

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة

من طرف

رفيقة شامي

أمام اللجنة المشكلة من

البلية ديسمبر 2006

ملخص

إن محور تركيز هذا البحث ينصب في الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ و ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالموارد البشري ؟ و ما هي النواحي المشجعة على استيعاب هذا الأسلوب الإداري في الشركة محل الدراسة ؟ و ما هي النواحي غير المواتية على استيعابه ؟

و بغرض الإجابة على تلك الأسئلة قام الباحث بالاعتماد على طريقة الاستبيان للإدارة المباشرة و للإدارة الوسطى إذ يحتوي هذا الأخير على خمسة محاور للجودة الشاملة لدى العنصر البشري كما قام كذلك بأجراء مقابلة مع أفراد الإدارة العليا و كان توزيع العينات كالتالي:

عدد أفراد الإدارة المباشرة 317، أخذنا نسبة 25 % وذلك لاعتبارها العينة الملائمة للدراسة، حيث يبلغ مجموع العينة 80 مفردة، وفي الإدارة الوسطى كان مجموع المبحوثين فيها 39 إطار أخذنا نسبة 25% فبلغ أفراد العينة 10 مفردات. أما الإدارة العليا فقد بلغ عدد أفرادها 29 فأخذنا نسبة 25 % وبالتالي فمجموع العينة هو 08 مفردات واستعملنا مع هذه الفئة أسلوب المقابلة. و كان الاختيار بطريقة عشوائية في كل إدارة من الإدارات السابقة الذكر، مع العلم أن كل الاستثمارات كانت صالحة للدراسة و التحليل.

و على ذلك تضمنت الدراسة النظرية فصلين حيث تم في الفصل الأول تقديم إطار فكري و نظري للجودة ومراحل تطورها و كذا التعريف بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوب هادف إلى إحداث تحسين الجودة، كما تطرق كذلك إلى إظهار الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومداخل التغيير الأخرى و من بينهم الايزو 9000 و إعادة الهندسة و مكانة المورد البشري في كل منهم، كما تناول الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة التي تبين لنا عملية تطبيقها بدءا من عملية التخطيط الاستراتيجية للجودة الشاملة إلى غاية نظام المعلومات و التغذية العكسية، إضافة إلى عملية الرقابة على الجودة الشاملة، و الأدوات الإحصائية المستعملة، أما الفصل الثاني فقد تم عرض مفاهيم عامة حول الموارد البشرية و عملية توظيف و تقييم الموارد البشرية، إضافة إلى التهيئة المبدئية للموارد

البشرية و المتمثلة في تعميق فكرة الجودة الشاملة من خلال ثقافة المؤسسة، إضافة التعلم والتدريب وفق ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، كما اهتم هذا الفصل بالتعاون و روح الفريق الواحد داخل المؤسسة و كذلك فعالية عملية الاتصال و دورها في جعل المورد البشري أكثر فاعلة، و كذا عملية تمكين العاملين و خاصة عملية المشاركة في اتخاذ القرارات و التحفيز باعتبارها جزء هام من عملية التمكين الهادفة إلى كسب ولاء و انتماء الموارد البشرية ، أما فيما يخص الفصل الثالث و المتعلق بالجانب الميداني، فقد جاء كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على ميدان الدراسة و الهادفة إلى الوقوف على مدى توافق تهيئة المؤسسة لمواردها البشرية و متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث قام الباحث بتقديم الشركة و التعريف بنشاطها إضافة إلى التطرق لمهام إدارة الموارد البشرية و خاصة عملية توظيف العاملين، كما قام بدراسة و تحليل كل من الاستثمارات المقدمة و المقابلة المتعلقة بأفراد الإدارة العليا.

شكر

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد التوهامي طواهر لقبوله الإشراف أولاً، و توجيهاته و إرشاداته طيلة فترة إنجاز البحث ثانياً، مما كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث في صورته النهائية.

كما أتقدم أيضاً بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة أميانت اسمنت بمفتاح و اخص بالذكر رئيس مصلحة التكوين السيد عبد الحميد غدير و رئيس مديرية الجودة السيد عبد الحميد بلقاسمي اللذان لولاهما لما تمكنا من إجراء التربص الميداني على أحسن ما يرام، و ما تمكنا من جمع المعلومات اللازمة فألف شكر مرة أخرى.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من أساتذة و زملاء و أصدقاء و لو بابتسامة صادقة.

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
28	01 مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة و مجالات اهتمامها
29	02 مراحل تطور إدارة الجودة
46	03 الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة
48	04 جوانب تركيز التخطيط الاستراتيجي
51	05 تخطيط جودة المنتج
52	06 تخطيط جودة السلعة
55	07 المرحلة الأولى (4 - 6) الأشهر الأولى
56	08 المرحلة الثانية من (6 - 8) أشهر
57	09 مراحل التنظيم لإدارة الجودة الشاملة
61	10 عناصر KAIZEN
62	11 التحسين المستمر التدريجي
63	12 عناصر و أساليب التحسين المستمر
65	13 عجلة ديمنج
66	14 خطوات مدخل دائرة الجودة المستمرة
67	15 التغذية العكسية و التحسينات المستمرة
69	16 إستراتيجية الرقابة على الجودة الشاملة
73	17 الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة
74	18 خريطة الرقابة على الجودة
75	19 الرقابة على درجة الحرارة
77	20 مخطط السبب و الأثر الموضح للمشاكل الرئيسية
77	21 مخطط السبب و الأثر الموضح للأسباب الجزئية غير المباشرة و التي تؤثر على الأسباب الرئيسية

80	22	نموذج الخريطة الانسيابية لسير العمل لأي عملية إدارية أو فنية
83	23	نموذج المدرجات التكرارية
84	24	أسباب التعطيلات الهاتفية
86	25	أنواع منحنيات الارتباط
100	26	خطوات عملية الاختيار
115	27	أهمية ثقافة المؤسسة
133	28	عملية التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة
156	29	علاقة الإدارة بالعاملين المتبينة لمفهوم تمكين العاملين
171	30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط
174	31	الهيكل التنظيمي لشركة اميانت إسمنت بمفتاح
180	32	التمثيل الدائري للموارد البشرية في وحدة أميانت اسمنت بمفتاح حسب الجنس
186	33	طريقة التوظيف في شركة اميانت اسمنت بمفتاح
194	34	التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب الجنس
195	35	التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب الجنس
196	36	التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب السن
196	37	التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب السن
197	38	التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب مستوى التعليم
197	39	التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب مستوى التعليم
198	40	التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب الأقدمية
199	41	التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب الأقدمية
237	42	المثيل البياني للإدارة العليا حسب الجنس
238	43	التمثيل البياني للإدارة العليا حسب السن
238	44	التمثيل البياني للإدارة العليا وفق مستوى التعليم
239	45	التمثيل البياني للإدارة العليا وفق الأقدمية

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	المقارنة بين الطريقة اليابانية و الطريقة الأمريكية
02	مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
03	القضايا المحتملة لمقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها
04	تقسيم العمالة حسب مستوى تأهيلهم العلمي داخل الوحدة
05	الموارد البشرية في وحدة أميانت اسمنت بمفتاح حسب الجنس
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
07	توزيع أفراد العينة حسب السن
08	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم
09	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
10	نشر مفهوم الجودة بين مختلف العاملين في الشركة
11	إدارة الجودة الشاملة تهتم بالزبون والمورد والمساهمين وكل عمال الشركة
12	إدارة الجودة الشاملة هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة
13	إدارة الجودة الشاملة هي مراقبة المنتجات النهائية
14	إدارة الجودة الشاملة تعمل على إرضاء الزبون وجعله هدف المؤسسة في المقام الأول
15	المسؤولية مشتركة من أجل التحسين لجودة الإنتاج والخدمات
16	إحداث تغيير في شكل المنتج فقط
17	الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	تحسين الجودة عنصر دائم في الشركة وليس شعار أو حملة مؤقتة
19	أفعال المديرين و أهمية تحسين الجودة
20	الاجتماعات التي تناقش الجودة في الشركة و استراتيجيات لتحسين الجودة
21	الرغبة في تحقيق التحسين المستمر للجودة و عمليات الرقابة على المنتج في الشركة

213	مقاومة عمال الشركة للتغييرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهامات	22
214	الاعراف بالشركة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة	23
215	المشاركة و حل المشكلات المتعلقة بجودة المنتجات	24
216	ثقافة الشركة و زيادة منح السلطة والمسؤولية لتحسين الجودة	25
217	مكانة الموارد البشرية مقارنة بمجموع الأصول	26
218	تشجع إدارة الشركة أصحاب المواهب والإبداع الذين يرغبون في مواصلة الدراسة	27
219	الوقت الممنوح للموظف الجديد لتعلم تقنيات العمل	28
220	نظرة إدارة الشركة إلى الأخطاء	29
221	اعتماد قرارات الشركة	30
222	الدورات التدريبية وعلاقتها بإدارة الجودة و بإدارة الجودة الشاملة	31
223	العاملين و فرص تحسين كفاءتهم	32
224	موظفو مصلحة مراقبة الجودة و التدريب على الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة	33
225	تعليم وتدريب العاملين الذين يتصلون بالعملاء	34
226	نظام الاتصال بالشركة محل الدراسة	35
227	جودة الاتصالات في لشركة	36
228	مدة الرد على الشكاوى المقدمة من طرف العميل الداخلي لإدارة الشركة	37
229	التقديرات والمكافآت	38
230	موقف العاملين من توزيع المكافآت	39
231	ولاء وانتماء المورد البشري للشركة محل الدراسة	40
232	أسباب اعتزاز وولاء الموارد البشرية للشركة محل الدراسة	41
233	أسباب عدم الاعتزاز بالشركة محل الدراسة	42
234	فرق العمل	43
235	تقييم الأداء	44
237	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
237	توزيع أفراد العينة حسب السن	46

238	47	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم
239	48	توزيع أفراد العينة وفق الأقدمية
241	49	نظرة الإدارة العليا إلى التدريب
242	50	التدريب وعلاقته بإدارة الجودة
242	51	التدريب وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
245	52	نظرة الإدارة العليا إلى الأسباب في حالة حدوث أخطاء تشغيلية في العمليات الإنتاجية
246	53	الأهمية التي يحتلها المورد البشري
247	54	ردة فعل أفراد الإدارة العليا للتغيير
248	55	فعالية عملية الاتصالات
249	56	العمل في شكل فرق
251	57	الولاء و الانتماء
211	21	الرغبة في تحقيق التحسين المستمر للجودة و عمليات الرقابة على المنتج في الشركة
213	22	مقاوم عمال الشركة للتغييرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهامات

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

14مقدمة
221. إدارة الجودة الشاملة
221.1. الإطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة
231.1.1. مفاهيم أساسية حول الجودة
231.1.1.1. تعريف الجودة
262.1.1.1. التطور التاريخي لإدارة الجودة
292.1.1. مدخل إلى الجودة الشاملة
301.2.1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة
312.2.1.1. نشأة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة
353.2.1.1. البعد الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة
373.1.1. علاقة إدارة الجودة الشاملة ب الايزو 9000 و إعادة الهندسة
371.3.1.1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي الايزو9000.....
422.3.1.1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة
452.1. الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة
461.2.1. تخطيط الجودة الشاملة
461.1.2.1. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة
502.1.2.1. تخطيط جودة المنتج و العمليات
542.2.1. تنظيم إدارة الجودة الشاملة و توكيد الجودة

541.2.2.1.تنظيم إدارة الجودة الشاملة
472.2.2.1.توكيد الجودة
593.2.1.التحسين المستمر و نظام المعلومات
601.3.2.1.التحسين المستمر
672.3.2.1.نظام معلومات التغذية العكسية
673.1.الرقابة و أدوات إدارة الجودة الشاملة
681.3.1.الرقابة على الجودة الشاملة
681.1.3.1.ماهية و أهمية الرقابة على الجودة الشاملة
712.1.3.1.النماذج المستخدمة في الرقابة على الجودة
752.3.1.أدوات إدارة الجودة الشاملة المنطلقة من أسلوب استنباط الأفكار
761.2.3.1.أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة
782.2.3.1.الخرائط الانسيابية
813.3.1.أدوات إدارة الجودة الشاملة المنطلقة من أسلوب قائمة الفحص
811.3.3.1.المدرجات التكرارية
832.3.3.1.تحليل باريتو
843.3.3.1.أسلوب الرسم البياني الانتشاري
882.محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري
881.2.إدارة الموارد البشرية
891.1.2. مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
891.1.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
922.1.1.2.تعريف إدارة الموارد البشرية
943.1.1.2. دور الموارد البشرية في تدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة
952.1.2.توظيف العاملين
961.2.1.2.الاستقطاب
992.2.1.2.عملية الاختيار
1013.2.1.2.التعيين
1033.1.2.تقييم الأداء
1031.3.1.2. مفاهيم عامة حول تقييم الأداء
1082.3.1.2.العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تقييم الأداء
1112.2.تهيئة الأرضية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجعل المورد البشري أكثر فاعلية

111	1.2.2. التغيير السلوكي من خلال الثقافة كأساس صحيح لفعالية المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.....
112	1.1.2.2. ثقافة المؤسسة.....
115	2.1.2.2. ثقافة المؤسسة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.....
119	3.1.2.2. مقاومة التغيير.....
122	2.2.2. التعلم داخل المؤسسة.....
122	1.2.2.2. نظرة عامة حول التعلم.....
126	2.2.2.2. العوامل المساعدة و المعيقة على التعلم.....
129	3.2.2. التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة.....
130	1.3.2.2. مبادئ و عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
123	2.3.2.2. تنظيم التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة.....
140	3.2. عناصر أساسية في تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.....
140	1.3.2. الاتصال داخل المؤسسة.....
140	1.1.3.2. نظرة عامة حول الاتصالات.....
143	2.1.3.2. العوامل المساعدة على تنمية الاتصالات داخل المؤسسة.....
145	3.1.3.2. العوامل المعيقة على تنمية الاتصالات داخل المؤسسة.....
147	2.3.2. بناء التعاون و روح الفريق.....
147	1.2.3.2. نظرة عامة حول التعاون و روح الفريق.....
149	2.2.3.2. العوامل المساعدة على بناء التعاون و روح الفريق في المؤسسة.....
152	3.2.3.2. العوامل المعيقة لبناء التعاون و روح الفريق و كيفية تفاديها.....
154	3.3.2. تمكين العاملين.....
155	1.3.3.2. تمكين العاملين لاتخاذ القرارات.....
157	2.3.3.2. المفاتيح الرئيسية للتمكين.....
164	3. دراسة حالة في شركة اميانت اسمنت بمفتاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط – مجمع ERCC.....
164	1.3. الأسس المنهجية للدراسة.....
169	2.3. التعريف بالشركة محل الدراسة.....
169	1.2.3. تاريخ و نشأة المؤسسة محل الدراسة.....
171	1.1.2.3. التعريف بالوحدة.....
180	2.1.2.3. نشاط الوحدة و أسواقها.....

182	إدارة الموارد البشرية.....2.2.3
182	1.2.2.3 مكانة و دور دائرة إدارة الموارد البشرية.....
185	2.2.2.3. توظيف الموارد البشرية.....
189	3.2.3. تجربة شركة اميانت اسمنت بمفتاح في مجال إدارة الجودة.....
189	1.3.2.3. مرحلة ما قبل الحصول على شهادة الايزو 9002 إصدارات 1994.....
191	2.3.2.3. مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الايزو 9002 إصدارات 1994.....
194	3.3. تحليل بيانات الاستبيان.....
194	1.3.3. المميزات العامة للعينتين.....
199	2.3.3. تحليل جداول بيانات الاستبيان (للإدارة المباشرة و للإدارة الوسطى).....
236	4.3. تحليل بيانات المقابلة.....
236	1.4.3. المميزات العامة للعيينة.....
239	2.4.3. تحليل بيانات المقابلة.....
252	5.3. نتائج الدراسة الميدانية.....
256	خاتمة.....
263	الملاحق.....
267	قائمة المراجع.....

مقدمة

يشهد العالم اليوم ضغوطات و تحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية و الخارجية للمؤسسات المؤثرة على استقرارها و ربحيتها فالحاجة إلى تحسين الربحية، و الإنتاجية، و الجودة أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة لضمان البقاء الاقتصادي لها.

لقد أصبح ينظر إلى الجودة اليوم على أنها تعني الأرباح العالية و العيوب الصفرية، وأصبح بهذا المعنى و في هذا الإطار هي وظيفة عمل كل فرد في المؤسسة بصرف النظر عن موقعه و طبيعته عمله، ولم يعد ينظر إلى الجودة من تلك الزاوية الضيقة وهي أنها أسلوب اختيار وفحص نهائي للمنتجات بل أصبح ينظر إليها كجزء ملتحم ومرتبطة بكل الأنشطة الإنتاجية.

لقد أصبحت مشكلة تطوير و تحسين جودة المنتجات تلقى اهتماما ملحوظا في غالبية دول العالم و خاصة منذ بداية العقد الماضي - التسعينيات - من القرن العشرين استنادا إلى أن تطوير و تحسين جودة المنتج يمثل أهم عنصر من عناصر الاستثمار، ولهذا نجد تطوير مستمر في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف و استمرار تدعيمه.

و على الرغم من اقتناع معظم دول العالم بهذه القضية و الانتباه إليها و تطبيقها على مختلف قطاعات الإنتاج و الخدمات، إلا أن المؤسسات الجزائرية مازالت تقترب ببطء شديد نحو المفاهيم الحديثة لتطوير و تحسين الجودة علما انها الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية و تحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي افرزها التطور المحلي و العالمي الجديد، و هذا ما يدعونا إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الجزائرية الإنتاجية منها أو الخدمية على حدا سواء لتأخذ بالمستحدث منها، و الذي ثبتت فاعليته في الارتقاء بأداء المؤسسات، و لعلى احد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة و لاقت قبولا عاما في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي اصطلح على تسمية إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كاملاً و عاماً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهي أسلوب للتطوير التنظيمي، لذا فهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق و تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها، و أن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل و التغيير يتحدد بما يدعم و يحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل من مداخل التغيير الأكثر اهتماماً بالموارد البشرية مقارنة بالمدخل الأخرى باعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية من أجل تطبيق و نجاح إدارة الجودة الشاملة، و أن تهيئتهم لعملية التغيير هي حتمية لا مفر منها إذا أرادت المؤسسة المحافظة على أسواقها الداخلية و التطلع إلى الأسواق الخارجية في ظل منافسة شرسة في كل شيء (سعر، جودة، تكنولوجيا)، و لن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، و إدراجها ضمن ثقافة المؤسسة.

و على الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه و ثبتت فاعليته في العديد من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية اليابانية، وأخذت الطريق بقوة في تطبيق العمل بغالبية المؤسسات الأمريكية و الأوروبية، و أيضاً لاقى القبول و الاقتران و دخل دائرة التنفيذ الفعلي لبعض المؤسسات في الدول النامية التي سلكت طريق الاصطلاح الاقتصادي منهجا و طريقا لها، إلا انه و حتى الآن لم يأخذ طريقه في التطبيق بالمؤسسات الجزائرية، و لم يتم بعد إدراجه في قائمة اهتماماتها أو اولوياتها، إذ أن هذا المدخل مازال نصيبه في المؤسسة الجزائرية مثار نقاش في ندوات تعقد هنا أو هناك، ولم تصدر حتى الآن من البوادر ما يشير إلى الاهتمام الكافي بهذا الأسلوب الحديث باستثناء التسابق نحو التأهيل للحصول على شهادة من شهادات سلسلة المواصفات الدولية (الايزو9000).

و عليه فقد بات واضحاً للمؤسسات الجزائرية ضرورة الأخذ بالأسلوب الفعال ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، من أجل إحداث تغييرات في فلسفة و أسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة و استعمالها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها و المحافظة عليهم، فأى خسارة لأي عميل يعني ذلك تأثر مستقبل المؤسسة و تعرض بقاءها للخطر.

أهمية البحث:

تنبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من كون مفهوم إدارة الجودة الشاملة احد المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر الذي يساعد المؤسسات بمختلف أنواعها في التعرف إلى جوانب الهدر في الوقت، والطاقات الذهنية، و المادية، و من ثم التخل عنه.

ولهذا فان أهمية هذه الدراسة تكمن في محاولة لفت أنظار القائمين على المؤسسات الجزائرية الإنتاجية و الخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، و الذي يعتبر من الافرازات الهامة في تطور الفكر الإداري، و الذي ثبتت كفاءته و فعاليته عند وضعه موضع التنفيذ العملي، و أمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالإنتاجية و الجودة، و إلى التأكيد انه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الجزائرية في البحث و دراسة فرص الأخذ بهذا الأسلوب، و مدى ملاءمته لبيئة الأعمال الجزائرية و ما يتطلبه الواقع العملي من إحداث تغييرات على الموارد البشرية إذا ما تبين أنها مناوئة أو معاكسة للأخذ به حتى تكون متلائمة لمتطلبات تطبيقه.

وتأتي الأهمية النظرية في محاولة إثراء المادة العلمية التي تفيد الباحثين و تبين لهم كيفية ارتباطها بالواقع الفعلي، حيث يلاحظ قلة الأبحاث و الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم ليس فقط على المستوى المحلي بل و على مستوى الوطن العربي أيضا، مما يتطلب من الباحثين في حقل الإدارة إبراز هذا المفهوم و تقديمه إلى المؤسسات و المكتبات للاستفادة منه، و جعله أرضية نظرية و دعم يمكن من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، و بالتالي سد نقص في هذا المجال.

أما الأهمية العملية فتساهم في تقييم فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث لحل مشاكل الإنتاجية و الجودة في إحدى شركات مواد البناء الجزائرية و ستكون النتائج التي يتم التوصل إليها مؤشرا لتقرير تطبيقه على قطاعات أخرى، أي انه يقدم الأسلوب التطبيقي الذي يمكن أن تنتهجه الشركات التي تفكر في الأخذ بهذا الأسلوب و الحصول على المزايا المتوقعة من تطبيقه.

إن أهمية هذا البحث ترجع إلى كونه يتطرق إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مسببات النجاح و الشكل الذي يتعين أن تكون عليه الموارد البشرية لتتلاءم مع تلك المتطلبات دون إغفال للمشكلات أو التحديات التي تقف في مواجهة التطبيق.

الإشكالية:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، و الذي أصبح محل اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين و الممارسين، كما و قد أصبحت مرتكزات هذا المفهوم و أساليبه المتمثلة في ضبط الجودة من خلال العمليات الإحصائية و بناء ثقافة عميقة لدى العنصر البشري عن الجودة و الاهتمام بالعمل المساندة للتغيير، تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من مؤسسات البلدان المتقدمة في حين لا تزال أساليب مؤسسات بلدان الوطن العربي بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة تقتصر إلى مثل هذه الأساليب الحديثة، و الذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإنتاجية و سوء الخدمات المقدمة و بالتالي عدم رضا العميل.

و على ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:
ما مدى التوافق بين التهيئة الحالية للموارد البشرية في شركة أميانت اسمنت بمفتاح و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالموارد البشري ؟

و حتى نتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع نقدم مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية
كتجزئة للإشكالية الرئيسية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالموارد البشري ؟
- ما هي النواحي المشجعة على استيعاب هذا الأسلوب الإداري في الشركة محل الدراسة ؟
- و ما هي النواحي غير المواتية لاستيعابه في الشركة محل الدراسة ؟

فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على جملة من الفرضيات و هي كالتالي:

تعني إدارة الجودة الشاملة خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون و الموظفون بشكل متكامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين و المرتقبين، و في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة لثقافة المورد البشري لتكون متوافقة تماما مع متطلبات نجاحها .

يعتبر التكوين في المؤسسة محل الدراسة من أهم العوامل المشجعة على استيعاب أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

تمثل الاتصالات في الشركة محل الدراسة من بين النواحي غير المواتية لاستيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

عرض و تقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة و التطور و المفهوم و متطلباته التطبيقية.

إبراز متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمورد البشري.

تقديم توصيف كامل لواقع تهيئة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة من كافة أبعادها و مختلف عناصرها خاصة تلك المتعلقة و ذات الصلة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و الوقوف على مدى مناسبة هذه التهيئة لتطبيق هذا النظام، و ما هي النواحي الايجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة.

مبررات و دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات و دوافع دعنتني إلى اختيار هذا الموضوع و أهمها:

الشعور بأهمية الموضوع خاصة و أن الاقتصاد الجزائري يشهد في السنوات الأخيرة تحولات هامة في هذا المجال، فأردنا إبراز الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية لمواكبة هذه التحولات و التطورات.

محاولة معرفة مدى التوافق بين التهيئة الحالية للموارد البشرية في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمورد البشري.

يرجع اختياري لشركة اميانت اسمنت بمفتاح وحدة المواد المشتقة للوسط (مجمع ERCC). إلى الأهمية التي تحتلها هذه الشركة بالنسبة لقطاع الصناعة بصفة عامة و لصناعة مواد البناء بصفة خاصة في تغطية السوق المحلي.

أما العامل الأهم و الذي يزكي تطبيق هذه الدراسة على هذه الشركة هو اعتبارها من بين الشركات الأوائل في الجزائر التي حازت على شهادة الايزو 9002 لمواصفة الجودة العالمية و أول وحدة من الوحدات التابعة لشركة المواد المشتقة للوسط مجمع (ERCC) حازت على هذه الشهادة، و باعتبار أن الحصول على مثل هذه الشهادة تعتبر خطوة نحو التحسين المستمر و نحو إدارة الجودة الشاملة، و من ثم كان لزاما علينا أن نوجه هذه الدراسة إلى هذه الشركة باعتبارها صاحبة السبق إلى هذا المجال.

مناهج و أدوات البحث:

بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة و لإثبات مدى صحة و خطأ الفرضيات المقترحة تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي عند تناولنا للجانب النظري بهدف تعريف مكونات الموضوع و فهم محتوياته، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي للبيانات الإحصائية التي تصور لنا واقع التهيئة الحالية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة لكل منها مجال اهتمام و نقطة ارتكاز نذكر منها:

محفوظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.

خلص الباحث إلى أن مشاركة المتدرب في التعبير عن احتياجاته له تأثير كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.

خلص الباحث إلى أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة تحضى بمكانة اكبر مما هو عليه ضمن معايير الايزو.

صعوبات البحث:

هناك نوعين من الصعوبات التي صادفتنا خلال بحثنا هذا و هي:

قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع حيث أن معظم المراجع تعرضت إلى الجودة

و الجودة الشاملة دون التأكيد على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالعنصر البشري بشكل مفصل.

أما أثناء إعداد دراسة الحالة واجهني مشكلة تتمثل في:
عدم توفر مراجع S.P.S.S الذي يستعمل لتحليل البيانات المتحصل عليها من برنامج الاستبيان.

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري و جانب ميداني خاص بالشركة محل الدراسة.

