المستعملة وهي:

1-1 مخطط باريتو (Pareto)

اقترن اسم هذا المخطط بعالم الاقتصاد الإيطالي فيلفريدو باريتو (Vilfredo Pareto) (1848 – 1923)، باعتباره مكتشف هذه الوسيلة ويعد مخطط باريتو أحد الوسائل الإحصائية التي تستخدم من قبل قسم الرقابة على الجودة في مجال السيطرة النوعية، حيث بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهمية والأولويات الواجب

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 37، 38 – 39.

معالجتها بشكل متسلسل بالقياس إلى أكبر أهمية نسبية، ويتم بذلك تقسيم مسببات الانحراف إلى نوعين هما: القلة المؤثرة (الحيوية) والكثرة قليلة التأثير (التافهة).

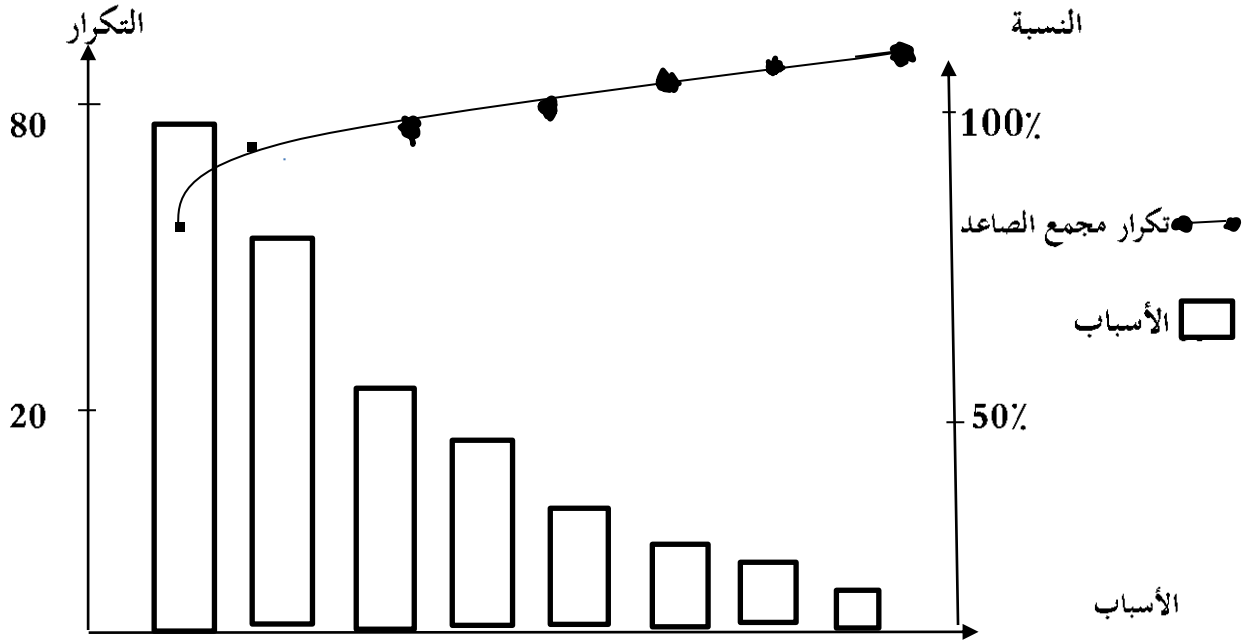
وقد اعتمد جوزيف جوران على فكرة باريتو والتي تؤكد على أن 20% فقط من الأسباب (العوامل المؤثرة) مسؤولة على 80% من المشاكل التي تحدث في المؤسسة.

والمستخدم لمخطط باريتو يهدف بالدرجة الأولى إلى اعتبار هذه الأسباب الأكثر أهمية في تأثيرها على المشكلة، القليلة في عددها، ويمكن إعداد مخطط باريتو للمشاكل التي تحدث في المنظمة باستخدام الخطوات التالية:

- ✓ وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة؛
- ✓ مراقبة العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب؛
- ✓ ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛
- ✓ رسم على ورقة الإحداثية الأفقية (x) ليمثل أنواع العيوب، يتم عليه إقامة مستطيلات تعبر عن حجم العيوب، أما الإحداثية (y) فهو من جهة يمثل النسبة المئوية للعيوب ومن جهة أخرى مجموع تكرار العيوب؛
- ✓ يتم تمثيل أكبر نسبة من العيوب بالمستطيل الأول من جهة اليسار من المخطط، وأصغر نسبة من جهة اليمين، وتقع باقي المستطيلات بين أكبر وأصغر قيمة؛
- ✓ يثبت أسفل المخطط عنوان الشكل، مصدر البيانات، تاريخ الفحص والعدد المفحوص من عينات الإنتاج.¹

¹ عبد الحميد قطوش، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الشكل رقم (1-9): يوضح مخطط باريتو (Pareto)



المصدر: عبد الحميد قطوش، "الرقابة الإحصائية على جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، أم البواقي، الجزائر، 2009، ص104.

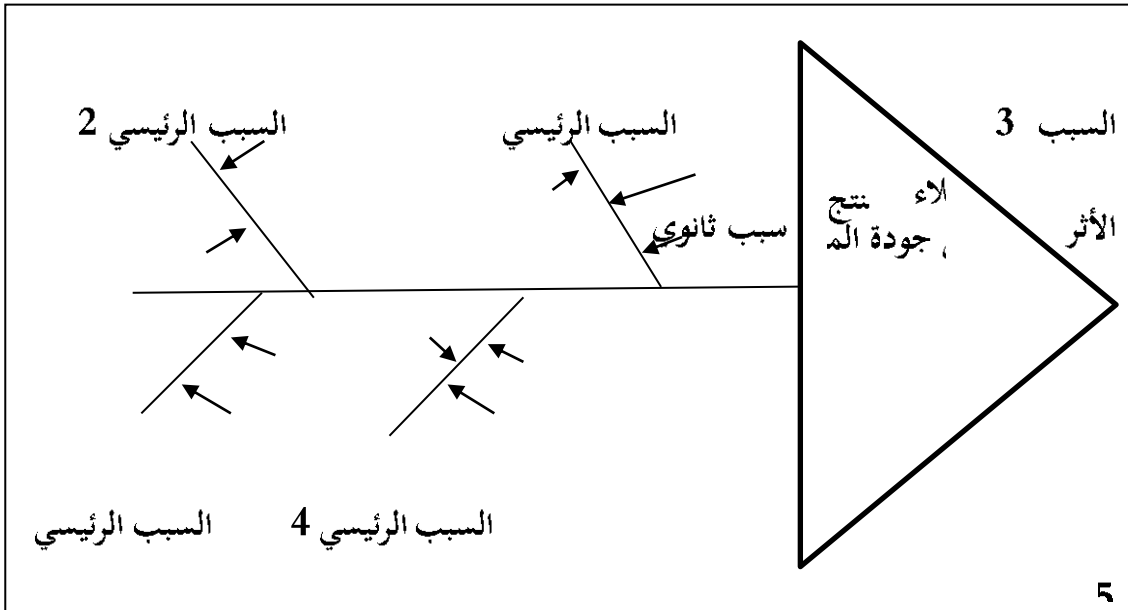
1 - 2 مخطط السبب والنتيجة (مخطط كارو ايشيكاوا)

مخطط السبب أو الأثر هو عبارة عن تقنية تخطيطية تستخدم في التعرف على المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حل لها فهو يوضح العلاقة بين السبب والتأثير بمعنى تحديد الأسباب المحتملة وتأثيراتها يمكن استعمال هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر على طبيعتها بمعنى أنه يمكن استخدامه لتحليل المشاكل.

* شكل مخطط السبب والنتيجة: مخطط السبب والأثر هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى الأسباب الجذرية لمشكل ما، وهو عبارة عن "مخطط على شكل هيكل عظمي للسمة في رأس السمة توضح المشكلة وفي خياشيمها يتم كتابة الأسباب المقترحة أو المحتملة لهذه المشكلة في مكان الأشواك يتم تحليل الأسباب إلى عناصر أكثر دقة حتى نصل إلى عمق المشكلة" والهدف منه هو حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى

المشكلة المراد حلها فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة، فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب المسؤولة، ويسهل عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل.¹

الشكل رقم (1-10) : يوضح مخطط السبب والنتيجة



المصدر: محمد أحمد عيشوني، "ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقها في المجالات الإنتاجية والخدمية"، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2014، بتصرف، ص96.

1 - 3 خرائط المراقبة

خرائط المراقبة هي عبارة عن شكل بياني يمثل الاحداثي العمودي فيه الصفة الخاصة المدروسة كأن يكون وزن منتج أو طوله أو متانه أو معدل الدرجات... الخ، والاحداثي الأفقي يمثل الزمن أو ترتيب العينات أو الإنتاج وتتضمن شكل خارطة المراقبة، الحد الأعلى للسيطرة UCL، الخط المركزي CL، الحد الأدنى للسيطرة LCL. وتظهر نتائج الفحص للعينات المأخوذة من الإنتاج على شكل سلسلة متقلبة ضمن حدود المراقبة بأن العملية

¹ محمد أحمد عيشوني، "ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقها في المجالات الإنتاجية والخدمية"، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2014، ص ص96 - 97.

الإنتاجية ضمن حدود السيطرة والإنتاج يشكل جيد، أما إذا ظهرت خارج حدود السيطرة فيقال بأن الإنتاج خارج السيطرة ويجب وضع الحلول والمعالجات اللازمة لتصحيح ذلك الخلل.

أما مكونات خرائط المراقبة فتتضمن من الأبعاد الثلاثة الآتية:

- الحد المركزي (خط المنتصف) Central Line CL؛
- الحد الأعلى للمراقبة Upper Control Limit UCL؛
- الحد الأدنى للمراقبة Lower Control Limit LCL.

وعلى متخذ القرار أن يحدد مفهوم عدم مطابقة العملية الإنتاجية لمواصفات الجودة، فمثلا بعض الحالات فيها نقاط تقع خارج المدى (UCL،LCL) دليل على أن العملية الإنتاجية غير مطابقة لمواصفات الجودة، وهناك حالات وجود نقاط تقع في مستوى أقل من الحد الأدنى للمراقبة فقط بينما توجد نقاط في مستوى أعلى من الحد الأعلى للمراقبة، فهذا يعتبر مر طبعي يجب تدعيمه.¹

الشكل رقم (1-11): يوضح خريطة المراقبة



المصدر: بخولة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم التكرير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة، الجزائر، 2016، ص31.

¹ انتصار عربي فدعم، أحلام أحمد جمعة، مروان عبد الحميد عاشور، "استعمال خرائط مراقبة السيطرة لقياس جودة الطالب الجامعي في العملية التعليمية"، Global Journal of Economics and Business، Vol. 5، No. 3، 2018، P.471.

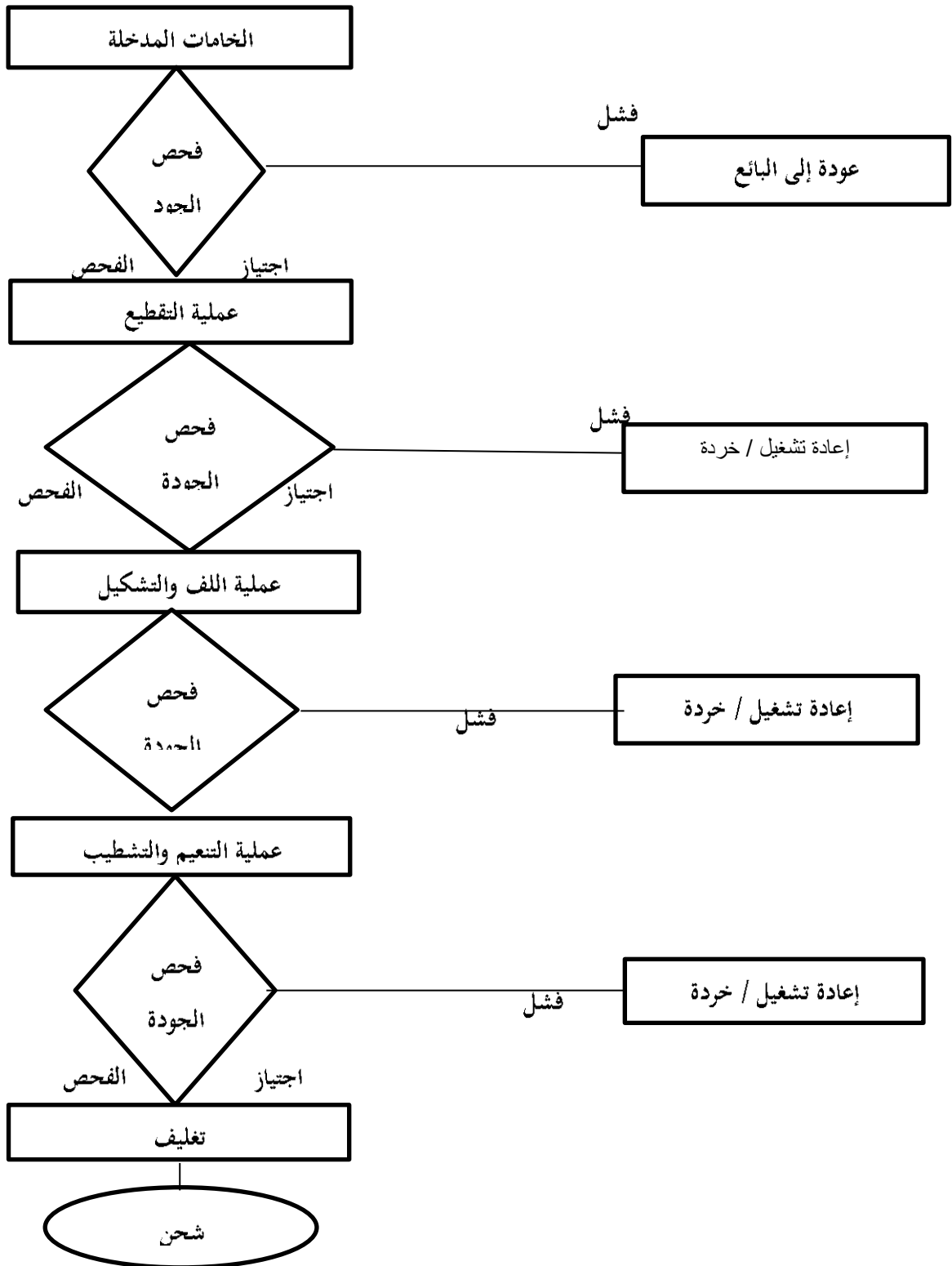
يتضح من الشكل (11) أعلاه أن مطابقة العملية الإنتاجية أو المنتج للمواصفات الموضوعة مسبقاً تتم من خلال تمثيل قيم المشاهدات المحسوبة من العينات، فإذا كانت جميع القيم تقع داخل مدى المراقبة الأعلى والأدنى كان ذلك دليلاً على أن الإنتاج مطابق للمواصفات، وأن الاختلاف في القيم هذه المشاهدات راجع إلى الصدفة، أما إذا وقعت بعض القيم خارج هذين الحدين كان ذلك مؤشراً يستدعي القلق ويتطلب معرفة أسبابه، حتى يمكن التغلب عليه وتعديل مسار الجودة مرة أخرى، وغالباً ما ينشأ ذلك من أحد ثلاثة عناصر هي: المادة الختم غير المطابقة للمواصفات أو عيب في الآلة المستخدمة أو في العمالة.

1-4- مخطط التدفق

يعتبر المخطط التدفق أداة مهمة، إذ يوضح الخطوات التي تتم في عمل محدد، وذلك باستخدام رموز معينة تمثل أنماط مختلفة من الأحداث والنشاطات ويجب على مستعمل هذا النوع من المخططات الإلمام الكامل بكل الرموز التي يحتاجها للتعامل مع العملية التي يدرسها، ولا يمثل شكل الرموز أهمية على الإطلاق طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام لهذا العنصر في العملية، والشكل الموالي يعطينا نموذجاً لمخطط التدفق.¹

¹ خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول -"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع، جوان 2011، ص 131.

الشكل رقم (1-12): يوضح مخطط التدفق



المصدر: خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع، جوان 2011، ص 132.

2 - مراجعة نظام الجودة

مراجعة نظام الجودة هو اختبار دوري مستقل يطبق على جميع أنشطة الجودة والنتائج المرتبطة بها مطابقة للترتيبات المقدره سلفا، ومعرفة هل تلك الإجراءات مطبقة بفعالية ومناسبة للتوصل للأهداف أم لا؟

تهدف مراجعة نظام الجودة إلى تحديد مطابقة أو عدم مطابقة عناصر الجودة للمتطلبات المحددة، كما يساعد هذا النظام على اكتشاف نقاط الضعف الموجودة في مختلف المراحل والنشاطات الخاصة بالجودة لتحديد فاعلية نظام الجودة المطبق في المؤسسة، كما تعطي المراجعة فرصة للمؤسسة من أجل التسجيل في الأيزو، ويمكن أن يتضمن فريق المراجعة خبراء ذوي خلفيات متخصصة في عملية المراجعة، ويكون المراجعون مسؤولين على إتباع متطلبات المراجعة موضع التنفيذ، إجراء الاتصالات وتوضيح متطلبات المراجعة، تخطيط وإجراء المهام المسندة بكفاءة، توثيق الملاحظات ثم إعداد تقارير لنتائج المراجعة مع التحقق من فاعلية إجراءات التصحيح التي تتم كنتيجة للمراجعة.

2-1 المراجعة الداخلية للجودة

تقوم المؤسسة بمراجعة داخلية لنظام الجودة للتأكد من فاعلية تطبيق الأحكام والإجراءات والتعليمات التي أقرها نظام الأيزو، بشكل فعال وصحيح، وتسمح المراجعة الداخلية بالتطوير الذاتي للمؤسسة من أجل التهيؤ للمراجعة الخارجية، فالمراجعة الداخلية تقرها المؤسسة موضوع المراجعة وتطبقها على نظامها.

وتتم هذه المراجعة من أجل الاطمئنان على سلامة وفعالية تطبيق نظام الجودة، والكشف عن مواطن الضعف في النظام لإصلاحها، وتشتمل مايلي:

- ✓ أن تكون إجراءات المراجعة معتمدة على الإدارة؛
- ✓ إعداد تقارير المراجعة الداخلية وعرضها على الإدارة؛
- ✓ تدريب المراجعين الداخليين؛
- ✓ نشر الجدول الزمني للمراجعة في جميع الإدارات والأقسام.

في حالة اكتشاف نقائص في النظام، تقوم المراجعة الداخلية باستقصاء أبعاد المشكلة والإحاطة التامة بأسباب المشكلة في بدايتها قيل أن تنتشر وتتضخم.

2-2-2-2 المراجعة الخارجية للجودة

عادة ما تعرف بمراجعة الطرف الثالث، وهو الطرف الموكل من منظمة أو وكالة تسجيل (مراجع الأيزو). إن نمط المراجعة يتم وفقا لأسس وضعتها مواصفات الأيزو 10011-1 و 10011-2، وتوضح الفقرة 1-1-5 من المواصفة الأولى ما يلي:

" تحدد المؤسسة موضوع المراجعة القرار النهائي بشأن العناصر التنظيمية التي تكون موضعاً للمراجعة في إطار فترة زمنية محددة، يتم هذا بمساعدة المراجع الرئيسي".

تتم المراجعة الخارجية للطرف الثالث بالخطوات الآتية:

2-2-2-1 زيارة ما قبل المراجعة: هي الزيارة التي يقوم بها المقيم الرئيسي لمكتب التسجيل في الأيزو، ومن خلال هذه الزيارة يحدد مدة المراجعة والتقييم، وأي خبراء سوف يحتاجهم فريق المراجعة، كما يحدد من خلالها مدى استعداد المؤسسة بشأن التوافق مع مواصفة الأيزو.

2-2-2-2 إعداد خطة المراجعة: يتم فيها إعداد خطة للمراجعة بتصميم جدول يوضح مجالات المراجعة وفقاً لبنود مواصفات الأيزو.

2-2-2-3 تصميم برنامج المراجعة: قبل إجراء المراجعة بفترة وجيزة ترسل وكالة التسجيل التي تقوم بالمراجعة، السيرة الذاتية للمراجعين مع البرنامج النهائي المعتمد ويتضمن هذا البرنامج عدة بنود: التجهيزات والتسهيلات المطلوب توفرها، الموظف الذي سوف يرافق فريق المراجعة، الأعضاء الذين سوف يحضرون اجتماعات العمل ومتطلبات الإيواء لفريق المراجعة.

3- مراحل المراجعة الخارجية

يمكن تلخيص أهم المراحل التي تمر بها المراجعة الخارجية فيما يلي:

3-1-1-1 الاجتماع الافتتاحي

يتصل المراجع الرئيسي بالمؤسسة التي سوف يتم مراجعتها في اليوم السابق على بدء عملية المراجعة للتأكد من أن كل الترتيبات معدة، ويتم الاجتماع الافتتاحي في غرفة الاجتماعات ويعرض فيه قائد فريق المراجعة جدول

الأعمال ويقوم بتحديد أسلوب عملية المراجعة وتقديم العاملين أي أعضاء فريق المراجعة، كما يوضح الهدف من المراجعة وإلى أي مدى سيتم فحص المؤسسة.

3-2- التحقيق

يتضمن التحقيق التحدث مع الأفراد المسؤولين عن عمل نظام الجودة من خلال فحص الوثائق والمواد والمعدات عند دخول أي قسم، مع قيام المرشد (الذي ينتمي للمؤسسة) بتقديم المراجع إلى مندوب الإدارة، ويجب أن يقوم المراجع باستعراض خطة المراجعة الخاصة بهذا القسم.

في مرحلة التحقيق يجب على المراجع كتابة الملاحظات التي شاهدها أو سمعها أثناء التحقيق ويقوم المراجع بطرح الأسئلة التي تبدأ بكلمات استفهامية مثل: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ متى أو أين؟ وتعرف هذه الأسئلة بالأسئلة المفتوحة لأنه لا يمكن الإجابة عنها "بنعم" أو "لا" فغالبا ما تؤدي هذه الأسئلة إلى الحصول على المعلومات الكافية والشفافية.

بعد إجراء المقابلات وطرح الأسئلة على الأفراد، من الضروري أن يقوم المراجع بشكرهم على وقتهم وأن يظهر تقديره للإدارة والأفراد، ثم يستمر في باقي خطوات عملية المراجعة.