فالبداية كانت بالجانب النظري حيث قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول نبرز فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول فقد عنون بإدارة الجودة الشاملة و يحتوي هذا الفصل على ثلاثة

مباحث، تطرق المبحث الأول إلى تقديم إطار فكري و نظري للجودة ومراحل تطورها و كذا التعريف بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوب هادف إلى إحداث و تطوير الجودة الإنتاجية، كما تطرق كذلك إلى إظهار الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومداخل التغيير الأخرى و من بينهم الايزو 9000 و إعادة الهندسة و مكانة المورد البشري في كل منهم، أما المبحث الثاني فيتناول الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة التي تبين لنا عملية تطبيقها بدءا من عملية التخطيط للجودة الشاملة إلى غاية نظام المعلومات و التغذية العكسية، أما المبحث الثالث فيتعلق بعملية الرقابة على الجودة الشاملة، و الأدوات الإحصائية المستعملة لقياس الانحرافات و إيجاد الحلول لها.

أما الفصل الثاني بعنوان محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري، ويتناول هذا الفصل ثلاث

مباحث، المبحث الأول تطرق إلى مفاهيم عامة حول الموارد البشرية و عملية توظيف و تقييم الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتناول التهيئة المبدئية للموارد البشرية و المتمثلة في تعميق فكرة الجودة الشاملة من خلال ثقافة المؤسسة، و كذلك التعلم والتدريب وفق ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فقد اهتم بالتعاون و روح الفريق الواحد داخل المؤسسة و كذلك فعالية عملية الاتصال و دورها في جعل المورد البشري أكثر فاعلة، كما تطرق كذلك لعملية تمكين العاملين و خاصة عملية المشاركة في اتخاذ القرارات و التحفيز باعتبارها جزء هام من عملية التمكين الهادفة إلى كسب انتماء و ولاء الموارد البشرية للمؤسسة.

الفصل الثالث و يتعلق بالجانب الميداني، و تهدف الدراسة الميدانية لشركة اميانت اسمنت بمفتاح إلى الوقوف على مدى توافق تهيئة المؤسسة لمواردها البشرية و متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول كل ما يتعلق بالمفاهيم العامة للمؤسسة و الوحدة بدءاً من نشأتها و التعريف بنشاطها إضافة إلى التطرق لمهام إدارة الموارد البشرية و خاصة عملية توظيف العاملين، أما المبحث الثاني فلقد اعتمدنا على طريقة الاستبيان لعينة من عمال المؤسسة و التي تضم كل من الإدارة الوسطي و الإدارة المباشرة للوقوف على مدى التوافق بين التهيئة الحالية للموارد البشرية في الشركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالموارد البشري ، و المبحث الثالث تناول القيام بمقابلة لرؤساء الإدارة العليا و ذلك للإجابة على مجموعة من الأسئلة و التي تطرح على عينة منهم قصد الحصول على معلومات أكثر وضوحاً وعمقا لم نحصل عليها في الاستمارة و بالتالي يتم اختبار صحة أو خطأ الفروض التي بنيت عليها الدراسة.

و أملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و معالجته وفي الأخير نرجوا من الله التوفيق و السداد.

الفصل 1 إدارة الجودة الشاملة

يهدف هذا الفصل إلى محاولة التغطية النظرية لمختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال تقديم ركائز هذا المدخل و إطاره الفكري النظري، باعتباره أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير و تحسين الجودة و الإنتاجية و كيفية الرقابة و السيطرة عليها من اجل الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة في المنتجات و في أداء المؤسسة ككل.

و يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: الرقابة و أدوات إدارة الجودة الشاملة.

1.1. الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

لقد تطورت مفاهيم و فلسفة الجودة على مدى العصور ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم الجودة الشاملة، فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي و ذلك من خلال المواصفات التي تحدد متطلبات الدنيا و الخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات المطلوبة، حتى انتقل التركيز إلى جودة العملية من خلال ضبط و مراقبة هذه العملية (كانت إنتاجية أو خدمية) وان أي اختلاف ما بين الناتج و بين ما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة العملية و إجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارها.

و قد كان هذا من احد الأسباب التي أدت إلى نشوء أنظمة مختلفة للجودة في البلدان الصناعية و بالأخص تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة و التي يطلق عليها كذلك إدارة الجودة الكلية.

تتضمن هذه الفلسفة الجديدة كل الأقسام في كل الأنشطة و كل فرد فيها بكل المواقع داخل المؤسسة، و عند كل المستويات، و معنى ذلك وضع كل العمليات و الأنشطة و كل فرد في المكان المناسب مما سيؤكد أن كل ناحية من نواحي النشاط تكون منتظمة في تحقيق رضا العميل و تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك بتسخير كل الموارد البشرية و المادية بطريقة أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف بما يتوافق و متطلبات المجتمع سواء جاء هذا التوافق نتيجة تشريعات قانونية إلزامية أو نتيجة لقبوله في المجتمع.

و من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للجودة من خلال استعراض و شرح بعض التعاريف الخاصة بالجودة و تطورها التاريخي إضافة إلى التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و توضيح نشأتها و البعد الفلسفي لها، كما سنحاول توضيح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و مداخل التغيير الأخرى و من بينها نظام الجودة العالمي الايزو 9000 و إعادة الهندسة و توضيح مكانة المورد البشري في كل مدخل من مدا خيل التغيير السابقة الذكر.

1.1.1.1 مفاهيم أساسية حول الجودة

إن الاهتمام بالإنتاج و جودته المتميزة بما يلبي احتياجات المستهلك و رغباته يعتبر احد المداخل لمواجهة المنافسة الشرسة و من اجل الصمود في وجهها يستلزم الأمر أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي للمؤسسة.

لقد عرفت تطورات إدارة الجودة مراحل عديدة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، و لكل منها نظرة خاصة للجودة و العميل سواء العميل الداخلي أو الخارجي و كيفية إرضائه و ضمان و لائه و انتمائه و الاحتفاظ به.

1.1.1.1.1 تعريف الجودة

لقد تعددت و تباينت التعاريف التي أوردها الباحثين و المهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى و مضمون الجودة و أبعادها المختلفة، و من الصعب أن نجد تعريفا بسيطا وشاملا بسبب تعدد جوانبها و سيظهر ذلك بوضوح من خلال التعاريف التالية:

تعرف الجمعية الأمريكية للجودة و الذي أشار إليه الباحثان Heizer, Rende على أن " الجودة هي الهيئة و الخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) و التي تظهر أو تعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية" [1] ص 171.

أما Fisher فيري ان " الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين

و الجودة تعبر عن درجة التألق و التميز و كون الأداء ممتاز و كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة/ سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور المستهلك/ الزبون " [2] ص 6.

إما Bank فيرى أن "الجودة هي قدرة المنتج (سلعة / خدمة) على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات و رغبات المستهلك/ الزبون بأقل تكاليف داخلية " [3] ص 24.

بينما Evans يعرف الجودة بأنها" تلبية و إشباع توقعات العميل أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات " [4] ص 44.

في حين يعرف Patrick "جودة المنتج (سلعة /خدمة) على أنها مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المنتج بحيث تسمح بتلبية رغبات العميل" [5] ص 9.

و يرى Mitra أن الجودة " تعبر عن قدرة المنتج (سلعة /خدمة) على موازنة الاستعمال بالصورة التي يريدها و يرغب فيها المستهلك/ الزبون " [6] ص 331.

بينما Kolter فيعرف الجودة "على أنها مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع حاجات المستهلك المعبر عنها أو المحتملة " [7] ص 115.

كما عرفت الجودة حسب المقاييس الدولية للايزو 8402 لسنة 1994 على "أنها جميع سمات و خصائص المنتج أو الخدمة التي تطابق قدرته على الوفاء باحتياجات العملاء الظاهرة أو الضمنية " [8] ص 56 .

كما يمكننا الاعتماد في تعريفنا للجودة على أساس:

- المستخدم: يعرف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، و المنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعتبر هذه المنتجات الأعلى جودة [9] ص 12.

أي أنهم يرون الجودة ترقد في عين المشاهد و يميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة العالية تعني أداء أفضل [10] ص 10.

- التعريف المبني على التصنيع: الجودة هي الخصائص الملموسة و غير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة مثل استخدام مادة معينة أو طريقة معينة في الإنتاج(اى الممارسات التصنيعية و التشغيلية

و الهندسيةإلى اخره) بحيث ينتج عنها جودة متميزة للسلعة أو الخدمة و يمكن النظر إلى الجودة هنا من حيث جودة أداء العمليات [11] ص 199.

- المنتج: حسب وجهة نظر رجال الإنتاج فان الجودة هي مدى مطابقة المنتج (سلعة / خدمة) للمواصفات الموضوعة في المنتج [12] ص 153، والتي تحكمها مقاييس موحدة تقوم على إعدادها هيئات متخصصة مثل هيئات التوحيد القياسي والمواصفات في كثير من بلدان العالم وضرورة التزام القائمين بالعمل بتلك المواصفات[13] ص 128.

و من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين وجهات النظر و هذا نظرا لاختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل واحد منهم لكن رغم ذلك يمكننا وضع تعريف استنادا إلى التعاريف السابقة، و هي أن الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة بحيث تكون قادرة على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لهم و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سابقا لإنتاج هذا المنتج.

أما بالنسبة لأبعاد الجودة فإنها تختلف بدورها حسب وجهة نظر كل باحث حيث نجد الباحث **Massy** يرى أن للجودة أربعة أبعاد أساسية و هي: التفوق و التحقيق أو تجاوز التوقع و القيمة و موائمة المواصفات [14] ص 46، في حين أن الباحث **Kolter** يرى أن للجودة خمسة أبعاد أساسية و هي: الضمان و الاعتمادية و الاعتناق و الاستجابة و التحسين المادي[15] ص 20.

و يؤكد الباحث **نبيل محمد مرسي** أن للجودة ستة أبعاد أساسية وهي كما يلي [16] :

- الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للسلعة أو الخدمة(مثل السرعة)

- الجودة المدركة: و هي عبارة عن تقييم غير مباشر للجودة في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج (مثل سمعة المؤسسة، و شروط الضمان).

- الاعتمادية: و تشير إلى الاتساق و الثبات في الأداء، و بمعنى الاعتمادية و الوثوق في أداء المنتج أو الخدمة (مثل ذلك عدم تكرار الأعطال).

- الصلاحية خلال فترة زمنية: و تشير إلى مدى نفع و جدوى المنتج أو الخدمة خلال فترة الحياة (مثل ذلك طول مدة البقاء و مقاومة الصدأ و التآكل في حالة السيارات) .

- خصائص خاصة: يشير هذا البعد إلى وجود خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة (مثل ذلك الأمان، الملائمة، التقنية العالية) .

- خدمات ما بعد البيع: يشير هذا البعد إلى معالجة شكاوى العملاء أو التأكد من رضاهم.

2.1.1.1. التطور التاريخي لإدارة الجودة

إن الاهتمام بالجودة قديم للغاية و تطور على مدى العصور ابتداءً من جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ففي المراحل الأولى كان التركيز على جودة المنتج النهائي و ذلك من خلال المواصفات المحددة مسبقاً و التي يجب توفرها في المخرجات النهائية إلى أن انتقل التركيز إلى جودة العملية من خلال ضبط و مراقبة هذه العملية (إنتاجية كانت أو خدمية) للحصول على نسبة عيوب معينة أو محددة وان أي اختلاف أو فرق بين الناتج و بين ما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة العمليات و إجراء التعديلات اللازمة لتصحيح المسار.

إن هناك من يرجع الاهتمام بالجودة منذ القديم مستدلين على ذلك بالآثار التي خلفتها الحضارات القديمة من بينها [17] ص 88:

قوانين البناء لحامو رابي ملك البابليين التي تنص في إحداها على ما يلي:
 " إذا بنى البناء منزلاً لشخص ما و تهدم هذا الأخير و قتل صاحب المنزل فان البناء سوف يقتل".
 و كذلك القوانين التي عرفها الفينيقيون و من بينها:

" اليد الذي تصنع منتجات مختلفة و تنتج منتج غير مطابق للمواصفات سوف تقطع".
 كما يوضح شعار معهد جوران الأمريكي المهتم بالجودة، أن اثنان من قدامى المصريين الفراعنة احدهما يعمل و الآخر يقيس جودة العمل و في التاريخ المعاصر وضعت وزارة الدفاع البريطانية خلال الحرب العالمية الثانية أنظمة لإدارة شؤون الموردين للتأكد من جودة التصميم، و جودة ما يوردونه إليها من موارد وتجهيزات [18] ص 543.

و يحتفل التراث الإسلامي بالكثير مما يحث على الجودة مثل (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله والمؤمنون) (التوبة 105)، (و الذين هم لأماناتهم و عهدهم راعون) (المؤمنون 08).
 و الحديث الشريف (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي.
 و كذلك قول علي كرم الله وجهه (قيمة كل امرئ ما يحسنه).

على الرغم من ظهور الجودة منذ زمن بعيد إلى أن وصلت إلى ما يعرف بعملية الإشراف العام عام 1900 أو قبلها بقليل إلا أن الجانب العلمي في الاهتمام بالجودة يعود إلى مرحلة العشرينيات من القرن الماضي و أصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة مثل وظيفة الشراء و الانتاج..... و غيرها من الوظائف.

و يمكن القول أن إدارة الجودة مرت بأربعة مراحل أساسية و هي:
 الفحص و المراقبة الإحصائية للجودة و تأكيد (توكيد) الجودة أو ضمان الجودة و إدارة الجودة الشاملة كما يمكن أن نقسم هذه المراحل إلى مدخلين، المدخل الأول يضم المرحلة الأولى و المرحلة

الثانية، و المرحلة الثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي لإدارة الجودة، و المدخل الثاني يضم المرحلة الرابعة تحت عنوان المدخل الحديث لإدارة الجودة.

2.1.1.1. 1. المدخل التقليدي لإدارة الجودة

- الفحص و التفتيش (1920 - 1930)

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية و بروز حالات الإنتاج الكبير، و ضمور نظام الإنتاج الحرفي آنذاك الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة، و إمكانية متابعة الفحص، و التفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، و قد كانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير و استدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص و التفتيش للمنتجات النهائية، و التأكد من انسجامها مع المواصفات و المعايير القياسية لتلك السلع، و قد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على المنتجات النهائية، و التأكد من مطابقتها لتلك المعايير أو المواصفات، أي أن عملية الفحص و التفتيش يتم إنجازها بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك السلع. و تزامنت هذه الفترة مع الحركة العلمية التسيير العلمي للعمل لفدريك تايلر الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة عن طريق التخصص و تقسيم العمل [19] ص28.

- مراقبة الجودة (1931 – 1970)

يقصد بمراقبة الجودة مراقبة أنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة و بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة، و لكن من ناحية أخرى و وفقا لتعريفها فان مراقبة الجودة تعتبر محدودة الرؤية نسبيا وان كانت ابعده بكثير من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل إلى المستهلك، و لهذا يمكن القول أن مرحلة مراقبة الجودة قد اتسمت ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة توفر كم كبير من المعلومات التي تفيد في هذا الخصوص [10] ص16.

- ضمان وتأكيد الجودة (1971 – 1985)

اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة و التأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية إضافة إلى بروز ظاهرة البعد الشامل للجودة من حيث التركيز على المبيعات (أي إنتاج دون أخطاء) و التكاليف المرتبطة بالجودة و اعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير الذي يتم اعتماده بهذا الشأن لاسيما و اعتبار الجودة سلاح تنافسي من طرف العديد من المؤسسات الاقتصادية كما برز التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين التصميم للسلعة و الخدمة و بين الأداء المراد إنجازها [19] ص 29.

الجودة لم تعد مفهوم مرتبط فقط بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسات وإنما يرتبط أيضا بقياس العمل والأداء [20] ص 35 و تحقيقا لشعار الجودة دون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة ثلاث أنواع من الرقابة و هي [21] ص 25:

- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع حدوثه.

- الرقابة المرحلية: و تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه و التأكد من جودته و هذا ما يساعد على اكتشاف الأخطاء و معالجتها فورا.

- الرقابة البعدية: و تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه و قبل انتقاله ليد المستهلك و ذلك لضمان خلوه من أي خطأ أو عيب.

و يتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج دون أخطاء و تأكيد الجودة يعتبر أكثر الأنواع عمقا و بعدا لمدخل إدارة الجودة. كما تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين تأكيد الجودة و مراقبة الجودة تتمثل في أن تأكيد الجودة تركز على منع الانحرافات بينما مراقبة الجودة غالبا ما تركز على كشفها أو اكتشافها بعد حدوثها [18] ص 555. و هذا ما سيوضح لنا من خلال الشكل التالي :

الجودة الخاصة بـ...			مجالات الجودة
الأداء	المطابقة	التصميم	مدخل الجودة
	المنع		تأكيد الجودة
	محاولة المنع		مراقبة الجودة
	التصحيح		الفحص
	المنتج	المستهلك	

شكل رقم 01: مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة و مجالات اهتمامها [10] ص 21.

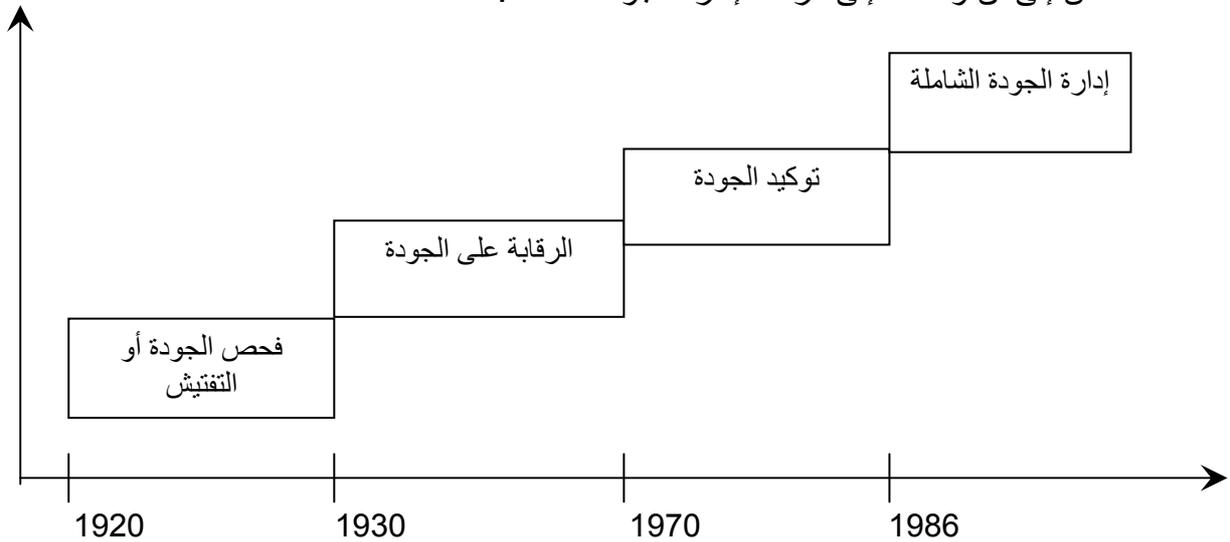
يتضح من خلال هذا الشكل أن كل مرحلة من مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة قد ركزت على اهتمامات معينة، كما نلاحظ أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا المدخل لم تستبعد سابقتها، و إنما استندت إليها و لكن بمنظور أوسع و أشمل.

2.1.1.1.2. المدخل الحديث لإدارة الجودة

- إدارة الجودة الشاملة (1986 - حتى الآن)

إن اضطراب العالم الذي نعيش فيه اليوم، و ضغوطات التغيير التي تواجه الصناعة، و التقدم التكنولوجي، و.... كلها أمور كانت سببا كافيا للمديرين و الباحثين على المستوى العالمي أن يفكروا و بعمق في الحاجة لمدخل جديد، لان المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله المختلفة أصبح غير قادر على الوقوف أمام المنافسة العالمية، و من هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة يقوم على الإيمان بان الجودة العالية للمنتج أو الخدمة و ما يرتبط بها من رضا العميل يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة.

لقد ظهر فكر إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة و تعد أسلوبا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أي مؤسسة حيث تشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية و التعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر [22] ص 67. إن هذه المرحلة تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة و اتساع المفهوم التطبيقي للجودة يشمل جميع عناصر التنظيم و كان من ابرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات الجودة [23] ص 145 و الشكل التالي يبين لنا مراحل تطور إدارة الجودة من مرحلة الفحص إلى أن وصلت إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة.



شكل رقم 02: مراحل تطور إدارة الجودة [24].

2.1.1. مدخل إلى الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن أن تتبناها أي إدارة من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن و قد أصبح هذا المدخل

شعار لعدد كبير من الأنشطة التنظيمية و التي تندرج من الخلو عن العيوب في الوحدات الصناعية إلى التسليم الفوري أو في الوقت المخطط تماما و هذا طبعا من اجل تحقيق رضا العميل.

1.2.1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من العلماء و الباحثين حول وضع تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة وحدها تحمل تعاريف متعددة حسب وجهة نظر كل باحث، لذلك تباينت تعاريفهم تبعاً لخلفياتهم حول هذا المدخل الجديد، و فيما يلي سنتناول ابرز ما ورد فيها:

- يعرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة" [25] ص 17.

- و يعرف Jean Jacques إدارة الجودة الشاملة على أنها "تعهد شامل (اجتماع تنظيمي عملي) يسمح باستعمال الموارد المتاحة في كل نشاطاتها" [26] ص 11.

- أما تعريف François caby فان الجودة الشاملة هي "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم" [27] ص 24.

- و يعرفها محمد عوض الترتوري على أنها "التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل من اجل الحصول على الجودة المطلوبة و بالتالي تلبية رغبات العميل" [28].

- أما Masters Denise فقد عرفها بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين و الموظفين بشكل مستمر؛ لتحقيق توقعات العملاء، و ذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة و اقل وقت" [29].

- في حين يعرفها Jean Pierr بأنها "عبارة عن سياسة تهدف إلى التزام مشاركة جميع أفراد المؤسسة من اجل تحسين جودة السلع و الخدمات و جودة التسيير العملي و جودة الأهداف أخذا بعين الاعتبار تغيرات المحيط" [30] ص 24.

- أما بالنسبة للباحث Brelman Jean فانه يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام إداري

حديث يعمل على مشاركة كل الأفراد و يشجع اكتشاف المواهب و الطاقات الكامنة في صفوف العاملين من اجل التحسين المستمر و من اجل خدمة العملاء بأقل تكلفة" [31] ص 24.

و لكن هناك من البعض من يفضل في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة الفصل بين مكوناتها كالتالي [32] ص 107:

- الإدارة: تعني التطور و المحافظة على إمكانية المؤسسة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: وتعني الوفاء بمتطلبات العميل بل و تجاوزها أولا في العيوب و النواقص من المراحل الأولى للعملية مما يرضي العميل.

- الشاملة: بينما الشاملة فإنها تعني البحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات العميل و انتهاء بالتقويم كون العميل راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له [30] ص 177.

و من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك الكثير من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، مع وجود بعض الاختلافات إلا أنها تتفق في مضمونها، وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن ثورة إدارية جديدة كانت نتيجة التطور الفكري، و التي تعتمد على خلق تكامل الجهود المادية، و البشرية المتاحة في المؤسسة كل حسب موضعه في الأداء من اجل تحسين جودة المنتجات و الخدمات على حد سواء بما يلبي حاجات و رغبات و تطلعات العملاء الحاليين و المرتقبين، و هذا طبعا في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.1.1. نشأة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- نشأتها:

ظهر مفهوم الجودة الشاملة في الثمانينيات و مازال مستمر حتى الآن و سبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية، و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق، و خاصة البلدان النامية، و خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من الأسواق التي كانت تسيطر عليها حيث كانت هذه المؤسسات تستخدم مفهوم يطلق عليه إدارة الجودة الاستراتيجية، و هو مفهوم ظهر ما بين 1970-1980 و كان السبب كذلك هو دخول التجارة العالمية في حالة المنافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصة في السوق و خاصة من قبل المؤسسات اليابانية التي أغرقت أسواق العالم بمنتجاتها المتميزة و الأسعار المعقولة، لذا لجأت المؤسسات الأمريكية و الأوروبية إلى تغيير استراتيجيتها إلى استراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل و وسعت مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر عمقا و شمولاً لأنها اقتنعت بان العميل لم يعد يغريه السعر المنخفض فقط بل أصبح يبحث عن الجودة العالية.

لكن جذور مفهوم إدارة الجودة الشاملة علميا تطور بدءا من بداية العشرينيات حينما بدأ شيوارت التحدث حول التقنيات الإحصائية و استخدامها في مجال الصناعة بشكل متكامل، و في الأربعينيات بدأ جوران و ديمينج في الدخول فيما يطلق عليه تطوير العمليات و الذي انطلق من اعتبار الأعمال منظومة متكاملة و شاملة و بدا ادوارد ديمينج في تطبيق نظرياته عمليا في اليابان في أواخر الخمسينيات، و أصبح هناك مجموعة من العلماء أمثال اشيكواوا، و تاجوشي، و أصبح ديمينج رائدا لمدرسة الجودة ليس فقط في اليابان لكن على مستوى العالم، و في الستينيات و السبعينيات بدأ فيليب كروسبي تطبيق الجودة بالجودة الشاملة في الولايات المتحدة، و الذي أطلق عليها وقتها العيوب الصفرية و في الثمانينيات كانت مدرسة إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت اتجاهاتها و مدارسها بقيادة ثلاثة هم: ادوارد ديمينج، و جوران، و كروسبي، و بدأت تطبيقاتها تنتشر بشكل متسارع في مختلف أنحاء العالم، و خاصة بعد شواهد نجاحها غير المسبوق في الإدارة اليابانية [34] ص32.

و يلاحظ في ضوء ما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية، (هذا المصطلح الذي كان سائدا في الولايات المتحدة و أوروبا) إلا أن البعض يعتبرون أن هذان المصطلحان مترادفات لكن للدقة يجب التمييز بينهما لان إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا من إدارة الجودة الاستراتيجية و للإلصاف نقول ما يلي: لقد اعتمد الأمريكيون في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية على أفكار اليابانيين [21] ص29، لان النشأة الأولى لهذا المفهوم قد كانت في القطاع الصناعي في اليابان ثم في الولايات المتحدة [35] ص30، و للإلصاف أيضا نقول بان تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان ترجع للامريكيان بعد الحرب العالمية الثانية من قبل ادوارد ديمينج و جوزيف جوران [21] ص 29.

يتضح بجلاء عند تطور مفهوم الجودة الشاملة أن نقف أمام عدد من العلماء البارزين الذين أسهموا بشكل فعال في دفع عجلة تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و من بين هؤلاء العلماء البارزين يوجد ثلاثة أسماء وقفوا بقوة و أسهمت بجزارة في هذا المجال مقارنة بغيرهم وهم: ادوارد ديمينج Edwards Deming ، و جوزيف جوران Joseph Juran ، و فيليب كروسبي Philip Crosby ، غيرهم من المساهمين البارزين الذين كانت لهم إسهامات واضحة من أمثال: فيجنباوم Fiegenbaum، و كون واي Conway ، و تاجوشي Taguchi ، و كورو ايشيكواوا Kaoru Ishikawa ، و شيجو شينجو Shigeo Shingo و غيرهم.

و لكننا سنتطرق إلى المفكرين الثلاثة الذين تركوا بصماتهم في الفكر الإداري و هم كالتالي:
- ادوارد ديمينج: ولد عام 1900 و توفي عام 1993 أمريكي الأصل ذهب إلى اليابان سنة 1950

باستدعاء من طرف اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين، و قام ادوارد ديمينج بإلقاء محاضرات، و عقد ملتقيات حول الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في اليابان دون مقابل أي مجانية، و هذا بهدف مساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية و الجودة و كان ديمينج ناجحا في مهمته لدرجة أن اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين انشئوا جائزة سموها جائزة ديمينج عرفانا لما قدمه [27] ص13. يعتبر ديمينج من أسباب تفوق اليابان في الجودة، و هم أول من يعترف بدوره في الجودة و لذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما له على إسهاماته في النهضة اليابانية. لقد كتب ديمينج تفصيلات كثيرة خلال سنوات عديدة من العمل ليشرح فلسفته و طرقة و قد تركزت أفكاره الرئيسية في مجالات خمسة و تتمثل في:

- النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة و الأمراض السبعة القاتلة و المعوقات الست عشر و المناخ الجديد و نظام المعرفة العميقة [10] ص26.

كما ركز ديمينج على ضرورة قيام المؤسسة بتقليص الانحرافات التي تحصل أثناء العمل و قد أشار إلى ذلك في كتابه عن فلسفته و أساليبه التي أصبحت ذات اثر فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر نقطة الذي يعد بمثابة أسس علمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة [19] ص20 ضف إلى ذلك فقد توصل ديمينج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التشغيلية سببها النظام المتبع من سياسات و أساليب و إجراءات و روتين و أعراف مهنية متبعة و لا يتحمل العامل إلا 15% في عمله و سماها مبدأ (15-85) و قال أن البحث عن الأخطاء في النظام هو الأساس و ليس التركيز على أخطاء العامل لأنه محكوم بنظام و لا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام و تصحيحها [36] ص99.

- جوزيف جوران: و هو صاحب المقولة المشهورة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها".

و كما هو الحال بالنسبة لديمنج فان جوزيف جوران قد أسهم في إطار ثورة الجهود بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان فلقد وجهت إليه الدعوة لزيارة اليابان من الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين في بداية الخمسينيات لعقد ملتقى للإدارة العليا و الوسطى، و قد تقلد وساما أيضا مثل ديمينج من إمبراطور اليابان اعترافا بفضله في التوزيع الإحصائي للجودة.

و يمكن القول أن مركز اهتمام تفكير جوران قد كان حول إدارة الجودة و كيف يمكنه تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط و مفهوم، و لتحقيق ذلك فقد ترجم أفكاره في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران، و تتضمن هذه الثلاثية تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، و تحسين الجودة، و قد وضع جوران عشرة خطوات هامة يتعين على المؤسسة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة [37] ص539.

- فليب كروسبي: إذا كان ديمنج قد اهتم بتوجيه العمليات و التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية و العمل على الحد من الانحرافات فقد ركز اهتمام جوران على مشاركة الإدارة و التخطيط للجودة و مراقبة الجودة و تحسينها، أما كروسبي فقد اخذ مجالاً آخر إذ أن برنامجه في إدارة الجودة الشاملة يقوم بالتشديد على المخرجات و ذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء و لذلك نجد انه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية، وكذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط و إنما تقيس أيضاً التكلفة الإجمالية للجودة.

و عليه فان فليب كروسبي قد اشتهر بطرحه لمصطلح الإدارة دون عيوب و الوقاية منها و كان ذلك عام 1971 [32] ص118، كما كان ينظر إلى الجودة على أنها التوافق مع متطلبات العملاء و عدم حدوث أخطاء و ليس الإصلاح و أن العمل يجب أن يتم على أكمل صورة من أول مرة و في كل مرة و في الوقت المطلوب [34] ص37 .

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من اجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن [38] ص52:

- التركيز على العميل: ويقصد بالعميل هنا العملاء الخارجيين للمؤسسة و التي تبذل الجهود من اجل تحفيزهم على شراء منتجاتها وأيضاً العملاء الداخليين و هم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

- التركيز على العمليات و النتائج معاً: يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشر على عدم الجودة في العمليات ذاتها.

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.

- تدعيم الموارد البشرية: يجب على الإدارة أن تعمل على تعبئة خبرات الموارد البشرية و أن تدرك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء وإشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية و لا يقتصر التعويض فقط على التعويض المالي ولكن تنمية روح الفريق وإشعارهم بأنهم أمامهم الفرص لتطوير العمل و زيادة الإنتاج و خفض التكاليف من خلال إشراكهم، وكل هذا يزيد من شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.

- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار: يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، و تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، و يشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديريين و عمال و عملاء و ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته، و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات.

- معلومات التغذية العكسية: تلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق المبادئ الخمسة السابقة، و لذلك فان النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من مشرفين، و مساعدي المديرين و

المديرين من التعايش مع ما يدور في مؤسساتهم و مراقبة سير عملياتها بدءا من مرحلة المدخلات، فهو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء و ضمان النجاح.

كما أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبرره عاملان على جانب من الأهمية يحتاج كل منهما إلى تحليل عميق هما [39] ص99:
أولا: ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق من مزايا.
ثانيا: إن هذا التطبيق تحتمه الضرورة.

3.2.1.1. البعد الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على المفهوم الشامل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، لذا فإن هذه الفلسفة تحتاج إلى تكامل شامل و إشراف مباشر على جميع عناصر عمل التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية و المالية و التسويقية و المبيعات و المشتريات و أخيرا السلعة نفسها.
 إن من متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو وجود قادة لديهم الاستعداد لابتكار مفهوم ثقافي لأعضاء الفريق بحيث تكون لديهم القدرة على تحديد أدوارهم و كذلك العائد الذي يمكن إضافته إلى منتجات الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل [22] ص96.

و في المقابل فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، و عليه فإن الجوانب المرتبطة بالاتجاهات، و الطموحات، و الدوافع، و السلوكيات، و التفاعل بين الجماعات في واقع العمل لها أيضا موضع اهتمام، و بالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني، و الاجتماعي، من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء و العاملين و أصحاب الأموال إضافة إلى المتطلبات الفنية.

بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة كاملة أو نظرية جديدة أو نمط عمل تركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلائم في كل شيء، أي في المدخلات و العمليات و المخرجات و التركيز على أن المورد البشري هو القيمة الكبرى لدى المؤسسة (داخليا و خارجيا) و ينبغي الأيمان بقدراته، و طاقته، و تقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح، و في الوقت الصحيح و في كل مرة سعيا للتحسين المستمر، و من أجل تحقيق احتياجات العملاء وصولا إلى درجة الرضا مثالي و درجة الإسعاد أو الإشباع [40] ص109.

إن الإدارة المعاصرة لا يمكن أن تتقبل فكرة الجودة الشاملة إلا إذا نجحت في تكوين فلسفة إدارية شاملة تقوم على الأسس التالية [13] ص133:

- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة و المتوقعة و قبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بايجابية أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.
 - الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمؤسسة و أهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه و عدم الاكتفاء على الذات داخل المؤسسة و من ثم تطبيق مفهوم الإدارة المتفتحة على المناخ .
 - إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة و انفتاح الفرص أمام العملاء من دول العالم بمستويات جودة عالية و متطورة باستمرار، أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية.
 - الاعتراف بالسوق و آلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة حتى في المؤسسات الحكومية و التعامل بمنطق الأعمال في تقديم الخدمات للعملاء.
 - أهمية استيعاب التقنيات الجديدة و المتجددة خاصة تقنيات الاتصال و المعلومات و استثمارها لتقديم خدمات أفضل.
 - الاهتمام بالعملاء و ضرورة تحقيق رضاهم و إتباع منهجية و مفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء سواء كانوا العملاء الخارجيين أو العملاء الداخليين.
 - الاعتراف بماهية المورد البشري و قيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء، و تطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة.
 - الاقتناع بمفهوم النظم و النظر إلى المؤسسة باعتبارها مؤسسة متناغمة و من ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها.
 - التخلي عن الاعتقاد أن المؤسسات الحكومية هي المصدر الوحيد لتقديم الخدمة و منتجات ذات جودة عالية للعملاء و قبول فكرة المنافسة على إرضاء العملاء و إتباع أساليب تنافسية تعتمد الجودة أساس لها.
 - اعتبار تحقيق الأهداف و النتائج هو الغاية الأساسية للمؤسسات و أن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل و آليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج.
- و عليه فان تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي لا بد من قناعة و إيمان الجهات العليا في المؤسسة بفوائدها و ضرورتها، من اجل التحسين المستمر في الجودة و إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق، و هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة قوية منها لها، على اعتبار أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يمس مستقبل المؤسسة، ولا تملك أي جهة صلاحية اتخاذه سواها، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق و توفير الحماسة لدى جميع العاملين بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق، بمنأى عن قناعة الجهات العليا و دعمها و مؤازراتها للنظام الجديد فهي التي تملك زمام الأمور، و تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المؤسسة.

و يتجسد هذا الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية ومدى أهمية تغيير الفلسفة و النظام القديمين، و إشعار جميع العاملين بمدى حماسها لهما، و بالتالي تخصيص الإمكانيات المادية و البشرية.

و من خلال ما سبق يمكن القول ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو نهج جديد شامل يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية في كل شيء داخل المؤسسة بما فيها المعتقدات و السلوكيات و حتى إجراءات العمل و الأداء و هذا كله من اجل الوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها و من اجل تحقيق على درجة رضا و إشباع لدى عملائها لان بقاء المؤسسة و استمرارها يتوقف على مدى رضاهم.

3.1.1. علاقة إدارة الجودة الشاملة ب الايزو 9000 و إعادة الهندسة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل من مداخل التغيير الذي يمكن تطبيقه في أي مؤسسة و مهما كان نوع نشاطها كما أن الايزو 9000 و إعادة الهندسة يعتبران كذلك مدخلان من مداخل التغيير للكثير من المؤسسات و هذا طبعا من اجل حل المشاكل و تحسين جودة المنتجات و بالتالي إرضاء العميل لذا لا بد من توضيح الفرق بين كل من هذه المداخل و مكانة الموارد البشرية ضمن كل مدخل من مداخل التغيير السابقة الذكر.

1.3.1.1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي الايزو 9000

لقد حدث خلط عند الكثيرين بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقياس الجودة العالمي الايزو 9000 فقد يعتبروهما مصطلحان مترا دفان لبعضيهما و أنهما يعنيان نفس الشيء حيث إذا تحدث الايزو و كأنهم يقصدون به إدارة الجودة الشاملة و قبل توضيح الفرق بين هذين البعض عن المفهومين سنتعرض في إيجاز شديد للايزو 9000 .

الايزو كلمة إغريقية ISOS و تعني التساوي و قد اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة العالمية للمواصفات و التقييس International Standardization Organization ، و هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء وفود ضم 25 دولة في لندن عام 1946 و باشرت عملها في 23-02-1947 و تتخذ من جنيف / سويسرا مقر لها [25] ص113.

أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات عددا من المواصفات عام 1987 بحضور ممثلين

لحوالي 91 دولة تحت شعار جودة الشركة اكبر ضمان لجودة المنتج [41] ص403.

إن المواصفات الدولية التي وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات و التقييس تشتمل على سلسلة من المعايير التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة للمؤسسات على شهادات لكل منها رقم

خاص بها [42] ص 06، و يسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاص بمنظمة معينة [43] ص 24. و يهتم الايزو بالرقابة على الجودة و احترام إجراءات العمل في كل أنشطة المؤسسة [44] ص 198.

و تتضمن عناصر سلسلة الايزو 9000 لعام 1994 على ما يلي [45] ص 31:
 الايزو 9001: هو نظام الجودة المتعلق بعمليات تصميم، تطوير، إنتاج، تركيب، و خدمات ما بعد البيع.
 الايزو 9002: تطبق على نفس المؤسسات التي تقوم بنفس الأعمال السابقة ما عدا عملية التصميم.
 الايزو 9003: نظام الجودة المتعلق بعمليات تفتيش المنتجات التامة.
 الايزو 9004: و يتعلق بالإرشادات ومراقبة الخدمات والمواد وإدارة تحسينات الجودة وخطط الجودة.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الايزو 9000 مع العلم أنها تخضع للتجديد و التحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير و التي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات و الانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المؤسسات المستعملة لها و كذلك آرائهم و رغباتهم.

حيث نجد إصدارات الايزو 9000 لعام 1994 قد جرى التركيز على مجموعة من العناصر و المتطلبات اللازمة لضمان الجودة ومسؤولية الإدارة و الرقابة على العمليات و الفحص و الاختبار و الرقابة على سجلات الجودة و التدقيق و المراجعة الداخلية للجودة و حالة الفحص و الاختبار و الرقابة على أدوات و معدات الفحص و التفتيش و القياس و الرقابة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات و المعايير و التدقيق و الرقابة على الوثائق و البيانات و رقابة المستفيد على عملية التوريد و الأساليب و الأدوات الإحصائية و التدريب و خدمات ما بعد البيع.
 و قد قام بعض الباحثين في تفصيل هذه العناصر ليصل عددها حوالي ثلاثمائة عنصر و مطلب من أجل التوضيح [46].

لقد تم سنة 2000 تعديل الايزو 9000 لسنة 1994 ليتماشى مع التغييرات و المحيط الجديد للمؤسسة الذي أصبحت فيه مجبرة على تحديد و تعريف منتجاتها أو خدماتها قبل عملية الإنتاج، أي العمل على تصميم المنتج أو تقديم الخدمة وفقا لما هو مطلوب حقيقة [47] ص 69.

70	[48] 9003	9002	2000	9000
	9004	9001		

المعايير تشجع تبني مدخل العمليات في إدارة الجودة [49] ص 27، كما أصبحت معايير الايزو 9001 لسنة 2000 لا تتوافق مع مصطلح تأكيد الجودة، وإنما تشمل كذلك رضا العميل و ذلك عن طريق تحديد المتطلبات التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار من اجل التحكم في جميع مراحل عمليات رضا العميل و خلق القيمة له، و بهذا يتم الانتقال من جودة المطابقة إلى منطلق أكثر وضوحا و هو جودة رضا العميل [50] ص 04، كما أن معيار الايزو 9004 لا يأخذ في الحسبان رضا العميل الخارجي فقط وثيقة و مباشرة مع العملاء الخارجيين، و إنما الملاك و الموردين و الموظفين أيضا، و هذا يدعو لقياس رضا العميل الداخلي بما أن له علاقة وثيقة و مباشرة مع العملاء الخارجيين [50] ص 17، و ذلك عن طريق القياس و التحليل و التحسين و هذا لتوجيه الإدارة نحو قياس رضا العميل و العمليات و المنتجات و عليه فان عملية القياس تمس كل من [51] ص 04:

- رضا أو عدم رضا العميل.
- فعالية نظام الجودة (المراجعة الداخلية).
- قابلية العمليات لإرضاء الأهداف الضمنية و توافق المنتجات للمتطلبات.

أما فيما يتعلق بالموارد البشري فان الايزو 2000/9000 فلقد أدخلت العديد من التحسينات وأهمها [52] ص 33:

العنصر 6-2 الموارد البشرية: يجب أن يكون العمال الذين يشتغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذو كفاءات و مؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي و المهني و المعرفة الأدائية من الخبرة.

- المؤهلات: تحديد المؤهلات اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة الإنتاج.
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على النشاطات الأخرى لتلبية الاحتياجات.
- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم و لديهم وعى بأهمية نشاطاتهم و الطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- الحفاظ بسجلات التكوين الأساسي و المهني و المعرفة الأدائية و الخبرة.

و هنا يجدر بنا الحديث عن معياري الايزو 9001 و الايزو 9004 الصادرين سنة 2000 و اللذين نالا شهرة و انتشار على المستوى العالمي فيما يتعلق بالموارد البشري من خلال المبادئ التي يتكونان منها إذ نلاحظ اختلافا كبيرا بين هاذين المعيارين و المعايير الأخرى، كما نلاحظ أيضا أن بعضا من هذه المبادئ نجدها ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و من بينها مشاركة العاملين، مدخل العملية، و التحسين المستمر، و لهذا فهناك من يرى أن تطبيق معايير الايزو يمكن أن يكون خطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة إلى الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 فيتمثل فيما يلي :

إن الايزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة، و من أية منظور و هذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على المستوى العالمي، و هو ما يعد صعبا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة [52] ص57، أي بمعنى ان ادارة الجودة الشاملة تتعدد تعاريفها بعكس الايزو 9000 .

على الرغم من وجود مبادئ و مرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة إلى أخرى بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد و الشروط و التي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها و خدماتها في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء بالدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم لتوفيرها لهم [53] ص112.

أي أن مواصفات الايزو تمثل مواصفات الجودة من وجهة نظر المشتري بينما تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد أي الشركة المنتجة أو البائعة، وانه على خلاف الايزو 9000 فان إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد متوقعات المشتريين و تسعى لاستباق حاجاتهم وتوقعاتهم بما يمكنها من الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المنظمة [53] ص113.

و إذا كان الايزو يتناول الجانب الإداري في الإنتاج فان الجودة الشاملة تتناول الجانب الفني في الإنتاج و بهذا يصبح الايزو أداة من أدوات الجودة الشاملة و أما الجودة الشاملة فهي عبارة عن المواصفات الفنية التي تشمل عليها المنتج (سلعة /خدمة) وتجعله قادرا على إشباع الحاجات [54] ص35.

جميع المؤسسات المحصلة على شهادة الايزو خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهة فنموذجها خاص بها، و لها حرية التصرف.

كما يمكن اعتبار نظام الجودة ايزو كمرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة و نخص هنا سلسلة الايزو 9000 لسنة 2000 إذا أنها تختلف عن سلاسل تأكيد الجودة لسنتي 1987 و 1994 و بالتالي يمكن للمنظمة الحصول على شهادة الايزو 9000 لسنة 2000 دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة ذلك لان هذه الأخيرة أعم، واشمل من الايزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي و تؤكد على تبني مبدأ المشاركة و العمل الجماعي و تهتم بالموارد البشرية و ما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة الاتجاهات و الحوافز كما أنها تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء و الموردين في حين أن نظام الايزو 9000 لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماته.

و إذا تحدثنا عن التكلفة فان تطبيق نموذج ايزو 9000 بشروطه مكلف بالإضافة إلى انه لا يقضي على مظاهر الهدر والتبذير في المؤسسة على عكس إدارة الجودة الشاملة و التي تهتم بتدنية التكاليف.

من الفوائد الأساسية لحصول المؤسسة على شهادة الايزو هو وضع الثقة في منتجاتها و هذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات و لكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المؤسسة قد حققت رضا الزبون فهي تقوم بإنتاج سلع و خدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتج، والتي تعرفت من خلال دراستها الميدانية و اتصالها المباشر بهؤلاء الزبائن و بالتالي يمكن القول هنا أن زبائن المؤسسة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها [52] ص 58.

و على هذا الأساس فان إدارة الجودة الشاملة هي ابعد من مواصفة أنظمة إدارة الجودة (الايزو 9000) و لكن كليهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة و في نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما [55] ص 71. و للتوضيح أكثر نطرح السؤال التالي:

هل حصول المؤسسات على شهادة الايزو يغنيها عن نظام أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
و العكس بالعكس؟

و للإجابة على هذا السؤال يمكن القول:

أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الزبون و مشاركة العاملين، و التحسين المستمر [54] ص 72، كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها [54] ص 73 و إذا أرادت هذه المؤسسات التسجيل في المنظمة العالمية فإنها سوف تقوم ببعض التعديلات الثانوية من اجل إضفاء الصبغة الرسمية على أنظمة جودتها مما يوفر عليها التكلفة و وقت التطبيق أما مؤسسات الدول النامية التي لا تملك برامج لإدارة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة مطابقة فان عليها أولا العمل على توفير هيكل أو نظام

رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات الايزو 9000 لخلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للمؤسسة و تحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها [53] ص115، و بالتالي فان هذا النظام سوف يساعدها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و من خلال ما تم تقديمه نلاحظ أن هناك اهتمام ملحوظ من طرف كلا الأسلوبين الإداريين لكن درجة الاهتمام تختلف من أسلوب لآخر، و مثال ذلك نجد أن معايير الايزو منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين لم تكن تهتم سوى بتدريب العاملين، ثم تحسنت مع إصدارات 2000 أين توسعت اهتماماتها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطا من بينها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و توحيد الهدف لديهم و توفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه كما اهتمت أيضا بالتدريب و المعرفة الأدائية والخبرة و المؤهلات، كما خصصت المنظمة العالمية للمعايير شهادة للموارد البشرية، يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدم لذوي الكفاءات وأصحاب المؤهلات العالية.

أما إدارة الجودة الشاملة فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية لنجاحها و لذلك نجدها تهتم بجوانب عديدة في إدارة الموارد البشرية منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات العمل في فريق و خلق روح التعاون، الإبداع، الحوافز، الاختيار، و التعيين، و تقييم الأداء. و عليه فان إدارة الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة تحضى بأهمية و مكانة اكبر مما هو عليه ضمن معايير الايزو.

2.3.1.1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة

كانت للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي مرت بها المؤسسات خلال النصف الثاني من القرن العشرين - عقد الثمانينيات - دور هام في ظهور مبدأ إعادة الهندسة فقد درس خبراء الإدارة تجارب، و أساليب عمل المؤسسات الرائدة التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية، و لخصت وصيغت هذه الأساليب في مبدأ إداري حديث سمي بالهندرة أو إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة البناء و هو مصطلح جديد في قاموس اللغة اشتق من كلمة هندرة وإدارة، و تعتبر إعادة الهندسة احد المداخل الإدارية الحديثة للتحسين و التطوير أي مدخل من مداخل التغيير.

لإعادة الهندسة تعاريف كثيرة و لكنها تدور حول معنى واحد و من أهم هذه التعاريف ما يعرفها هامر و شامبي بأنها "إعادة نظر أساسية و إعادة تصميم جذرية لنظم و أساليب العمل لتحقيق أساليب هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة، ومستوى الخدمة" [56] ص42.

أما أمين ساعاتي فيعرفها على "إنها إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل الرئيسية و الاستراتيجية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي و بهدف تحقيق تحسينات

لمموسة في معدلات الأداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة و تحسين نوعيات الخدمات و سرعة إنجاز الأعمال و إرضاء العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له" [57] ص 47.

في حين يعرفها أمين عبد العزيز حسن على أنها استخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من الأساليب الحديثة في إحداث الدمج الامثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المؤسسة و الوفاء باحتياجات المستهلك [58] ص 34.

و من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن إعادة الهندسة هو ذلك المدخل الذي يعتمد على إعادة تصميم، و إعادة النظر في الأدوات المستخدمة، و إعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل، و لضمان تدفق عمليات المؤسسة، و التكيف مع واقع السوق الحالي. كما نستنتج كذلك أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها على النحو التالي [59] ص 20:

- أساسية: و تعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل مؤسسة و كل مورد بشري بها النظر في أسلوب العمل المتبع و مراجعة ما يقومون به من عمل و سؤال أنفسهم: لماذا يقومون به ؟ و هل هذا ذو قيمة للعملاء و المؤسسة ؟ و هل يمكن أداءه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب مفهوم، و علمي يساعد المؤسسات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.

- جذرية: تتضمن إعادة الهندسة حلول جذرية لمشكلة العمل الحالية، و هو أمر يتميز به أسلوب إعادة الهندسة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة، و التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل، و معوقاتهما و بالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور و ليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم، و من هذا المنطق فإنها تعني التجديد و الابتكار و ليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- هائلة (فائقة): إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطرة و الشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء، و لقد حققت المؤسسات التي طبقت مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة) بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل، و الإرباح، و زيادة الإنتاجية، و تقيس الزمن اللازم لإنجاز العمل و تقديم خدمات أفضل للعملاء.

- العمليات: يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة، و ليس الإدارات إذ يتم دراسة إعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، لذلك فإن إعادة الهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعميل و تنقله بين الإدارات المختلفة و معرفة الحواجز التشغيلية و التنظيمية التي تعوق العمل و تطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل.

ومن نتائج تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات ما يلي [60] ص46:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة للموظفين لممارسة تلك العملية الإدارية بدلا من الاعتماد الكلي على المديرين.
- إدماج أكثر من وظيفة في وظيفة واحدة.
- إنجاز المهام في مكان ممارسته، مثلا انتقال المورد بالسلع والخدمات المطلوبة إلى إدارة المشتريات بدلا من توسط أكثر من طرق في العملية.
- تخفيض تكاليف المراجعة و الرقابة.
- الحد من الإسراف في مزاولة عمليات مطابقة المعلومات بين الإدارات للقضاء على الاختلافات في المعلومات و الحرص على تضمينها لجهة أخرى.
- الجمع بين مزايا المركزية و اللامركزية في أساليب العمل، و تلاشي سلبيات كل منها حسب ظروف الموقف.
- إعادة ترتيب العمليات حسب التابع المنطقي (وفق طبيعتها).
- التحول من منهجية العمل التخطيطي إلى فرق عمليات دائمة أو مؤقتة حيث تشترك جماعة عمل في إنجاز عملية واحدة بالكامل.
- التحول من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة أي ينجزون مهامات معقدة.
- عدم إطالة فترة التطبيق المرتبطة بكل عملية و الحرص على عدم التراجع عند تلك الجهود بسبب المقاومة.

و من خلال ما سبق يتبين لنا الفرق واضحا بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و هو كما يلي:

- تعد برامج إدارة الجودة الشاملة من أهم برامج التطوير و التحسين المستمر لعمليات المؤسسة (تحقيق تحسينات إضافية تدريجية)، و ذلك على العكس من برامج إعادة الهندسة التي تعد بمثابة برامج للتطوير الجذري أو الكلي للعملية (إجراءات العمل) أو ما يطلق عليه ابتكار العملية [61] ص146.
- رغم أن كل من إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة يتفقان في التركيز على العمليات و العملاء إلا أن معدل السرعة يختلف فالأولى أسرع من الثانية [57] ص47، فيما يتعلق بسرعة و حجم التغيير المطلوب.
- وفق مفهوم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتم تقييم الأداء على أساس كفاءة أداء إجراءات العمل، أما وفق مفهوم و فلسفة إعادة الهندسة فان تقييم الأداء (قياس الأداء) يتحول من الإجراءات إلى النتائج و بالتالي فان تعويض العاملين لا يتم على أساس كفاءة أداء الإجراءات و لكن على أساس تحقيق النتائج المستهدفة [62] ص69.