3-3- تسجيل حالات عدم المطابقة

قد تظهر الكثير من حالات عدم المطابقة خلال أيام المراجعة، إذ يقوم المراجع بوضع مواصفات الأيزو في الذهن، وأثناء عملية المراجعة ستظهر مواقف تعكس إحدى هذه المواصفات أو جميعها، فإن كان الموقف يمثل حالة منفردة يقوم المراجع بملاحظتها، لكن إن كانت هذه الحالة تتمثل في عدم المطابقة للمواصفات فيجب البحث بتعمق والتأكد من الحصول على المعلومات الكافية، وفي مثل هذه الحالة يقوم المراجع بإخبار الإدارة عن حالات عدم المطابقة للمواصفات التي قد تكون موجودة في هذا القسم، ويمكن عمل كشف أو سجل بهذه الحالات. ويجب أن تكون الكلمات الواردة في وثيقة حالات عدم المطابقة دقيقة، تحدد حالة عدم المطابقة، ومكان وقوعها، وكذا المسؤول عنها (دون ذكر أسماء الأفراد).

3-4- الاجتماع الختامي

يجتمع فريق المراجعة في المكان الذي حدد له مسبقاً، ويقوم عضو من الإدارة بالترحيب بكل أعضاء فريق المراجعة، ويرأس هذا الاجتماع قائد فريق المراجعة حيث يبدأ بشكر المؤسسة موضوع المراجعة على استقبالها ومن الأفضل أن يذكر الحاضرين بأهداف المراجعة ونطاقها، ثم يقوم بتقديم تقرير المراجعة الذي يحمل أوجه القصور في نظام الجودة المطبق داخل المؤسسة، يقوم قائد فريق المراجعة بصياغة مثل هذا البيان « لقد كانت عملية المراجعة مقتصرة على عينة للأنشطة فقط، هذا ما يعني إمكانية وجود نفس النقائص داخل أقسام أخرى لم تتم مراجعتها » ومن الأفضل قراءة النتائج ببطء وتتسلسل واحدة تلوى الأخرى، ويقوم فريق المراجعة بتقديم ملخص إجمالي لعملية المراجعة. وفي الأخير يقوم قائد فريق المراجعة بتقديم الشكر مرة أخرى مع إظهار تقديره لوقت المؤسسة الثمين، فإذا غادر فريق المراجعة وكان هناك احترام متبادل بين كلا الطرفين بغض النظر عن النتائج فإن فريق المراجعة يكون ناجحاً.

مما سبق يتبين أن عملية المراجعة عملية أساسية ضمن معايير الأيزو ويعتبر المعيار (10011) بمثابة مرجع عند وضع وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعة أنظمة الجودة في المؤسسة، علماً أن المراجعة قد تقوم بها الإدارة (مراجعة داخلية)، أو يقوم بها الطرف الخارجي (منظمة التسجيل)، وسواء قام بالمراجعة فريق العمل، أو فرد يجب أن يتحمل المسؤولية الشاملة، لذلك على فريق المراجعة أن يضم خبراء يتمتعون بخلفية متخصصة، كما يشترط على الإدارة التعاون مع المراجع الخارجي من إنجاح عملية المراجعة.¹

3 – حلقات الرقابة على الجودة

3-1- مفهوم حلقات الرقابة على الجودة

تعرف حلقات الرقابة على الجودة أنها: "مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح عددهم من 3 إلى 10 يقومون بنفس العمل، وفي ظل ظروف عمل متشابهة، يجتمعون بصفة دورية (مثلاً مرة في الأسبوع)، ويشترط أن يكونوا قادرين على تحديد المشاكل وتشخيصها وتقديم الحلول المناسبة إلى أعلى مستوى في المنظمة لمتابعتها."²

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص... ص44...49.

² حسن جبر علوان، "دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي -دراسة تطبيقية في معمل سممت السدة-"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني بابل، العدد04، 2011، ص9.

3- 2 آلية عمل حلقات الرقابة على الجودة

تتضمن آلية عمل حلقات الرقابة على الجودة عدة خطوات وهي كالتالي:

3- 2- 1 تحديد المشكلة: كشفها وتشخيصها وتحديد حجمها ومستوى تأثيرها وأسباب حدوثها ويتم وضع أهداف لحل المشكلة والتغلب عليها؛

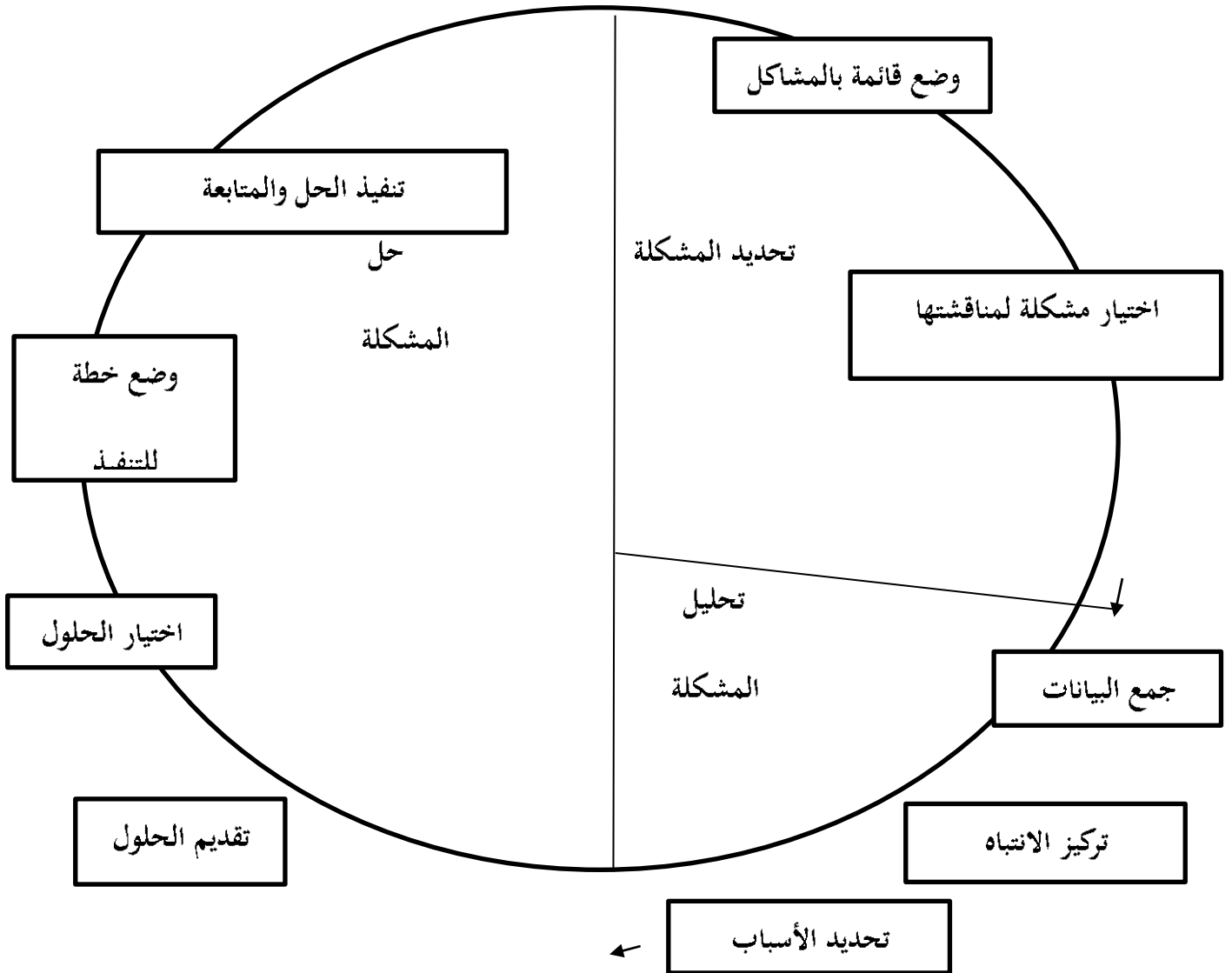
3- 2- 2 جمع البيانات وتحليلها: تجمع البيانات ويتم تصنيفها وتحليلها وإيجاد الطرق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب: تحليل باريتو، مخططات السيطرة الإحصائية، مخطط السبب والنتيجة؛

3- 2- 3 اختيار البديل الأفضل: من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم من عملية تحديد البديل الأفضل؛

3- 2- 4 تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذ البديل ومراقبته.¹

¹ حسن جبر علوان، مرجع سبق ذكره، ص 10 - 11.

الشكل رقم (1-13): يوضح طريقة عمل حلقات الرقابة على الجودة



المصدر: خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول -"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع، جوان 2011، ص 126.

في بادئ الأمر، يقوم أعضاء حلقات الرقابة على الجودة بعملية تحديد المشكلة وذلك من خلال وضع قائمة بالمشاكل التي تواجههم في العمل تم اختيار مشكلة لمناقشتها وفق الأولوية ودرجة الأهمية، بعدها يقوم أعضاء

الحلقة بتحليل هذه المشكلة وذلك بجمع البيانات الضرورية وتحديد أسباب المشكلة، ثم تبدأ مرحلة حل هذه المشكلة بتقديم مجموعة من الحلول فاختيار الحل الأمثل ووضع خطة قابلة للتنفيذ.

3-3 فوائد حلقات الرقابة على الجودة

تتمثل فوائد حلقات الرقابة على الجودة فيما يلي:

- تفعيل الاتصالات بين العاملين والإدارة العليا؛
- تطوير قابليات المدراء؛
- تنمية المرؤوسين وتهيئتهم لشغلهم مناصب أعلى؛
- تحسين مهارات العاملين في حل المشكلات.¹

¹ حسن جبر علوان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

في العصور الأخيرة أضحت الجودة من المتطلبات التي تحرص عليها المؤسسة بصفة عامة والإنتاجية بصفة خاصة، وعلى ضوء ما سبق اتضح لنا أن الجودة هي السعي إلى تحقيق التسابق على المنافسين من خلال خلق التميز، لذلك يجب أن تحظى الجودة بالاهتمام الكافي من أجل تطوير المؤسسة وكسب التفوق ورفع القدرة التنافسية من خلال تبنيه لإدارة الجودة الشاملة، وهذه الأخيرة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح وفشل المنظمات، فهي بمثابة فلسفة تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ذلك لأن التزام المنظمة ب(TQM) يؤدي إلى تحسين وتفعيل الأداء المؤسسي، وكذلك فهي تعمل على الوصول إلى نجاح بعيد المدى لخدمة العملاء وارضائهم وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمرين. ولتطوير المؤسسة وتفادي أسباب الانحراف في سبيل تحقيق رضا العميل نجد المؤسسة نفسها ملزمة على تطبيق المواصفات الدولية في مجال الجودة من خلال تبني معايير الأيزو.

وسعي المؤسسة للحصول على منتجات خالية من العيوب، يستوجب منها الاهتمام بمراقبة جودة منتجاتها، وذلك بتطبيق تقنيات وأساليب إحصائية من أجل اكتشاف العيوب وإصلاحها، وباعتبار الموارد البشرية أحد أهم مدخلات نظام الجودة الشاملة وجب الاهتمام بها والوقوف على مختلف أساليب تفعيلها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني :إدارة وتنمية الموارد البشرية منظور إدارة

الموارد الشاملة

المبحث الأول : المسار النظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : إستقطاب الموارد البشرية، تنميتها وكيفية الحفاظ عليها

المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية في ظل نظام الجودة

تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة.

ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وينبع إهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالموارد البشرية إلى عدة أسباب أهمها:

✓ الإحساس بانخفاض الإنتاجية؛

✓ عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات؛

✓ إنتشار ظاهرة البطالة؛

✓ الرغبة في تطوير القوة العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاءة (L'efficacité) الإنتاجية للعاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالإنتاج والتسويق والمالية... الخ، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كإستقطاب العاملين والتعيين وحفظ السجلات وإستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة.

كل العوامل السابقة الذكر أدت إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وعلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول: المسار النظري لإدارة الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية و تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل والتي تسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله. وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى إدارة الموارد البشرية وأهميتها، التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهدافها، العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية.

1- إدارة الموارد البشرية

1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية

✓ إدارة الموارد البشرية هي «الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها»؛

✓ أو هي «العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمة ماهي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم»⁽¹⁾؛

✓ ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كذلك كمايلي⁽²⁾:

* ففي عام 1981 عرفها Schuler " على أنها « مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة »؛

* في عام 1990 عرفها " poole " على أنها « عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وكذا تحقيق أهدافهم»؛

* في عام 1991 عرفها "Flippo" على أنها « تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة».

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج: « إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة والجودة الشاملة » دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014 ص36.

² نعيمة يحيوي : « سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 4.

* في عام 1992 عرفها دينيس بريسكو (Briscoe Dennis) في كتابه (nternation Resource Management Human) مع راند الشولر على أنها « وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ».

انطلاقاً مما سبق جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها « الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية ».

2-1 أهمية إدارة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، فهذا النشاط يكمن فيما تمتلكه المؤسسة من عقول مفكرة ومبدعة، تمتلك القدرات والمؤهلات على العمل والانجاز أو الاستجابة لتحديات ومعطيات العصر، لهذا هناك أهمية كبيرة لهذا العنصر وتمثل فيما يلي¹:

1-2-1- أهمية الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية:

إذا ما توفرت المؤسسة على عوامل النجاح من موارد مالية كمعدات حديثة، استخدام تكنولوجيا متقدمة، واستيراد إدارة أجنبية ذات أجور ومرتبات عالية، وافترقت إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمهارات والدافعية للعمل، فلن تحقق الفعالية الإنتاجية والجودة التي تنشدها، أي أن الموارد البشرية أصبحت العنصر الحاكم في تحقيق الإنتاجية حيث أصبحت تظهر في الميزانيات العمومية للمؤسسات، ولها نفس الأهمية مقارنة بالأصول الثابتة والمتغيرة.

2-2-1 أهمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:

إن التطورات الإدارية الحديثة تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعوامل الداخلية للمنظمة لتفسير تنافسيتها، فلا يجب التركيز فقط على منافسيها في السوق، وفي هذا الصدد فإن الباحثة "إديتباروز" كانت أول من أشارت في كتابها "the ory of the growth of theferm" سنة 1959 إلى أن المؤسسة تتعرض إلى خسارة في رأسمالها عندما يترك أحد الأفراد من ذوي القدرات العالية العمل، ولهذا تكون قد أعطت قيمة إقتصادية للمعرفة التي يمتلكها الأجير وبهذا تكون قد وضعت كفاءة العامل في مركز عملية تكوين الثروة.

¹ نحال وليد، مراح بلال، "تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، ماستر علوم مالية، مالية المؤسسات، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي1945، قالمة، الجزائر، 2011-2012، ص-ص، 7-8.

1-2-3 أهمية الموارد البشرية في تنمية الإستراتيجية:

يؤدي المورد البشري دورا هاما في تنمية البدائل الإستراتيجية وذلك من خلال مساهمته في التخطيط الاستراتيجي، والمساعدة في بناء الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل. وعليه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تساعد المديرين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، عن طريق تخطيط الموارد البشرية، الذي يلعب دور مرشد وموجه لأنشطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق تعاون وتوافق أكثر.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهدافها

1-2-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نتطرق هنا لدراسة المراحل الحاسمة نحو التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وأهم المراحل التي مرت بها، والتي كان لها الأثر الواضح في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي، هذه المراحل يمكن توضيحها كما يلي 1:

1-1-2 مرحلة الثورة الصناعية:

تغطي هذه المرحلة الفترة من سنة 1760 إلى 1860 في دول أوروبا الغربية وعلى وجه التحديد إنجلترا، وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على وحدات صغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع، إلا أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول المكنة التي ساهمت بشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع، ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي وكان من أهم نتائج هذه الثورة الصناعية: التخصص وتقسيم العمل، وظهور طبقة المهندسين والمديرين المحترفين، في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد (مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج)، عليه أن يحقق أقصى إنتاجية اعتمادا على تخصصه في جزء من العملية الإنتاجية وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وأن حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل، وبالرغم مما

¹ محمد جاسم الشعباني ، محمد صالح الربيعي : مرجع سبق ذكره ، ص 27-35

واكب الثورة الصناعية من بعض الآثار الايجابية مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير، إلا انه صاحبها في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات وتخصص العامل في جزئية، وكذلك فقدان شخصيته واستقلاله.

2-1-2 مرحلة نمو الاتحادات العمالية :

تعد هذه المرحلة تنويج للمرحلة السابقة حيث بدأ العمال في هذه المرحلة في تنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم، وجمع شملهم وتمثيلهم أمام الإدارة، ومناقشة مطالبهم مع الإدارة، وهي المتمثلة في زيادة الأجور، وتحسين ظروف العمل وحمايتهم من البطالة الفنية، وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي لهم، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ من نظام المصنع من تمسك الإدارة بالآراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج، وقد إتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات، بسبب إنضمام أعداد متزايدة من العمال إليها مما أكسبها القوة والانتشار، وكذلك بدأ تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، بسن تشريعات كحماية حقوق العمال.

ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين فتحوّلت من النظام إلى الفرد باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلات والمواد الخام، إلى كونه مشاركاً في العملية الإنتاجية وعنصراً أساسياً لا غنى عنه، من جهة أخرى أدى نمو النقابات والاتحادات العمالية وزيادة نفوذها، نتيجة زيادة وعي العمال بحقوقهم ودورهم في الإنتاج إلى تغيير ملحوظ في اتجاهات الإدارة فبدأ الاستماع إلى شكاوي العاملين، والعمل على حلها واللجوء إلى التحكيم لحل الخلافات بين الإدارة والعاملين، وكذلك تقديم الخدمات والمزايا الاجتماعية للعاملين، والإهتمام بتحديد أوضاع اللواجبات الوظيفية، ووضع هيكل واضح للأجور يتضمن حصول العاملين على حقوقهم.

2-1-3 مرحلة حركة الإدارة العلمية:

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات المهمة في ظهور أهمية إدارة الأفراد إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور Fredrik Winshloow Taylor" الملقب بأب الإدارة الحديثة، وقد بدأت هذه الحركة منذ عام 1890 تقريباً، واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد سميت بمرحلة "حركة الإدارة العلمية" بسبب التركيز خلال هذه المرحلة على كيفية استخدام الدراسات العلمية

المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في تحسين الإنتاج، وهكذا بدأت أفكار التحليل الفني للعمليات الآلية، وكذلك دراسة الحركة والزمن في الظهور وقد استخدمت هذه الحركة الطريقة العلمية في الإدارة، ونادت بأهمية إهتمام الإدارة العليا بوظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال معرفة الطريقة المثلى لآداء كل وظيفة، ورفع مستوى إنتاجية العاملين بما يمكن من زيادة أجورهم بدون إرتفاع تكلفة الإنتاج، وقد كان لهذه الحركة تأثير كبير على علاقات العمل مثل علاقة العامل بصاحب العمل والإدارة بصفة عامة، فقد شجعت الإدارة من خلال الخطط والنظم والسياسات الواضحة التي حلت محل الإدارة العشوائية (خطأ أو صواب) كما أنها اقترنت بظهور الإدارة كمهنة، وإشراك المهندسين في العملية الإنتاجية.

وقد ساهم مجموعة من العلماء بإضافات مهمة إلى ما قدمه تايلور من أفكار حيث قدم كل من "فرانك جليبرت frankgulberth" و"هنري جانت henry gant" بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور تعتبر أكثر عدالة من طريقة taylor، كما حققت أفكار "جانت" الخاصة بإعداد جداول العمل فوائد كثيرة عند استخدامها ويمكن تلخيص أهم الأسس التي تركز عليها هذه المرحلة في الآتي:

✓ التطوير الحقيقي في الإدارة؛

✓ الاختيار العلمي للعاملين؛

✓ الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم وتعليمهم؛

✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وبالرغم مما قدمته هذه المرحلة من تأكيد معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز إلا أن هذه الأفكار قوبلت بهجوم ومقاومة عيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل إنجازهم معدلات إنتاج عالية فضلا عن إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين.

2-1-4 مرحلة العلاقات الإنسانية:

بدأت حركة العلاقات الإنسانية في الظهور في عشرينات وأربعينيات القرن الماضي وكانت كرد فعل طبيعي لمبادئ حركة الإدارة العلمية، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي كان قد أهملها أنصار الإدارة العلمية، فاهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه بالمبادرات الفردية وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في العوامل المؤثرة

في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاما اجتماعيا أساسه الفرد، ولم تضحي بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية⁽¹⁾.

بدأت هذه الحركة بالقيام بأحداث وتجارب في مصانع هاوثورن بشركة "وستورناليكتريك" بين عامي 1927 و 1932 بقيادة "التون مايو" وقد تناولت هذه الأبحاث والتجارب العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية، بالإضافة إلى أثر التعب والإجهاد وفترات الراحة والتسهيلات المادية على أداء العاملين وقد تم التوصل من خلال سلسلة من التجارب، إلا أن شعور الإنتماء لمجموعة عمل وطبيعة الإشراف المباشر، هي من العوامل المهمة التي لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين، وقد أكدت هذه الدراسات أن الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في العمل لا تتأثر بطبيعة العوامل المادية التي يحصلون عليها فقط، ولكنها تتأثر بعوامل كثيرة أخرى، وبذلك لفت " ألتون مايو وزملائه " الأنظار إلى أهمية العنصر البشري والعلاقات بين الأفراد كأهم محددات للسلوك التنظيمي، إلى جانب أهمية العوامل الأخرى مثل القيادة والاتصالات والمشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية في مفهوم أساسي يقوم على أن التنظيم يجب أن يقنع الأفراد بأنهم جزء أساسي منه، وأن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم ويكون هناك توازن في التنظيم، إذ وجد توافق بين أهداف التنظيم الرسمي وأهداف أعضائه وحاجاتهم ورغباتهم، غير أن تأثير حركة العلاقات الإنسانية أخذ في الإختفاء، وبات واضحا أن كل من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية لمتكونا قادرتين على وضع حلول لعديد من المشاكل التنظيمية المعقدة، ولهذا ظهرت الحاجة إلى تعاون المهندسين وعلماء النفس والمديرين في دراسة الآداء التنظيمي وتحليله.

2-1-5 مرحلة العلوم السلوكية:

بدأت هذه المرحلة كنتيجة طبيعية لتطور الأبحاث والدراسات التي تمت في مرحلة العلاقات الإنسانية، فركزت على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها والإهتمام بالبحث العلمي مع تجنب تبني وجهة النظر الفنية بشكل متطرف كما فعلت الإدارة العلمية، وعدم الأخذ بها ذهبت إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام إجتماعي.