- إن إدارة الجودة الشاملة بمجرد تبنيها كأسلوب عمل و حياة فإنها لا تحتاج إلى رقابة دورية، على عكس إعادة الهندسة التي تحتاج إلى الدعم و المساعدة المستمرة على مدار الوقت مع حسن متابعتها و إدارتها لتحقيق الأهداف المنشودة [60] ص49.

- في ظل إعادة الهندسة يتحول المديرون من مشرفين إلى مدربين [62] ص70 على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تصر على أن يكون التدريب من أيادي مؤهلة متخصصين في إدارة الجودة الشاملة.

و أخيرا فعلى الرغم من أن تطبيق إعادة الهندسة تتطلب بعض التغييرات الجذرية في أساليب التحفيز و التعويضات و المزايا الوظيفية، و كذا أساليب تقييم أداء العاملين، و غيرها من الأنشطة [63] ص72 (المتعلقة بالموارد البشري)، إلا أنها توجه لها عدة انتقادات من أهمها الاستغناء عن العاملين خاصة المديرين في المستوى الإداري الأوسط مما دعا البعض إلى اعتبار إعادة الهندسة إصلاح يستخدم لتقليل العاملين في إطار ظاهري للتحسين [64] ص42.

و من الممكن جدا أن يتحقق التكامل بين النوعين من البرامج و توحيدها في برنامج واحد متكامل و شامل، و هناك ثلاث مداخل أساسية لتحقيق التكامل هما [61] ص147:

- تتابع أو تسلسل التغيير: و ذلك بالبدء بابتكار العملية ثم تحسين العملية... و هكذا.

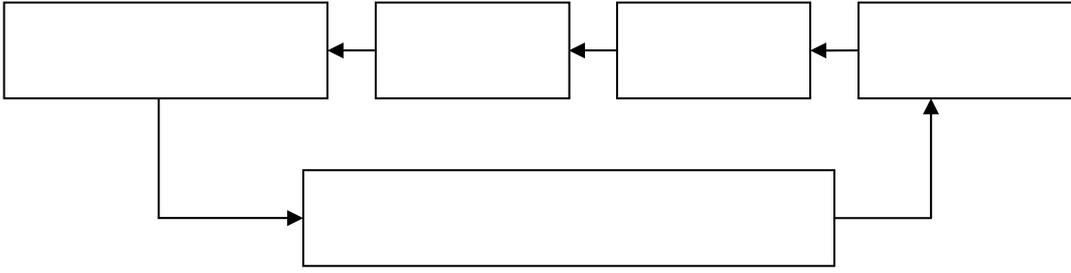
- إعداد محفظة ببرامج تغيير العملية: و يقصد بذلك وضع خريطة بكل العمليات ثم تصنيفها وفقا لنوع التغيير الضروري، و المطلوب في العمليات مثلا القيام بتطوير محدود في عملية ما و القيام بإعادة هندسة عملية أخرى (ابتكار عملية) و أخيرا التطوير المستمر لعملية ثالثة.

- المزج: و يكون المزج بين برامج التطوير و التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في الأجل القصير و برامج إعادة الهندسة في الأجل الطويل فمن المتفق عليه أن توصيف و قياس العملية الحالية يعد خطوة هامة نحو خلق عملية جديدة (أي ابتكار عملية جديدة).

و كنتيجة لما تقدم فإن المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة أكثر اهتماما و مكانة مما هو عليه ضمن إعادة الهندسة لان الاهتمام الأكبر لإعادة الهندسة هو العمليات و ليس المورد البشري في حد ذاته بينما إدارة الجودة الشاملة فتعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لتحقيقها.

2.1. الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

تنشئ إدارة الجودة الشاملة نطاقا متكاملا للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر على جودة المنتج و هذا من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 03: الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة [65] ص 300.

وسيكون هذا الشكل أكثر وضوحاً من خلال مطالب هذا المبحث بحيث سنتناول تخطيط الجودة الشاملة بنوعها التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الإنتاج و العمليات كما سنتطرق كذلك إلى تنظيم و تأكيد الجودة و التحسين المستمر إضافة إلى نظام المعلومات الذي يعتبر أداة مساعدة من أجل استمرارية هذه الدائرة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.

1.2.1. تخطيط الجودة الشاملة

من المعروف أنه كلما تعددت الأنشطة في المؤسسة و توزعت على مختلف المستويات الإدارية فإن الأمر يحتاج إلى توجيه و هذا التوجيه بالذات يحتاج إلى تخطيط، و عليه فإن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم و أكثر الخطوات الفاعلية في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي و الخدمي في مختلف المؤسسات، لأن التحسين المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمؤسسات سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى المرهلي. و عليه يمكن القول أن التخطيط يمكن تقسيمه إلى قسمين أساسيين و هما: التخطيط الاستراتيجي و تخطيط جودة المنتج و العمليات.

1.1.2.1. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

الاستراتيجية حسب عادل الشبراوي "هي في حد ذاتها مفهوم يعني تحديد الطريق الموصل إلى الأهداف" [66] ص 10، و يتفق معه جمال الدين محمد مرسي إذ يعرف الاستراتيجية على أنها "نماذج التصرفات و مداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء و تدعيم و تحسين حصتها السوقية و تحقيق أهدافها التنظيمية" [67] ص 52، إضافة إلى هذا فإن جل التعاريف تؤكد على أن الاستراتيجية من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق [68] ص 183، و هذا من خلال اختيار التركيبة المناسبة للموارد التي تعمل على تحقيق الفاعلية و التقليل من درجة عدم التأكد [69] ص 18.

أما التخطيط الاستراتيجي فتعرفه **نادية العارف** على أنه " عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل "[70] ص05، و يتفق معها **علي الشرقاوي** إذ يعرفه على أنه رؤية شاملة لظروف البيئة و رؤية إجمالية لخبراء المؤسسة [71] ص20.

و من هنا يمكن القول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يساعد الجهاز الإداري للمؤسسات على دراسة بيئة المؤسسة و- التعرف- على الفرص- و- المخاطر التي تواجهها، كما يحدد التخطيط الاستراتيجي أسلوب المؤسسة في التعامل مع المؤسسات الأخرى الموجودة في البيئة و التي تؤثر على الأعمال و نجاح المؤسسة [72] ص30.

و الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و الاستراتيجي هو أن التخطيط الاستراتيجي يتم على مستوى الإدارة العليا و يتركز على الأهداف الشاملة التي يعتمد على الرؤية الشاملة للمؤسسة و الاستراتيجية تشمل كل المديرين في كل مواقع المنظمة الذين يتولون وضع و تحقيق الأهداف الاستراتيجية و العلاقة بين هذين المصطلحين تعتبر علاقة قوية حيث يصبح التخطيط الاستراتيجي نشاطا مستمرا من قبل المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة و الذين يركزون على المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة [73] ص70.

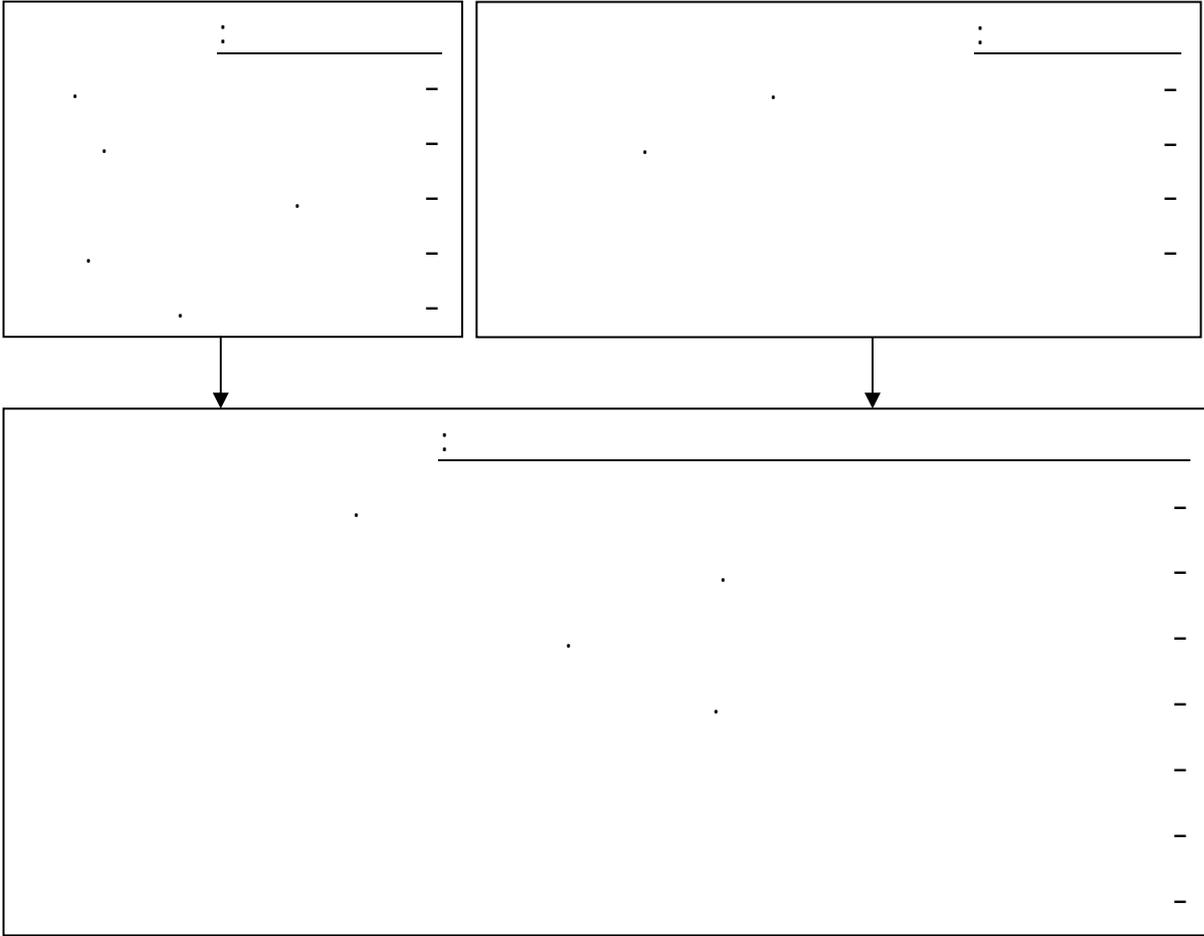
أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي للجودة فهو: التخطيط الذي يقوم ب [74] ص39:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للجودة من طرف الإدارة.
- تحديد العمليات التي تمثل الممارسات العملية لإدارة الجودة.
- تحديد المسؤوليات و السلطة و الوسائل لكل المستويات في المؤسسة.
- تحديد برامج التجربة و الرقابة و الفحص و التدقيق في المجالات المعنية (مثلا في مجال التصميم و التطوير).

و يقول **هنري فايول**: " إن التخطيط إذا لم يكن جزءا من الإدارة فهو كلفها ". و في الحقيقة أن التخطيط السليم هو الردع الذي يحمي المؤسسة من مفاجآت المستقبل و يبعد عنها شبح الإفلاس و نجد في الواقع أن الكثير من المؤسسات تهمل التخطيط و خاصة الطويل الأجل منه الذي يزيد عن سنة، و حتى بعض تلك التي تظن نفسها أنها تقوم به غالبا قد لا تقوم به على أسس علمية سليمة [75] ص260.

إن التخطيط الاستراتيجي في مجال الجودة يركز عادة على جانبين رئيسيين يوضحهما الشكل

التالي:



شكل رقم 04: جوانب تركيز التخطيط الاستراتيجي [65] ص 302.

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة يستدعي القيام بتشخيص لمعرفة قوة و ضعف المؤسسة، حتى نتمكن من دمج استراتيجية الجودة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة و هذا بالاعتماد على التساؤلات التالية [76] ص 82:

- ما هو مستوى رضا و ارتياح زبائننا ؟
- أين توجد اللاجودة الداخلية و الخارجية ؟

و تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التشخيص يختلف عن مصطلح مراجعة الجودة حيث يعرف Jean R.F التشخيص على أنه تصوير لتنظيم ما . أما مراجعة الجودة فهي دراسة نموذجية ضرورية من أجل تحديد إذا كانت النشاطات و النتائج النسبية بالنسبة للجودة المحققة متطابقة. أي بمعنى مقارنة ما يجب أن يكون و ما يلاحظ في الواقع العملي، و هذا ما يلزم بالضرورة وجود وثائق العمل للقيام بالمراجعة لمعرفة مدى إتباع التشريعات التنظيمية [77] ص 254.

و من هنا نلاحظ أن الفرق يتمثل في أن عملية المراجعة لا يمكن القيام بها إلا بوجود وثائق أي مرجع سابق و محدد مسبقاً، سهل الفهم و الذي من خلاله يمكن تحديد و تقييم الجودة أما التشخيص فيمكن القيام به دون أي مرجع سابق لتقييم الوضعية الحالية.

بعد تحديد نقاط التركيز للتخطيط الاستراتيجي للجودة. المشاملة يصبح أمامنا محورين أساسيين [62] ص 47:

- تحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف و التي غالباً ما تتعلق بتحسين عملية الإدارة الشاملة للجودة و فيما يلي أهداف التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:
- إرضاء رغبات العميل.
- تخفيض شكاوي العملاء.
- تجنب الأخطاء و العيوب المكلفة.
- تحقيق التشغيل الأمثل للمؤسسة.
- توفير فرص المشاركة الفعالة للأفراد.
- و العميل وفق إدارة الجودة الشاملة هو الذي نخدمه [78] ص 41.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن العميل غير محدد بدقة بحيث قد يكون مستعملاً للمنتج أو مستهلكاً نهائياً و هذا ما يجعل المؤسسة تبذل كل جهدها من أجل إرضاءهم و جعلهم أوفياء لها، و عليه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة هو نشاط هادف إلى تحقيق رغبات العميل و تحديد المنتجات و الخدمات اللازمة لإشباع رغباته و العميل هذا ليس فقط العميل الخارجي (المستهلك الذي يشتري منتجات المؤسسة) بل أيضاً العميل الداخلي الذي يساهم في إنتاج المنتجات المشبعة لرغبات العميل الخارجي.

– وضع مجموعة من المؤشرات التي يستعين بها لمعرفة مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة و فيما يلي أهم هذه المؤشرات [65] ص 304:

- عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري.
- الأجر كنسبة مئوية من المبيعات.
- عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين.
- عدد فرق تحسين الجودة.
- عدد مشروعات الجودة التي تم إكمالها.
- عدد شكاوي العملاء بالنسبة للعدد الإجمالي لهم.
- النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية إدارة الجودة الشاملة.
- الوقت المستغرق في القضاء على شكاوي العملاء.

و بعد أن يتم اختيار عدد مناسب من الأهداف باعتبارها الأكثر أهمية، واستطلاع رأي الإدارات و الأقسام في الإجراءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف يتم وضع خطة الجودة و فيما يلي نموذج لمشتملات خطة الجودة [65] ص305:

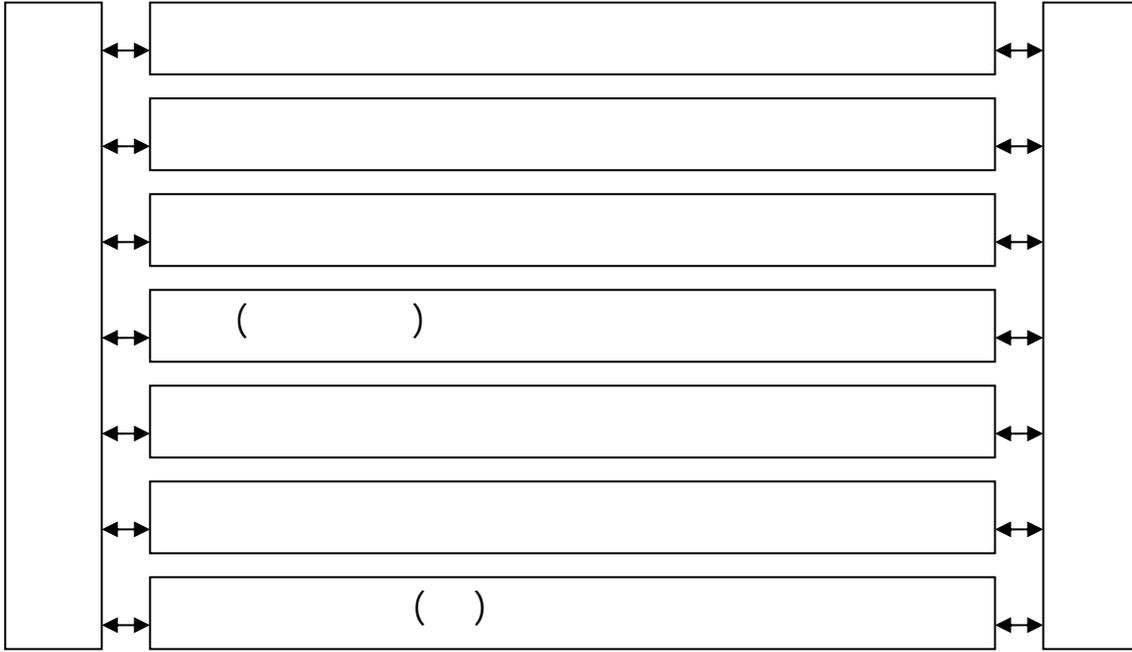
- مجال العمل.
- الفروض التي تثبت عليها الخطة.
- المعلومات الأساسية:
- نقاط القوة و الضعف في الأداء الحالي.
- البيئة الاقتصادية و السياسية و التشريعية و التكنولوجية.
- القانون.
- الأهداف الرئيسية للجودة:
- الهدف الرئيسي.
- الهدف الفرعي المنبثق من الهدف الرئيسي.
- الوحدة المسؤولة عن تحقيق الهدف الفرعي.
- مؤشرات تحقيق الهدف.
- الخطط البديلة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.

2.1.2.1. تخطيط جودة المنتج و العمليات

من اللائق أن تتأكد الإدارة من تخطيط و تحديث خطط للجودة في المؤسسة و هذا بالنسبة لكل منتج و لكل عملية، كما يجب أن تكون هذه الخطط موثقة و متتابعة و منسجمة مع كل المتطلبات الأخرى لنظام الجودة في التنظيم و أن تتأكد من تلبية المتطلبات الخاصة بكل منتج أو مشروع أو عقد [54] ص 26:

2.1.2.1.1. تخطيط جودة المنتج:

تتم عملية تخطيط جودة المنتج على الخطوات التالية:



شكل رقم 05: تخطيط جودة المنتج [62] ص 48

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن هناك ترابط في الخطوات حيث نجد مخرجات أي خطوة عملية هي مدخلات للعملية التالية كما تتشابه أدوار المورد البشري في أي عملية إذ يقوم بثلاث أدوار في هذا الشكل و هي عميل لمن سبقه من العمليات و منفذ للعملية ذاتها و المسؤول عنها و مورد للعملية التالية.

و من عوامل التنسيق كذلك لعملية التخطيط هنا هو وجود مجموعتي الأهداف و السياسات في الجانب الأيمن و المعايير و القياسات في الجانب الأيسر، و تشمل عملية تخطيط الجودة الشاملة دائما على فكرة تحديد العميل / المورد في كل مجال و في كل عملية.

و مما تجدر ملاحظته أنه من المفيد أن يشترك أكبر عدد ممكن من العاملين في التخصصات المختلفة في عملية تخطيط جودة منتج أو على الأقل يحاطون علما بهذه المواصفات خاصة أولئك العاملين في مجال التسويق و خدمة ما بعد البيع أي أن عملية التخطيط لجودة المنتج يجب أن تكون عملية جماعية [65] ص 306، فمخطط الجودة يريد أن يصل إلى الاحتياجات الحقيقية حيث أن إشباعها هو فقط الذي يحقق رضا العميل (أي يحقق الجودة) في جميع الأحوال لأن مخطط الجودة يسعى لتحقيق احتياجات العميل و لو لم تكن معلنة أو حتى حين تبدو مألوفة أو غير حقيقية [62] ص 59.

و فيما يلي نقدم نموذجاً لتخطيط جودة السلعة:

تاريخ إعداد الخطة: اسم معد الخطة:			وصف المنتج: العميل المستعمل:
المقارنة بالمنافسين			المتطلبات الرئيسية للعميل
رقم 3	رقم 2	رقم 1	ملاح و مواصفات المنتج التي تلبي كل مطلب
1	3	5	مواصفة 1 مواصفة 2 مواصفة 3
			مواصفة 1 مواصفة 2

شكل رقم 06: تخطيط جودة السلعة [66] ص14

يلاحظ من النموذج السابق أنه بعد أن قام المستهلك بتحديد مواصفاته العامة قام القسم الفني بترجمة هذه المواصفات إلى مواصفات فنية فمثلاً المتطلب رقم (1) تم تجزئته إلى ثلاث مواصفات هي (1 . 2 . 3) ثم بدأ البحث في سجل المنافسين و مدى مقدرتهم على تلبية هذه المواصفات وفقاً للمقياس ممتاز (5) ، جيد جداً (4) ، جيد (3) ، مقبول (2) ، ضعيف (1) فمثلاً يلاحظ أن المواصفة رقم (1) يستطيع المنافس رقم (2) تليتها بدرجة رديئة و بذلك يمكن الاستعانة بأحسن ما لدى المنافسين من مواصفات في تحديد مواصفات المنتج حتى يكون أكثر إرضاء للعميل [66] ص15.

2.1.2.1.2. تخطيط جودة العمليات:

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات و سهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات و مفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، و لا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة، و في هذه الحالة لا يمكننا أن نلقي اللوم على العاملين، و نقول أنهم السبب في إخفاق المنظمة و عدم قدرتها على تحقيق جودة عالية و إرضاء عملائها.

و العمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهامات فرعية مترابطة، متكاملة، متفاعلة مع بعضها في تجانس، وفق أسلوب سلسلة الجودة، بحيث يسهم جميعها في إنجاز هدف مشترك هو تحقيق أعلى مستوى من الرضا و السعادة [21] ص92.

نحن نقصد بالعمليات هنا تلك الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات و الخصائص التي يرغبها العميل في المنتج و لعل ذلك يبدو واضحا في خدمات ما بعد البيع حيث لا يقتنع العميل فقط بمستوى جودة السلعة بل أنه يسعى للحصول على خدمات ما بعد البيع كما أنه لا يقتنع بمستوى الخدمة التي يتلقاها بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي أدت به الخدمة [79] ص 137.

بناء على ما تقدم نجد أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المؤسسة إلى تخطيط جودة العمليات باعتبارها مجموعة من العمليات الرئيسية التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي و إرضاء الزبون.

العمليات هي المعبر الحقيقي عن طبيعة ما يحدث فعلا في المؤسسة، و هي المكون الأساسي للبناء، و يعتبر تحديد العمليات من أهم المراحل التي تقوم بها المؤسسة، إذ يجب أن يكون هذا التحديد مطابقا للواقع و موثقا بشكل موحد و لكل مستوى من مستويات النشاط، و تتكون العملية من مدخلات يجري عليها مجهود أو عمل منظم ينتج عنه قيمة مضافة و مخرجات قد تكون مدخلات لعملية لاحقة. هذا الجهد يأتي طبقا لمجموعة من الإجراءات من أجل القيام بالعملية على أفضل صورة و تعليمات عمل يحرص القائم بالعمل على تنفيذها لإرضاء عملائه الخارجيين و الداخليين، و لتحقيق الهدف النهائي للإدارة في زيادة الأرباح و تعزيز المركز التنافسي، و من الأهمية التفرقة بين تطوير العمليات و إعادة هندسة العمليات، إذ أن تطوير العملية يعتمد على ما هو قائم فعلا، و العمل على تطويره، و إجراء العديد من التغييرات بالإضافة و الاختصار، بناء على دراسة منظمة منهجية، أما إعادة هندسة العملية فتبدأ بتصميم العملية من البداية و كأنها لم توجد أصلا، فهي إعادة تشكيل و ليس مجرد تطوير [25] ص 162.

على المؤسسة تحديد و تخطيط كل عمليات الإنتاج و التركيب و الخدمة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على الجودة و أن يتم إجراء هذه العمليات تحت ظروف يمكن ضبطها و يجب أن تشمل هذه العمليات على ما يلي [65] ص 308:

- إجراءات موثقة، أي تحديد طريقة الإنتاج، التركيب، الخدمة (عندما يكون هناك غياب لهذه الإجراءات فإنه سيؤثر سلبا على الجودة).

- استخدام معدات مناسبة للإنتاج و التركيب و الخدمة، كذلك توفير بيئة عمل مناسبة.

- إتباع المواصفات المرجعية.

- المتابعة و الضبط للخصائص المناسبة للعمليات و خصائص المنتج.

- اعتماد العمليات و المعدات حسب المناسبة.

- الصيانة المناسبة للمعدات لضمان استمرارية قدرة العملية الإنتاجية.

عندما يكون نتائج العمليات لا يمكن التحقق تماما من جودتها (يمكن أن تظهر عيوب العملية

بعد استخدام المنتج).

2.2.1. تنظيم إدارة الجودة الشاملة و توكيد الجودة

حتى يكون هناك تطبيق صحيح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يجب أن يكون هناك تنظيم من أجل إحداث التنسيق بين الجهود المشتركة لأعضاء المؤسسة و لتحقيق توازن دائم لها، فغالبا ما يساهم التنظيم الجيد في نجاحها دون أن تغفل المؤسسة على أهمية توكيد الجودة الذي يعطي إرشادات واضحة عن العمل المطلوب.

1.2.2.1. تنظيم إدارة الجودة الشاملة

التنظيم هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط و تحديد الأهداف و وضع السياسات لأنه الآلية التي بواسطتها يتم الشروع في عملية التنفيذ.

تنظيم الجودة هو تحديد مسؤوليات جميع الأشخاص الذين يديرون أعمالا تؤثر على الجودة أو ينفذونها، أو يتحققون منها و صلاحياتهم، كذلك تحديد العلاقات فيما بينهم [80] ص 29 . و الحقيقة هي أن أعمال جميع الأشخاص في المؤسسة تؤثر على جودة المنتجات، أو الخدمات، من حيث المبدأ، فبعضها بشكل مباشر و البعض الآخر بشكل غير مباشر.

يرى Ph.Crosby " من الضروري أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بوضع مصلحة الجودة على نفس المستوى الذي توجد فيه المصالح الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأن هذه المصلحة لا يمكن أن تكون للهندسة فقط أو للتسويق أو للإنتاج أو لأي مصلحة إدارية أخرى" [81] ص 19، لأن المسؤول عن الجودة الشاملة هو الشخص الذي يمكن له أن يقدم الإرشادات الضرورية و المنبهة من أجل التوجيه المناسب للوقاية من الوقوع في مشاكل الجودة و حتى يتسنى له القيام بدور على أكمل وجه.