ويختلف المدخل السلوكي في الإدارة عن مدخل الإدارة العلمية ومدخلا لعلاقات الانسانية من حيث أنه أكثر شمولاً، لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروفه وأثرها على العامل وسلوكه، وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ماهي إلا أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد مثل سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

2-1-6 مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:

بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات والمنظمات الكبيرة التي بدأت تنمو في أحجامها، من حيث تزايد عدد العاملين، وتوسيع المنشأة وتعدد عملياتها وتعقدتها أخذت تبرز أهمية وجود أنشطة متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين، كان من أولها وظيفة التعيينات التي تطورت لتشمل أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وقد بدأت المنظمات في تعيين مديرين لهذه الأنشطة، ومع بداية عام 1912 إعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعنى بشؤون الأفراد " الموارد البشرية "، وقد بدأت هذه الإدارة مع حلول عام 1920، تحتل مركزاً مهماً كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد، يمارسون أنشطة متخصصة مثل التدريب والإختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لإستخدام الموارد البشرية.

2-1-7 إدارة الموارد البشرية الحديثة:

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان لبعضهما البعض، وأنه يجب ألا ينظر إليهما على أساس أنهما منفصلان أو أن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر.

ويعد مدخل إدارة الموارد البشرية مدخلا حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا المصطلح مع بداية سبعينات القرن الماضي، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة بدلا من إعتبارهم عاملاً من عوامل الإنتاج، أو إعتبارهم مجرد أناس يتحركون

ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من أهمية مدخل الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح الإداري يصعب تحديده تحديدا دقيقا، وإن كانت هناك مجموعة من المبادئ تقدم أساسا لهذا المدخل وهي:

✓ الفرد يعتبر استثمارا إذا أحسنت إدارته وتنميته، وإذا يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة للإنتاجية؛

✓ السياسات والبرامج والممارسات الضرورية لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد؛
 ✓ أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد؛
 ✓ برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد من أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

ويبدو أن هناك نموا متزايدا في أهمية إدارة الأفراد لكافة المنظمات، وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتلاحقة، وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها هذه الإدارة، تتمثل في الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحسابات الالكترونية في إنجاز كثير من وظائف إدارة الأفراد، بعد إن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد أنفسهم، كما تواجه إدارة الأفراد جملة من الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة، لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار، بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم، وكذا إحتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي:⁽¹⁾

1-2 الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2-2 أهداف العاملين: أهمها:

¹ منير احمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2018 عمان الأردن 2018، ص 94.

✓ العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم؛

✓ إنتهاج سياسات مخططة تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3-2 أهداف المنظمة: أهمها:

✓ جلب الأفراد الأكفاء الذين تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛

✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية، وذلك لتجسيد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تحليل العمل وتخطيط القوى العاملة، الاختبار والتعيين، الأجور والحوافز، التدريب، العلاقات الاجتماعية بالإضافة إلى الأمن الصناعي ليست مطلقة، وإنما تحددها مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي¹:

1-3 العوامل الداخلية

تتمثل في مدى توفر الخبرات والكفاءات اللازمة، بالإضافة إلى الخبرة العلمية في مجال التخصص، من ناحية أخرى فإن كثيرا من نواحي العمل في مجال تسيير الموارد البشرية تصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية وبعادات وتقاليد إجتماعية، وذلك بالإضافة إلى عنصر هام جدا وهو مدى التعاون الذي تحصل عليها لإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

2-3 العوامل الخارجية

تتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين التي تضم مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن يراعيها تسيير الموارد البشرية عند مزاولة أنشطتها هذه، بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد

¹ مجاني بادريس: تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية الوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 50

المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطته في اتخاذ القرارات، وكذا التنظيم الاجتماعي الذي يؤثر في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة، وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء تسيير الموارد البشرية.

ويمكن تلخيص عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

3-2-1 العوامل الاقتصادية: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة بكل أنواعها وأحجامها وبشدة كبيرة، وبالتالي تؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتمحور هذه العوامل الاقتصادية حول العولمة، حيث زادت من حدة المنافسة الدولية فلم تعد هناك قطاعات محمية، لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجه وتتغلب على المنافسة العالمية التي تتطلب منها تنافسية. مثلما كان سائدا في السابق بل تطالبها بأحسن نوعية وسرعة الاستجابة لمؤشرات السوق وتلبية رغبات الزبائن بالقضاء على التكاليف الزائدة والتبذير.

3-2-2 التغيرات الاجتماعية والسياسية والتشريعات:

تمثل هذه التغيرات بتأثير الدولة على المنظمات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو في اتجاه معين في مجال التطوير واستثمار الموارد البشرية، بالإضافة إلى التأثير في المنظمات من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة إليها.

3-2-3 عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة، مما قد يؤثر حجم الموارد البشرية المطلوبة، وكذا نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

3-2-4 العوامل القانونية:

إن مختلف التشريعات والقوانين لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات خلال العقود الثلاث الأخيرة في الو.م.أ فتدخلت التشريعات والقرارات لتحديد دور المؤسسات العمالية وحقوقها من

حيث الحد الأدنى لأجور العمال والحد الأقصى لساعات العمل فأثرت على كل السياسات الخاصة بإستقطاب الافراد ومقابلتهم وإختبارهم وتكوينهم وترقيتهم⁽¹⁾.

3-2-5 العوامل التعليمية:

وهي من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، فالأنظمة التعليمية هي التي لم تمد المؤسسات وكذا سوق العمل بإحتياجاتها من الطاقة العاملة، سواء من ناحية تغطية الأعداد المطلوبة أو كانت حسب التخصصات، فأى خلل في الأنظمة التعليمية ينعكس سلبا على أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياساتها.

4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية، تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمار في المنظمة ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي⁽²⁾:

- ✓ تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة؛
- ✓ تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة؛
- ✓ نظام الإختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك؛

¹ محمد سعيد أنور سلطان، " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، مصر، 2003، ص-ص، 39 – 40.

² خضير كاضم حمود، ياسين كاسيخرشة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2007، ص - ص، 31 –

✓ تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفق الأداء المناط بهم؛

✓ إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم؛

✓ تصميم نظام تقييم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها؛

✓ وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة؛

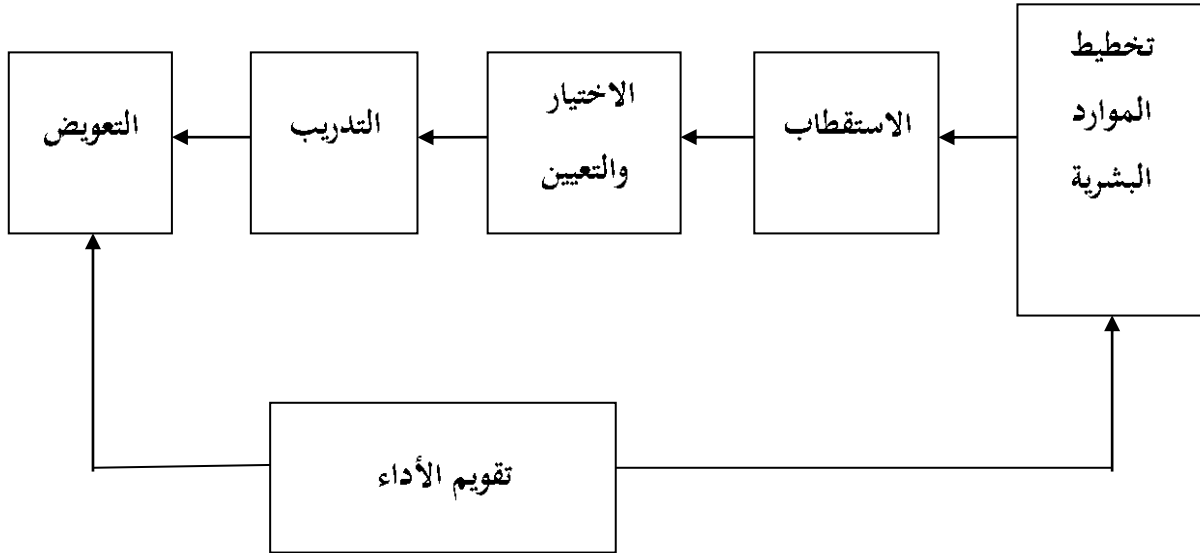
✓ صيانة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة؛

✓ تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للإحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وإنهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما إمتلك المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك إلى تحقيق المنظمة المعنية للإستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر.

ويوضح الشكل التالي الوظائف الأساسية للموارد البشرية:

شكل رقم (2-1) يوضح: الوظائف الأساسية للموارد البشرية



المصدر: الخطيب محمود احمد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس الإسكندرية، 2000، ص، 133.

المبحث الثاني: استقطاب الموارد البشرية، تنميتها وكيفية الحفاظ عليها

إن ثروات المؤسسة لا تجدد فقط بالموارد الطبيعية والاقتصادية فحسب، بل تكمن قبل كل شيء في الطاقات البشرية والكفاءات العلمية التي تملكها المؤسسات، وتستطيع من خلالها مواجهة التحديات والتغيرات التي تؤثر على حركتها الاقتصادية، ولكي تواجه المؤسسات التحديات والأخطار التي تفرض عليها لابد من وضع الرؤى والاستراتيجيات التي تزيد من فرص الإنتاج والاستثمارات، وأن تحفز كافة وحدات مواردها البشرية برفع وتيرة النمو وزيادة فاعلية النشاطات، وتطوير أدوات ومعايير واضحة لكفاية أداء الأفراد أو الوحدات الإدارية، بالمقابل لابد للمؤسسات من وضع السياسات التي تضمن نجاح أي عمل إداري، ويبقى العنصر البشري المكون والمحفز هو السبيل لإحداث التغيير والإبداع والإنتاج، ولا يكفي إجتذاب العنصر البشري المتميز فقط، بل يجب أن يتعداه إلى حسن الحفاظ عليه وحسن تحفيزه وتشجيعه.

1- اجتذاب الموارد البشرية:

من بين الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هو الاستقطاب، بمعنى " العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة "، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع والمكثف كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال

أوسع لإنتقاء أفضل العناصر المتقدمة، وبصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب بالبحث عن مصادر القوى العاملة والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين هما⁽¹⁾:

1-1 الاستقطاب من داخل المؤسسة: تتم عملية الاستقطاب من داخل المؤسسة إذا توافرت بها

الكفاءات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويفضل معظم المتخصصين في إدارة الموارد البشرية هذه العملية لتحقيق جملة من الأهداف هي:

- ✓ جذب الموظفين يكون أسهل، إذ أن فرض التطوير الشخصي وإمكانية الترقية تكون أفضل؛
- ✓ المعرفة المسبقة لدى إدارات المؤسسات بقدرات ومهارات الشخص، بالإضافة إلى معرفته لثقافة وسياسات المؤسسة

✓ زيادة الرضى الوظيفي للموظفين؛

✓ الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لدى المؤسسة.

وهناك طريقتين لاستقطاب الموظفين من داخل المؤسسة هما:

الطريقة الأولى تتمثل في طريقة الإعلان الداخلي، والثانية هي تقديم معلومات عن شاغلي الوظائف ومستوى آدائهم، والذين تتوافر فيهم شروط الترقية من كافة الإدارات بناء على توصيات من رؤسائهم، ثم تقوم لجنة خاصة مشكلة بغرض إختيار أفضلهم للترقية، وذلك طبقا للمعلومات التي قدمها رؤسائهم، ومقارنتها بالمعايير التي تم وضعها لشغل الوظائف العليا في المؤسسة.

2-1 الاستقطاب من خارج المؤسسة :

هي عملية البحث عن أشخاص المنظمة (أسواق العمل الخارجية) والذين لديهم المهارات والخبرات

اللازمة لشغل الوظائف الحالية وتشمل هذه المصادر على الأتي:

✓ طلبات التوظيف من قبل المتقدمين؛

✓ مراكز العمل والتكوين والتأهيل والتي تشرف عليها الدولة أو المراكز المتخصصة؛

✓ الجامعات والكليات؛

✓ توصيات العاملين في المؤسسة.

¹ بودالي محمد، « دور المورد البشري في الرقابة على الجودة المنتجات »، الماجستير علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو قره، بو مرداس، الجزائر، 2010 - 2011، ص - ص، 70 - 73 .

تمر عملية الاستقطاب بأربع مراحل أساسية هي:

1-2-1 تخطيط الاستقطاب: تتطلب تحويل الوظائف الحالية والوصف الوظيفي لها، إلى أهداف تحدد

أعداد ونوعية المتقدمين لشغل الوظائف حتى يمكن البحث عنهم وكلما زادت إمكانية إختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الحالية ويتوقف عدد الأشخاص المراد إستقطابهم على نوعية الوظيفة وسياسة المؤسسة في التعيين، وكذلك تكاليف عملية الاستقطاب، أما من حيث النوعية فيتوقف ذلك على إحتياجات ومتطلبات الوظيفة (معارف مهارات، قدرات...) فتحديد متطلبات الوظيفة مسبقا يساعد على جذب الأشخاص الذين يتمتعون بهذه المتطلبات.

2-2-1 تحديد إستراتيجية البحث: وذلك من حيث أماكن وكيفية أوقات البحث عن المتقدمين لشغل

الوظائف، ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها، وهناك عدة طرق للحصول على المتقدمين من خارج المؤسسة أهمها:

✓ طلبات التوظيف وهي المصادر الرئيسية لعدد المتقدمين لشغل الوظيفة الخالية، حيث يقوم المتقدم بتعبئة النموذج الخاص بطلب التعيين ثم إرساله إلى المؤسسة مرفقا بالسيرة الذاتية للمعني؛

✓ توصيات الخبراء والموظفين، وهم المتقدمين لشغل الوظيفة كتوصية من أحد الخبراء أو عن طريق الموظفين الحاليين بالمؤسسة؛

✓ الاستقطاب من الجامعات؛

✓ الإعلانات عن طريق الصحف وغيرها؛

✓ وكالات التوظيف، حيث يقوم الشخص المسؤول من إدارة الموارد البشرية بالاتصال مع هذه الوكالات للبحث عن الأشخاص طالبي الوظائف الذين لديهم المؤهلات والخبرات المطلوبة؛

✓ عن طريق الأنترنت.

3-2-1 البحث والتصفية: بعد إستخدام طرق الاستقطاب المذكورة آنفا، والتي ينتج عنها مجموعة من

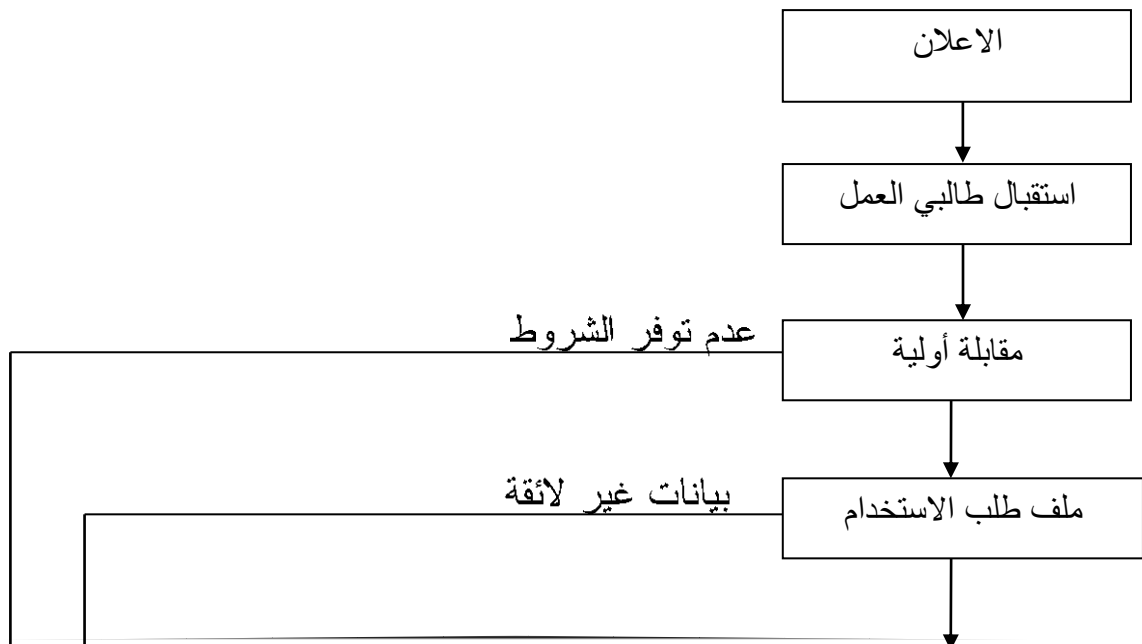
المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الحالية بالمؤسسة تأتي عملية تصفية هؤلاء المرشحين، وتهدف هذه العملية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفين للشروط والمؤهلات والخبرة والكفاءة من المراحل الأولى، مع التدقيق في هذه العملية حتى لا يتم خسارة أشخاص لديهم الكفاءة المطلوبة، بعد أن تتم عملية التصفية

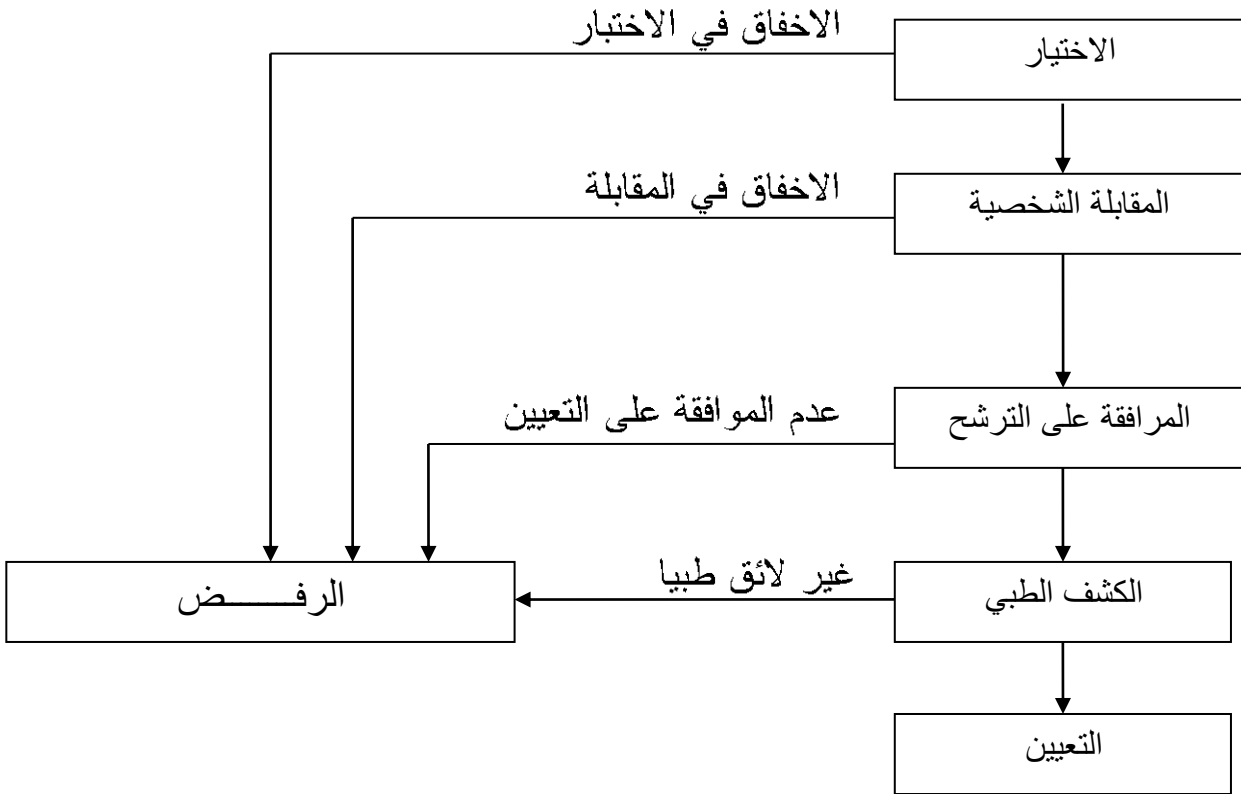
واختيار الأشخاص المرشحين بصفة مبدئية، يتم الاتصال بهم لاستكمال إجراءات التعيين، ويتم إرسال خطابات وإعذارات للذين لم يتم إنتقائهم.

4-2-1 التقييم والمراقبة: تتم هذه المرحلة لمعرفة مدى أهمية عملية الإستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المؤسسة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم، وكذلك معرفة أي الطرق أكثر منفعة من غيرها.

يمثل الاختيار الخطوة السابقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين، ويعتبر الاختيار الصحيح لشغل الوظائف من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية وذلك لضمان شغل الوظائف بالعناصر القادرة على أداء مهامها ومسؤولياتها على النحو الصحيح، وإذا تمت الموافقة على الموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ إجراءات التعيين وإبلاغ الموظف، وإذا تمت عملية التعيينات بشكل علمي وتقني صحيح، فذلك سيعود حتما بالفائدة على المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي حالة ما إذا تمت بصفة عشوائية فستكون عبئا على المؤسسة ويبين الشكل الموالي مراحل عملية التعيين في المؤسسة.

شكل رقم (2-2) يوضح: مراحل التعيين.





المصدر: الطيب بكري موسى، " إدارة الأفراد " ، مطبعة جي تاون، الخرطوم السودان، 1999 ، ص، 125 .

2- تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله، والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان المكننة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء. يتمثل هذا العائد في زيادة فعالية الأفراد مما يؤثر إيجابيا في جودة الإنتاج التي تحقق أعلى درجات الرضا للعملاء، ومن ثم تقوية المركز التنافسي

للمؤسسة في السوق، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتأتى إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب كخيار مهم وضروري⁽¹⁾.

2-1 أهمية التدريب

إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون من مناصب إدارية، وبرمجت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن التدريب للأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية، حيث أضحت هذه الأخيرة ركنا أساسيا في عملية وضع الإستراتيجيات في المجالين الاجتماعي والاقتصادي، ومن هذه المعادلة فإن لتدريب الموارد البشرية عدة أهداف نذكر منها:

- ✓ صقل قدرات ومهارات العمال وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب؛
- ✓ تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل، مهاراتهم في أدائه واهتمامه به؛
- ✓ ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل؛
- ✓ مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها و المتمثلة في النمو، التميز والبقاء؛
- ✓ تخفيض حوادث العمل التي تكون سببها نقص كفاءة الأفراد، وإنخفاض قدراتهم فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.

¹ منير بن احمد بن دريدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 117-124 .

2-2 أساليب التدريب:

2-2-1 التدريب أثناء القيام بالوظيفة: يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل، و

ذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، كما يقلل التكاليف على المؤسسة، حيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب، كذلك فإنه يشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة. وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، وأكثرها شيوعاً التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو مشرف على التدريب، وفي المستويات الدنيا قد يكسبون خبرات تشغيل الآلة مثلاً عن طريق ملاحظة المشرف، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب أيضاً في المستويات العليا، وهذه الطريقة أيضاً تسهل التعليم على المتدربين من خلال الممارسة الفعلية، لهذا النوع من التدريب عدة أساليب أهمها⁽¹⁾:

✓ التناوب الوظيفي؛

✓ تعليمات العمل؛

✓ التدريب عن طريق الرئيس المباشر؛

✓ التدريب عن طريق أفضل الأفراد؛

✓ التدريب باستخدام الأقراص المضغوطة.

2-2-2 التدريب خارج مكان العمل: إن العمال في حاجة مستمرة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، لذلك

فالتدريب سوف يصنع لهم الفرصة للتقدم والتحكم في تقنيات العمل من خلال الالتحاق بمؤسسات بمراكز التدريب سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، وذلك قصد تحسين مستواهم المهني ومسايرة الأساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المؤسسة، حيث أن هذا التدريب يضمن السير الحسن لأفعال المؤسسة بإدراك الفرد للتدريب مستلزمات الوظيفة التي سوف يؤديها قصد تحسين العمل وتقديم أفضل مردود، وللتدريب خارج مكان العمل عدة أساليب أهمها:

✓ المحاضرات، المؤتمرات، التدريب باستخدام الانترنت؛

✓ التدريب باستخدام الحاسب الآلي؛

✓ التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو.

¹ ماهر احمد : إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2005 ، ص 30

2-3 خطوات التدريب

هناك أربع خطوات أو مراحل مهمة لنجاح التدريب هي¹:

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية: هي « العملية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية الاحتياجات ».

✓ تصميم برامج التدريب: يعني " ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين"، كما يتم تحديد الأدوات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأفلام... الخ، وكجزء من برنامج التدريب لا بد من تحديد الميزانية واختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التكوينية، واختيار نوع ومدّة التكوين.

✓ مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة .

✓ تقييم برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرامج .

3- الحفاظ على الموارد البشرية

لقد بات الشغل الشاغل لمختلف الإدارات والمؤسسات يدور حول إيجاد الطرق الكفيلة للحصول على الأداء المطلوب وتحسين مستواه بصور مستمرة، ولعل أهم هذه الإستراتيجيات والمعروفة هي إستراتيجية التحفيز، وعلى الرغم من ذلك فإننا نجد من حولنا بعض المؤسسات داعمة لنجاح إدارة الموارد البشرية لديها².

3-1 تعريف التحفيز

لقد عرفت الحوافز على أنها « مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف ».

وتعرف أيضا أنها « المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء الغير عادي، والمقصود من هنا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم».

¹ زيد المال حسناء: "واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية"، تخصص علم النفس والعمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص 163.

² بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات، مرجع سبق ذكره، ص 77.

كما تعرف بأنها: « كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، التي تمكن من توجيه سلوكه وإستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الإبتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجاته. وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد و بين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- ✓ درجة رضي الفرد عن عمله؛
- ✓ استقرار الفرد في المؤسسة؛
- ✓ جودة أداء الفرد وإنتاجيته؛
- ✓ كفاءة الأداء التنظيمي¹.

2-3 أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقاً كبيراً بين أداء الفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما أستخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية و إشباع حاجات العمال المختلفة². إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ زيادة كمية الإنتاج وسرعته؛
- ✓ خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات؛
- ✓ المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه؛
- ✓ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
- ✓ مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة؛
- ✓ ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده؛
- ✓ المحافظة على الآلات وصيانتها؛
- ✓ تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

¹ بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة وهران -2، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 255.

² بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص. 257.

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا إقتصاديا وإجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

3-3 أنواع الحوافز حسب أثرها

هنا ينظر للحوافز حسب أثرها من حيث جاذبيتها وكذا إتجاهها:

✓ الحوافز الايجابية: تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم مقترحات وأفكار بناءة.

تهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى تحقيق ذلك:

✓ الحوافز السلبية: يطلق عليها حوافز التهديد، والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية¹.

و يمكن تقسيم الحوافز إلى مايلي²:

✓ البدلات النقدية: من أهم أنواع الحوافز في إدارة الموارد البشرية البدلات النقدية، والتي تصرف للعاملين بجانب الأجر الأساسي كنوع من أنواع التشجيع والتحفيز على العمل وهي من أكثر أشكال الدفع المضمونة للموظفين، وتشمل البدلات النقدية بدل السكن وبدل النقل و البدلات عن العمل لساعات إضافية أو أيام العطلات الرسمية.

✓ المكافآت: تعد المكافأة النقدية غير الثابتة من أنواع الحوافز في إدارة الموارد البشرية المهمة والمحفزة لدى الموظفين بالمنظمة، و التي يدفعها صاحب العمل للموظف كنوع من أنواع التقدير على الأداء أو النتائج المحققة وهي أكثر أشكال الأجور المتغيرة شيوعا بالمنظمات.

✓ مميزات غير مادية: هي مجموعة من البرامج التي تستخدمها الشركات لتكملة الحوافز والمميزات للموظفين والتي تساعد على تشجيعهم للعمل لدى المنظمة، ومن أهمها الإجازات مدفوعة الأجر والتأمين الطبي وسيارات النقل من وإلى العمل.

¹ أنس عبد الباسط عباس، " إدارة الموارد البشرية "، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص180.
² أنواع الحوافز في إدارة الموارد البشرية، بواسطة: كتاب سطور – آخر تحديث: 14:22، 2020/02/11.

✓ الحوافز القائمة على حقوق الملكية: تحاول بعض المنظمات تعويض بعض الموظفين عن أدائهم المتميز لوظائفهم، وذلك عن طريق توفير ملكية فعلية للموظف من أسهم الشركة و بذلك يتم ربطه بالنجاح طويل الأجل للشركة.

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في ظل نظام الجودة

تمهيد: بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدتها العالم ولازال يشهدها خاصة في الجانب الاقتصادي، من إرتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على إختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت الى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي وكان السبيل لذلك هو إنتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للحصول على شهادة الايزو. إن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو العنصر المنقذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف، فكون هذا العنصر هو الأساس فما هي المكانة التي يحضى بها في برنامج الجودة الشاملة ومعايير الايزو¹؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تناولنا في هذا المبحث أهمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة والإيزو، موقع الاهتمام بالموارد البشري ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة، التكوين من منظور إدارة الجودة الشاملة.

1- أهمية الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة و الايزو

1-1 تسيير الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر الى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام إجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع إهتمام، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى و الأهم في انجاح الإدارة، وجودة العمل ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

■ التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الافراد العاملين بها إذ لا نجاح للجودة ما يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة الى التغيير.

¹ محمد أحمد إسماعيل: الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، متصفح فونيكس، 2010/01/05، 17:15.

- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
- مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات و المساعدة في تحسين النظام
- احداث تغيير فكري وسلوكي في الافراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ الى منطق منع الخطأ.
- العمل في فرق ذاتية الادارة و الاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الانسان ولكنها تنبع منه.
- المسؤولية لكل عضو في الفريق.
- تحفيز العمال.
- التدريب والتعليم لتحسين و تنمية المهارات.
- الموازنة في التوظيف

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمنج لتحقيق الجودة الشاملة (w.edwards

deming) وهو احصائي امريكي واستاذ بجامعة نيويورك.

1- هي استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.

2- قلل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من انتاج المنتج واعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الانتاج.

3- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.

4- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والانتاجية.

5- قلل من استخدام الاهداف الكمية.

6- استخدام طرق احصائية للتحسين المستمر في الجودة

7- لاتسمح بمستويات شاع قبولها للخدمات المعينة وللأداء البشري المعيب.

8- إهتم بالتدريب لتهيئ الاستفادة من جهد جميع العاملين.

9- ركز اشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهي كل الاساليب و الادوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.

10- إبعاد الخوف وشجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.

11- إزالة الحواجز بين الادارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل

- 12- قلة من معوقات الاعتراف و الاعتراز بكفاءة العاملين.
- 13- صمم برنامج قويا للتدريب و التعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الاداء و التكنولوجيا بشكل عام.
- 14- اوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.
- حيث تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المنظمات وهذا ما يفسر الموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية¹.

ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومنتدرب ومسؤول التدريب، وإتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العامة في المنظمة وتنمي معارفهم ومهاراتهم واعتماد نظام الجودة الشاملة في التدريب على نحو خاص بما يحول العمل في المنظمة إلى نظام الجودة الشاملة الذي من شأنه أن يرفع المنتجات والخدمات المقدمة في المنظمات كافة وحقبة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية المستوى من خلال الاهتمام بالتدريب، كفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل⁽²⁾.

2-1 تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الايزو ليس جميعها لأنها كثيرة، تحتوي معايير الايزو 9001، 9002، 9003 الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة.

في معيار الايزو 9001 نجد 20 عنصرا وفي المعيار ايزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار ايزو 9003 هناك 12 عنصرا وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التدريب.

حيث أن العنصر الاساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة

¹ مرعي محمد مرعي، "دليل التدريب في المؤسسات والادارات"، سلسلة رضا للمعلومات دار الرضا، دمشق، 2001، ص 9.

(1)- ملحم سليم "تمكين لمفهوم اداري معاصر" المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2006، ص11.

لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات و يتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات.

ويشمل التدريب المقصود هنا كل الافراد على كافة المستويات الذين لديهم تأثير في مستوى الجودة.

✓ معيار ايزو 9001 الصادر سنة 2000: تحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد الموارد البشرية كالتالي:

أ- عموميات: العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب ان يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الادائية والخبرة.

ب- التأهيل، التحسين والتدريب: يجب على المنظمة:

1- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج

2- القيام بالتدريب اللازم أو الإعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الاحتياجات

3- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة

4- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق

أهداف الجودة

5- المحافظة على سجلات التدريب الاساسي و المهني، المعرفة الأدائية و الخبرة

✓ في معيار ايزو 14001 الصادر سنة 1996: الخاص بالمحاسبة و أنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار ايزو 9001 سنة 2000.

✓ معيار ايزو 10006: الخاص بالجودة في ادارة المشاريع، هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة.

المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي:

تتفرع هذه المرحلة من الهيكل التنظيمي للمشروع وفيها:

- تحديد المهام (الأدوار)

- تحديد المسؤوليات

- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة)

- تدريب فرق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية).

ت- تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة ISO 10011:

مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليتها ومطابقتها للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بفرض الفحص والتطوير.

هناك سلسلة من مراجعة الجودة:

✓ ISO 10011: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا بالإرشاد اللازم

لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة.

✓ ISO 10011: خاص بمعايير مؤهلات مراجعي الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة، الحفاظ على الأهلية،

اللغة، إختيار كبير المراجعين).

✓ ISO 10011: إدارة برامج الجودة.

المراجعة في التدريب: تتم بطرح الأسئلة التالية:

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريب مناسباً؟

- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟

- ما هو أساس إختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟

- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟

- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟

- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذ لزم الأمر؟

2- موقع الاهتمام بالموارد البشري ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها¹:

1-2 التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

أ- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة على مسؤولية كل العاملين بالمنظمة وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- فرق العمل: إن فرق العمل هي حيز الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

وهناك نوعا آخر من فرق العمل وهو فريق تدفق العمل وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها، مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمرضى في المستشفى، هذه الوحدة تحتوي على معمل للتحاليل، صيدلية، بعض الخدمات المساعدة ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.

ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين وهم اللذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ سعيد شعبان حامد: " إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية "، التاريخ 2016/10/13، 03:46.

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين، كما ان الرؤساء يصبحوا مسهلين.

كما أنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، لذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معا ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالا. كما ان المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات، الجدولة، إختيار العاملين وإدارة الجودة.

2-2- التغيير في أداء العاملين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك تغيرات حدثت في

أداء العاملين وهذه التغيرات تمثلت في:

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: ففي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الانتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منظمة العمل الخاصة بهم.

ب- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة.

ج- تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين وإنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

د- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي وما هو غير مادي قديما وطبقا لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فان العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فهم يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعد على أداء أكثر من مهمة في الوقت نفسه، ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل أفراد المنظمة فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز .

ومن أمثلة الحوافز غير المادية التدريب، المشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن إنتظار لسيارات العاملين بالمنظمة تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للتسليّة أو المسرح.

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية والغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل الأجر، الحوافز، إمتلاك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات تحسين الأداء ومقابل خبرته ومعرفته في العمل، تدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، العمل في فريق عمل.

3- التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني ذلك من حالة إلى أخرى في المكان والزمان¹.

وهو عبارة عن تحول موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل².

وتتمحور أسباب التغيير فيما يلي:

– استجابة لمتطلبات جديدة

– دخول أو خروج منافسين

– فلسفة إدارية جديدة

¹ فاروق السيد عثمان " قوى إدارة التغيير في القرن 21"، الطبعة الأولى، دار الوفاء المنصورة مصر، 2000، ص9.

² محمود سليمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص. 343.

- تطوير الوضع الحالي

- مشاكل وزيادة ربحية

- زيادة الشريحة المستهدفة

أما فيما يخص مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

1-3 ثقافة المنظمة: يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة

ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات

وما يجب عمله هنا وهو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها.

و الجوانب التي تشمل عليها ثقافة الجودة:

- التركيز على العميل وإرضائه

- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى

- التفاني في العمل

- إهتمام الآخرين

- الصدق في التعامل مع الآخرين

- الخطأ فرصة للتطور

- عدم التقييد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء إتصالات أكثر فعالية

2-3 تغيير الهيكل التنظيمي:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه ذلك البناء الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد، الرسمية، المركزية¹.

إن الهيكل التنظيمي الطويل المبنى على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لما سببه هذا النوع من الهياكل من مشاكل أهمها:

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية حيث يكون كل منها منفصلا عن الآخر.

- النظرة الجزئية نتيجة التركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية.

- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدى.

- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته، بسبب طول خطوط الاتصال مما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.

- ضعف التنسيق ومركزية السلطة والبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

والهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فريق العمل بداخله، لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فريق العمل كأساس لتحقيق أهداف المنظمة وذلك يكون أفقيا أو منبسطا حيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

3-3 تغيير السيرورات: السيورة مجموعة من العمليات المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي

تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فذلك قد يتطلب إعادة تصميم السيرورات بشكل جزئي أو كلي حتى تنسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة².

¹ منصورى كمال، منصورى إلهام، "الملاءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي"، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

² التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة، 2013/01/22، 11:46، M R Management.

والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتسمى سيرورة إجراء هذه التغييرات الجذرية " **Re-engineering** " ويعرف مايكل هامر وجيمس شابي إعادة الهندسة (الهندرة) بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم السيرورات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

و تتطلب هذه التغييرات تغيير في متطلبات التوظيف في مختلف الوحدات الإدارية، حيث تؤدي التطورات التكنولوجية في معظم الحالات إلى تخفيض أعداد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة فينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات سيرورة إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري وهذا ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية .

ومن المهم ان تفهم الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائما على السيرورات وليس على الدوائر والأقسام، لأن الهدف النهائي من سيرورة إعادة الهندسة هو رضا العميل الذي يهمله فقط مستوى الخدمة أو المنتج.

3-4 تغيير اسلوب الادارة: إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتصف بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بل ينبغي للمدير أن يشجع اندماج العاملين (الإندماج أقوى من المشاركة) وبالتالي فإن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملاءمة من الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة في ظل تطبيق هذا المصطلح.

4- التكوين من منظور إدارة الجودة الشاملة (تحسين اداء الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة)
يعتبر تحسين الأداء من أهم مفاهيم العصر الحالي لأن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات و الأجهزة الحديثة وانما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص، الموظفون والعاملون وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتماماته بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري فتحسين الأداء يعبر عن طريقة عمل منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب

للأداء الفردي المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء¹، وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى ان تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة كما ان للتعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعريف على المنهجية الجديدة والتمكين من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين و التطوير المستمر لمهارات وقدرات الافراد ليتمكنوا من الابتكار و الابداع و التكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي²:

1-4 قبل عملية التدريب :

باعتبار أن الافراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن إستدعاء الافراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول اليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر اقبالهم نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار .

2-4 خلال عملية التدريب

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لإتخاذ قرار الإستمرار أو توقيف التدريب إذا إستدعت الضرورة، وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، " إدارة الجودة الشاملة في الخدمات "، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 296.

² نجمة عباس " دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012، ص - ص 18 - 19.

3-4 بعد عملية التدريب

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم إستغلالها وإستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضيع كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

إن التحضير و التخطيط لعمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة لابد أن يمر بالمراحل التالية¹.

أ- دراسة تحليل المناخ الخارجي:

يهتم مخطوطو التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا إكتشاف التهديدات لتجنبها وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم فعالية التدريب بها.

- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة والمرحلة التي يمر بها.

- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات والتعرف على خصائصهم ومستويات الرضا لديهم وانتقاداتهم إن وجدت.

- المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم والمزايا التي تتوفر لديهم وتفتقدتها المنظمة.

- الفكر الإداري السائد والمفاهيم والأساليب والبدائل التدريبية الموجودة في المحيط.

ب- دراسة و تحليل المناخ الداخلي:

¹ العابد هواري: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، دورة 2014 - 2015، ص - ص، 95 - 99.

يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لاستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب إن أمكن.

– تحديد استراتيجية التدريب:

تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب استراتيجيتها.

– تحديد أهداف التدريب:

تمثل أهداف التدريب بصفة عامة في الأهداف الاقتصادية، التقنية والأساسية التالية:

اقتصاديا: زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاج، زيادة المبيعات، زيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.

تقنيا: تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في المنظمة.

إنسانيا: تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

– تحديد سياسة التدريب:

السياسة هي مجموعة التوجهات، الرؤى، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، وتحقق السياسات وطبقين مهتمين في الإدارة العامة وفي التدريب بشكل خاص إذ توفر مرشد لاتخاذ القرارات وهي أيضا معيار لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء ومن أهم سياسات التدريب سياسة تحديد قواعد ترشح واختيار المتدربين، سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور كل معني بالعملية التدريبية، سياسة تخطيط التدريب، سياسة تنفيذ التدريب وسياسة تقييم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم.

– تحديد العملاء:

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو الفرد المتدرب، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب بل أيضا أصحاب المصلحة، وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، ومنهم الرؤساء المباشرين وزملاء العمل وهؤلاء عملاء داخليين، ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وهم العملاء الخارجيين.

– تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية تقنية أساسية في التدريب ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح القضية أكثر تعقيدا ولكن أكثر فعالية. وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا ولذلك فمن الأحسن إشراكه في عملية تحديدها حتى تتم هذه العملية بنجاح، ثم القيام بترجمة هذه الاحتياجات بلغة المدربين وتتخذ الترجمة شكلين: ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها وكذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.

– دراسة اكانية تحقيق احتياجات العملاء:

تتم مراجعة الموارد والإمكانات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، وفي حالة القصور تتم الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير (out sourcing).

– تخطيط التدريب:

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب وتدير المدخلات اللازمة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب وفي المواعيد وبالمعدلات المحققة للأهداف.

– تصميم التدريب:

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادرا عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل وأهداف الجودة الشاملة، وتتخذ عملية التصميم منهجا تابعا حيث تبدأ مرحلة مختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة تتم عليها عمليات وأنشطة.

– تطوير العمليات التدريبية:

يمثل المورد البشري أهم مورد في العمليات التدريبية وهو ممثل في: مديري التدريب، المخططين المصممين للبرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين والمدربين.

ومن الجانب آخر، تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات الأماكن، وسائل الإيضاح وما يترتب عليها وذلك من مطالب تمويلية والعمل على تديرها لتحقيق العمل التدريبي.

– تصميم التقنيات التدريبية:

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصر أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله، وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسوب الآلي من جهة وإبتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسوب الآلي كما يجب عند تصميم التقنيات التدريبية السماح بمشاركة المتدرب والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

– توقيت الفعاليات التدريبية:

يتبلور كل ما سبق في إطار تحديد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التابع أو التزامن بينها.

تم تشريع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه وتصميمه بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت تتم عمليات المتابعة و التقييم حسب الخطة المحددة.

النتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال عرض موضوعات الفصل الثاني أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد بها بالإعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية يتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

كما أن أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية، ينبغي أن تكون العلاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل من فلسفة إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فتحقيق مستوى عالي من الجودة يتطلب من المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية حيث يكونوا محل الإهتمام في جميع النواحي

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لحالة

مؤسستي الصناعات الطبية (IMC)

ومؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)

تمهيد

يحتل موضوع الرقابة على الجودة أهمية بارزة في كل المؤسسات الاقتصادية وغيرها، على اعتبار أن جودة المنتج أحد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الرائي بعدما كان السعر وهي تتمثل في درجة مناسبة المنتج بأبعاده، ولهذا فإن أي دراسة أو بحث لتقييم جودة المنتج في أي مؤسسة لابد وأن تستخدم مؤشر الرقابة على الجودة.

كما أن عملية الرقابة على الجودة تتضمن الرقابة على المدخلات والمخرجات فهي تهتم بالوقاية ضد صنع سلع معيبة، بحيث يتم إنتاجها بطريقة سليمة وبالتالي لا ترفض باعتبارها أقل من مستوى الجودة المطلوبة، وعليه يمكن القول أن الرقابة ضرورة حتمية في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة، وذلك سعياً منها لزيادة منافعها وتحقيق أكبر الأرباح لها ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هناك تجديد وتطوير في المنتجات من أجل ضمان تحسين الجودة ومن ثم ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها، فكلما اتسع مجال الرقابة كلما ساهم ذلك في خلق منتجات ذات جودة عالية تفي بمتطلبات وأذواق المستهلكين.

ودرستنا التطبيقية هذه ارتأينا أن تكون عبارة عن دراسة مقارنة بين مؤسستين، فالمؤسسة الأولى الصناعات الطبية الجراحية (IMC) SARL هي مؤسسة ، والثانية هي مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER).

فهاذا الفصل الثالث والأخير خصصناه للدراسة التطبيقية وتناولنا فيه المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسستين

المبحث الثاني: مقارنة وتحليل مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) و مؤسسة المرايا والزجاج

التقني (SOMIVER)

المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسستين

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم عام لمؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)، والتعرف على مؤسسة المرايا والزجاج التقني، إضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي لهما.

1- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

1-1 التعريف بالمؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)

مؤسسة الصناعات الجراحية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (IMC) SARL، يوجد مقرها بالمنظمة الصناعية لمدينة روية، أنشئت سنة 1989 من أجل تقديم منتجات طبية جراحية وصيدلانية، وتعتبر الرائدة في هذا المجال منذ قرابة عشرين سنة من خلال تقديمها لمجموعة من المنتجات الضرورية، والتي كانت تستورد في السابق من دول أجنبية وبالعلة الصعبة.