إن التنظيم للجودة الشاملة يجب أن يتم على ثلاث مراحل و هي:

-المرحلة الأولى:-

وهي تستمر من (4 – 6 أشهر) و تنقسم إلى شقين:

1- إنشاء مجلس الجودة برئاسة رئيس مجلس الإدارة للمؤسسة أو نائبه و أعضائه وجميع المدراء من مختلف المستويات و يمثل هذا المجلس أعلى مستوى قيادي يمكنه اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

2 – يعين مدير للجودة يؤلف بدوره فريق تصميم الجودة و يتكون ذلك الفريق من (6 – 8)

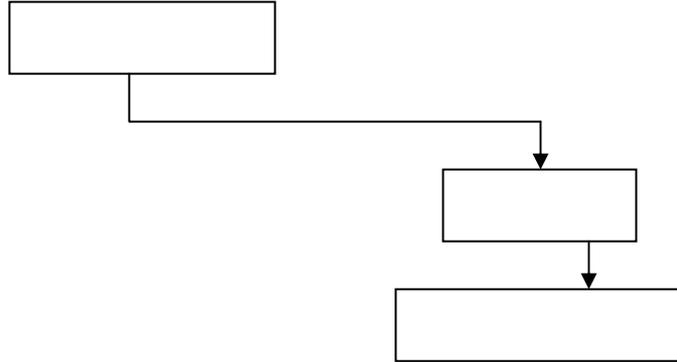
أفراد من مستوى الإدارة الوسطى، و من أهم واجبات هذا الفريق ما يلي:

– الدراسة النظرية لمفاهيم الجودة الشاملة و محاولة تطبيقها عمليا.

– إعطاء التوصيات و المقترحات اللازمة لتطبيق مفاهيم الجودة عمليا.

– في حالة الموافقة على تطبيق الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة يقوم هذا الفريق باقتراح

الخطة المبدئية للتنفيذ و فيما يلي نموذج للهيكل التنظيمي لهذه الفترة و أهم المهام الموكلة لمجلس



شكل رقم 07: المرحلة الأولى (4 - 6) الأشهر الأولى [65] ص 310.

إن تنظيم إدارة الجودة الشاملة يركز على مهام مجلس الجودة و المسؤوليات و هي

كما يلي [65] ص 311:

أولا- مهام مجلس الجودة:

يقوم مجلس الجودة بمؤسسة ما بإدارة، و توجيه، و دعم عملية الإدارة الشاملة للجودة، و سوف يتأكد المجلس من أن القرارات المهمة التي تتعلق بالإدارة الشاملة للجودة سوف تتخذ و أن الموارد المالية و البشرية اللازمة سيتم توفيرها.

ثانيا- المسؤوليات:

- ينمي و يوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة.
- ينشئ و يوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة بالشركة.
- يضع نظاما لتحفيز العاملين للمشاركة في إنجاح الإدارة الشاملة للجودة.
- يوافق على مقترحات مشروع الجودة التي يقدمها فرق تحسين الجودة.
- يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية الإدارة الشاملة للجودة، و ينقل هذه النتائج إلى من يهمله الأمر.

- يقود عملية تخطيط الجودة.

- يشارك في الاحتفالات التي تقام لتكوين المتميزين في مجال الإدارة الشاملة للجودة.

- يوفر الموارد المالية و البشرية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة و تنفيذه.

- يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة في مجال الإدارة الشاملة للجودة.

- يتأكد من اشتراك الإدارة العليا المباشرة في أنشطة الإدارة الشاملة للجودة بما في ذلك

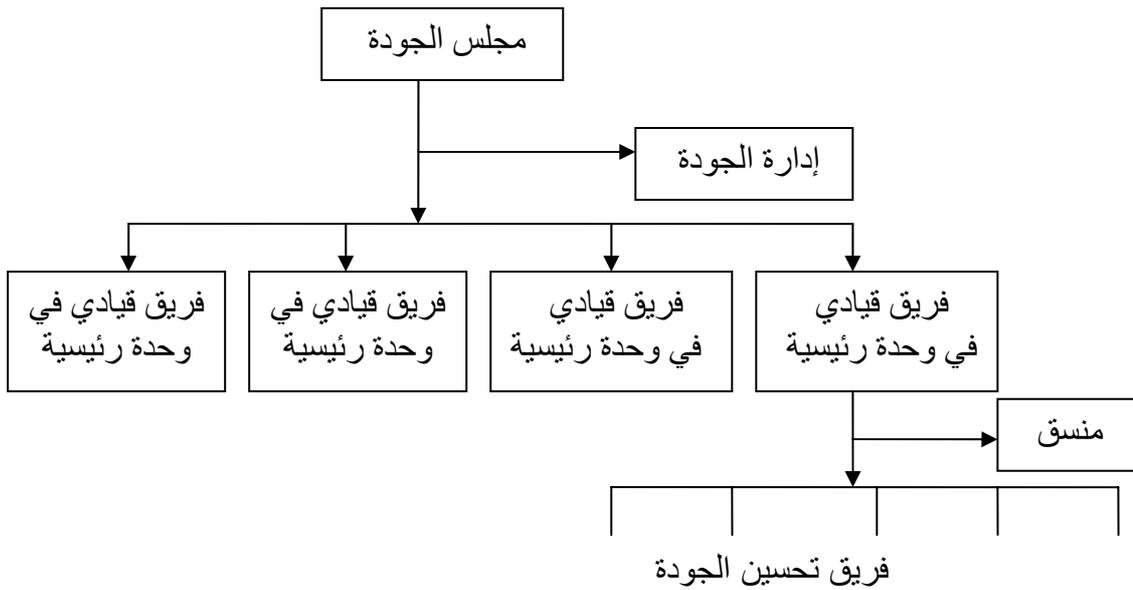
الاشتراك في البرامج التدريبية للجودة.

- يضع الأهداف السنوية للإدارة الشاملة للجودة.

- المرحلة الثانية من (6 - 8) أشهر:

بعد أن يتم الموافقة على الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة تكلف جميع إدارات المنظمة بتشكيل فرق للجودة من داخلها لها نفس مهام مجلس الجودة و لكن على مستوى الإدارة و يقود هذا المجلس مدير تلك الإدارة و يكلف هذا المجلس بتطبيق الجودة الشاملة داخل الإدارة التابعة له مع ضرورة الربط بين مجالس الجودة الفرعية، هذا من خلال تعيين منسق لهذه الفرق و تكلف إحدى الإدارات بالتطبيق التجريبي للجودة الشاملة بها [65] ص 311.

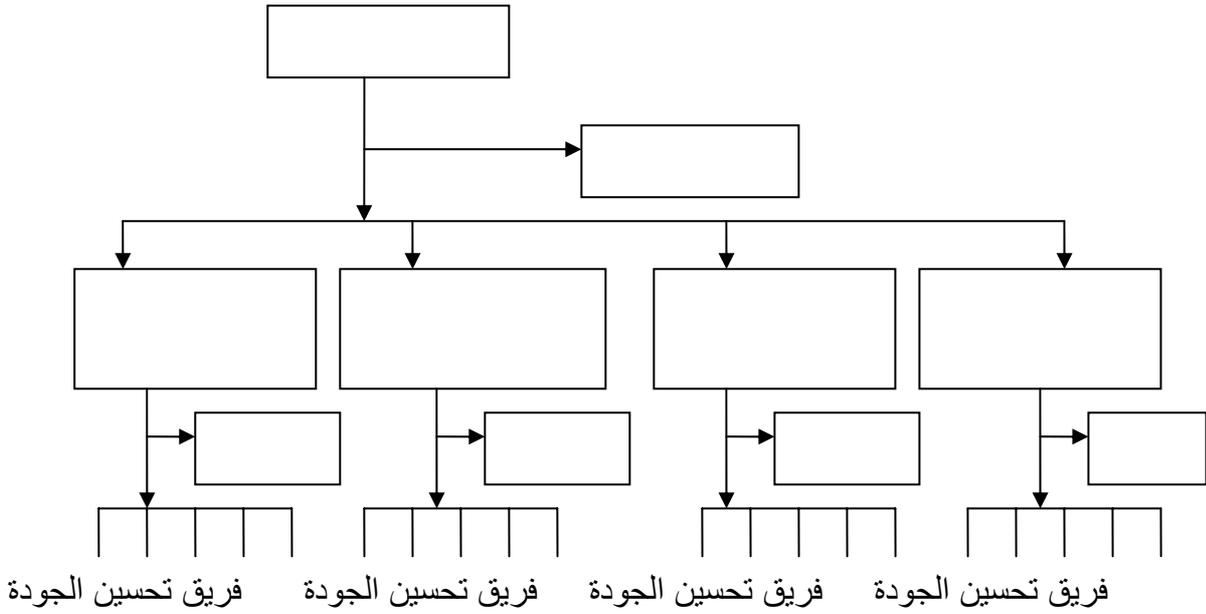
و فيما يلي شكل تنظيمي يوضح ما سبق:



شكل رقم 08: المرحلة الثانية من (6 - 8) أشهر [65] ص 113.

- المرحلة الثالثة من (12 - 18) شهرا:

في حالة نجاح التجربة التي كلف بها إحدى إدارات المؤسسة و إقناع الإدارة العليا بذلك الناجح يطلب من جميع الإدارات و الأقسام التابعة لها بتطبيق الجودة الشاملة بها مع ضرورة تعيين منسق للجودة بكل إدارة يكون على اتصال بالمنسق العام على مستوى المؤسسة و الشكل التنظيمي التالي يوضح المرحلة الثالثة من (12 - 18) شهرا و كل ما سبق:



شكل رقم 09: مراحل التنظيم لإدارة الجودة الشاملة [65] ص 113.

2.2.2.1. توكيد الجودة

توكيد الجودة (أو تأكيد الجودة) هو عبارة عن جميع القرارات و التصرفات المخططة و المنطقية الضرورية لتوفير الثقة المؤكدة و ضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب في المنتج أو الخدمة [82] ص 526.

كما يقصد بها كذلك الوفاء بمتطلبات الجودة و يتضمن ذلك تصميم و تنفيذ نظام للجودة يتضمن سياسات و إجراءات للتأكد من الوفاء بهذه المتطلبات و ليس فقط على نطاق تصميم المنتج و تنفيذه في مراحل عملية الإنتاج، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المؤسسة ككل [18] ص 555.

يهدف توكيد الجودة إلى منع حدوث الأخطاء و ليس تصحيحها، و تعني أن يتم الإنتاج دون أخطاء من أول مرة.

و توكيد الجودة تدرك أن الأخطاء نوعان [83] ص 26:

- خطأ بشري ← و هنا يتم حذف هذا الخطأ أو تصحيحه.

- خطأ كنتيجة لتقادم طريقة الصنع ← و هنا يتم تعديل هذه الطريقة.

إن توكيد الجودة هو أسلوب أو طريقة لتصحيح الأخطاء البشرية و طريقة لتعديل النظام إذا ما أصبح بالياً و طريقة لمعرفة مدى الالتزام بالنظام.

لنظام توكيد الجودة مجموعة من الأدوات الواجب استخدامها و هي:

1.2.2.2.1. سياسة الجودة:

- و هذه السياسة يجب أن تغطي النقاط التالية:
- من هو الشخص المسؤول في إقامة نظام الجودة و إدارتها.
- الكيفية التي يتم بها مراقبة و مراجعة النظام من قبل الإدارة.
- المهام التي يتم صياغة إجراءات محددة لها.
- كيفية تنفيذ تلك الإجراءات.
- كيفية تصحيح الفشل و الالتزام بالإجراءات.

2.2.2.2.1. الإجراءات:

- الإجراء هنا يعني الطريقة الواضحة و المنظمة التي تظهر كيفية تنفيذ إحدى المهام و من هو المسؤول عن كل منها فمثلا إذا تم تحديد المهام الرئيسية لإحدى المؤسسات على النحو التالي:
- تطوير العاملين.
 - اختيار و تعيين العمال.
 - التقييم.
- فإنه يمكننا بعد ذلك أن نكتب الإجراءات الخاصة بكل واحدة من تلك النقاط أي أن الإجراءات:
- تشير إلى عملية تتضمن الكثير من الأعباء الفرعية.
 - تحدد ما يكون هناك حاجة لعمله.

3.2.2.2.1. تعليمات العمل:

- إذا ما كان العمل في احتياج إلى مزيد من التفاصيل فإننا نلجأ إلى تعليمات العمل و هي:
- تشير إلى مهمة واحدة فقط.
 - توفر إرشاد تفصيلي عن كيفية إكمال المهمة.

4.2.2.2.1. المراجعة:

- و هي الوسيلة الدورية التي يمكن بها للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات، و تتم عادة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع العاملين القائمين بالعمل، و ذلك بغرض الفهم و جمع المعلومات و ليس بهدف إخضاعهم للمراقبة.

2.2.2.1.5. الإجراء التصحيحي:

- إذا أظهرت المراجعة أن هناك جانبا من جوانب العمل قد تم إهماله فإن الأمر يستلزم الإجراء التصحيحي الذي يسفر عن واحد من إجراءين:
- قد تكشف المراجعة أن أحد الإجراءات قد أصبحت قديمة ← في هذه الحالة يعدل الإجراء.
 - قد يكون الإجراء سليما و مع ذلك قد حدث خطأ ← و في هذه الحالة يجب تصحيح الخطأ و تركيز الانتباه على منع حدوثه مستقبلا.

2.2.2.1.6. استعراض الإدارة:

- و هنا يجب على الإدارة عقد اجتماعات منظمة للإطلاع على التقارير الخاصة بتقييم مدى جودة تلبية نظام توكيد الجودة لاحتياجات المنظمة و العملاء ومن أمثلة المجالات التي تغطيها تلك التقارير:
- الالتزام بجدول المراجعة..... هل المراجعة تتم في الأوقات المحددة لها.
 - تنفيذ الإجراء التصحيحي..... هل يتم تصحيح المشكلات التي تكشف عنها المراجعة بالشكل المتفق عليه و في الحال.
 - استعراض العملية..... هل يتم استعراض العمليات بشكل منتظم و بعدها يتم التعديل إذا لزم الأمر.
 - المهمة..... هل بيان المهمة لازال ملائما.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن لتوكيد الجودة أثر فعال في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاسيما و أن اعتماده يقوم أساسا من بداية عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

3.2.1. التحسين المستمر و نظام المعلومات.

- إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرار التحسين و التطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الملاءمة للتطورات المستمرة في المنتج لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلكين.
- إن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الإجراءات و الفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى و لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة و سرعة الاستجابة

للتطورات و الإنتاجية و يجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطور مستهدف.

و يعتبر توفير نظام المعلومات و التغذية العكسية من الركائز المهمة و الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة. إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات و المعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين المستمر يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي و أنظمة الاسترجاع الفعالة.

1.3.2.1. التحسين المستمر.

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم و تطبيق عمل يحقق باستمرار التميز في نتائجه من أجل تحقيق الرضا التام للزبون [84] ص 37. تتطلب الجودة الشاملة إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصرها و هذه العمليات بدورها

تتطلب توافر العديد من العناصر من أهمها [21] ص 134:

- تحديد الهدف من إجراء التحسين (بمعنى تحديد أهداف عملية التحسين المستمر).
- تحديد المتطلبات المادية و البشرية و أن يكون التحسين على هيئة خطة العمل.
- توفير الدعم الدائم و المستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين.
- تشكيل فرق للتحسين و تحديد سلطاتها و مسؤولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين.
- التحسين الدائم و المستمر للعنصر البشري.

و حتى تؤدي هذه العمليات ثمارها فلا بد أن تقوم على المبادئ التالية:

- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.
- إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات و أقسام أنشطة المؤسسة.
- التحسين يحتاج جهود كافة العاملين بالمؤسسة.
- عدم وجود أخطاء لا يعني توقف عمليات التحسين.
- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل القضاء عليها تماما.
- إن عملية تحسين الجودة هي عملية استراتيجية طويلة الأمد و يشتمل تركيزها الكبير على

إرضاء العميل [85] ص 59.

1.1.3.2.1. طرق التحسين:

هناك طريقتان للتحسين:

1.1.3.2.1. الطريقة اليابانية (KAIZEN):

و تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر ذلك من خلال تقنية طبقت في مؤسساتها تسمى KAIZEN و سنحاول تسليط الضوء عليها من خلال تحليل ما تعنيه هذه الكلمة و الكيفية التي يتحقق بها التحسين عند الالتزام بها.

KAIZEN كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما [32] ص151:

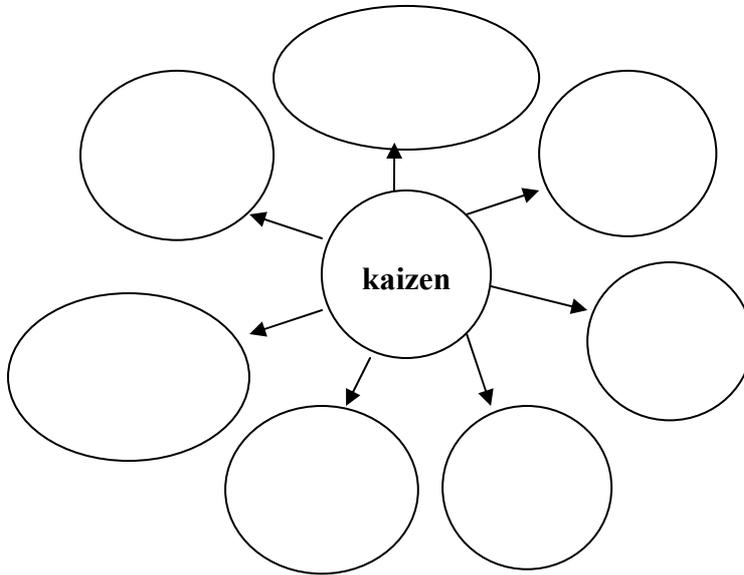
KAI : و تعني التغيير.

ZEN : و تعني الجيد.

و بالتالي فإن العنصر الأساسي في هذه العملية هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل.

إن لهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم و لها طابع شمولي كما

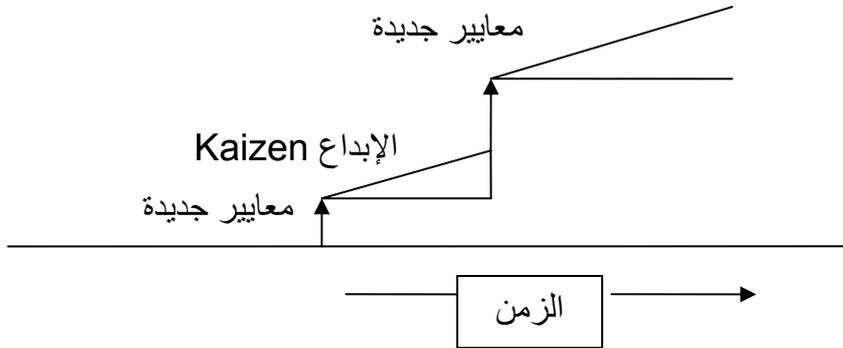
يبينها الشكل التالي:



شكل رقم 10: عناصر KAIZEN [32] ص152.

يتضح من عناصر الشكل رقم: 10 أن كلمة KAIZEN أو التغيير الجيد أسلوب يركز على العمليات بأبعادها الشاملة من أجل خلق حالة من التحسن المستمر و عملية التحسين تكون مستمرة و دون توقف و يجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال و الذي لا يمكن تحقيقه، و لكن يتم العمل دائما من أجل الوصول إليه.

و يحدث هذا التحسين كما يراه اليابانيون بشكل تدريجي، ربما يتواءم و حالة التقدم الخاصة في البيئة و الشكل التالي يعكس التدرجية المطلوبة في إحداث التحسين المستمر:



شكل رقم 11: التحسين المستمر التدريجي [32] ص 153.

من خلال الشكل رقم (11) تتضح أن عملية التحسين المستمر أو التغيير الجيد يجب أن يحدث بشكل تدريجي و متأن بما يتيح تأثير حالات الإبداع في كل زاوية من زوايا التنظيم، و عن طريق الإبداع و تشجيع المبدعين لإدخال التحسينات على مفاصل العملية يكون التحسين مستمر و متواصل للوصول إلى حالة الكمال المنشود.

و وفقا لهذه الطريقة يتم النظر إلى التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة، و إن واجب الإدارة يجب أن ينقسم إلى عمليتين أساسيتين [65] ص 318:

– الصيانة: أي وضع المعايير و المعدلات و التأكد من اتباعها.

– التحسين: أي تطوير المعايير و المعدلات و الارتفاع بها إلى مستويات أعلى.

و تقوم هذه الطريقة وفقا لفلسفة أن:

العنصر البشري ذو المهارة العالية المحفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا بسيطة يمكنه أن يقوم

بالتحسين المستمر بشكل ممتاز.

و قد عبر ماساكي إيمي (في كتابه KAIZEN عام 1986) عن فكرة KAIZEN في

صورة مظلة تحتوي على كثير من عناصر و أساليب التحسين المستمر على الشكل التالي:



شكل رقم 12: عناصر وأساليب التحسين المستمر [62] ص 82.

و يقصد بالصيانة (وضع المعايير و المعدلات و التأكد من اتباعها) و يقصد بالتحسين (تطوير المعايير و المعدلات و الارتفاع بها إلى مستويات أعلى).

2.1.1.3.2.1. الطريقة الأمريكية (BREAK -THROUGH):

و يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة و مبتكرة مبدعة لتحتل محل القديمة فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة، و ذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة، من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة و متطورة جدا و إمكانيات مالية كبيرة، و هذا الاتجاه لا يركز مثل الاتجاه الياباني على العنصر البشري في عمليات التحسين بل إن تركيزه ينحصر في التكنولوجيا المتطورة و فيما يلي جدول يوضح المقارنة بين الطريقتين:

جدول رقم 01: المقارنة بين الطريقة اليابانية و الطريقة الأمريكية [65] ص318.

وجه المقارنة	الطريقة الأمريكية	الطريقة اليابانية
طريقة التحسين	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقيق تغيرات جذرية	يتم التحسين بصورة تدريجية و لا تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية
مجال التحسين	يشمل التحسين مجالا محددًا و بعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر	التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد
أسلوب التحسين	هدم و إعادة البناء	إصلاح و هدم في آن واحد
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
مطالب التحسين	استثمارات مالية ضخمة و تكنولوجيا متطورة و معقدة مع التركيز على الجوانب الفنية	استثمارات مالية عادية و تكنولوجيا جيدة سهلة مع التركيز على المورد البشري

و من خلال هذه المقارنة يتبين أن الطريقة اليابانية KAIZEN تعتمد على العنصر البشري و التفكير الجماعي لتحقيق الجودة، إضافة إلى التركيز على التحسين التدريجي و المستمر، أما الطريقة الأمريكية فان جل اهتمامها مركز على التحسين الفوري و أن يكون دفعة واحدة إضافة إلى اعتمادها على استثمارات مالية ضخمة و تكنولوجيا متطورة و معقدة مع التركيز على الجوانب الفنية، و كما هو معلوم فان من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بالمورد البشري و العمل الجماعي، و التحسين التدريجي في كل المجالات و بطريقة مستمرة و عليه فان الطريقة اليابانية هي الأنسب و الأصح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.1.3.2.1. مراحل عملية التحسين

يوجد ثلاث طرق هي:

1.2.1.3.2.1. مدخل رقابة العملية

و هنا تمر عملية التحسين بالمراحل التالية [21] ص137:

أولاً جد: أي تحديد أهداف الرقابة التي تعبر عن مستوى الجودة المطلوبة في المنتج و ينبغي أن يكون تحديد هذه الأهداف على شكل كمي أي معايير.

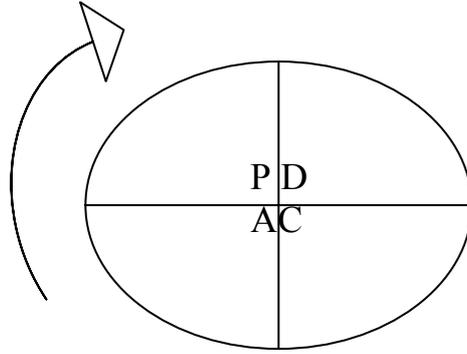
ثانياً قيس: تحديد نوع المعلومات التي تمكن من تكوين رؤية واضحة عن واقع التنفيذ الفعلي للمجال المراد تحسينه.

ثالثاً قارن مع المعايير: حيث تتم مقارنة ما تم تحقيقه مع معايير الجودة المطلوبة للتعرف على مدى وجود انحراف من عدمه. (في حالة وجود انحراف فما هي أسباب ذلك؟).

ثالثاً قيم: في ضوء ما تم من خلال عمليات المقارنة يجري تحديد التحسينات التي سيتم إدخالها.
 رابعاً إتخاذ: الإجراء التصحيحي إذا كان ذلك ضروري.
 خامساً متابعة الإجراء: التصحيحي للتأكد من فعاليته و مقدرته على حل المشكلة و القضاء تماماً على الانحرافات.

1.3.2.1. 2. مدخل Pd ca

تعتبر هذه التقنية من بين تقنيات ديمينج و هي التي يطلق عليها "دائرة شيوارت" نسبة إلى إسم "والتر شيوارت" الرائد المعروف في مجال التحليلات الإحصائية للجودة، فهو الذي قام بتصميم هذه الدائرة و أطلق عليها عبارة "خط-إفعل أو نفذ-إفحص-تصرف أو اعمل" سنة 1924، و بعد عامين قام ديمينج بتغييرها إلى العبارة التالية: "خط-إفعل أو نفذ-أدرس أو دقق أو راجع-تصرف أو اعمل" حيث قرر ديمينج أن كلمة إفحص إستخدام خطأ و لهذا فقد قام بتغييرها [86] ص 124 و الشكل التالي يوضح هذا المدخل:



شكل رقم 13: عجلة ديمينج [87] ص 180.

و سيتم تناول كل مرحلة على حدى:

أولا خطط P: يعتبر التخطيط بمثابة البداية (التخطيط المبكر)، حيث يتم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفرصة لتحسين العملية، فنعرف المشكلة و نحدد العميل، و نفهم أي خصائص الجودة تعتبر هامة للعملية محل البحث.

ثانيا التنفيذ D: و هنا تقوم المؤسسة بإعداد الحلول لتحسين العملية و عندما تتم الموافقة على أحد هذه الحلول يتم إعداد جدول زمني و تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق عملية التحسين، و بالطبع يكون العاملون قد تدربوا على إتمام عملية التحول إلى العملية الجديدة المحسنة بسهولة و يسر.

ثالثا المراجعة C: فبعد تطبيق العملية الجديدة يجب أن نحدد ما الذي حدث فعلا أثناء التطبيق، فإثناء الجزء الأول P و الثاني D أعدنا توقعات لكيفية أداء العملية بعد الموافقة على التغيير و تطبيقه، و الآن فإننا نقيس نفس خصائص الجودة و مقارنتها بالقيم الأصلية.