كما تحتوي مؤسسة (IMC) على فروع تقدم خدمات صحية، تتمثل أساسا في تصفية الدم للمرضى الذين يعانون من القصور الكلوي المزمن، حيث تتوفر على 17 مركز مختص يملك أجهزة متطورة تعمل وفق تقنيات عالية ومسايرة للمعايير الدولية في هذا المجال، ويعالج في هذه المراكز أكثر من 1000 مريض، وتنطوي هذه المراكز ضمن مؤسسة للخدمات الصحية يتم تسييرها من طرف مسؤولي مؤسسة (IMC). لقد دخلت مؤسسة (IMC) في الإنتاج الفعلي سنة 1991، وتقدم منتجات طبية وجراحية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، ومن أهم المنتجات المقدمة نذكر:

- الحقن Seringues ؛
- منتجات الطب Perfuseur؛
- خطوط تصفية الدم Lignes de dialyses؛
- خراطيش البيكربونات Cartouches Bicarbonate؛
- منتجات مذابة Soluté massif؛
- نوعين من الأدوية Médicament.

كما تقوم مؤسسة (IMC) بتسويق منتجات أخرى تتمثل في مولدات تصفية الدم (générateur d'hémodialyse)، منتجات أمراض القلب والأوعية الدموية... إلخ. ولقد قامت مؤسسة (IMC) مؤخرا بالتوسع في استثمارها في المجال الطبي البيولوجي بإنشاء وحدة جديدة تعرف بوحدة بيوليز (Biolyse)، والتي تقدم المنتجات المذابة المستعملة في القطاعات الطبية والقطاعات الجراحية.

لقد تحصلت شركة (IMC) على شهادات للجودة من منظمات عالمية مثل منظمة الأيزو وكذا شهادة الجودة الأوروبية (CE) وتطبق حالياً نظام الأيزو 9001-2000 وتساير هذه المعايير مع كل مواصفة جديدة (ISO 2005-9001, ISO 2008-9001)، وهذا يفرض على مؤسسة (IMC) تطبيق نظاما للرقابة على منتجاتها، علما أن منتجاتها يتم مراقبتها كذلك من طرف المركز الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية. تعمل مؤسسة (IMC) من أجل تلبية طلبات عملائها عبر كامل التراب الوطني، كما تقوم بتصدير منتجاتها إلى عدة دول عربية، إفريقية وأوروبية. ومن الدول التي تتعامل مع المؤسسة نذكر: المغرب، تونس، مصر، العراق، البينين، موريتانيا، فرنسا، إيطاليا.

1-2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة (IMC)

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة (IMC) مما يلي:

1-2-1 الرئيس المدير العام: هو المسؤول والعمود الفقري للتنظيم باعتباره مالك المؤسسة، يشرف على جميع المديرات وصاحب الكلمة الأخيرة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يجب أن يكون على علم بكل كبيرة وصغيرة خاصة المشاكل المتعلقة بالإنتاج، الجودة، التسويق والعمال والتي تؤثر على السير الحسن للمؤسسة.

ينظم المدير العام اجتماعات دورية يلتقي فيها بالمديرين ورؤساء الأقسام للبحث ومناقشة كل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والجودة، ويتعاون معهم لإيجاد حلول لها، كما يأخذ بعين الاعتبار توصياتهم واقتراحاتهم عندما تكون المؤسسة بصدد إنجاز مشروع جديد.

1-2-2 المدير العام: هو الرجل الثاني بالمؤسسة، ويملك صلاحيات واسعة تتطلب منه التواجد المستمر لمتابعة وتسيير المؤسسة، فهو بمثابة المحرك الأساسي لها كونه المسؤول عن توقيع الملفات الإدارية، الاتفاقيات مع الموردين، ملفات الاستيراد والتصدير كما يجب أن يكون على علم بكل العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، كظروف المنافسة، شراء المواد الأولية، تغيير الموردين، شكاوي العملاء، التغيرات التي تطرأ على القوانين المنظمة للمؤسسات، ولا يتوقف دوره عند هذا الحد بل يشرف كذلك على الهياكل القاعدية للمؤسسة، ملفات الأجور، ملفات الترقية وفصل الموظفين كما يمكن أن يتدخل في وضعيات أخرى.

1- 2- 3 مدير المصالح المشتركة: هو المسؤول عن جميع المديرين في المؤسسة ويمثل حلقة وصل بينهم، ويمكن أن يجتمع بهم في أي وقت، كما يعتبر المؤشر على قراراتهم فلا يمكن لأي مدير بالمؤسسة اتخاذ أي قرار إلا بعد موافقته، وهو يشرف على جميع القرارات المتعلقة بتجديد الاتفاقيات، الفصل، التعيين، الشراء، كما يمثل الشركة بالنسبة للأطراف الخارجية التي تزور المؤسسة.

1- 2- 4 مدير الرقابة وضمان الجودة: هو المسؤول عن ضمان الجودة من خلال إشرافه على مجموعة من المصالح المختصة بمراقبة الجودة من أجل الحصول على منتجات خالية من أي عيب. إن مدير الرقابة وضمان الجودة يقوم بالتنسيق مع مديرية الإنتاج، التموين وكذا مديرية التسويق من أجل المحافظة على المستوى المقبول من الجودة، فلا يمكن القيام بعملية التحويل أو النقل أو بيع المنتج إلا بموافقته وإعطاء تأشيرة المطابقة للمواصفات (La conformité)، من هنا تظهر أهمية هذه المديرية التي تسهر على تطبيق المواصفات الدولية وتحمل مسؤولية عظيمة في حالة تسويق منتج معيب.

تضم هذه المديرية مجموعة من المصالح مكلفة بمراقبة الجودة على مستوى الوحدات الإنتاجية باستعمال أجهزة متطورة لاكتشاف العيوب في المنتج المصنع من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية خروج المنتج من المؤسسة، وفي حالة اكتشاف عيوب فإنها تتخذ إجراءات موثقة من أجل تصليحها.

1- 2- 5 مديرية الإنتاج: تقوم بتسيير مجموعة من المصالح المترابطة المهام والمتكاملة فيما بينها، بمساعدة مجموعة من المسؤولين وعلى رأسهم رئيس قسم الإنتاج، رئيس قسم الصيانة. ويعتبر قسم الصيانة القلب النابض لهذه المديرية حيث يضمن السير الحسن لمصالح الإنتاج كما ونوعاً باعتباره المكلف بالمتابعة التقنية للأجهزة والآلات الضرورية لتشغيل العملية الإنتاجية ووضعها في الطريق الصحيح.

إن السعي للحصول على منتج مطابق للمواصفات والمقاييس الدولية وكذا المشروطة من طرف العميل يتطلب القضاء أولاً على الخلل الذي يصيب الآلات الإنتاجية، والتي قد تكون سبباً في إحداث العيوب في المنتج المصنع.

يشرف رئيس قسم الإنتاج على مجموعة من رؤساء المصالح، والذين بدورهم يترأسون عدد كبير من الأفراد مهمتهم متابعة الإنتاج للحصول على مخرجات مطابقة للمواصفات وبالكمية المطلوبة. ويعمداً رئيس قسم الإنتاج من أجل توفير مناخ ملائم لعماله للرفع من الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يتولى الإشراف على

ملفات المدخلات والمخرجات وكذا سجلات الجودة للحصص المنتجة بالتنسيق مع قسم الرقابة على الجودة.

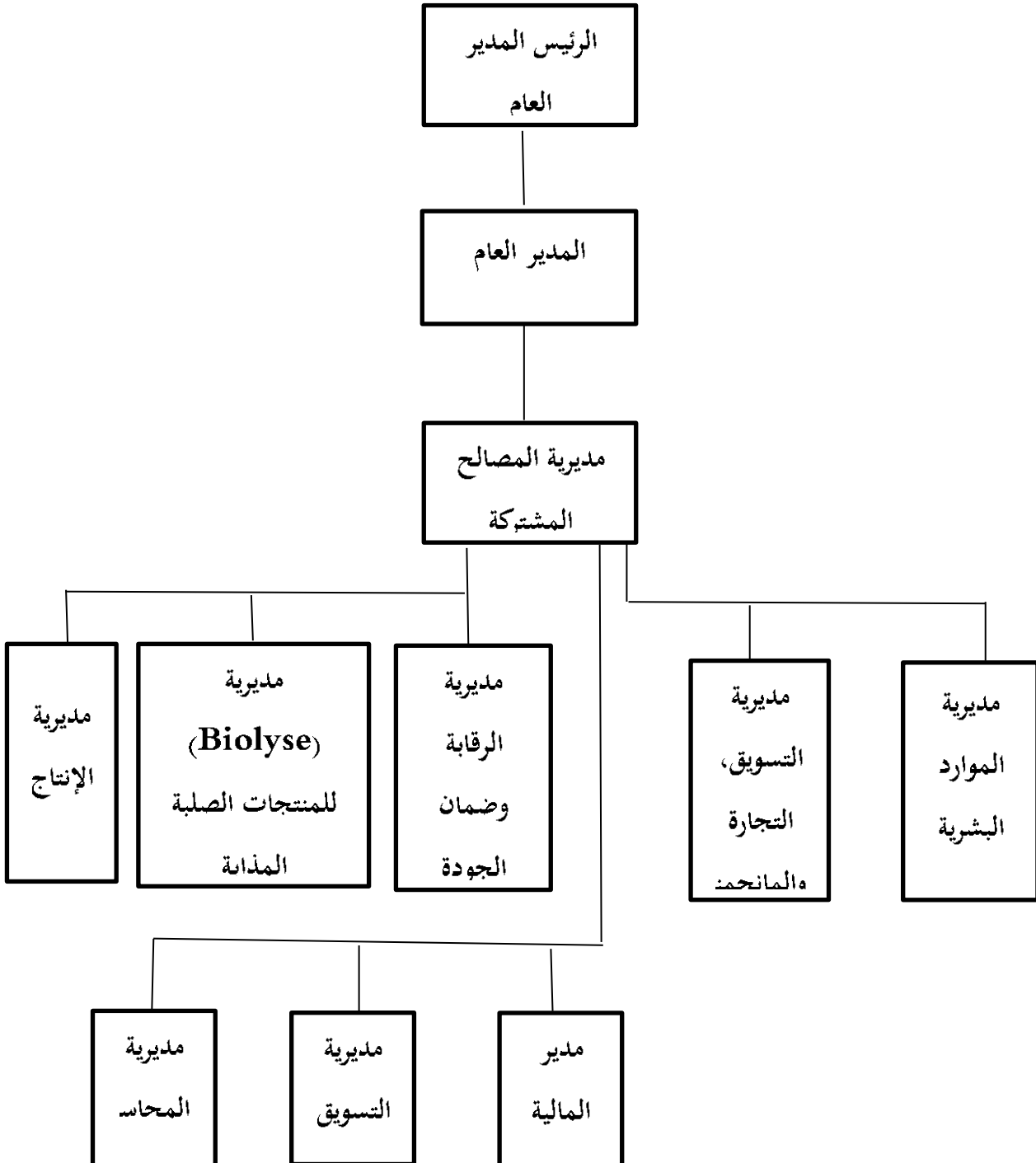
1 - 2 - 6 مديرية التموين: هي المحرك الأساسي للعمليات الإنتاجية، وتربطها علاقة مباشرة مع مديرية الإنتاج من خلال اتصالات يومية، وتقوم هذه المديرية بالاتصالات مع الخارج لتوريد المواد الأولية والمواد النصف مصنعة التي تحتاج إليها مصالح مديرية الإنتاج، وتكون بذلك مسؤولة على متابعة متطلبات الشراء، ظروف النقل البري والبحري وكذا الملفات المتعلقة بالجمركة وتعمل هذه المديرية على تموين مديرية الإنتاج بكل ما تحتاج إليه في أي وقت، وتقوم بدراسات تعتمد فيها على برامج حاسوب متطورة من أجل المحافظة على كمية المخزون واستعماله في آجاله المحددة مع تحديد الأوقات المناسبة للاستيراد من الخارج، والمدة التي تستغرقها المنتجات من أجل إدخالها إلى المؤسسة، باعتبار أن الوقت يمثل تكلفة إضافية للمؤسسة، كما تهتم هذه المديرية بتسيير النواحي القانونية للمعاملات الدولية وكذا القيام ببحوث للموردين.

1 - 2 - 7 مديرية التسويق، التجارة والمناجمنت: لها علاقة مباشرة مع العملاء أي مع المستشفيات والصيدالة المحليين ولأجانب، وتهتم هذه المديرية بالإشهار عن طريق مجموعة من محافظي الأطباء (Délégués médicales) حيث يعمل هؤلاء على التشهير بمنتجات المؤسسة وكذا تمويل السوق بكل ما يحتاج إليه.

تعمل هذه المديرية بالتنسيق مع مصالح مراقبة الجودة في المؤسسة، حيث تقوم هذه المصالح بالموافقة على بيع المنتج بالتوقيع على المطابقة للمواصفات، وبذلك تتجرد مديرية التسويق من أي مسؤولية قد تنجم عن شكاوي العملاء، وتصبح بذلك عبارة عن مديرية تمول المؤسسة بالأرباح.

وهذا ما سيتم توضيحه في الشكل الموالي

الشكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة (IMC)



1 - 3 تقديم لمؤسسة المرايا والزجاج التقني

1 - 3 - 1 نشأة مؤسسة المرايا و الزجاج التقني: شركة المرايا والزجاج التقني SOMIVER، تقع غرب مدينة الشنية على مستوى الطريق الوطني رقم (05) بولاية بومرداس تقدر مساحتها الإجمالية 71021 م²، لقد تأسست مؤسسة SOMIVER سنة 1979 بواسطة الشركة الصناعية الكيماوية SNIC تحت اسم وحدة المرايا بالشنية بناء على المرسوم رقم 32_418 المؤرخ في 1984/12/14 ووجب استكمال تراث المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة " ENAVA " مقرها الرئيسي بوهران.

SOMIVER هي فرع من المجمع الصناعي " ENAVA " منذ 1997/02/05، حيث وجب استكمالها إلى المؤسسة العمومية تحت اسم شركة ذات أسهم "SPA" برأس مال اجتماعي أولي 5000000 ثم ارتفع إلى 170000000 وذلك في 1998/06/20 ثم عرفت المؤسسة ارتفاعا آخر وذلك في أكتوبر 2002 إذا قدر رأس مالها الإجمالي 263000000، وفي ديسمبر 2014 أصبح رأس ماله الاجتماعي 279000000.00 د.ج.

1 - 3 - 2 تعريف مؤسسة SOMIVER: هي مؤسسة وطنية رائدة في صناعة الزجاج المخبري وكذا صناعة المرايا بكل أنواعها حيث كانت تحتل 88% من السوق المحلي في السابق وفي الآونة الأخيرة بدخول الجزائر اقتصاد السوق أصبحت تتحكم سوى في 30% من السوق المحلي ويرجع السبب إلى المنافسة من طرف الخواص وغزو المنتج الأجنبي للسوق المحلي وهي الآن تقوم بعدة أنشطة.

1-4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIVER

إن ركيزة نجاح أي مؤسسة تكمن في مدى اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها ولهذا

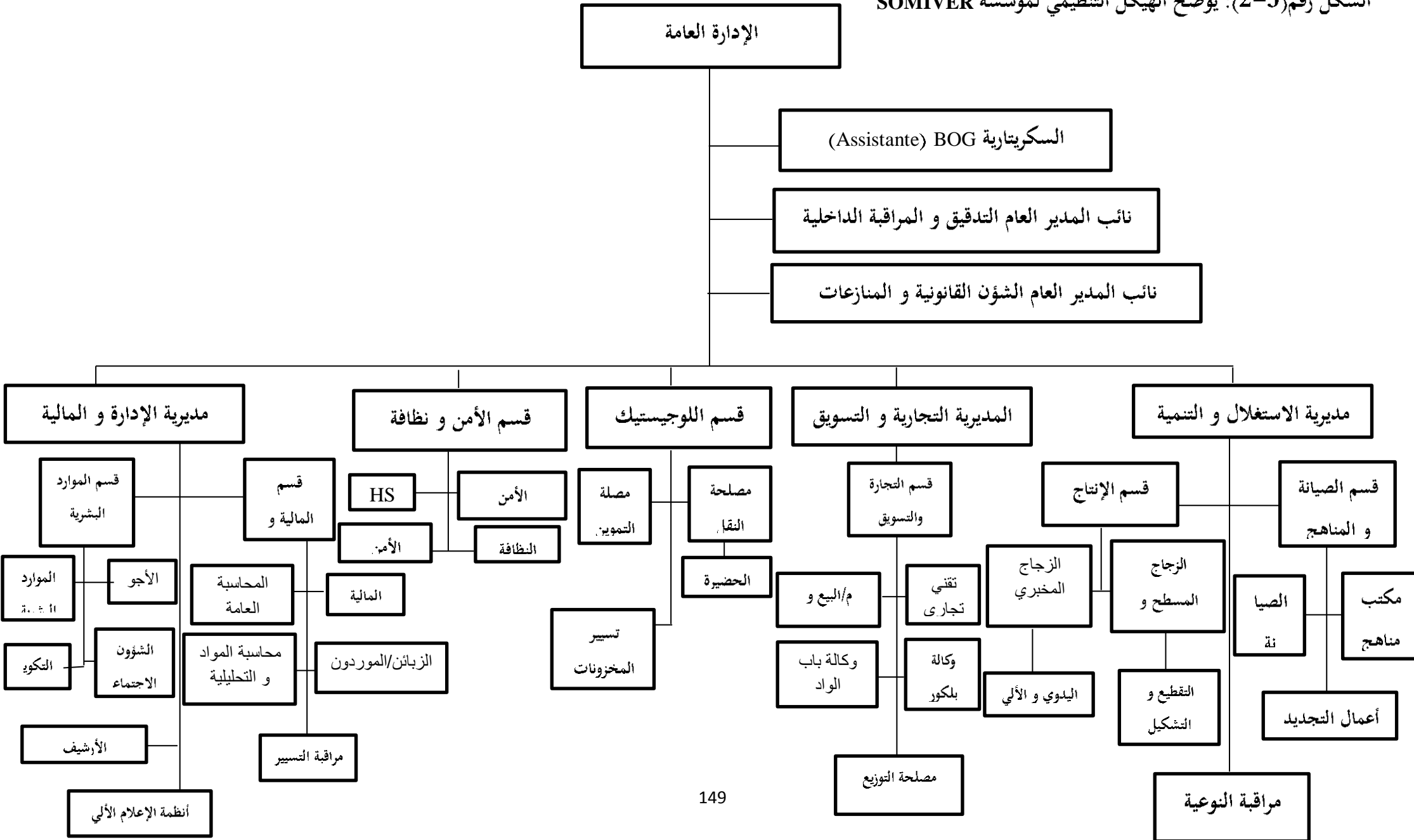
تحرص SOMIVER على تنظيم نشاطها وتوزيعه وفقا للمخطط الذي يتشكل من ثلاثة مديريات مقسمة إلى مجموعة دوائر أوكلت لها مهام وأهداف تعمل على تحقيقها مع التنسيق فيما بينها.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة المرايا والزجاج التقني من الإدارة العامة التي بدورها تنفرع إلى ثلاث مديريات أساسية وهي المديرية التجارية، مديرية الاستغلال والتطوير، المديرية الإدارية والمالية وكل مديرية تنفرع إلى أقسام ودوائر كالتالي:

- المديرية التجارية: وتضم قسم التجارة والتسويق، وقسم اللوجستيك؛
- مديرية الاستغلال والتطوير: تنفرع إلى قسم الصيانة وقسم الإنتاج؛
- المديرية الإدارية والمالية: تنفرع إلى قسم الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة.

وكل قسم من المديرية يتفرع بدوره إلى مصالح داخلية، تجدر الإشارة هنا إلى أن الهيكل التنظيمي عرف عدة تغيرات وتعديلات حتى يتماشى والإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الحكومة.

الشكل رقم (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIVER



وفيما يلي يتم شرح أهم الوظائف والأدوار المنوطة بمديريات المؤسسة:

❖ مديرية الإدارة والمالية: تضم قسمين هما:

● قسم المالية والمحاسبة:

وتتلخص مهامه في:

✓ وضع السياسة المالية للمؤسسة الفرعية؛

✓ تطوير وترقية أدوات التسيير المالي؛

✓ التطبيق للمعايير والمقاييس في الآجال القانونية.

● خلية مراقبة التسيير: وتقوم بإعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها بالإضافة إلى إعداد التقارير الدورية الخاصة بكل وظائف المؤسسة.

● قسم الموارد البشرية: التخطيط لكل الأعمال المتعلقة بوظائف الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، التسيير، التقاعد... الخ.

● مصلحة الموظفين: تهتم بإعداد الأجور وتنظيم المؤسسة وكذا تسيير الموظفين، تسيير الأجور إضافة إلى تعيين موظفين جدد مع ضمان المصالح الاجتماعية للعمال.

● الخدمات الاجتماعية: تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاجتماعية للعمال.

❖ المديرية التجارية والتسويق: حيث تتلخص مهامها في:

✓ ضمان مراقبة السوق والمبيعات؛

✓ إعداد الاقتراحات الملائمة مع الأهداف التجارية على المدى الطويل؛

✓ التحليل لمختلف العناصر الاستراتيجية واقتراح التوجيهات المناسبة.

● قسم اللوجستيك: ويضم مصلحة التموين، وكذا تسيير المخزونات بالإضافة إلى مصلحة النقل حيث يقوم بالتنسيق بين هذه المصالح.

● مصلحة التموين: المصلحة توفر مشتريات مختلفة وضرورية للمؤسسة خاصة المواد الأولية، قطع الغيار فضلا عن تقديم إعانات.

● قسم التجارة والتسويق: تهتم بطلبية الزبائن وتتضمن البيع والتقويم لبعض المنتجات من خلال إعداد الفواتير، إضافة إلى المتابعة الجزئية لبعض الزبائن.

● مديرية الاستغلال والتطوير:

● قسم الإنتاج: تقوم بتسيير ومتابعة نشاطات للإنتاج المتعلقة بإنتاج المرايا، تقطيع وتشكيل الزجاج المسطح، إنتاج زجاج المخابر.