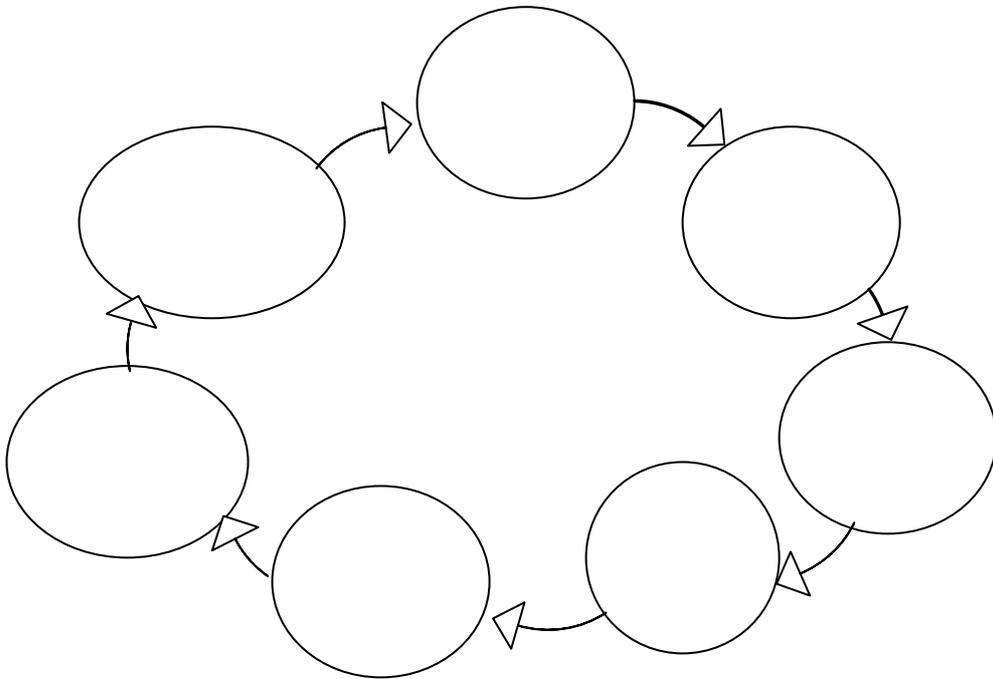
رابعاً العمل أو التصرف A : و هنا نقوم بإدخال تحسينات العملية الناجحة و اعتبارها معيار العمل، و هذا النجاح يطبق على العمليات الأخرى المماثلة [88] ص 154.

ما الذي يجب علينا عمله بعد ذلك؟ (أي على كافة الإدارات و الأقسام بالمؤسسة):
إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية فيجب أن يتم التفارقة بين:
- الأخطاء البسيطة: هنا تقوم المؤسسة بتعديل الخطة للقضاء على هذه الأخطاء.
- الأخطاء الكبيرة: هنا تقوم المؤسسة بإلغاء هذه الخطة و استبدالها بخطة جديدة.

1.3.2.1. 2. 3. مدخل دائرة الجودة المستمرة

و يشمل هذا المدخل على المراحل التالية [65] ص 322:

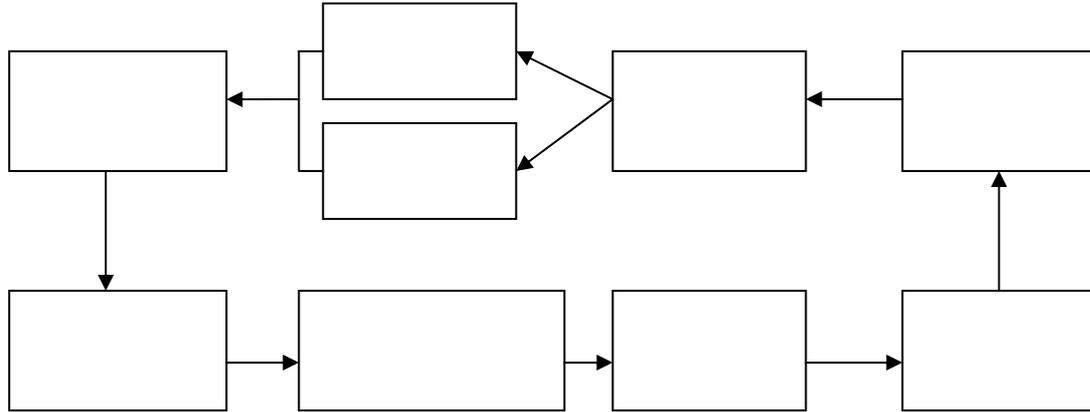
- 1 - اختيار العملية المطلوب تحسينها.
 - 2 - جمع معلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي.
 - 3 - البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين.
 - 4 - تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها التحسين.
 - 5 - تنفيذ و إنجاز طريقة التحسين.
 - 6 - تقييم طريقة التحسين.
 - 7 - تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة.
- الشكل التالي يوضح هذه الخطوات:



شكل رقم 14: خطوات مدخل دائرة الجودة المستمرة [65] ص 323.

2.3.2.1. نظام معلومات التغذية العكسية.

و يقصد بالتغذية العكسية هنا تلك المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من عملائها و التي تتعلق بمستوى رضاهم عن المنتج و مدى إشباع هذا المنتج لاحتياجاتهم و توقعاتهم و بالتالي تعتبر التغذية العكسية هنا بمثابة الضوء أو المصباح الأحمر الذي يمكن المؤسسة من التعرف على تقييم العملاء لها، كما أنها تعتبر وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في حالة التحسينات المستمرة على سلعها أو خدماتها [65] ص 323. و الشكل التالي يسهم في إيضاح هذا المعنى:



شكل رقم 15: التغذية العكسية و التحسينات المستمرة [65] ص 324.

و فيما يلي بعض المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لزيادة فاعلية التغذية العكسية [21]

ص 137:

- الاهتمام بأراء العملاء.
- التعامل بجدية مع شكاوي العملاء.
- تحديد صعوبات استخدام المنتج.
- الاهتمام المتزايد بالتسعير.

3.1. الرقابة و أدوات إدارة الجودة الشاملة.

بعد القيام بعملية التخطيط و التنظيم و وضع الإجراءات و السياسات العامة لإدارة الجودة الشاملة قصد تحقيق الهدف العام للمؤسسة، و المتمثل في الجودة العالية لمنتجاتها و هذا طبعا بهدف إرضاء و تلبية رغبات العميل (الخارجي)، تأتي مرحلة الرقابة التي تبين للمؤسسة مدى التزامها بما هو مخطط له سابقا و مدى تحقيق الهدف الذي تسعى للوصول إليه، إضافة إلى الاستعانة بأدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر لجودة المنتج و حل المشكلات التي تعترض الجودة و العمل على عدم حدوثها مرة أخرى و يجب أن يكون الهدف الأول و الأخير للمؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة هو الوصول إلى الكمال الذي لا يمكن تحقيقه و لكن يتم العمل دائما من أجل بلوغه.

1.3.1. الرقابة على الجودة الشاملة.

تعتبر وظيفة الرقابة من الوظائف المهمة في المؤسسة، و خاصة المؤسسة المتنبية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لأنها الوظيفة التي يمكن من خلالها التأكد من أن ما تم إنجازه مطابق لما هو مرغوب في تحقيقه و تبرز الأهمية الاستثنائية للرقابة على الجودة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن مستوى الجودة للمنتج يحدد نجاح أو فشل هذه المؤسسات، أي بقائها أو عدم بقائها، صحيح أن السعر يعتبر عاملا مهما في المفاضلة بين عدة بدائل من طرف المستهلك، إلا أن هناك عاملا مهما و حاسما و هو عامل الجودة و من أجل مواكبة التطور الحاصل في إنتاج السلع، أو من أجل المحافظة على الإنتاج بمستوى الجودة المرغوبة فيها، فإن هناك ضرورة للاهتمام بالرقابة على الجودة من قبل جميع المؤسسات بدون استثناء.

1.1.3.1. ماهية و أهمية الرقابة على الجودة الشاملة.

في نهاية عام 1956 كانت المرة الأولى التي تم فيها استخدام تعبير الرقابة على الجودة الشاملة من خلال إحدى المقالات التي قدمها فيجنوبوم و نشرها في مجلة (HBR)، و ركز فيها على فكرة الرقابة الشاملة على الجودة في سبيل تلبية الطلبات الخاصة بالعملاء كما ركز فيجنوبوم على ذلك من خلال كتابه " الرقابة على الجودة الشاملة " الذي تم تأليفه سنة 1961 [89] ص76.

و قد عرف فيجنوبوم الرقابة على الجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق تكامل بين جهود كافة الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة و التي تتولى بناء الجودة و الحفاظ عليها و تحسينها بشكل يساهم في القيام بالإنتاج و تقديم الخدمة بأكثر الأساليب إقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل كذلك فقد أضاف إيشيكواوا أن تحقيق الرقابة على الجودة الشاملة تتطلب مشاركة كل الأقسام داخل المؤسسة بما في ذلك التسويق، و النقل، و التوزيع.

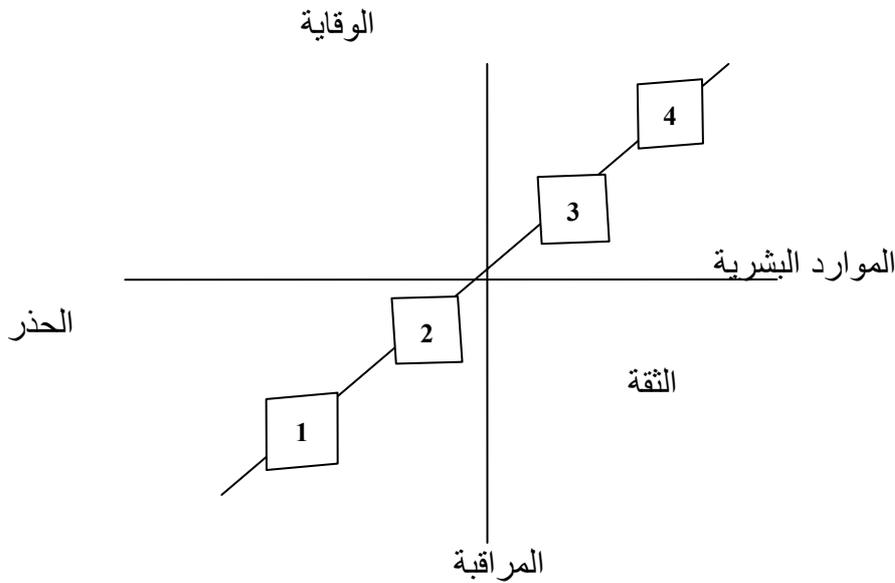
ركز فيجنوبوم على مبدأ التكامل في ممارسة الرقابة على الجودة الشاملة من بداية عملية التصنيع للمنتج إلى أن تذهب السلعة إلى يد المستهلك [25] ص20.

في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة بالنسبة للمنتجات يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل

التصنيع و التوزيع و هي [25] ص21:

- تقوم إدارة التسويق بتقديم مستوى الجودة الذي يريده العملاء.
- تترجم الإدارة الهندسية للإنتاج المستويات التي حددتها إدارة التسويق إلى مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في المنتج.
- تتولى إدارة المشتريات اختيار مصادر التوريد و توقع العقود اللازمة مع هذه المصادر للحصول على الموارد اللازمة.

- تقوم إدارة الهندسة الصناعية باختيار المعدات و الأدوات و العمليات اللازمة لعملية الإنتاج.
- أثناء عملية التصنيع يأتي دور مشرفي و عمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة حسب عطائهم في العمل.
- يقوم رجال الفحص الفني بالتأكد من مطابقة المواصفات من خلال اختبارات على السلع التي تم إنتاجها.
- إن الرقابة على الجودة الشاملة تعني عدم التركيز فقط على مرحلة واحدة في عملية الرقابة على الجودة (الرقابة التقليدية) لأن التركيز فقط على عملية الفحص قد يؤدي إلى وجود سلع لا تتميز بالجودة المطلوبة التي يريدها العميل، و ما يريده العميل يمكن تحقيقه من خلال الرقابة على الجودة الشاملة، كما أن التركيز على عملية الفحص يؤدي إلى اكتشاف الوحدات المعيبة في حين أن فلسفة الرقابة على الجودة الشاملة تركز على إنتاج وحدات جيدة من أول مرة، فهي لا تسمح بإنتاج وحدات معيبة لأن أساسها هو منع حدوث العيوب و الأخطاء و ليس البحث في العيوب و اكتشافها لذلك تقع المسؤولية على جميع أطراف العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- و الشكل التالي يبين استراتيجية الرقابة على الجودة الشاملة:



شكل رقم 16: إستراتيجية الرقابة على الجودة الشاملة [90] ص 190.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن البحث في الجودة العالية هي خطوة للتحسين المستمر على كل المستويات التنظيمية و في جميع الميادين، كما أنها خطوة كذلك لتسيير و تحسين الإنتاج، الذي يمكن أن يتحقق اعتمادا على تحمل المسؤولية وفق خطوات تشاركية لجميع الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.

هذه الخطوة يجب أن تؤدي لبلوغ خمسة مبادئ صفرية يابانية (لأن اليابان كانت الأسبق

لاكتشاف هذه المبادئ و تطبيقها من قبل العالم الياباني اوشي) [90] ص 190:

- صفر خطأ.
- صفر مهلة (أي على المؤسسة أن لا تطلب مهلة أو الوقت بل أن تلبى رغبات الزبائن في الوقت المطلوب).
- صفر إنتاج جاري.
- صفر تعطيل.
- صفر تأخير.

و يتضح لنا من الشكل كذلك أن إتباع المؤسسة لاستراتيجية المراقبة و الاكتشاف لا تحسن من الجودة و تزيد التكاليف و تزيد الأسعار مما يؤدي بالمؤسسة بالمرور تصاعديا إلى استراتيجية الوقاية مرورا بالحذر و هكذا. و هي مسؤولية الجميع لإنتاج منتج خال من الأخطاء و العيوب. أما المراحل المرقمة من 1 إلى 4 فإنها تمثل مراحل تطور مراقبة مسار الإنتاج.

و يمكننا الآن أن نلخص أهم الأفكار الأساسية حول الرقابة على الجودة الشاملة التي قدمها فيجنبيوم [25] ص22:

- إن العملية الإنتاجية هي نظام متكامل يبدأ دائما بالعمل من خلال الاحتياجات التي يريدها و التي تترجم إلى سلع منتجة و تنتهي هذه العملية أيضا بالعمل من خلال مدى رضاه عن السلعة المنتجة.
- ضرورة إعادة النظر بالمفاهيم الكلاسيكية حول إدارة الجودة و هي:
- الدور التقليدي لوظيفة الفحص، إذ تشتمل كل مراحل العملية الإنتاجية.
- مسؤولية عمال الإنتاج فقط عن الجودة.
- تعارض مستوى الجودة مع الإنتاج أي السعي لتحقيق معين من الجودة تكلف المؤسسات نفقات باهضة.

- اقتصار الأساليب الإحصائية في مجال الجودة على المتخصصين و لا تشمل بقية الأطراف الأخرى الداخلة في العملية الإنتاجية.

- أن يتم بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، ترجمة لرغبات المستهلك مع مراعاة إمكانية التنفيذ للخصائص المعينة، الملموسة و غير الملموسة، و يطلق على هذا المفهوم اصطلاح وظيفة بناء الجودة و هذا يقتضي بالضرورة وجود وظيفة بالمؤسسة بهدف تصميم المنتج أو الخدمة من خلال الاشتراك الجماعي بين عدة أطراف يمثلون العملاء و وظيفة التسويق و وظيفة الشراء و مهندسي التصميم و التصنيع.

- انطلاقا من المفهوم الشامل الذي قدمه فيجنبيوم على الجودة فقد قام ديمنج و جوران بتقديم فكرة أن تكون الجودة هي أحد وظائف الإدارة كما أوضحوا بأن الجودة هي مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة.

- هناك أهمية خاصة لوظيفة الشراء في الدورة الصناعية، ففي العصر الحديث تفضل المؤسسات الصناعية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة تطبيق ما يسمى ببرامج "المورد الشريك". و يلتزم المورد بتوريد جودة متميزة و هذا من شأنه تقليل عملية الفحص للمواد التي يتم شراؤها، و يعتبر هذا الأمر من الشروط الأساسية لنظم التوريد عند الحاجة (الإنتاج و الشراء في نفس الوقت).

أما بالنسبة لأهمية الرقابة على الجودة فتتمثل فيما يلي [91] ص76:

- اختيار أنسب الخامات و أكفأ عمليات الإنتاج و أمثل الظروف الإنتاجية بما يكفل توفير ضمان قوي للإنتاج ذو مستوى جودة منشود.
- تركيز أعمال التصميم و الإنتاج على عدد قليل من الموارد و الإجراءات و المكونات مما يهيئ للإنتاج مستوى عال من الجودة.
- رفع كفاءة استخدام الآلات الإنتاجية مع زيادة إنتاجية العمال.
- توفير ظروف الأمان و السلامة في العمل.
- الضمان التام لانتظام و ثبات درجة جودة المنتجات.
- تبسيط جميع مراحل عمليات الإنتاج مما يساعد في الحصول على إنتاج متجانس و متمثل في درجة الجودة.
- تطوير و تحسين و تنويع العمليات الإنتاجية و رفع مستوى الأداء.
- إيجاد درجات مختلفة من الجودة يساعد على تشجيع المؤسسات على التسابق و التنافس من أجل إنتاج ذي جودة أفضل دائما.
- تخفيض تكاليف الجودة.
- تحسين العلاقة بين المؤسسة و العملاء.
- مواجهة المنافسة في بيئة الأعمال.

2.1.3.1. النماذج المستخدمة في الرقابة على الجودة.

لا توجد وظيفة فعلية للرقابة على الجودة ما لم يتم التأكد من تنفيذ الشروط الفنية و المواصفات الاقتصادية و التسويقية و التشغيلية للمنتجات حسب الخطة و من النماذج المستخدمة في الرقابة على الجودة للتأكد من الشروط الفنية و المواصفات نجد:

- الفحص و الرقابة الإحصائية.

و سوف نتناول بشيء من التفصيل كل من هذين الأسلوبين في الرقابة على الجودة.

2.1.3.1.1. الفحص:

و يتم ذلك بالنسبة لكل وحدة من الوحدات المنتجة للتأكد من صلاحيتها و يتم رفض الوحدات غير المطابقة للمواصفات و تقبل الصالح منها، و عندما تكشف عملية الفحص وجود نسبة مرتفعة و

غير طبيعية فإن الأمر يتطلب الدراسة و البحث للوقوف على الأسباب لاتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها [91] ص77، و تجدر الإشارة أنه في عملية الفحص لا يتم تصحيح الخطأ في النظام أو العيوب في المنتجات و لا يتم تغيير المنتج أو زيادة قيمته [92] ص 611، لذا لا بد للمتفقد (المراقب) أن يعمل بنزاهة حتى لا يسوق ما لا يجب تسويقه [93] ص144.

مزايا و عيوب الفحص هي [91] ص77:

- المزايا:

- ضمان عملية حجز الوحدات المعيبة و كذلك الطلبات المعيبة قبل إجراء العمليات الإنتاجية التالية عليها و التي كانت ستتسبب في تكاليف الإنتاج في حالة اكتشاف هذه الوحدات المعيبة في المراحل المتأخرة من الإنتاج.

- سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة من المصادر الخارجية في حالة زيادة

الوحدات المعيبة عن المسموح بها.

- العيوب:

يؤدي إلى تحمل المؤسسة تكاليف باهضة، حيث يتطلب الأمر توافر عدد كبير من الفاحصين و الأجهزة المستخدمة في هذا الغرض، كما أن الفحص الشامل قد يؤدي إلى تعطيل و عرقلة الإنتاج، و ضياع كبير في الوقت.

ونقصد هنا بالتكاليف هو تكاليف الجودة و يعرفها J.J.Daudin على أنها القيمة الاقتصادية للجودة بحيث تؤدي إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و المتعلقة إما بتكاليف إعادة الإنتاج أو الخصم الذي يمنح على المنتجات المتميزة بالجودة و كثير من الأمثلة [26]

ص15 و يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع و هي: [79] ص19

- تكاليف المنع: و هي تكاليف جميع الأنشطة المصممة خصيصا لمنع حدوث اللاجودة في المنتج أو الخدمة كالتخطيط للجودة و التعليم و التدريب الخاص بالجودة.

- تكاليف التقييم: و هي التكاليف المرتبطة بقياس و تقييم و مراجعة المنتج أو الخدمة لضمان و تأكيد مطابقتها لمواصفات الجودة و متطلبات الأداء.

- تكاليف الفشل: و هي التكلفة الناتجة عن عدم تطابق المنتج أو لخدمة مع متطلبات أو احتياجات

العميل (المستخدم) و تنقسم تكاليف الفشل إلى:

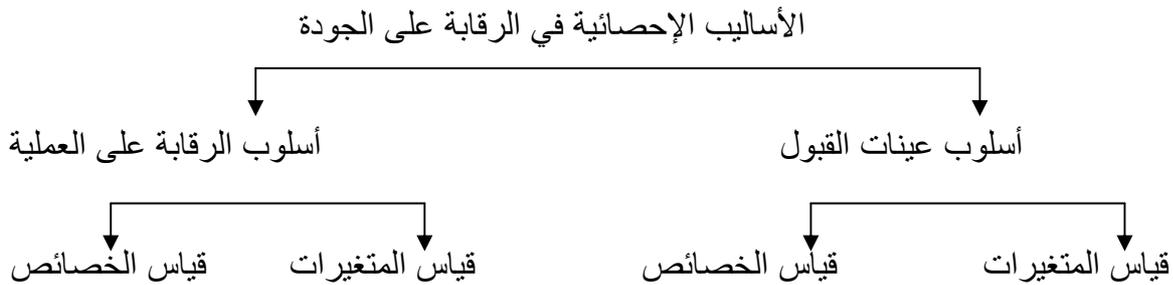
- تكاليف الفشل الداخلي: و هي التكاليف التي تحدث قبل تسليم المنتج كإعادة التفتيش.

- تكاليف الفشل الخارجي: و هي التكاليف التي تحدث بعد أو أثناء تسليم المنتج كتكاليف معالجة

شكاوي العملاء.

2.1.3.1.2. الرقابة على الجودة إحصائياً

نظراً لضخامة الإنتاج بأحجام كبيرة ظهرت رقابة الجودة الإحصائية و يعد ذلك امتداداً للفحص و جعله أكثر كفاءة و قد تم امتداد الفاحصين بالأدوات الإحصائية مثل: المعاينة و خرائط الرقابة [94] ص142، و الذي يعتمد على سحب عينات من البضاعة أو المادة ثم فحص هذه العينات و اتخاذ القرارات استناداً على نتائج الفحص حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة مواصفات هذه البضاعة أو المادة للمواصفات الفنية المحددة.



شكل رقم 17: الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة [92] ص613.

و سيتم شرح هذا الشكل فيما يلي:

- عينات القبول:

في ضوء عينات القبول يتم أخذ عينات عشوائية لكميات معينة من الإنتاج و يقوم المسؤولون عن الفحص بالقياس مقابل المعايير المحددة مسبقاً، و العينة العشوائية هي بالتأكيد أفضل اقتصادياً من الفحص الشامل، و إذا وجد أن العينة المختارة مطابقة للمواصفات يمكن أن تستخدم للحكم على جودة جميع الوحدات التي تمثلها العينة بالرغم أن كلا من الخصائص و المتغيرات (قياس المتغيرات نعني بها قياس الوزن، الطول... أما قياس الخصائص فنعني بها تحديد خاصية هامة للمنتج يمكن القيام بهذه الخاصية إذا لم يتحقق ذلك اعتبرت وحدة رديئة) يمكن أن تفحص من خلال عينات القبول إلا أن فحص الخصائص هو الأكثر استخداماً في هذا المجال و يمكن تطبيق عينات القبول على فحص المواد الخام قبل إجراءات عمليات التصنيع عليها للتأكد من مدى صلاحيتها أو تطبيق عينات القبول على فحص البضاعة التامة الصنع و إن رفضت الكميات فيعتمد على نتيجة فحص العينة وإذا كانت الوحدات المعيبة تزيد على المستوى المسموح به في العينة يمكن أن ترفض الكمية بكاملها [95] ص78، و نستعمل عينات القبول خاصة عندما تكون الوحدة المعاينة يجوز تدميرها.

- الرقابة على العملية:

تستطيع الرقابة الإحصائية على العمليات أن تبين لنا ما إذا كان العمل يؤدي بطريقة صحيحة أو بطريقة خاطئة [96] ص109 و تعتمد الرقابة على العملية بشكل أساسي على وجود معايير و القيام بالقياسات و إجراء العمل التصحيحي بينما عملية الإنتاج تبقى متواصلة و مستمرة و يتم أخذ العينات بشكل دوري و يجري عليها الاختبار فإذا كانت ضمن الحدود المقبولة يسمح للعملية الإنتاجية بالاستمرار أما إذا كانت العينة خارج الحدود المسموح بها فإنه يتم إيقاف العملية الإنتاجية و يتم إجراء التعديل إذا كانت هناك ضرورة لذلك [92] ص618 تكون هذه الرقابة على كمية متجانسة من المنتج من خلال معاينة و ملاحظة العينة التمثيلية، نستطيع كذلك إجراء المراقبة على المنتوجات التامة خلال كل مراحل العملية الإنتاجية [90] ص191.

و من بين أهداف الرقابة على الجودة إحصائيا هي:

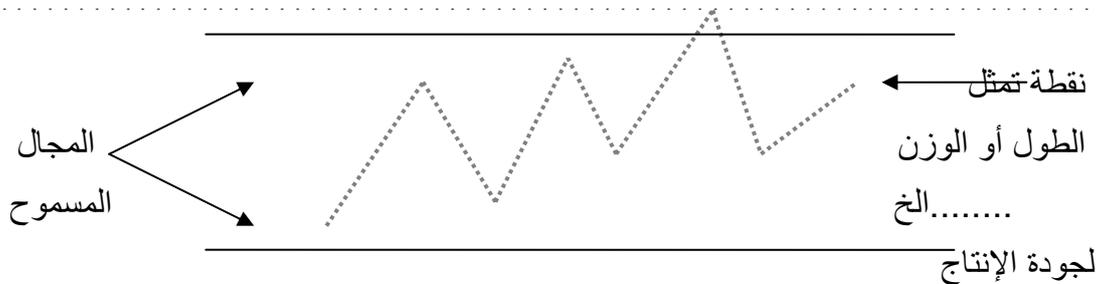
- التحقق من تطابق المنتج للمواصفات المنصوص عليها في العقد [90] ص191.

- فتح الطريق لتحسين و تطوير الأساليب التكنولوجية في الإنتاج و تقليل شكاوي العملاء [97]

ص257 .

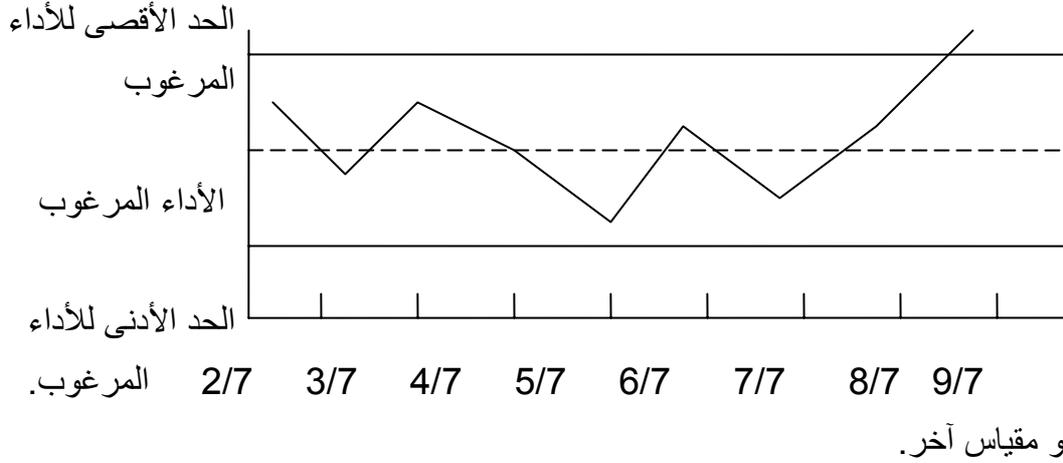
و تعتبر خرائط الرقابة من أهم وسائل الرقابة على الجودة حيث يتم بموجبها تحديد الحدود العليا و الدنيا للعملية التي نرغب في الرقابة عليها. و خريطة الرقابة يتم إعدادها على رسم بياني يعبر في بيانات معينة خلال فترة محدودة من الزمن بحيث يمكن مقارنة البيانات الجديدة بسرعة مع الأداء في الماضي. و الحدود العليا و الدنيا يمكن أن تعبر عن الوزن أو الطول أو الحرارة أو الضغط..... إلخ و يتم أخذ عينات في كل عملية و توضع قيمة هذه العينات على الخريطة ، إذا كانت هذه النقط داخل الحدود المسموح بها و يمكن القول أن العملية تحت السيطرة إحصائيا ، و إذا لم تكن كذلك فإن العملية خارج السيطرة إحصائيا و معنى ذلك أن العملية الإنتاجية قد طرأ عليها أسباب غير طبيعية و لابد من تحديد هذه الأسباب من أجل الوصول إلى الجودة المستهدفة .

والشكل التالي يبين لنا ذلك :



شكل رقم 18 : خريطة الرقابة على الجودة [98] ص154.

و للتوضيح أكثر نأخذ المثال التالي للرقابة على درجة الحرارة :



شكل رقم 19: الرقابة على درجة الحرارة [99] ص 333.

و من خلال هذه الخريطة يتبين لنا أن معدل العينة المسحوبة من 07/02 إلى غاية 07/08 كانت لا تزال تحت السيطرة الإحصائية رغم صعودها أحيانا عن الهدف إلى الحد الأقصى و رغم هبوطها كذلك ، إلا أن الفترة 07/09 نلاحظ أنها خرجت عن السيطرة، لذا لا بد من معرفة الأسباب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية و هذا بهدف عدم حدوث مثل هذه الأخطاء مرة أخرى.

و من خلال كل ما تم تقديمه فيما يتعلق بالرقابة يتبين لنا أن النماذج المستخدمة في الرقابة على الجودة التقليدية لا تخدم المؤسسات المتبنية لإدارة الجودة الشاملة بالشكل المرغوب و المطلوب لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تبني أسلوب المتابعة و التقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات و المستويات و ذلك لتعرف المؤسسة أي مسار تسلكه، هل تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا العميل و تلبية توقعاته أم لا ؟

إذن الشمولية و الاستمرارية في عملية الرقابة يساعدان المؤسسة على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر، و التدخل الفوري و السريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب [21] ص 117. و هذا ما سوف نتعرف عليه في المطلبين التاليين لهذا المبحث.

2.3.1. أدوات إدارة الجودة الشاملة المنطلقة من أسلوب استنباط الأفكار.

يعد أسلوب استنباط الأفكار من الأساليب المنهجية التي تستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار و المقترحات لدى مجموعة من الأفراد و في وقت قصير و قد قام أليكس أسبورن بتطويره في الخمسينات، كما يمكننا هذا الأسلوب عند تطبيقه من إيجاد مناخ يتيح للموظفين الشعور بالحرية ليكونوا مبدعين في تقديم أفكار صريحة و جديدة و هذا ما يجعله يحد من الكبت و الروح الانهزامية و

تنمي روح المنافسة، كما يعتمد هذا الأسلوب على مبادئ أساسية و تساعد على جعله أرضية للعديد من الأساليب الأخرى و هي [22] ص189:

- عدم السماح بانتقاد الأفكار.
 - كمية الأفكار أهم من نوعيتها.
 - العمل على محاولة تطوير أفكار الآخرين.
- و نظرا لهذه المبادئ التي توحى إلى مفهوم العمل الجماعي و إثراء المشاركين كان سببا كافي لانطلاق هذه الأساليب من أسلوب استنباط الأفكار.

1.2.3.1. أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة

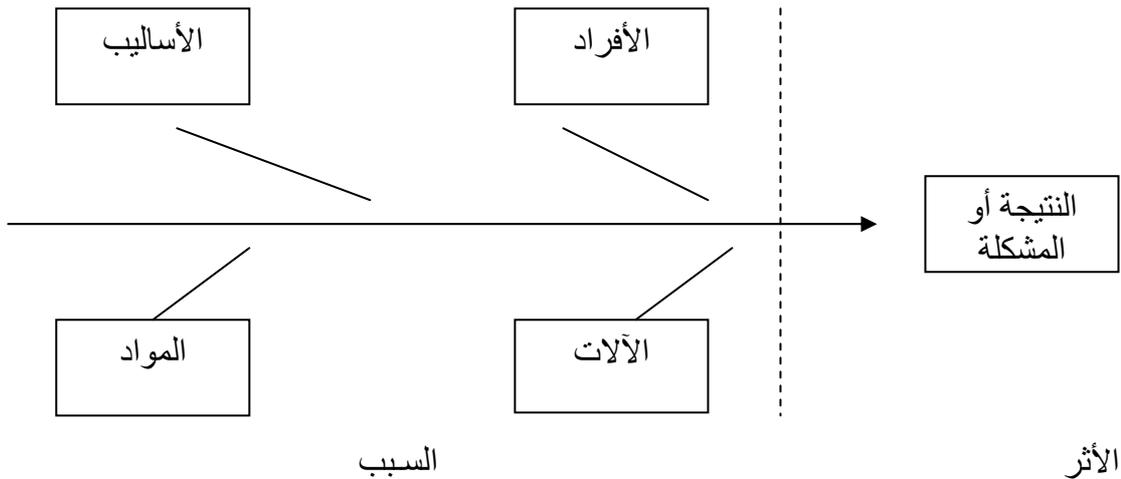
قام العالم الياباني كاورو إيشيكاوا بأسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة و ذلك منذ بداية الخمسينات من القرن العشرين و في بعض الأحيان يطلق على هذا الأسلوب إسم العالم الياباني نفسه، أي اسم إيشيكاوا. أو يطلق عليها إسم آخر و هو عظمة السمكة لأن شكلها يشبه الهيكل العظمي للسمكة أو ما تسمى كذلك علاقة السبب و الأثر أو علاقة السبب بالنتيجة.

إن أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة هو أسلوب بياني يلخص نتائج جلسة إثارة الأفكار أو تحديد الأسباب وراء نتيجة غير مرضية [88] ص 192، و هذا الأسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية و كذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة و بعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى، [100] ص218، و حتى تتمكن من تصميم هذا الأسلوب لابد من الاعتماد على [101] ص84:

- تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق و واضح.
- أن يكون هناك اتفاق بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة و قد تكون عن طريق استخدام أسلوب استنباط الأفكار.

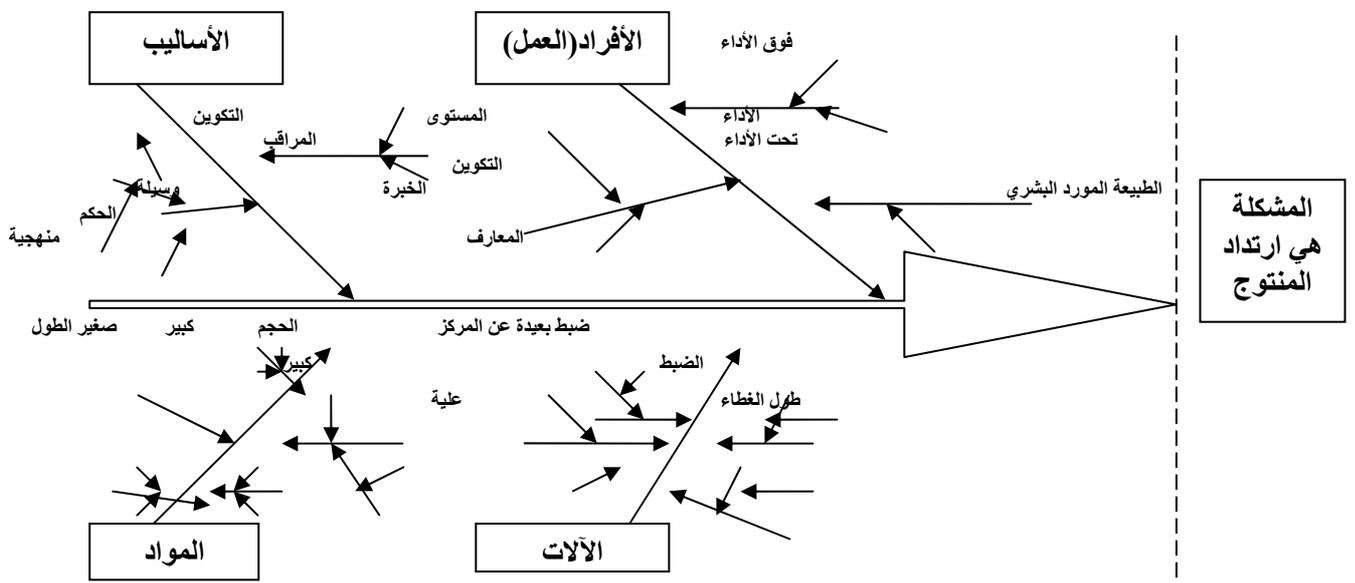
- تجميع الأسباب الأكثر عموما و الأكثر فورية ثم الأسباب الخاصة غير المباشرة.
- على فريق الجودة أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيسر يدون بداخله المشكلة الأساسية و كذلك رسم عدة مستطيلات على الجانب الأيمن تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة، كما يفضل رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية و أسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي.
- يجب على فريق الجودة أن يحدد الأسباب للمشكلة المعنية، و كذلك الأسباب الفرعية، و بعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية المناسبة، من أجل البدء في عملية البحث مثل الاستبيانات المصممة لهدف الدراسة أو المقابلات الشخصية..... الخ.

و الشكل التالي يوضح لنا المشاكل الرئيسية في عظمة السمكة أو علاقة السبب بالأثر:



شكل رقم 20: مخطط السبب و الأثر الموضح للمشاكل الرئيسية [102] ص 26.

و من خلال هذا الشكل يتضح لنا أنه لا بد أن تكون هناك معلومات في أربعة مجموعات لرسم هذا الشكل و هي: الأفراد، الأساليب، الآلات، المواد. و بعد أن يتم معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوث مشكلة (النتيجة) و توضيحها لجميع أفراد فريق الجودة يأتي الآن دور معرفة الأسباب الجزئية غير المباشرة و التي تؤثر على الأسباب الرئيسية. و الشكل التالي يوضح لنا ذلك:



شكل رقم 21: مخطط السبب و الأثر الموضح الأسباب الجزئية غير المباشرة و التي تؤثر

على الأسباب الرئيسية [102] ص 28.

بعد القيام بتكبير هذا الشكل و جعله شكلا كاملا يمكننا معرفة معظم الأسباب الجزئية التي تؤثر على بعضها البعض و على النتيجة النهائية، و هي طبيعة المورد البشري و مستوى أدائه في العمل و كذا عدم ضبط الآلات و عدم ملائمة المواد للإنتاج و كذا أساليب القياس.

إن الأسباب الجزئية لا تقل أهمية عن الأسباب الرئيسية فرغم أنها قد تكون غير مباشرة إلا أن تأثيراتها في غاية الخطورة إذا لم يتم التعرف عليها.
لقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة كما يمكن أن تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة [103] ص 111.
لا يمثل الشكل البياني للسبب و الأثر في حد ذاته حلا للمشكلة، ولكنه يوفر للفريق تحليلا هاما للمشكلة و أسبابها و يتعين على الفريق الآن أن يتجه نحو تنفيذ الحل [104] ص 99.

2.2.3.1. الخرائط الانسيابية.

إن للخرائط الانسيابية عدة أسماء منها خرائط العمليات، و خرائط التدفق، و خريطة، سير العمل و تعتبر هذه الخرائط من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط، حيث تبين لنا هذه الخرائط جميع مراحل العملية الإنتاجية (سلعة أو خدمة) و كذا مكوناتها و سير العمل من البداية إلى النهاية، كما تبين لنا كذلك العمليات المتكررة و محطات الانتظار و مراحل التفيتش و هذا كله من أجل الرفع من كفاءة العملية.

تستخدم هذه الخرائط لتشخيص مشاكل الجودة، و وفقا لهذه الطريقة يتم اختيار و توصيف العملية الإنتاجية في مراحلها المتتابعة و تعبر عن هذه المراحل في شكل مخطط سريان العمليات للمنتج و هذا المخطط يبين تنظيم المعلومات حول العملية على شكل بياني كما يحدد العمليات الواجب إجراؤها للحصول على السلع المطلوبة [65] ص 332.
و تعد الخرائط الانسيابية من الأدوات الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة حيث تستخدم بشكل روتيني كمرحلة أولى لفهم العمليات المختارة كما تستخدم كذلك لتحديد ما إذا كانت هناك مشكلات يمكن التعرف عليها و تحديد أسبابها الرئيسية و من ثم إيجاد الحلول المثلى، و من خلال الخرائط الانسيابية يستطيع المسؤول معرفة ما إذا كانت هناك عملية فعلا، و هل هذه العملية نفسها مطابقة للإجراءات و السياسات الحالية للمنشأة ؟ كما تساعد هذه الخرائط على تصميم عمليات جديدة، و كذا إعادة تصميم عملية إدارية أو عملية فنية [22] ص 101.

و من أهم فوائد هذه الخرائط ما يلي [65] ص 333:

- تحديد أفضل الأماكن لجمع البيانات.
- تشخيص المشكلة و متابعة جذورها.
- تحديد أفضل مكان لتدفق العملية الإنتاجية.
- توفير مسافات نقل المواد.

و فيما يلي نتعرف على مراحل تصميم الخرائط الانسيابية (خريطة التدفق) [22] ص 104:

- تحديد الموضوع المراد رسم خريطة انسيابية لعملياته.

– معرفة حدود العملية المراد دراستها و تحديد نقطة البداية و كذا نقطة النهاية.
 – استخدام أسلوب المناقشة المفتوحة (استنباط الأفكار أو ما يسمى بالعصف الذهني) و ذلك لتحديد حجم النشاطات ذات العلاقة بالعملية و مراكز اتخاذ القرارات في العملية نفسها، كما يفضل تقسيم المهامات و الوظائف إلى أقل ما يمكن من المهامات الفرعية و تحديدها على الخريطة و قياس مسافات الوقت أو الكميات لكل زمن.

– وضع جميع النشاطات و نقاط القرارات في شكل متتال و بأسلوب منطقي مع الأخذ في الحسبان تفادي التكرار و محاولة توصيل النقاط التي تعتمد على بعضها بعضا بأسلوب علمي و منطقي.
 – يتم بعد ذلك تصميم الخريطة الانسيابية بحيث نضع كل نشاط في صندوق مربع أو مستطيل الشكل، كما يتم وضع كل قرار في صندوق يأخذ شكل الأمامية، علما بأن نقطتي البداية و النهاية تأخذ شكل دائري أو بيضوي ، كما تستخدم أسهم للتوصيل بين النقاط التي توضح تدفق سير العملية من صندوق نشاط معين، و إذا كان يدل على نتيجة فإن ذلك سيتطلب اتخاذ قرار و يتم استعمال شكل الأمامية لذلك القرار .

– و بعد أن يتم وضع جميع عناصر الخريطة فإنه يجب تحليلها عن طريق تفادي التكرارات و النشاطات غير الضرورية و المعوقات طول مدة اتخاذ القرارات و ذلك من أجل رفع كفاءة وفعالية العملية ككل.

– و بعد دراسة هذه الخريطة و معرفة أبعادها يمكن للمسؤولين اتخاذ قرار إما بإعادة تصميم الخريطة أو إعادة تصميم جديد للعملية، أو استخدام الخريطة المصممة نفسها مع الأخذ في الحسبان إعادة التصميم في المستقبل.

و في الأخير يمكن القول أن خريطة العمليات (الانسيابية) أو خريطة التدفق هي عبارة عن

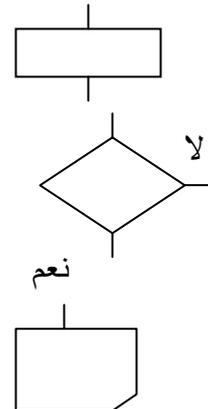
[88] ص 193:

أداة بيانية تستخدم الرموز لتحديد العمليات الخاصة بكل مرحلة و علاقتها ببعضها و مدخلاتها و مخرجاتها.

إن كل مرحلة من مراحل الخريطة الانسيابية نرسم لها برمز معين و فيما يلي أهم هذه الرموز

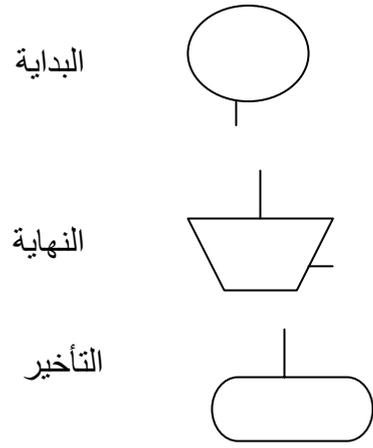
هي: [101] ص 22

و يمثل هذا الرمز النشاطات أو الإجراءات ضمن العملية و تعني التفقيش.

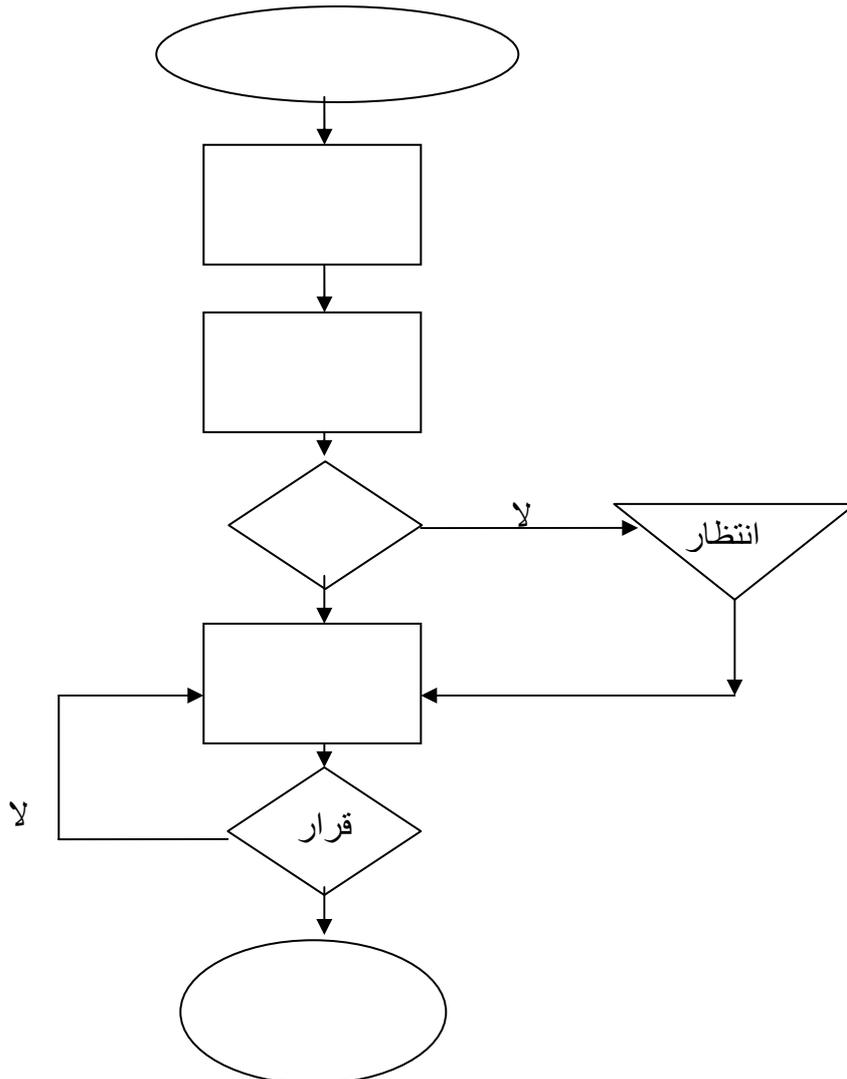


و يمثل هذا الرمز محطة من محطات اتخاذ القرار.

التخزين.



لكن في بعض الأحيان نجد بعض الاختلافات في أسماء بعض الرموز أو إلغاء مرحلة من المراحل و هذا طبعا حسب موضوع دراسة المشكلة فمثلا في الشكل رقم 22 نجد أن البداية و النهاية لها رمز واحد و كذلك الجمع بين عمليتي التأخير و التخزين، لأن التخزين يحدث عندما يتم حفظ الشيء و عليه فقد يمكن الدمج بين العمليتين و يرمز لها برمز واحد كما هو موضح في الشكل رقم 22 .



شكل رقم 22: نموذج الخريطة الانسيابية لسير العمل لأي عملية إدارية أو فنية [22] ص 224.

إن العمليات الانسيابية هي عرضاً مرئياً للخطوات التي تتم في عمل محدد، يستخدم تخطيط التدفق رموزاً متشابهة لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات الموضحة في المربعات. لا يمثل شكل العملية أهمية على الإطلاق طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام و دقيق لهذا العنصر في العملية [105] ص76.

إن الخرائط الانسيابية مفيدة جداً في فهم كيفية نجاح العملية و كيف يمكن أن تتحسن كما يمكن أن تكون هذه الخرائط أداة تدريب ممتازة لوصف كيف يمكن أن يطبق إجراء جديد على العملية.

3.3.1. أدوات إدارة الجودة الشاملة المنطلقة من أسلوب قائمة الفحص

يعد أسلوب قائمة الفحص من الأساليب الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة حيث يمتاز بسهولة الفهم و محاولة الإجابة على السؤال التالي:
كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية معينة؟

و يستخدم هذا الأسلوب في جمع و تسجيل بيانات سواء على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة و ثابتة، و يسهم في تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد و معرفة موقع الخلل في النشاطات و مدى تكراره، كما يعد هذا الأسلوب من المراحل الأولى التي تنطلق منها عملية تحسين الجودة المستمر حيث يتم بعد جمع البيانات من خلال هذا الأسلوب البدء في استخدام و تطبيق أساليب إحصائية أخرى مثل، المدرجات التكرارية و خريطة باريتو و خرائط الرسم البياني الانتشاري.... إلخ. لذا يهدف أسلوب قائمة الفحص إلى تسهيل عملية جمع البيانات.

1.3.3.1. المدرجات التكرارية

المدرج التكراري عبارة عن تمثيل البيانات التي عادة ما تميل إلى التركيز أو التجمع نحو مركزها. عند أقصى قيمة لهذه البيانات ثم تتدرج بالنقصان يمين و يسار هذه القيمة و يستخدم هذا المدرج التكراري في تحليل توزيع البيانات وكذا نمط التوزيع بالإضافة إلى استخدامه في تأكيد نتائج التحسين أو التطوير [106] ص 76، و يتم تمثيل المعطيات بيانياً حيث تأخذ شكل مستطيلات ذات عرض متساوي و ارتفاع متغير، و يشكل العرض مجال المدى بين المعطيات أما الارتفاع فيشكل عدد الملاحظات في مجال المعطيات حيث أنه يبين توزيع قيم الملاحظات [103] ص133.

أما خطوات تقسيم المدرجات التكرارية فيتمثل فيما يلي [22] ص275:

– قبل القيام بأي خطوة عملية يقوم الباحث أولاً بتحديد موضوع الدراسة، إضافة إلى تصميم وسائل العملية المستخدمة لجمع البيانات و الطرق الإحصائية لعملية تحليل البيانات.

– يقوم الباحث بجمع البيانات المراد تحليلها بحيث يكون عددها على الأقل 30 نقطة لكي يتم الحصول على نتائج مقبولة إحصائياً و على الباحث أن يحسب العدد الإجمالي لنقاط البيانات (نرمز لها بالرمز n)

– بعد ذلك يتم تحديد مدى البيانات و ذلك عن طريق طرح نقطة البيانات الصغرى من النقطة الكبرى و يمكن استخدام المعادلة التالية لحساب المدى:

$$R = \max - \min$$

– يقوم الباحث بحساب عدد المستطيلات أو الفئات و ذلك عن طريق أخذ الجذر التربيعي لإجمالي عدد نقاط البيانات و من الواقع العملي، و يفضل أن لا يزيد عدد المستطيلات (الفئات) على 12 مدرجا، و لحساب هذا العدد يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$C = \sqrt{N}$$

– يتم تحديد عرض كل مدرج و ذلك عن طريق تقسيم المدى على عدد المستطيلات و يمكن استخدام المعادلة التالية لحساب عرض المدرج:

$$W = R/C$$

– يتم تحديد وحدة القياس فمثلا قد تكون وحدة القياس ريلات أو أمتارا أو كيلوغرامات:
 $m = 1$الخ.