- قسم الصيانة: يهتم هذا القسم بمتابعة أعمال الصيانة الدورية للمعدات وعتاد الشركة فضلا عن التدخلات المحتملة الممكنة خلال عملية الإنتاج.
 - مصلحة مراقبة النوعية: تهتم بمراقبة نوعية المواد الأولية والتأكد من نوعية المنتجات التامة، وهذه الأخيرة تتم معاينتها ومراقبة مطابقتها للمقاييس المعمول بها في المخابر.
- 2 - بطاقة تعريف عن المؤسستين
- 2 - 1 بطاقة تعريف عن مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)
- رأس المال: 670.000.000 دينار جزائري؛
 - الموقع: المنطقة الصناعية لمدينة روية؛
 - الموارد البشرية: تحتوي على 1424 عامل من مختلف الإطارات (أطباء، والمساعدين الطبيين المختصين في أمراض الكي... الخ)،
 - زبائنها: المواطنين الذين يعانون من أمراض المرضى الذين يعانون من قصور كلوي
 - بطاقة تقنية عن مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC): تتضمن :
 - اسم الشركة و الاسم التجاري: مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)؛
 - الشكل القانوني: SARL مؤسسة ذات مسؤولية محدودة؛
 - العنوان: المنطقة الصناعية لمدينة روية؛
 - عدد العمال الحاليين: 1424 موظفًا؛
 - النشاط: صناعة المنتجات الطبية الجراحية، المواد الصلبة المذابة، الحامض المركز لغسيل الكلى.
- 2 - 2 بطاقة تعريف عن مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)
- رأس المال: 263000000 دينار جزائري؛
 - الموقع: تقع غرب مدينة الشنية بولاية بومرداس؛
 - الموارد البشرية: توظف المؤسسة 107 عامل حاليا حسب درجة الكفاءة والمسؤولية (الإطارات 10 منهم دائمين و 4 مؤقتين، العمال العاديين: 22 دائمون ويملكون كفاءات مهنية مؤهلة، عمال التنفيذ 58 معظمهم دائمون، وتقوم المؤسسة بتشغيل الشباب، عمال ما قبل التشغيل (DAIP) 17 ؛
 - زبائنها: الزبائن الذين يحتاجون المرايا أو تغيير في زجاج المخابر... إلخ

– بطاقة تقنية عن مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER): تتضمن :

– اسم الشركة و الاسم التجاري: مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER) ؛

– الشكل القانوني: فرع من المجمع الصناعي "ENAVA" ؛

– رأس المال الاجتماعي: 279000000.00 دج

– العنوان: تقع غرب مدينة الثنية على مستوى الطريق الوطني رقم (05) بولاية بومرداس؛

– عدد العمال الحاليين: 107 عامل ؛

– النشاط: مؤسسة وطنية رائدة في صناعة الزجاج المخبري وكذا صناعة المرايا بكل أنواعها.

3- دور المؤسسات وأهدافها

3 – 1 دور وأهداف مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)

أهداف مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)	دور مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)
<ul style="list-style-type: none"> • تهدف مؤسسة (IMC) في الارتقاء بالجودة مع مراعاة جانب الأمان والسلامة في بيئة صحية تسهل من مهمة موظفينا، مع توفير التكوين المستمر وتهيئة الأجواء المناسبة للعمل والرفع من قدرات موظفينا ودرجة مسؤولياتهم بارتياح؛ • تهدف إلى مراقبة الجودة والحصول على منتج خال من العيوب؛ • تهدف المؤسسة إلى إظهار مكانة الرقابة على الجودة ، ودور الموارد البشرية فيها؛ • وقامت المؤسسة بتطوير وتنفيذ نظاما للجودة الأيزو 9001-2000 من أجل تحقيق الأهداف الآتية: • الحفاظ على جميع الموظفين في المؤسسة والرفع من 	<ul style="list-style-type: none"> • تعمل المؤسسة على تقديم منتجات طبية وجراحية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، ومن أهم المنتجات المقدمة نذكر: <ul style="list-style-type: none"> ✓ الحقن Seringues ؛ ✓ منتجات الطب Perfuseur؛ ✓ خطوط تصفية الدم Lignes de dialyses؛ ✓ خراطيش البيكربونات Cartouches Bicarbonate؛ ✓ منتجات مذابة Soluté massif؛ ✓ نوعين من الأدوية Médicament. • كما تسعى مؤسسة (IMC) بتسويق منتجات أخرى تتمثل في مولدات تصفية الدم (générateur d'hémodialyse) ،

<p>مستوى كفاءتهم؛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● العمل في شراكة مع مورديها؛ ● تحسين منتجاتها؛ ● الرفع من الأرباح ومعدلات النمو لديها؛ ● يتم مراجعة هذه الأهداف بالتفصيل ودوريا في المؤسسة. 	<p>منتجات أمراض القلب والأوعية الدموية... إلخ. ولقد قامت مؤسسة (IMC) مؤخرا بإنشاء وحدة جديدة تعرف بوحدة بيوليز (Biolyse)، والتي تقدم المنتجات المذبذبة المستعملة في القطاعات الطبية والقطاعات الجراحية؛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تعمل مؤسسة (IMC) من أجل تلبية طلبات عملائها عبر كامل التراب الوطني، كما تقوم بتصدير منتجاتها إلى عدة دول عربية، إفريقية وأوروبية. ومن الدول التي تتعامل مع المؤسسة نذكر: المغرب، تونس، مصر، العراق، الصين، موريتانيا، فرنسا، إيطاليا؛ ● وتقوم المؤسسة بتلبية احتياجات وتوقعات عملاءها، وتحرص على تقديم أحسن المنتجات والخدمات بالمحافظة والتمسك بنظام الجودة والأيزو 9001-2000؛ ● تعمل أيضا على رفع رضا عملائها عن طريق تحسين منتجاتها وخدماتها والتطلع للتطوير والابتكار وهذا باحترام القوانين واللوائح.
--	---

3-2 دور وأهداف مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)

أهداف مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)	دور مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)
<ul style="list-style-type: none"> ● تهدف المؤسسة إلى ضمان دوام واستمرار مؤسستها بالحفاظ على أسواقها المكتسبة ودخول أسواق جديدة؛ ● بعدما استكملت المديرية العامة تجديد نظامها لتسيير النوعية وفق المرجع الدولي ISO 9001-2000 تبنت الأهداف التالية: ● تحقيق الأهداف العلمية (الإنتاج، الإدارة)؛ ● تلبية متطلبات الزبون بتحقيق الرضا؛ 	<p>يقوم دور مؤسسة المرايا والزجاج التقني على أربعة أنشطة وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● نشاط الزجاج التقني "زجاج المخابر": القدرة الإنتاجية السنوية بـ 3000000 وحدة، حيث بلغ مستوى الإنتاج في سنة 2004 بـ 125870 وحدة؛ ● التقطيع والنحت: هذا النشاط فعال في المؤسسة، يشكل سعة أو قدرة المؤسسة على النسخ وتشكيل الزجاج ذات

<ul style="list-style-type: none"> ● التحكم في كل التقنيات الخاصة بنشاط المؤسسة وتحسينها باستمرار؛ ● إقامة علاقات مبنية على الثقة المتبادلة والنافعة لكل الأطراف سواء كانت مع الزبون أو مع الموردين ؛ ● البحث عن الشراكة لغرض توسيع تسيير أداة الإنتاج؛ ● توجيهاتها كلها مرتبطة بزبائنها؛ ● اتخاذ القرارات يعتمد على تحليلات منطقية. ● تهدف إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة المورد البشري في تحسين جودة المنتجات من خلال عملية الرقابة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● نوعية جيدة لترضي متطلبات السوق الوطنية كما ونوعا، حيث يكون تقديم هذا المنتج للزبون على أساس الطلبات؛ ● الطلاء بالفضة "التفضيخ": ويتمثل هذا الإنتاج عادة في إنتاج المرايا ويتم تسويق هذا المنتج عن طريق الطلبات؛ ● مبيعات أخرى: إضافة إلى النشاطات الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة، تقوم بنشاط ثانوي يتمثل في بيع المنتجات الخاصة بالمؤسسات الفرعية المنطوية تحت نفس المجمع في إطار الارتباط بين الوحدات.
--	---

-الإمكانات التي تتمتع بها المؤسستين

4-1 الإمكانات التي تتمتع بها مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)

❖ الإمكانات البشرية: توظف المؤسسة 1424 عاملاً؛

❖ الإمكانات المادية: تحتوي مؤسسة IMC على فروع تقدم خدمات صحية، تتمثل أساساً في تصفية الدم للمرضى الذين يعانون من القصور الكلوي المزمن، حيث تتوفر على 17 مركزاً مختصاً بملك أجهزة متطورة تعمل وفق تقنيات عالية ومسايرة للمعايير الدولية في هذا المجال.

4-2 الإمكانات التي تتمتع بها مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)

تتمتع وحدة SOMIVER بإمكانات وقدرات عديدة سواء كانت بشرية أو مالية ومادية، تؤهلها لاحتلال مكانة اقتصادية مستقبلاً وتتمثل هذه الإمكانات فيما يلي:

❖ الإمكانات البشرية: توظف المؤسسة 107 عاملاً حالياً، بعدما كان 135 عاملاً سنة 2002 موزعين حسب درجة الكفاءة والمسؤولية.

الإطارات: 10 منهم دائمين و4 مؤقتين؛

العمال العاديين: 22 دائمون ويملكون كفاءات مهنية مؤهلة؛

عمال التنفيذ: 58 معظمهم دائمون، وتقوم المؤسسة بتشغيل الشباب؛

عمال ما قبل التشغيل (DAIP): 17

❖ الإمكانيات المادية: أنشأت المؤسسة على أرضية مساحتها 71021م²، تقع مباشرة بجوار الطريق رقم 05، تبلغ المساحة المغطاة بحوالي 21000م² موزعة كالتالي:

- مباني إدارية 1700 م²؛
- ملحقات الصيانة 360 م²؛
- مستودعات التخزين 5800م² تقريباً؛
- مساحات موجودة للتوسيع مستقبلاً.

وتملك المؤسسة إمكانيات مادية أخرى تتمثل في:

- الماء الصناعي على خزان بحجم 600 م³؛
- الغاز الطبيعي، الكهرباء، الهواء المضغوط؛
- خزان هواء لصناعة أدوات زجاجية للمخابر؛
- مولد كهربائي بقوة 650 كيلوات ساعي في حالة جيدة للاستعمال؛
- محطة لمعالجة النفاية الصناعية السائلة.

❖ حظيرة السيارات: المؤسسة تتوفر على حظيرة هامة لسيارات النقل والشحن لاستعمالها عند الحاجة ولتوزيع منتجاتها؛

❖ ورشات الصيانة: مبنى مزود بأجهزة صيانة معدات الإنتاج؛

❖ شبكة الإطفاء: المؤسسة مزودة بشبكة مضادة للحرائق مثبتة في المناطق الحساسة؛

❖ التجهيزات وعتاد الإنتاج: المؤسسة مزودة بتجهيزات وشبكات هامة لصنع منتجات زجاجية؛

❖ حصة السوق: عدم وجود مكاتب خبرة متخصصة يحتم على المؤسسة القيام بتحليل الطلب من خلال

الاقتراب والاحتكاك المباشر مع الأسواق المعنية بكل منتج (المستخدمين، البائعين، الموزعين

...إلخ).

5- الأهمية التنافسية فيها انطلاقاً من الجودة المحصلة

- تكمن الأهمية التنافسية التي تناولتها المؤسستين انطلاقاً من الجودة المحصلة في تطبيق معايير الجودة وتطبيق معايير الأيزو ISO 9001-2000 حيث تقوم المؤسساتان بحيارة هذه الشهادة من أجل:

- حماية العملاء؛
- تكوين الموارد البشرية؛
- تقديم تحفيزات للعمال؛
- الانقاص من شكاوي العملاء وتفعيل رضا العميل؛
- تنظيم العمل؛
- تسريع العملية الإنتاجية للحصول على منتجات خالية من العيوب للدخول بها في الأسواق.

المبحث الثاني: مقارنة وتحليل مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) و مؤسسة المرايا والزجاج التقني (SOMIVER)

سنحاول في هذا المبحث سوف نقوم بمقارنة كل من مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية ومؤسسة المرايا والزجاج التقني وفيه نتم تحليل كل العناصر ذات الصلة التي تجيب على إشكالية دراستنا الرئيسية

السؤال رقم (01): ما هو نظام الجودة المطبق في المؤسستين؟

الجدول رقم (3-1): يوضح نظام الجودة المطبق في المؤسستين

مقارنة	مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية	مؤسسة المرايا والزجاج التقني
إذا قارنا بين المؤسستين نلاحظ أن كلاهما يطبق معايير-ISO 9001 2000 وتتضمن فقراته اهتماما كبيرا بالعمال وترسيخ مبادئ الجودة بأذهانهم لتحسين أدائهم أثناء العمل وذلك لتحقيق مكانة وميزة تنافسية في السوق صف إلى ذلك من أهم ما تتضمنه فقرات ISO 9001 إعطاء أولوية برضا العميل وأخذ شكاويه بعين الاعتبار وكل هذا لتحقيق استراتيجية كلا المؤسستين المتمثلة في تخفيض	<ul style="list-style-type: none"> ● التوجه بالعميل؛ ● القيادة؛ ● إشراك العمال؛ ● مدخل السيورة؛ ● الإدارة عن طريق مدخل النظم؛ ● التحسين المستمر؛ ● اتخاذ القرارات بالمشاركة؛ ● الشراكة مع الموردين وذلك من خلال ISO 9001-2000 حيث تقوم هذه المؤسسة بحيازة هذه الشهادة من أجل: ● حماية العملاء؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ● بعدما استكملت المديرية العامة تجديد نظامها لتسيير النوعية وفق المرجع الدولي ISO 9001-2000 تبنت الأهداف التالية: ● تحقيق الأهداف العلمية (الإنتاج، الإدارة)؛ ● تلبية متطلبات الزبون بتحقيق الرضا؛ ● التحكم في كل التقنيات الخاصة بنشاط المؤسسة وتحسينها باستمرار؛ ● إقامة علاقات مبنية على الثقة

<p>التكاليف ورفع أدائهم والحصول على ميزة تنافسية في السوق من خلال مبادئ الجودة الشاملة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● التوسيع من عرض المؤسسة؛ ● التمويع الجيد في السوق؛ ● الانقاص من شكاوي العملاء وتفعيل رضا العميل؛ ● تنظيم العمل؛ ● تقليص تكاليف الالاجودة. 	<p>المتبادلة والنافعة لكل الأطراف سواء كانت مع الزبون أو مع الموردین ؛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● البحث عن الشراكة لغرض توسيع تسيير أداة الإنتاج؛ ● توجيهاتها كلها مرتبطة بزبائنها؛ ● اتخاذ القرارات يعتمد على تحليلات منطقية.
---	--	---

السؤال رقم (02): كيف تتم مراقبة منتجات في المؤسستين؟

الجدول رقم (3-2): يوضح مراقبة منتجات المؤسستين

المقارنة	مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية	مؤسسة المرايا والزجاج التقني
<p>أن كل منهما ركز على نوعية وجود المنتجات لتحقيق مبادئ الجودة من ناحية الاهتمام برضا الزبائن ورفع كفاءة العملاء إلا أنهما لم يهتما بمدى مطابقة المنتجات الصادرة عن المؤسستين للمعايير البيئية والطاقة النظيفة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● يقوم المخبر التابع لمديرية الرقابة وضمان الجودة باختبارات على المنتجات التامة الصنع قبل القيام بتقييمها ● قياس الامتصاصية أب التحقق من عدم وجود انفجارات في هذه الخطوط؛ ● قياس الحموضة القلوية وذلك لتحديد درجة الحموضة القلوية لمنتج خطوط تصفية الدم وفقا للمعايير المستخدمة في عملية المعايرة وينبغي ألا تتعدى 1.5 مل وفق المعايير الأوروبية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مراقبة المواد الأولية عند وصول كل دفعة منها للمصنع وذلك بأخذ العينات بطريقة عشوائية؛ ● عند خروج المنتج النهائي يتم القيام بمراقبة أولية بالعين المجردة من أجل عزل المنتجات التي تحتوي على عيوب ويقوم مخبر مراقبة الجودة بهذه العملية؛ ● مراقبة جودة ونوعية تصليب المنتجات، هذه المراقبة تتم من أجل التأكد من أن التوترات التي حدثت قد تم التخلص منها بعد التصليب؛ ● مراقبة مميزات الأبعاد وهو مطابقة المنتجات من ناحية الخصائص

<ul style="list-style-type: none"> ● اختبار اللياقة البدنية يتم هذا الاختبار للتحقق من الروابط بين مختلف المواد المكونة للمنتج؛ ● اختبار التسرب؛ ● الاختبارات الميكروبيولوجية؛ ● اختبار الأبعاد؛ ● ولمديرية الرقابة وضمان الجودة أهمية كبيرة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعات الطبية الجراحية حيث تكون مسؤولة عن أي عيب أو انحراف يظهر في المنتج، كما أن نوعية المنتج وحساسية المستهلك يفرضان الصرامة في عملية المراقبة من طرف التقنيين والمهندسين الذين يقومون بمراقبة على الموقع، مراقبة فيزيائية ومراقبة كيميائية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الهندسية والأبعاد المحددة في الوثيقة التي تصنف عملية إنتاج زجاج المخابر؛ ● مراقبة جودة السعة الهدف هو التحقق من مطابقة المنتوجات من ناحية السعة الموجودة في الوثيقة الوصفية لعملية إنتاج زجاج المخابر؛ ● مراقبة المقاومة للصدمة الحرارية وذلك للتأكد من أن الزجاج مقاوم للصدمة الحرارية أثناء التغيير المفاجئ لدرجة حرارة المنتج.
--	---

السؤال رقم (03): ما هي مراحل عملية الإنتاج؟

- مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC)

يمر المنتج النهائي قبل عملية تصنيعه على العديد من المراحل وتعرف هذه المراحل بالسلسلة الإنتاجية. وسوف نبين في المثال الموالي كل التفاصيل المتعلقة بالمنتج من لحظة خروجه من مصلحة التموين على شكل مواد أولية إلى غاية وصوله إلى المستشفيات، والتي تعتبر المستهلك الأساسي لمنتجات المؤسسة.

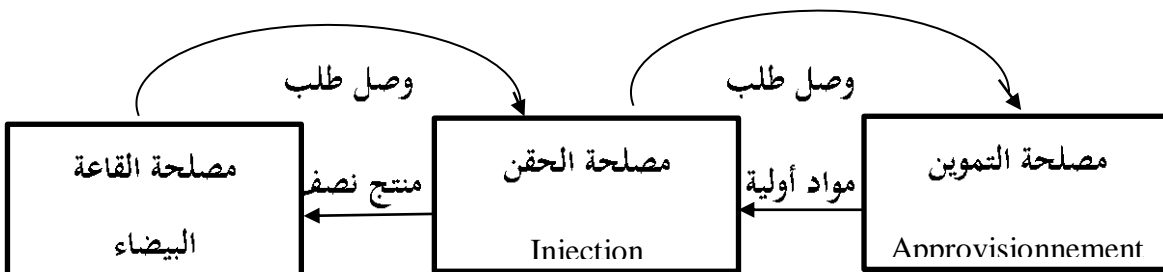
ستختار منتج "الحقن" باعتباره المنتج الأساسي لمؤسسة الصناعات الطبية الجراحية، وكما هو معلوم فإن الحقنة تتكون من أجزاء، وكل جزء مكمل للجزء الأخر، تكون أجزاء الحقن على شكل مواد أولية، أو منتجات نصف مصنعة لدى مصالح مديرية التموين، تبدأ العملية الإنتاجية أولاً بطلب من رئيس مصلحة إنتاج الحقن والذي يقوم بطلب الكمية التي تحتاج إليها العملية الإنتاجية من الدخلات وهذا بتحرير وصل طلب يودعه لدى رئيس قسم التموين والذي يقوم بإخراج الكمية المطلوبة من مدخلات العملية الإنتاجية (مواد أولية ونصف مصنعة) مرفقة بوصل تحويل، إن القيام بتحرير هذه الوثائق في حقيقة الأمر مهما، ويعتبر بمثابة بيان لكل رئيس، ففي حالة انخفاض كمية الإنتاج أو حدوث مشاكل متعلقة بالجودة فإن هذه الوثائق تعتبر بيئة لدرء المسؤولية عن كل مصلحة، ويحتوي وصل التحويل على العديد من المعلومات والتي تخص: رمز المنتج، التاريخ، كمية المواد التي تم إخراجها، رقم الحصة الإنتاجية، المورد... الخ، ويجب أن يودع هذا الوصل لدى مديرية الرقابة على الجودة. بعد وصول المواد الأولية والنصف مصنعة إلى مصلحة الإنتاج، تبدأ أولى مراحل الإنتاج والمتمثلة في إنتاج عنصرين الغرفة والأسطوانة، انطلاقاً من تحويل مادة البلاستيك بطريقة الحقن (Injection) على مستوى مصلحة الحقن. عند إنتاج كميات كبيرة من الغرف والأسطوانات يأتي دور مصلحة القاعة البيضاء التي تنتمي كذلك إلى قسم الإنتاج، تتمثل مهمة هذه المصلحة في القيام بعملية الطباعة فوق الغرف التي تم إنتاجها في المصلحة السابقة، مع القيام بتركيب مختلف الأجزاء التي تم إنتاجها في مصلحة الحقن وتوصيل (الإبرة)، علماً أن الإبر يتم استيرادها من دول أجنبية فهي تمثل منتج نصف مصنع، وتعتمد مصلحة القاعة البيضاء في عملية الطباعة على تقنية السيريفرافيا، وتجدر الإشارة إلى أن رئيس مصلحة القاعة البيضاء يكون قد حرر وصل طلب يودعه لدى مصلحة الحقن من أجل استقبال الغرف والأسطوانات المنتجة والتي تعتبر مدخلات بالنسبة للمصلحة الثانية، بعد الانتهاء من عملية الطباعة، تمر الأجزاء المنتجة ليتم تركيبها في آلة معدة خصيصاً لهذا الغرض، وتقوم هذه الآلة بتركيب أربع أجزاء وهي الغرفة، الأسطوانة، الإبرة والقفل المطاطي، وبذلك تصبح جاهزة ولكنها تبقى نصف مصنعة.

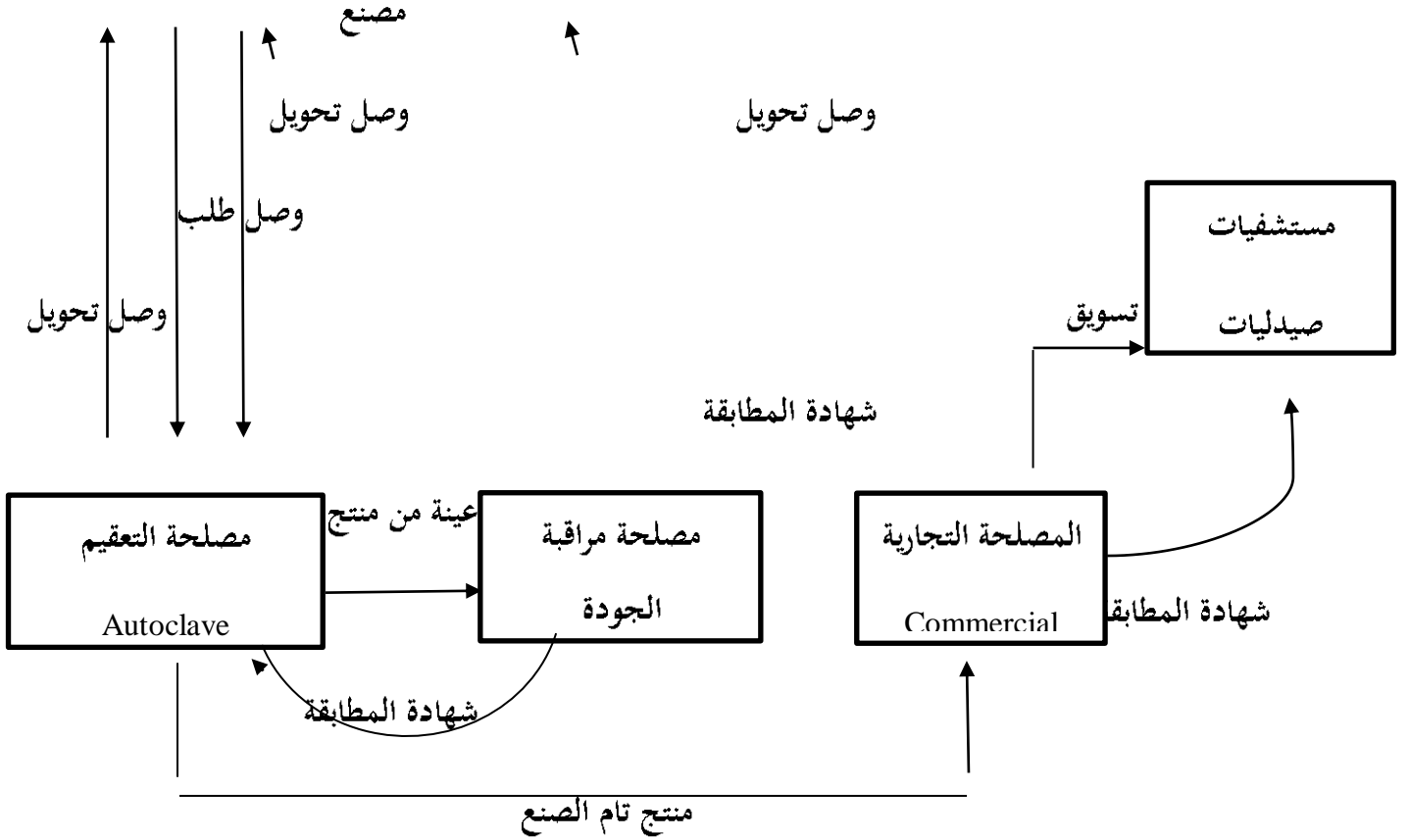
وفي نفس المصلحة يتم تمرير الحقن على آلة من أجل تغليفها، يتم تغليف الحقنة المنتجة بورق طبي يملك خصائص لا تتوفر في الورق العادي كونه يحتوي على ثقب ميكروسكوبية لا يمكن ملاحظتها، تسمح هذه الثقوب بمرور بخار الغاز عبر الورق بهدف تعقيم الحقنة المغلقة، أما من الجانب العلوي للحقنة فيتم تغليفها بشريط بلاستيكي شفاف من خلاله يمكن رؤية الحقنة والتعرف على نوعها وخواصها. بعد ذلك يتم تمرير الحقنة على آلة معدة لتلحيم الغطاء بتمرير الورق الطبي والشريط البلاستيكي على درجة حرارة وضغط عالين، ويجب التأكد من إحكام التلحيم بما يضمن عدم مرور أجزاء غريبة أو مرور الهواء الملوث داخل

عبوة الحقنة. بعد عملية التلحيم يتم طباعة الورق الطبي وتتضمن الطباعة معلومات خاصة بالمنتج من حيث: نوع الحقنة، خصائصها، تاريخ الإنتاج، تاريخ انتهاء الصلاحية، بعدها تقوم الآلة بنقل الحقن إلى موقع آخر يكون مجهزا بمجموعة من العاملين، ويتم وضع الحقن في صناديق التعبئة تمهيداً لإدخالها إلى مصلحة أخرى.

تستقبل الصناديق من طرف مصلحة التعقيم، وتقوم هذه المصلحة بإدخال الصناديق المملوءة بالحقن داخل غرفة كبيرة معدة أساساً للتعقيم، لكن قبل ذلك يقوم عمال التعبئة بوضع أختام على كل صندوق والتي تخص: اسم المنتج، نوعه، نوع الإبرة... إلخ مع وضع تاريخ القيام بالتعبئة، ثم يقوم العمال بإصاق شريط على كل صندوق، يسمى الشريط الشاهد، حيث يتغير لون هذا الشريط في حال ملامسته لغاز أكسيد الإيثيلين. ولقد صممت هذه التقنية من أجل التأكد من تعقيم كل الصناديق، فأى صندوق لم يدخل إلى غرفة التعقيم يمكن التعرف عليه بسهولة من خلال لون الشريط الشاهد فإذا تغير لونه دليل على أن الصندوق معقم، فبهذا الشريط يمكن معرفة كمية المنتجات التي لم تعقم بعد، يتم تعقيم الحقن المنتجة في درجات حرارة عالية بغاز أكسيد الإيثيلين، بعد إخراج الصناديق من غرفة التعقيم يتم وضع ملف لكل حصة إنتاجية، كما يجب التأكد من أن درجة الحرارة وغاز أكسيد الإيثيلين كافيين وفقاً للمعايير، ويتم التأكد من هذا بتحليل منحنى جهاز التعقيم والذي يخرج في كل مرة مع الصناديق المعقمة، وبعد التأكد من أن كل الصناديق تم تعقيمها يتم إدخالها في غرفة أخرى، تعرف بغرفة الامتصاص، حيث تقوم هذه الغرفة بامتصاص كل الغازات التي بقيت داخل عبوات الحقن (dégazage)، وهذا باستعمال تقنية الهواء الجاف (L'air sec) وتدوم هذه العملية 36 ساعة في الحرارة، وبعدها يتم إخراج الصناديق ويتم إرسال عينات منها إلى المخبر لإجراء اختبارات. يقوم المخبر بتحرير شهادة المطابقة للمواصفات، بعدها يكون المنتج مهياً للتسويق إلى جميع المستشفيات والصيدليات. ويوضح الشكل أدناه مسار المنتج عبر مختلف المصالح في المؤسسة بدايةً بمصلحة التموين وصولاً إلى المصلحة التجارية.

الشكل رقم (3-3): يوضح مسار المنتج





• مراحل عملية إنتاج زجاج المخابر SOMIVER

تمر مراحل عملية إنتاج زجاج المخابر بالخطوات التالية:

- المواد الأولية: يتم إنتاج زجاج المخابر على مستوى مؤسسة SOMIVER باستعمال نوعان من المواد الأولية.

✓ أنابيب الزجاج من موع (DURAN) أو (AR-GIAS) مختلفة الأحجام والقياسات؛

✓ (EBAUCHE) وهي عبارة عن قنينات أو منتجات نصف مصنعة تكون على شكل كروي أو قارورات ولها مواصفات حجمية وتصنف هذه المادة الأولية النصف المصنعة حسب قدرتها؛

- خروج المنتج النهائي: تهدف هذه الخطوة إلى القيام بمراقبة أولية بالعين المجردة من أجل عزل المنتجات التي تحتوي على عيوب الإنتاج (شقوق، كسور، اعوجاج في الشكل)، ويقوم بهذه الخطوة عامل التعليب والفرز ويحدد المنتجات التي بها عيوب الإنتاج ليتم عزلها وذلك بموجب وثيقة تسيير المنتجات الغير المطابقة، ويقوم بتسجيل جميع ملاحظاته في سجل متابعة عملية الإنتاج؛

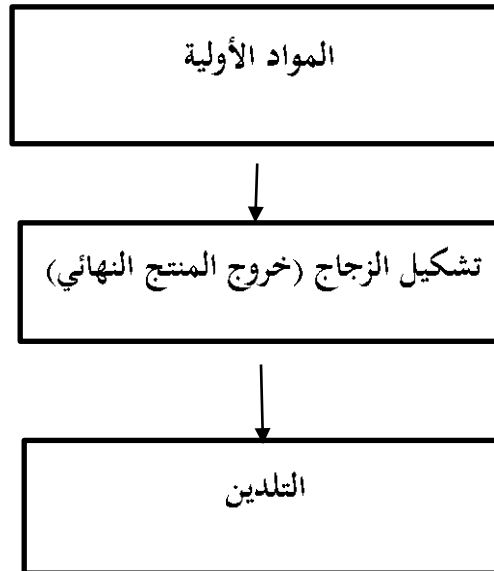
• تصليب المنتجات: مثل بقية المواد التي يتم استعمالها في عملية إنتاج الزجاج بكامل أنواعه فالزجاج يتمدد عند تسخينه ويتقلص عند تبريده، فإذا قمنا بتبريد الزجاج الساخن مباشرة فإن جوانبه تتجمد بسرعة ثم تتقلص بينما الجزء الداخلي لم تصله البرودة بسرعة لأن ناقلية الزجاج لدرجات التبريد

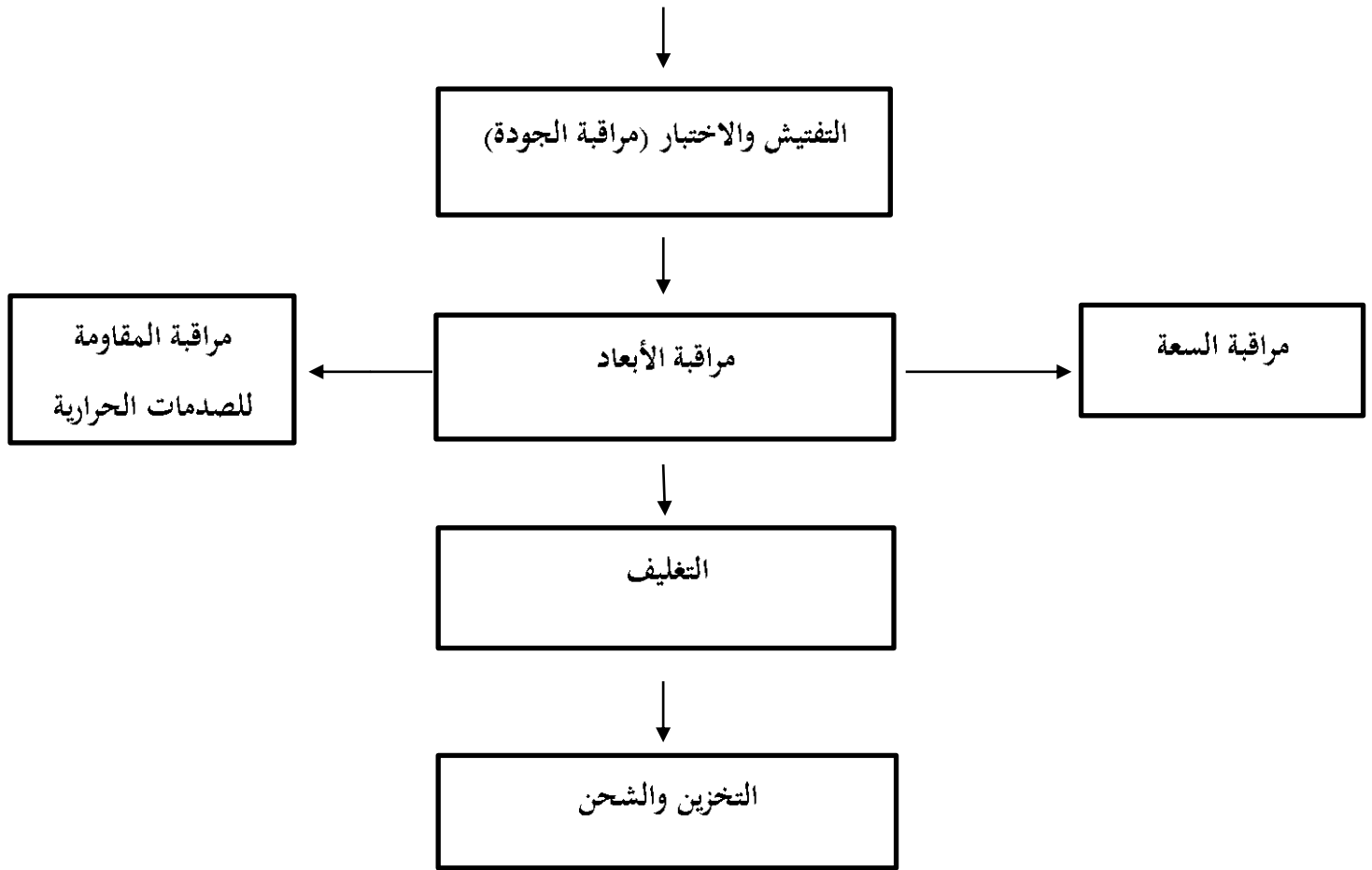
والتسخين ضعيفة، لذلك تتشكل عوائق أو توترات بين مختلف أجزاء الزجاج الذي يحاول التقلص جزء بعد الآخر وهذا يؤدي إلى جعل الزجاج حساس (هش وضعيف)؛

- التفطيش والاختبار؛
- مراقبة مميزات الأبعاد: الهدف من عملية مراقبة الأبعاد هو التأكد من مطابقة المنتوجات من ناحية الخصائص الهندسية والأبعاد المحددة في الوثيقة التي تصف عملية إنتاج زجاج المخابر، يقوم مخبر مراقبة الجودة بمراقبة الأبعاد بوتيرة يومية على المنتجات المطلوبة إنتاجها وهذا بأخذ عينات وتتم هذه العملية عن طريق استعمال أجهزة للقياس تتمثل في (القدم القنوية وشريط القياس) وهي تعمل على قياس سمك الجوانب والقطر وطول المنتج على حسب المواصفات الموجودة في الوثيقة الوصفية لعملية إنتاج زجاج المخابر، حيث يقوم الزبون بطلب إنتاج نوع معين من زجاج المخابر حسب رغبته، فإذا وجد مسؤول مخبر الجودة أن المنتج لا يتطابق ولا يتوافق مع المتطلبات المدونة في وثيقة مراقبة الجودة وكان عدد المنتوجات غير المطابقة أعلى من "A" العدد المسموح به فإن الدفعة ترفض وتحال للفرز وعزل المنتجات الغير مطابقة وذلك طبقاً لعملية تسيير المواد الأولية غير المطابقة؛
- التغليف؛
- التخزين والشحن.

وهذا ما سيتم توضيحه في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-4): مراحل عملية تصنيع الزجاج.





<p>إذا قارنا بين المؤسستين من ناحية معالجة العيوب في المنتجات الغير المطابقة نلاحظ أم هناك تقارب في سياسة كل منهما في معالجة عيوب المنتوجات من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ معالجة المواد الأولية إذ كان هناك خلل في هذه الأخيرة؛ ○ أو مراجعة ومعالجة عمليات الإنتاج إذا كان هناك عيبا في المنتوجات ناتج عن هذه العمليات؛ ○ مراجعة آلات الإنتاج... إلخ. 	<ul style="list-style-type: none"> ● في حالة وجود أخطاء بشرية مثل خطأ في برمجة المعلومات الخاصة بالمنتج، تاريخ الإنتاج الصلاحية يتم إصلاح الخلل وإعادة تعبئة المنتج؛ ● في حالة تقرير عدم مطابق المواد الأولية لوجود فقاعات هوائية في المواد الأولية أثناء القيام بتحويلها يقوم أعوان مراقبة الجودة بالتحري حول أسباب العيب وفي هذه الحالة يقوم رئيس مصلحة الإنتاج بتحرير طلب يودع لدى مصلحة الصيانة إذا كان سبب العيب لا يعود إلى وجود خلل في آلات الإنتاج وبذلك يتم تحويل المواد الأولية إلى المخبر؛ ● وفيما يلي مسببات العيوب: <ul style="list-style-type: none"> ○ عيوب نظامية؛ ○ عيوب بسبب خلل في آلات الإنتاج؛ ○ عيوب بسبب فشل في المواد الأولية؛ ○ عيوب بسبب تغيير الموردين؛ ○ عيوب بسبب سوء التخزين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عملية معالجة وتسيير المرايا الغير مطابقة: يتم معالجة المرايا الغير مطابقة بالاعتماد على برنامج مطابقة النوعية؛ ● عملية معالجة وتسيير زجاج المخابر <p>عملية معالجة المواد الأولية غير المطابقة.</p>
--	--	---

● عند مقارنة مراحل المؤسستين نلاحظ أن مراحل عملية الإنتاج الخاصة بمؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) عن مراحل مؤسسة المرايا و زجاج التقني SOMIVER وذلك لأنه ليس نفس نوع المنتج فكل واحد له طريقته في الصنع إلا أنهما يشتركان في أن كل مرحلة من مراحل العملية تقوم بالرقابة على جودة المواد الأولية والجودة على عملية الإنتاج في صنع المنتج للحصول على منتج خال من العيوب.

السؤال رقم (04): كيفية معالجة العيوب في المنتوجات الغير مطابقة؟

الجدول رقم (3-3): يوضح معالجة العيوب في المنتوجات الغير مطابقة

الجدول رقم (3-3): يوضح معالجة العيوب في المنتجات الغير مطابقة

السؤال رقم (05): كيفية توظيف الموارد البشرية في المؤسستين؟

المقارنة	مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية	مؤسسة المرايا والزجاج التقني
إن لعملية توظيف الموارد البشرية وكيفية اختيارها	• تستند عملية التوظيف في هذه المؤسسة	• تجديد طلبات التوظيف من طرف موظف أو

الجدول رقم (3-4): يوضح توظيف الموارد البشرية في المؤسستين

<p>وتفتيتها أهمية بالغة تزيد من بروز المؤسسة ورفع اسمها مقارنة بالمؤسسات المنافسة حيث أن مؤسسة المرايا تقوم بعملية التوظيف كغيرها من المؤسسات والإدارات الأخرى من إعلان وجمع ملفات وإجراء مسابقة ثم الاختيار... إلخ وهذه عملية روتينية نعرفها في جميع المؤسسات. أما في (IMC) فإنها تركز على الكفاءات والخبرات وهي تفضل الذين لديهم خبرة داخل المؤسسة (ترقيات) وفي حالة التوظيف الخارجي تركز على الأوائل في دفعات الصيدلة وذوي الاختصاص نظرا لحساسية المنتج المطروح في السوق الذي يلمس صحة المواطن مباشرة، إذ أنها تنتج طرق علمية مدروسة وعالمية في عملية الانتقاء وذلك لزيادة كفاءة العامل وإنتاجيته ضف إلى ذلك تخفيض وريح تكلفة التكوين والوقت في تعليم هذه النخبة.</p>	<p>على أسس علمية؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • توظيف طاقات شابة من مختلف التخصصات ومزجهم بذوي الخبرة من الموظفين القدامى الذين في طريقهم للتقاعد؛ • يسمح التوظيف عن طريق الترقية من داخل المؤسسة لتحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية؛ • إدراج شرط للعمل مثل طبيعة المعاملة والأخلاق بين الرئيس ومروسته وبين أفراد المؤسسة فيما بينهم؛ • التحلي بالمسؤولية والجدية في العمل للوصول إلى منتج خال من العيوب؛ • (IMC) تنتهج طرق علمية ومدروسة في عملية التوظيف استنادا لطرق علمية لقت نجاحا كبيرا في دول أجنبية؛ • كما تلجأ المؤسسة إلى توظيف خارجي عن طريق الإعلانات باستعمال نظام المعلومات الحديثة؛ • الاتصال بالمراكز والجامعات التي تقوم بتخريج دفعات الطلبة في المجالات التقنية والصيدلة قصد اختيار أكفأ العناصر. 	<p>مسؤول الهيكل التنظيمي؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • تسليم طلبات التوظيف من قبل المدير المالي والإداري؛ • دراسة طلبات التوظيف وتحديد نقص مناصب العمل، وبعد دراسة الطلبات يقوم مسؤول الهيكل التنظيمي بمحاولة دراسة إمكانية القيام بتوظيف داخلي؛ • اتخاذ القرارات بقبول التعيين والتكليف بالمنصب، أما إذا كان رفض فيعاد دراسته؛ • تقديم فترة التجربة للموظف ودراسة مدى شموليتها على كل المتطلبات وبعد فترة التجربة تأتي المرحلة الثانية؛ • تأكيد القرار من طرف المدير العام وذلك بإصدار قرار التعيين والتنصيب • الإعلام بالتأكيد بعد فترة التجربة وذلك بإصدار وثيقة التعيين والمصادقة عليها وإعلام الموظف بذلك؛ • تحضير وإدخال طلب التوظيف يتم عن طريق استقبال طلبات التوظيف من طرف المدير المالي والإداري من خلال إتباع الخطوات الواردة في الوثائق المرسله التالية: <ul style="list-style-type: none"> ○ الاختيار المسبق للمرشحين؛ ○ إرسال استدعاءات الذين سبق اختيارهم؛ ○ إجراء مقابلات مع المرشحين يجريها مسؤول الهيكل؛ • اختيار المرشح وإصدار محضر التنصيب من طرف المدير المالي والإداري؛ • تثبيت المرشح المختار وذلك بإبرام عقد عمل.
--	---	--

السؤال رقم(06): كيف هي سياسة المؤسستين في تقديم التحفيزات لموظفيها؟

المقارنة	مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية	مؤسسة المرايا والزجاج التقني
----------	--------------------------------	------------------------------

<p>من خلال مقارنة للمؤسستين نلاحظ أن كل منهما يعتمد على الحوافز لتحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الانتاجية وتشجيعهم لاسيما المكافآت المادية، أما فيما يخص مؤسسة الصناعات الطبية والجراحية تعتمد كذلك على حوافز أخرى كالنقل والترقيات والتدريب إذن فالسياسة في التحفيز التي تطبقها (IMC) أفضل من سياسة مؤسسة الزجاج والمرايا.</p>	<p>● تعتمد مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية على الحوافز المادية المتمثلة في العلاوات والمكافآت بالإضافة إلى وجبات المطعم وعلاوة النظافة والضجيج وفيما يلي أنواع الحوافز التي يستفيد منها عمال مؤسسة (IMC):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ علاوة الزيادة في الإنتاج؛ ○ علاوة الساعات الإضافية؛ ○ وجبات المطعم والنقل؛ ○ علاوة النظافة والضجيج. 	<p>● في مؤسسة الزجاج لا توجد سياسة واضحة تتعلق بالتحفيزات وعليه فإن الإدارة تركز على الحوافز المادية فقط مما يبين أنها لازالت تؤمن بأن الحافز الوحيد الذي يشجع الموظفين على العمل هو الحافز المادي وهذا ما يتعارض مع تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.</p>
---	---	--

الجدول رقم (3-5): يوضح سياسة المؤسستين في تقديم التحفيزات لموظفيها

السؤال رقم (07): هل يتم تكوين العمال في نظام الأيزو؟ وهل هذا التكوين يؤثر على مراقبة جودة المنتجات في المؤسستين؟

الجدول رقم (3-6): يوضح مقارنة تكوين الموظفين في نظام الأيزو بين المؤسستين و هذا التكوين يؤثر على مراقبة جودة المنتجات في المؤسستين

مؤسسة المرايا والزجاج التقني	مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية	المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> ● إعداد خطة التدريب السنوية حيث يتم سرد الاحتياجات الرئيسية في خطة التدريب استناداً إلى الهيكل التنظيمي وبطاقة العمل ويقوم كل مسؤول بتقسيم وتحديد الاحتياجات لتوفير التكوين والتدريب اللازم لتلبية هذه الاحتياجات؛ ● يتلقى موظفي الإدارة تدريب على: <ul style="list-style-type: none"> ○ الجودة و ISO 9000؛ ○ تفسير ISO 9000 ؛ ○ أدوات الجودة والتدريب على المعدات. ● تقييم المتدربين؛ ● وفيما يلي الخطوات المتبعة في عملية تكوين الموظفين: <ul style="list-style-type: none"> ○ دراسة خطة الموارد البشرية؛ ○ تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية؛ ○ وضع برامج التكوين للمتدربين في مكان العمل لتوعية 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعتمد مؤسسة (IMC) على عدد من برامج التكوين لفائدة موظفيها من أجل تأهيلهم ورفع قدراتهم، كما تهتم بتكوين موظفيها في مجال الجودة نذكر منها: <ul style="list-style-type: none"> ○ التكوين في مواقع العمل على العملية الإنتاجية، كيفية استعمال الآلات، كيفية التدخل في حالة وجود خلل ويشمل هذا التكوين ○ تكوين عن أهمية المنتج وفوائده؛ ○ التكوين بالملاحظة؛ ○ تكوين عن عيوب وحالات عدم المطابقة؛ ○ تكوين عن مخاطر استعمال المنتج المعيب؛ ○ تكوين تطبيقي؛ ○ تكوين عمال مراقبة الجودة من طرف مصلحة ضمان الجودة عن طريق خبير في ميدان الجودة؛ ○ التكوين على نظام الأيزو ويهدف إلى إعداد عمال المؤسسة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وتعريفهم لمتطلبات 	<p>عند مقارنة تكوين الموظفين في المؤسستين لاحظنا أن كل منهما تولي أهمية بالغة للموظفين من خلال تكوينهم وتدريبهم وذلك لتحسين ورفع أدائهم انطلاقاً من تصحيح الانحرافات والأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج.</p> <p>ضف إلى ذلك مواكبة الموظفين التطور والتقدم التقني والتكنولوجي العالمي من خلال احتكاكهم بموظفين أجانب أثناء الدورات التكوينية وتقريب العمال من بعضهم البعض إذ أصبح من أولي مبادئ الجودة الشاملة هو الاستثمار في المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية.</p> <p>كما أننا نلاحظ من مقارنتنا للمؤسستين أنهما يقومان بالتكوين على كافة جوانب عملية الإنتاج من</p>

<p>مراقبة، نظام الأيزو، في حالة وجود عيوب التكوين على كيفية استعمال الآلات أي من بداية العملية الإنتاجية إلى آخرها وحتى بعد انتهائها.</p>	<p>تطبيق معايير أيزو 9001.</p>	<p>الموظفين الجدد؛ ○ الموافقة على برنامج التكوين؛ ○ طرح السؤال هل تم بنجاح البرنامج أم لا؟؛ ○ الموافقة على برنامج التدريب.</p>
---	--------------------------------	---

من خلال مقارنةنا للمؤسستين تبادر إلى أذهاننا الأسئلة التالية:

السؤال رقم (08): هل تعتبر المؤسستين المورد البشري عنصرا مهما جدا فيها؟ وهل تتم معالجتهم جيدا؟

- نعم إن كل من المؤسستين تعتبر العنصر البشري مهما جدا فيها من بداية النتاج إلى غاية نهايتها بل وتتعدى ذلك حتى بعد الإنتاج من نقل وتخزين المنتج وذلك ما للعنصر البشري من أهمية في عملية الرقابة والتحكم في تقنيات الإنتاج من إشراف على الآلات وتشغيلها ضف إلى ذلك بواسطة المورد البشري يمكن التحكم في الوقت والتكلفة لاسيما إذا كانت هذه الموارد ذات كفاءة ودرابة بمبادئ الجودة الشاملة زد على ذلك الشهادات العلمية والاستفادة من هذه النخبة، كما في مؤسسة المرايا والزجاج التقني فهي تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بالخصوص على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والمهارات المتخصصة في مجال صناعة الزجاج والمرايا والتي تتطلب توخي التركيز والحذر أثناء تأدية العمل حيث أنه ارتكاب أي خطأ عواقبه وخيمة على المؤسسة وعلى جودة المنتجات.
- ويتجلى اهتمام المؤسستين بالموارد البشرية من خلال عمليات التدريب والتكوين التي تم التطرق إليها سابقا وكذلك التحفيز ودورها في رفع أداء العاملين ومن ثمة زيادة جودة المنتج وبالتالي تستطيع المؤسسة اختراق الأسواق العالمية وتحقيق ميزة تنافسية وهذا كله من خلال خبرات وكفاءات الموارد البشرية.

السؤال رقم (09): هل تعتمد إدارة المؤسسة نشر مفهوم الجودة؟ وتعمل على تحقيق ذلك؟

- من خلال المقارنة بين المؤسستين IMC ومؤسسة المرايا والزجاج لاحظنا أن كل منهما يسعى إلى نشر مفهوم الجودة بين العاملين والعمل على تحقيقها نظرا لحساسية المنتج الذي يوجه إلى صحة المواطنين مباشرة هذا بالنسبة لمؤسسة IMC من خلال الرقابة الدقيقة من طرف مراقبين متخصصين في الجودة ضف إلى ذلك من القيام بدورات تدريبية لتوعية العمال بأهمية تطبيق مبادئ الجودة، كما أن كل من إدارتي المؤسستين نظمت عدة اجتماعات وملتقيات حول هذا الموضوع.

السؤال رقم (10): ما مدى مساهمة المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات لدى المؤسستين محل الدراسة؟ وما مدى مساهمته على مستوى المؤسسات؟

الجدول رقم (3-7): مقارنة مدى مساهمة المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات لدى المؤسستين

المقارنة	مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية	مؤسسة المرايا والزجاج التقني
من خلال مقارنة سيرورة عملية الرقابة على جودة المنتج في كل من المؤسستين لاحظنا أن كل منهما يولي أهمية بالغة لهذه العملية وذلك لتصحيح الانحرافات وتجنب الأخطاء لاحقاً وطرح منتج خالي من العيوب في السوق لتحقيق أهداف كل من المؤسستين وهو تحقيق مبادئ الجودة وميزة تنافسية في السوق.	<p>● في هذه المؤسسة يسري عملية الرقابة على جودة المنتجات بالطريقة الآتية</p> <p>○ حيث يقوم قبل 15 يوماً من بدأ المراجعة الخارجية ممثل الأيزو بزيارة المؤسسة ل يتم تحديد الأيام المناسبة لإجراء الرقابة، ويقوم المراجع الخارجي بوضع برنامج للمراجعة يحدد فيها المصالح التي سوف يزورها؛</p> <p>○ ويقوم بزيارة مسؤول ضمان الجودة (RAQ) ويطلب منه كل السجلات المتعلقة بالجودة (تقارير عدم المطابقة، شكاوي العملاء، حجم العيوب... إلخ) كما يطلب منه سجل المراجعة الداخلية مع إعلامهم بأيام المراجعة؛</p> <p>○ بعد 15 يوماً يكون المراجع الداخلي قد اطلع على كل الوثائق وبذلك تكون لديه فكرة عن الانحرافات الموجودة في نظام الجودة المطبق بالمؤسسة؛</p> <p>○ وفي الأخير يخرج المراجع الداخلي بمجموعة من النتائج يقوم بعرضها أمام جميع المديرين والمسؤولين، وهذه المراجعة تشمل جميع المسؤولين في مختلف المصالح والأقسام والمديريات وتخص سجلات الجودة، الوثائق، مراقبة المنتج</p>	<p>● هذه المؤسسة تقوم بعملية الرقابة من ناحية النوعية على المواد الأولية المستعملة وكذلك مصدر جلب هذه المواد حيث تقوم بشرائها من مؤسسة "DURAN" بألمانيا هذا فيما يخص الزجاج أما المواد الأولية الخاصة بالمرايا يتم جلبها من مؤسسة "MIDITIRANIEN FLOT GLAS" التابعة لمجمع سينتال بولاية تيزي وزو، وهذا من أجل ضمان جلب مادة أولية ذات جودة عالية لضمان جودة منتجاتها؛</p> <p>● مراقبة المواد الأولية من ناحية النوعية والجودة ومدى مطابقتها لاستمارة الطلب التي تم إنشائها من طرف المؤسسة؛</p> <p>● مراقبة المنتجات النهائية بالعين المجردة من أجل عزل المنتجات التي تحتوي على عيوب؛</p> <p>● مراقبة جودة تصليب المنتجات عند خروج المنتج من فرن التلدين ففي حال وجود طيف صوتي فالمنتج المراقب غير مطابق؛</p> <p>● مراقبة مميزات الأبعاد والتي يتم فيها عزل المنتجات الغير مطابقة؛</p> <p>● مراقبة مقياسية المنتج بواسطة جهاز المقياسية.</p>
إذا أخذنا العملية الرقابية الخاصة بمؤسسة الزجاج فهي تقوم برقابة قبلية على الإنتاج من خلال معاينة للمواد الأولية ومكان شرائها من ناحية الجودة والنوعية ورقابية أثناء عملية الإنتاج من خلال مراقبة المنتج المطروح بالعين المجردة وكذلك مراقبة بعدية من خلال مراقبة جودة تصليب المنتجات ومميزات الأبعاد ومقياسية المنتج، أما فيما يخص العملية الرقابية الخاصة ب (IMC) فهي رقابة قائمة على تقارير ومعاينة للسجلات والوثائق والشكاوي والعيوب إذ أنها تعتبر رقابة بعدية أي بعد عملية الإنتاج كما أنه هناك رقابة أثناء عملية الإنتاج من طرف مسؤول مراقبة الجودة.		
ومن هنا نستخلص أن كل من المؤسستين تولي أهمية كبيرة على الرقابة على جودة المنتجات لتصحيح الانحرافات والأخطاء ورفع أداء العاملين وطرح منتج خالي من العيوب لإرضاء العملاء من ناحية الجودة والنوعية لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة.		

ومن خلال دراستنا السابقة وإعداد مقارنة بين مؤسستي (IMC) والزجاج (SOMIVER) يمكن استخلاص ما يلي:

- فيما يخص الموارد البشرية: إن كل من المؤسستين تولي اهتماما كبيرا لها، إذ لم تعد تهتم بالعمليات التقليدية فقط كالإنتاج وخفض التكاليف وتحقيق الربح فقط وإنما الاهتمام بالموارد البشري من خلال تكوينه وتدريبه وتحفيزه وحتى الاهتمام بحياته الشخصية ليقدم الأفضل لأن الاستثمار في المورد البشري هو أفضل استثمار كما نلاحظ أن كل من المؤسستين تهتم بجلب الكفاءات لاسيما مؤسسة (IMC) نظرا لأهمية وحساسية منتوجاتها لأن ذلك يكسبها ميزة تنافسية ومكانة في السوق؛
- فيما يخص عملية الرقابة على جودة المنتجات: من خلال مقارنة التي أجريناها نلاحظ أن كلتا المؤسستين تقوم بالرقابة على منتجاتها من بداية عملية الإنتاج إلى آخرها وهذا يتجلى أثناء مراقبة المواد الأولية ومكان شراءها وجودتها ونوعيتها، الرقابة على الآلات المستعملة، رقابة الوثائق والمستندات، كذلك تجريب المنتج قبل تسويقه كلها أمور تتعلق بالجودة، كما أنها تعمل على معالجة العيوب والانحرافات لتحسين منتجاتها سابقا والحصول على منتجات خالية من العيوب وترضي رضا المستهلك.

خلاصة الفصل الثالث

بعد محاولتنا لمعرفة مدى مساهمة المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات لدى المؤسستين، أهم ما يمكن قوله أن كلتا المؤسستين تمتلكان نظاماً فعالاً لمراقبة جودة ونوعية منتجاتها، وهذا يرجع إلى الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في عملية الرقابة كما تطبق أحدث معايير الأيزو 9001، وتركز على توظيف وتكوين وتدريب عمالها التي تساهم في رفع جودة منتجاتها للحصول على منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب لتحقيق رضا المستهلك.

خالمة عالمة

إن للمواد البشرية أهمية بالغة في نظام الرقابة على جودة المنتجات وهذا لما تملكه من خصائص ومزايا المتمثلة في المعارف والمهارات والكفاءات التي تؤهلها لأن تكون عنصرا أساسيا في متابعة عمليات الإنتاج والمراقبة على الجودة والنوعية بالمؤسسة باعتبارها أحد الموارد الهامة والأساسية التي يجب على المؤسسة أن تسعى للمحافظة عليها من أجل تحقيق التطور الدائم والتحسين المستمر وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومن خلال المقارنة التي أجريناها بين مؤسستي الزجاج و IMC لاحظنا فعالية المورد البشري في عملية الرقابة على أداء المؤسسة، وهذا ما أدى إلى حصولها على منتجات ذات جودة عالية خالية من العيوب، وهذا يعود إلى البرنامج التدريبي والتكويني وكذا التحفيز المقدمة لعمال المؤسسات إضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل الجماعي الذي يزيد من ولائهم وشعورهم بالانتماء بالمؤسسة، وهذا ما تتطلبه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما لاحظنا أن مؤسسة الزجاج تعتمد على التحفيز المادية فقط بينما IMC تعتمد على التحفيز المادية ضف إلى ذلك الترقيات، تحفيز النقل.

ومن خلال مقارنةنا للمؤسستين توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن تطبيق كل من المؤسستين لمواصفات الأيزو يعطيها فرص لتحسين نظم الجودة وتوكيدها وهذا ما يبين صحة الفرضية الأولى؛
- إن المؤسستين تسعيان دائما لتحسين منتجاتها وتطوير عملياتها الإنتاجية من خلال رفع أداء العاملين عن طريق التدريب لضمان التطبيق الناجح لمبادئ الجودة الشاملة؛
- إن تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين ترتب عنها تغيرات في أسلوب أداء العمل حيث تجعل قضية تحسين الجودة مسؤولية المؤسسة والموظفين فيها ولا تحصرها على فئة معينة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية؛
- إن التوظيف بمؤسسة المرايا والزجاج التقني كباقي التوظيف بالمؤسسات الإدارية من إعلان، جمع الملفات (استقطاب)، اختيار، توظيف. أما مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية فتعتمد على طرق علمية حديثة تواكب المؤسسات العالمية، ولاسيما توظيف الكفاءات؛
- إن كل من المؤسستين تقوم بإجراء دورات تدريبية لرفع أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسين المنتج وجودته وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

- إن كل من المؤسسات تعتبر المورد البشري عنصر مهم وفعال لأنه هو الذي يشرف على العملية الإنتاجية من البداية حتى نهايتها وكذلك هو الذي يقوم بعملية الرقابة سواء كانت ذاتية أو من طرف أشخاص آخرين؛
- إن كل من المؤسسات قامت بحملات تحسيسية لتوعية مواردها البشرية بمفهوم ومبادئ الجودة باستعمال عدة أدوات كالملتقيات، المذكرات، المراسيم الموجودة لدى المؤسسة وكذلك اكتسابها أثناء القيام بالعمل وكذا من عملية تصحيح الانحرافات؛
- يقوم مراقب الجودة في المؤسسات بمتابعة عملية الإنتاج من مراقبة المادة الأولية إلى غاية الحصول على منتج نهائي خال من العيوب.

التوصيات:

انطلاقاً من التحليل والمقارنة بين المؤسسات فيمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة تدريب جميع العاملين على معايير الجودة؛
- عدم اقتصر مؤسسة المرايا والزجاج التقني على التحفيز المادي فقط بل الاهتمام بالجانب النفسي للعمال من خلال مراعاة ظروفهم وتحسيسهم بالانتماء داخل المؤسسة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لكل الموارد البشرية؛
- عدم الاقتصار بالرقابة الداخلية على أساس الوثائق والمراسيم وإنما استعمال طرق علمية وإحصائية كخرائط التدفق ومخطط باريتو وكذا استخدام حلقات الجودة؛
- محاولة تبني معايير السلامة البيئية والصحية.

آفاق الدراسة

- أهمية الرقابة في رفع أداء المؤسسة؛
- دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة؛
- أهمية التكوين والتدريب في عملية الرقابة على جودة المنتجات.

قائمة

المصادر والمراجع

كتب:

1. أبو بكر محمود الهوش، "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، ليبيا، 2018م.
2. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.
3. انتصار عربي فدعم، أحلام أحمد جمعة، مروان عبد الحميد عاشور، "استعمال خرائط مراقبة السيطرة لقياس جودة الطالب الجامعي في العملية التعليمية"، *Global Journal of Economics and Business*, Vol. 5, No. 3.
4. أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
5. بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة وهران -2-، العدد 17، السادس الثاني، 2017.
6. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، 2016.
7. خضير كاظم حمود، ياسين كاسبخرشة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن. 2007.
8. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
9. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
10. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
11. فاروق السيد عثمان " قوى إدارة التغيير في القرن 21"، الطبعة الأولى، دار الوفاء المنصورة مصر، 2000.
12. فتحي أحمد يحي العالم، "نظم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات"، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2005م.

15. كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
16. لعلى بوكميش، "إدارة الجودة لشاملة أيزو 9000" دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م/1432هـ.
17. مأمون درادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
18. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
19. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
20. ماهر احمد : إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2005 .
21. مجاني بادريس: تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية الوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة الجزائر، 2017.
22. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
23. محمد أحمد عيشوني، "ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقها في المجالات الإنتاجية والخدمية"، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2014.
24. محمد الرئيس العامري، "نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2015.
25. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج: «إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة والجودة الشاملة» دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014 .
26. محمد سعيد أنور سلطان، " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، مصر، 2003.
27. محمد عبد الفاتح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق TQM"، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
28. محمود سليمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال " ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004.
29. مرعي محمد مرعي، "دليل التدريب في المؤسسات والادارات"، سلسلة رضا للمعلومات دار الرضا، دمشق، 2001.
30. ملحم سليم "تمكين لمفهوم اداري معاصر" المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2006.

31. منير احمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2018 عمان الأردن 2018.

مذكرات تخرج:

32. بودالي محمد، « دور المورد البشري في الرقابة على الجودة المنتجات »، الماجستير علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو قررة، بو مرداس، الجزائر، 2010 – 2011.

33. بودالي محمد، صدور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) SARL-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بو قررة بو مرداس، بو مرداس، الجزائر، 2011 .

34. بوطيح ليلي، "إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية الناشطة في مدينة سكيكدة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018.

35. بو عرورة روميلة، "النظام القانوني لألجيراك ودوره في حماية الجودة"، رسالة ماجستير، فرع التنظيم الاقتصادي، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة1، قسنطينة، الجزائر، 2013.

36. بوفاس شريف، "إدارة الجودة الشاملة والتغيير في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013.

37. جباري فادية، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل -دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد "تلمسان"، تلمسان، الجزائر، 2011.

38. حسام محمد حسونة، "معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية - قطاع غزة، وطرق التغلب عليها"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، غزة، فلسطين، 2014.

39. ربيعي ميلود، "تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية PIPE GAZ"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت بسكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2007.

40. رحاب حسين جواد كاظم، "المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة نظام التعليم الإلكتروني"، محاضرة ألقيت على طلبة السنة ثانياة، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 5 نوفمبر 2013.

41. زيد المال حسناء: "واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية"، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.
42. العابد هواري: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، دورة 2014 - 2015.
43. العابد هواري، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة ولاية أدرار-"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2015.
44. عبد الحميد قطوش، "الرقابة الإحصائية على جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، أم البواقي، الجزائر، 2009.
45. العبيدي عمارة، "محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة مؤسسة روائح الورود-"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
46. علماوي أحمد، "فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص-"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس "سيدي بلعباس"، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.
47. علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، "دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
48. فائق جاري زوير، "مراجعة متطلبات العملاء الأجانب لصناعات النفط العراقي في مقابل احتياجات الشعب العراقي لصناعته النفطية"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، العراق، 2014.
49. فتحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، التخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2007.
50. لعشعاشي مصطفى، "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق وتحديات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENANA) بسعيدة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2011.

51. منصورى كمال، منصورى إلهام، " الملاءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمى "، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
52. مؤيد أكرم أرسلان، "أثر تطبيق كامل نظام (ISO 9000 – TQM) على السياسة التنافسية (دراسة تطبيقية فى معمل التحرير للبناء الجاهز)"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012 .
53. نجمة عباس " دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة فى الملتقى الوطنى الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته فى تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012.
54. نحال وليد، مراح بلال، "تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، ماستر علوم مالية، مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011-2012.
55. نعيمة يحيوي : « سلسلة محاضرات فى إدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
56. هبة سيد أحمد حسين علي، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق فى المؤسسات الصحية"، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
57. يحي بربوقات عبد الكريم، "إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 " أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2009.
58. يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم الجزائرية -دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-"، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
- مجلات وملتقيات:
59. حسن جبر علوان، "دور حلقات الجودة فى التغيير المنظمى -دراسة تطبيقية فى معمل سميت السدة-"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقنى بابل، العدد 04، 2011.
60. خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، "حلقات تحسين الجودة فى المؤسسة -تجارب بعض الدول-"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع، جوان 2011.
61. عاشور مزريق، محمد غربى، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 02، ماي 2005.

مواقع أنترنت:

62. أنواع الحوافز في إدارة الموارد البشرية، بواسطة: كتاب سطور – آخر تحديث: 14:22،
2020/02/11.

63. سعيد شعبان حامد: " إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات الحديثة لإدارة
الموارد البشرية"، التاريخ 2016/10/13، 03:46.

64. محمد أحمد إسماعيل: الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، متصفح فونيكس، 2010/01/05،
17:15.

65. التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة، 2013/01/22، 11:46، M R Management.

*

*