– يتم تحديد نقطة البداية و ذلك عن طريق طرح نصف وحدة القياس من أصغر نقطة بيانية و يمكن استخدام المعادلة التالية لحساب نقطة البداية:

$$L1 = X \min - (m/2)$$

– بعد ذلك يتم تحديد قيم الحدود السفلى للفئات المتبقية و يمكن حساب ذلك عن طريق جمع قيم نقطة البداية ($L1$) مع قيم عرض المدرج (W) كما يلي:

$$L2 = L1 + W$$

$$L3 = L2 + W$$

$$L4 = L3 + W$$

$$L5 = L4 + W$$

$$L6 = L5 + W$$

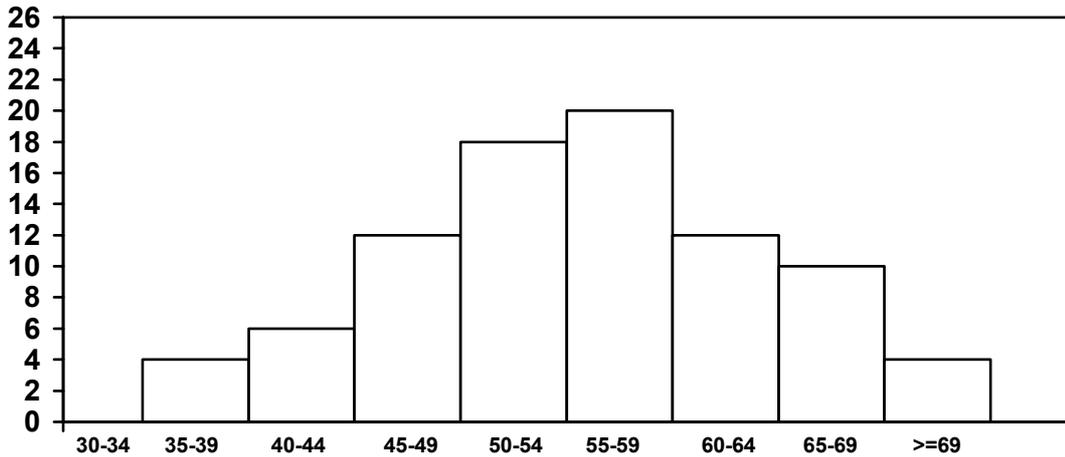


و هكذا

$$L_n = L_{n-1} + W$$

– و يتم وضع المدرجات على المحور الأفقي (محور X).

- يتم وضع التكرار على المحور الرأسي (محور Y).
- يتم وضع قيمة المتغير أو التكرار أعلى كل مستطيل و ذلك عن طريق استخدام المقياس على المحور الرأسي كما يجب أن يكون عرض المستطيلات متساويا و أن تكون المدرجات متلاصقة مع بعضها البعض كما هو موضح في الشكل رقم 23.



شكل رقم 23: نموذج المدرجات التكرارية [21] ص [22] ص 278.

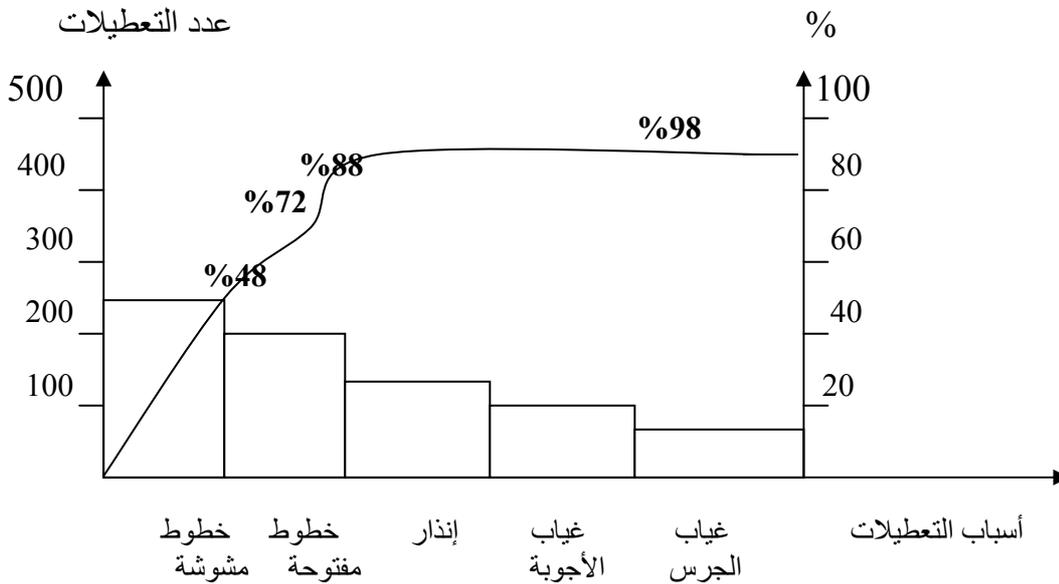
2.3.3.1. تحليل باريتو

تحليل باريتو أو خريطة باريتو سميت بهذا الاسم نسبة إلى عالم الاقتصاد الإيطالي آل فريديو باريتو [107] ص 217، و هي أداة بيانية تستخدم البيانات لمساعدة أعضاء فريق العمل على تحديد أنسب الاستخدامات للموارد النادرة لتحقيق أفضل النتائج و يساعد خريطة باريتو على تحديد المشاكل ذات الأولوية و تمثيل النتائج بيانيا في شكل خط بياني [101] ص 82. و تستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة.

بموجب خرائط باريتو يتم تنظيم الأخطاء و المشاكل أو العيوب لمساعدة رجال الإنتاج من التركيز على الجهود الخاصة بحل المشكلة، و هي مستندة على فكرة باريتو حيث اعتمد عليه جوزيف جوران [92] ص 592 ، و تستند هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن 85 % من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 15 % من المسببات، و بالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات و احتياجات المستهلكين و أن تولي هذا السبب 80 % من اهتماماتها [108] ص 204 ، و لتحقيق قدر أكبر من التحسين يجب تركيز الجهود على تقليل التكلفة بهذا العدد المحدود من الأسباب [79] ص 91.

في البداية نختار الأسباب التي تحتاج إلى تحليل و بعدها نختار وحدة القياس المناسبة كالتكاليف مثلا أو أي وحدة قياس أخرى، ثم نرتب تنازليا الأسباب من اليسار إلى اليمين على المحور الأفقي و الأسباب التي تمثل نسبة ضئيلة يمكن جمعها معا و يمكن تسمية هذه المجموعة ب الأسباب الأخرى و ننشئ محورين عموديين حيث المحور الموجود على اليمين له نفس ارتفاع المحور الأول و يحمل النسبة (0 % - 100 %) من الأسفل (المحور الأفقي) ترسم على شكل مستطيل يمثل الأسباب حيث ارتفاعها يساوي وحدة قياسها إضافة إلى رسم المنحنى المتجمع و ذلك بجمع سعة كل سبب من اليسار إلى اليمين.

و بهذه الطريقة فإن منحنى باريتو يحدد الأهمية المرتبطة بكل سبب مقارنة مع الأسباب الموجودة، كما يعمل على ترتيب إمكانات التحسين [103] ص 110.
في هذا المثال نستخدم منحنى باريتو الذي يمثل أسباب التعطيلات الهاتفية.



شكل رقم 24: أسباب التعطيلات الهاتفية [103] ص 110.

3.3.3.1. أسلوب الرسم البياني الانتشاري.

و يسمى كذلك بمنحنى الارتباط و يعد أسلوب الرسم البياني الانتشاري أو ما يسمى ب: "المبعثر" من الوسائل الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين إحداهما يكون مقاسا للجودة لإحدى السلع أو الخدمات، و يطلق عليه من الناحية الإحصائية المتغير التابع أما العنصر الثاني فهو مقياس لإحدى العوامل المؤثرة على مقياس الجودة و يطلق على هذا العنصر المتغير المستقل و ترجع تسمية المتغير التابع بهذا الاسم بناء على أن سلوكياته أو تحركاته تعتمد بشكل كبير على سلوكيات أو تحركات المتغيرات المستقلة و من الملاحظ أن لكل متغير مستقل درجة تأثير مختلفة عن المتغيرات المستقلة الأخرى عند دراسة علاقة و مدى تأثيرها على المتغير التابع، و على هذا الأساس فإن هذه

الطريقة توضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين، و تساعدنا أيضا في عرض كيفية تغيير الاتجاه العام للأحداث بمرور الوقت.

يستخدم منحنى الارتباط بيانيا العلاقة الموجودة بين مجموعة من المعطيات المشتركة و التي تشكل ثنائية مثل (X،Y)، المنحنى البياني يبين هذه العلاقة بشكل نقاط تشبه السحابة و بواسطة هذه الأخيرة تظهر العلاقة، فإذا كانت العلاقة بين X و Y موجبة فهذا يعني أن القيم المتصاعدة لـ X لها علاقة مع القيم المتصاعدة لـ Y، أما إذا كانت العلاقة بين X و Y سلبية فإن قيم X التصاعديّة ليس لها علاقة بقيم Y المتنازلة [103] ص 113، على أي حال فإنه يمثل أداة ممتازة لقياس الجودة، فهو يوضح كيف يتعلق جانب من المنتج بجانب آخر مختلف [22] ص 329.

و لإنشاء هذا النوع من المنحنيات نقوم بالخطوات التالية [105] ص 75:

- تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق و واضح.
- تحديد العوامل المراد دراستها و بالتالي الاتفاق على توضيح المتغير التابع و المتغير المستقل.
- تجميع بيانات خاصة لمتغيرات الدراسة و ذلك في فترات زمنية محددة من الناحية الإحصائية يفضل أن تكون هذه البيانات للفترة نفسها لجميع المتغيرات، بمعنى آخر أنه لا يفضل جمع بيانات لمتغير مستقل في هذه السنة و جمع بيانات للمتغير التابع خلال السنة الماضية بل يجب أن تكون البيانات مجمعة في السنة نفسها أو بشكل عام في الفترة نفسها.
- وضع البيانات المجمعة في جدول كما يجب وضع رسم بياني بحيث يمثل العمود الأفقي (X) بيانات المتغير المستقل و يمثل العمود الرأسي (Y) بيانات المتغير التابع، و عند تكرار البيانات نفسها أكثر من مرة، فإنه يمكن استخدام إشارة الدائرة على النقطة لتدل على وجود أكثر من نقطة في المكان نفسه.
- استخدام معادلة الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين المتغيرين و تحديد اتجاهها.
- كما يجب التنويه إلى أن وجود علاقة ارتباط بين متغيرين لا يعني بالضرورة وجود علاقة سببية بينهما لذا فإنه بالإمكان التوسع في التغيير و ذلك عن طريق استخدام أسلوب المربعات الصغرى أو معادلة الانحدار لتوضيح ما إذا كانت هناك علاقة سببية بين المتغيرين تحت الدراسة.
- بعد الحصول على البيانات الإحصائية يتم تفسير هذه البيانات إحصائيا و عندها يستطيع المسؤول تقديم الاقتراحات و التوصيات شريطة أن تكون هذه البيانات تتمتع بالمصادقية و الثبات.
- في هذه الحالة يمكن الاعتماد على معامل الارتباط بوصف المقياس الإحصائي المناسب لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين.

$$n \sum(x y) - \sum(x) \sum(y)$$

r =

$$\sqrt{[n \sum(x)^2 - (\sum x)^2] [n \sum(y)^2 - (\sum y)^2]}$$

sum = المجموع.

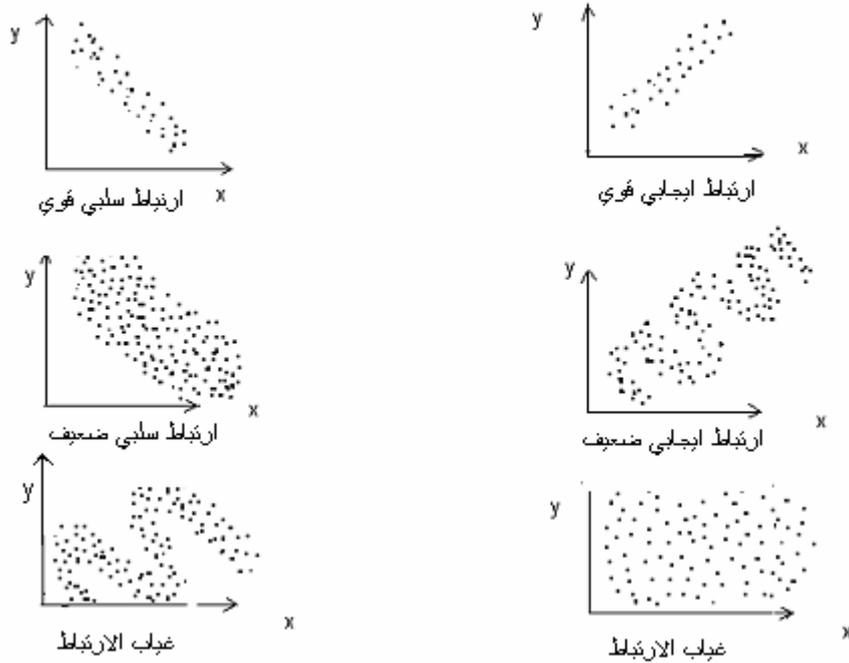
n = حجم العينة.

Y = المتغير التابع.

X = المتغير المستقل.

r = معامل الارتباط.

و يتراوح قيمة هذا المعامل بين +1، -1 فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تتجه نحو +1 فهذا يعني أن هناك ارتباطا قويا هو موجب (طريا) بين المتغيرين و العكس صحيح.
و الشكل التالي يبين أنواع منحنيات الارتباط و التي بواسطتها يمكن استنتاج العلاقة بين X و Y .



شكل رقم 25: أنواع منحنيات الارتباط [103] ص 114.

إن الاستعانة بأدوات و تقنيات الجودة الشاملة تؤدي إلى التحسين المستمر للجودة و حل المشكلات التي تعترضها، لأن هذه الأدوات لا تساعد فقط في تحديد ما يحدث داخل العملية بل تثير إلى الأسباب المحتملة لما حدث.

لقد تبلورت الأفاق التاريخية لحركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية و قد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتدت سبل تطبيقاتها في كافة الميادين الاقتصادية الأخرى إذ اشتملت القطاعات الصناعية و الخدمية على حد سواء، و قد اتسم

مفهوم إدارة الجودة الشاملة بتطور تدريجي حتى أصبح الآن مدخلا تطويريا شاملا و مستمر يهتم بكافة مراحل و مجالات الأداء في المؤسسة.

يضم نطاق إدارة الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد و مرورا بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع العميل بيعا و خدمة أو كما يطلق عليه البعض السيطرة على الجودة الشاملة، و يهدف هذا المدخل إلى الوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة و خفض التكلفة و زيادة الحصة السوقية و بالتالي تحقيق النمو.

تتطلب أساليب إدارة الجودة الشاملة جهودا ابتكارية مستمرة لا تنتهي ومهارات فنية متخصصة في هيكل منسجم مما يساعد على بلوغ هدف التحسين المستمر لكافة العمليات على مستوى المؤسسة، و يتطلب هذا التزاما عميقا و جهودا مستمرة دون كلل من جانب الإدارة و العاملين في كافة المستويات التنظيمية و فرق العمل، و هذا طبعا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود تخطيط مسبق تسيير على خطاه إدارة المؤسسة و خاصة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة الذي يمكن استخدامه لتنسيق و استمرارية تحسين الجودة، و إن عملية توحيد النشاطات عبر عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة تجعل من الممكن لأي مؤسسة متبنية لإدارة الجودة الشاملة أن تركز جميع مصادرها على الاستراتيجيات و الأهداف التي هي أساسية لنجاحها، و السبب في وضع تخطيط استراتيجي للجودة الشاملة هو عدم الاكتفاء فقط بضمان جودة المنتج أو الخدمة بل يجب أن نضمن قبل ذلك جودة المؤسسة التي تقدم هذه السلعة أو تلك الخدمة فجودة المؤسسة هي الضمان للجودة الشاملة و أن جودة النظام هي الضمان لاستمرارية جودة المنتج.

إن عملية الرقابة على الجودة الشاملة تعتبر من أهم المهمات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة مدى التزامها بما هو مخطط له سابقا و مدى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها إضافة إلى الاستعانة بأدوات و تقنيات الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر للجودة و حل المشكلات التي تعترضها، و العمل على عدم حدوثها مرة أخرى.

و النتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة غايتها إرساء نموذج نظامي متكامل هادف إلى تحسين و تطوير أداء المؤسسات بالقدر الذي يؤمن رضا العملاء عن منتجاتها، و حتى تتحقق هذه الغاية ينبغي أن يتسم هذا الأسلوب الإداري الجديد بوضوح شامل و كامل لكل من الإدارة و العاملين في كافة المستويات التنظيمية و فرق العمل أي بمعنى كل الموارد البشرية الموجودة المؤسسة.

الفصل 2

محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري.

يهدف هذا الفصل إلى محاولة تقديم أهم محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري، بدءاً من عملية توظيف الموارد البشرية، وتقييم أدائهم، إلى غاية تهيئتهم وفق ما يتطلبه هذا الأسلوب الإداري الحديث بتغيير السلوك من خلال الثقافة كأساس صحيح لفعالية المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، والتعلم و التدريب داخل المؤسسة، إضافة إلى العناصر الأساسية لجعل المورد البشري أكثر فاعلية من خلال الاتصال، و روح الفريق، و كذا تمكينهم من اجل الحفاظ على ولاءهم و انتماءهم.

و يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تهيئة الأرضية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و جعل المورد البشري أكثر فاعلية.

المبحث الثالث: عناصر أساسية في تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.

1.2. إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و يتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام و الإدارات الوظيفية بشكل خاص أن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية و عن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية، و ضمان الاستمرار و البقاء.

و من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي، إضافة إلى عملية توظيف العاملين المتضمنة مرحلة الاستقطاب، و الاختيار و التعيين، كما سنحاول توضيح عملية و طرق تقييم الأداء، و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

1.1.2. مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً، و تنظيمياً، و توجيهياً، و رقابة مع المورد البشري في المؤسسة الذي يتميز بحاجات و رغبات و قيم و اتجاهات و سلوك قد لا يماثل فيه مورد بشري عن الأخر في بيئة عمله، أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص، لذا فالإدارة التي تتعامل مع المورد البشري هي الإدارة التي تمتلك العنصر أو المحرك الأساسي لباقي النشاطات الأخرى الموجودة في المؤسسة.

1.1.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة و إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة عبر الزمن، إذ تشهد آثار و كتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، ففي المرحلة ما قبل الثورة الصناعية كان نظام الإنتاج اسري أو عائلي، و كان المشروع الصغير هو السائد آنذاك كما كان كبار العاملين من ذوي الخبرة يمارس مهام إدارة الموارد البشرية، و كان العامل الجديد يتلمذ على يده و يكسب المهارات، و يتعرف من خلاله على أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل و ظهر الاحتياج إلى علم و ممارسة إدارة الموارد البشرية عندما بدأت العلاقات بين أصحاب الأعمال و العاملين في تعقد.

و لكن يمكن القول أن ممارسة إدارة الموارد البشرية بصفة رسمية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية.

المرحلة الأولى ظهور الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و ظهرت في العالم العربي في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحياناً عن العمال و احتياجها أحياناً إلى العمالة المتخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، و ضوضاء، و أتربة، و أبخرة، ... و غيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين الذين هم تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضاً إلى الرقابة الروتينية للعمل و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج و ضرورة تحسين ظروف العاملين [109] ص 35.

المرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة العلمية

من ابرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريديك تايلر.

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين و الإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل و استخدام دراسة الوقت والحركة و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق محددة و بالسرعة أو المعدل المطلوب، و كان العاملون يخضعون لرقابة لسيقة و دقيقة من اجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة و يترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل [110] ص 07.

كان تايلر ينظر إلى الإنسان على انه آلة أو قطعة غيار و لم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر، فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله اجر معين و من لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد. إن فلسفة تايلر كانت تتمثل في كيفية جعل الإنسان انسب إلى العملية أو كيفية جعل الوظيفة انسب للإنسان.

و بالرغم من أن تايلر قد أكد على معايير العمل، و تحسين ظروف العمل كذلك، إلا انه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة، تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس الدرجة و كذلك إهمال العنصر الإنساني [111] ص 22، وهذا ما أدى إلى ظهور المنظمات العمالية للدفاع عن حقوق العمال.

المرحلة الثالثة حركة العلاقات الإنسانية

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال و رغباتهم الشخصية و العاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 و هي مدرسة العلاقات الإنسانية [112] ص 83، أو ما تسمى به كذلك بحركة العلاقات الإنسانية، و ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة و ساعات العمل، بل و أيضا الاهتمام بالعاملين، و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة لهم، و لقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصنع هاوثورث و الأبحاث و الدراسات التي أجريت عام 1927 في نفس المصنع و التي اشرف عليها تلتون مايو [109] ص 36، حيث أظهرت النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم بأنه لا يجب وصفهم أفراد فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة و بالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة و الإدارة في جو إنساني [113] ص 15.

المرحلة الرابعة ظهور بعض الممارسات و المتخصصين في إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين و استخدام الاختبارات النفسية و الاهتمام بالأنظمة، و الأجور، و خدمات العاملين، و منع الفصل التعسفي و قامت بعض المؤسسات و الأجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف متخصصين في الأنشطة

المختلفة مثل المتخصصين في مجال التوظيف و التدريب و الأجور و خدمات العاملين و الأمن الصناعي و الرعاية الطبية و الاجتماعية للعاملين [109] ص 27.

المرحلة الخامسة ظهور حركة العلوم السلوكية

بدأت المؤسسات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الرضا الوظيفي من ناحية أخرى، وكذلك معدلات الغياب و دوران العمل، و اثر ذلك على الإنتاجية، كان ذلك نتاجا لفلسفة إدارية جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المؤسسة بقدر أكثر من الفعالية إذا ما أعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، و تحمل المسؤولية عن أعمالهم.

كما توصلت بعض الدراسات إلى انه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما تم معاملة العاملين بطريقة ايجابية وخلال هذه الفترة تم التوصل إلى أساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين فقد أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية، والتي تساعد في الكشف و بسرعة و دقة عن اهتمامات و مهارات و قدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين، وإحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة، إضافة إلى ذلك فقد أصبحت إدارات أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة شؤون العاملين بالمؤسسة مع القوانين و التشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1964 و الذي يحذر من التفرقة بين المقدمين للوظائف المختلفة وفقا لاعتبارات الجنس أو الدين أو اللون أو العرق [63] ص 27.

المرحلة السادسة الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد، وإدارة شؤون العاملين أو المستخدمين في اغلب الجامعات الأجنبية، والعربية والمؤسسات في مختلف الدول وظهر الكثير من المؤلفات، و البحوث تحمل هذه التسمية ولاشك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:

- المورد البشري أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة موارد بشرية مؤهلة و تتمتع بروح معنوية عالية و ولاء قوي للمؤسسة مع تفهمها لاحتياجاتهم و مطالبهم.
- إن أهداف المؤسسة و أهداف العاملين يكمل بعضهم بعضا.

و من منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزءا من وظيفة اكبر و هي إدارة الموارد البشرية، و يصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مكان

متساوي مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أي أن إدارة الموارد البشرية وفقاً لهذه الفلسفة هي إدارة تنفيذية مشاركة تماماً في وضع استراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها و ليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات و النصائح و منفذة لقرارات الإدارة العليا فقط.

و انسجاماً مع ما سبق فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد منحصرًا في حفظ سجلات الموارد البشرية، و ممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل يوماً بعد يوم، بل ضمان التحقق من أن جميع قراراتها في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل الإدارة أو خارجها مع خطط و نشاطات الإدارات الأخرى [109] ص 11. صف إلى بعض الوظائف التي لم تكن ممارسة في إدارة الأفراد و أصبحت معروفة في إدارة الموارد البشرية و هي [109] ص 12:

- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للعاملين و تخطيط مسار هذا التطور.
- النشاط المتعلق بالتطوير الوظيفي (أي التطوير الشامل لأداء المؤسسة).
- النشاط المتعلق بتصميم الوظائف من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية للعاملين.

التوسع في نشاط تقديم الخدمات و المنافع و إضافة خدمات و منافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار و بقاء العاملين و هم بصحة جيدة.

و لم تتوقف التطورات عند إدارة الموارد البشرية بل أصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تلعب دوراً مهماً في تسهيل التفاعلات و الاتصالات بين الوحدات المختلفة في المؤسسة و تدعيم الأفكار البناءة من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون و خاصة من المستويات الدنيا و المرتبطة بالأسواق الجديدة، و المنتجات الجديدة و هذا من أجل رسم استراتيجيات جديدة من قبل أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق بالاستراتيجيات الطارئة أي غير المخطط لها لان المخطط لها قد وضعت من قبل [114] ص 29.

و كخلاصة لهذا التطور التاريخي يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل متغيرات، و عوامل مختلفة ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين استراتيجيات، و سياسات إدارة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة.

2.1.1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك اتفاق شامل على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج، و الخدمات، و هو أكثر الموارد التي تحتاج إليها الإدارة كما انه ضمير المؤسسة و قلبها الحساس، و يدرك أهمية العنصر البشري من يستعرض التحول الذي حدث في مسميات العاملين، فمن الهيئة العاملة إلى

الرأس المال البشري بلغة الاقتصاديين، و الأصول البشرية بلغة المحاسبين و الرأسمال الذكي بلغة الإداريين، و لقد مر الاهتمام بالعنصر البشري بعدة مراحل، و اتخذ عدة أشكال إدارية، و هيكلية إلى أن أصبحت إدارة الموارد البشرية تضم أقساما متنوعة، و متخصصة تترجم هذا الاهتمام.

يعرف حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بان " مصطلح الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المؤسسة، و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى، و هي تجعل من تلك العناصر معنى و فائدة للمؤسسة و تعتبر أكثرها فاعلية و تأثيرا على تحقيق أهداف العمل" [115] ص 01.

أما البنك الدولي للقوى العاملة فيعرف القوى العاملة لدولة معينة على أنها " مجموعة السكان في سن العمل (سن العمل 15-64) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن العمل، و نستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى لو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات" [116] ص 26.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقدم تعريف للقوى العاملة و هو من يتراوح سنه بين سن الدخول للعمل و الخروج من العمل، و يمارس نشاطا في إحدى القطاعات، أو له الاستعداد و الرغبة.

أما تعريف إدارة الموارد البشرية فنجد عدة تعاريف و أهمها ما يلي:

يعرف احمد ماهر عليش بأنها "هي التي تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة كما أنها تعني أساسا بتنمية قدرات و مهارات و مواهب العاملين و تيسير لهم بذل أقصى جهد ممكن و حتى يتوفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المؤسسة" [117] ص 27.

أما حسن إبراهيم بلوط فيعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، و من واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم ونجاح المصلحة العامة" [118] ص 18.

في حين يعرفها خالد عبد الرحمان الهيتي على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية المورد البشري في المؤسسة لتحقيق أهداف المورد البشري و المؤسسة و المجتمع" [119] ص 31.

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الممارسات و العمليات والسياسات (نشاط إداري) تعمل على تمتين العلاقة بين كل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تنمية مهارات و قدرات المورد البشري في مختلف المستويات، و تطويرها، و كذا المحافظة عليها، و هذا طبعا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح المصلحة العامة.

كما نستخلص كذلك أن لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والتي نوجزها فيما يلي
[120] ص30:

- تخطيط القوى العاملة.
- الاختيار و التعيين.
- تقييم هيكل الأجور.
- تقييم أنظمة الحوافز.
- تقييم أنظمة المزايا و خدمات العاملين.
- تقييم الأداء.
- التكوين.
- تخطيط المسار الوظيفي.

3.1.1.2. دور الموارد البشرية في تدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة و تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المؤسسات المعاصرة و يتضمن ذلك إعداد برامج تدريب بشكل عام و برامج تدريب خاصة بالجودة و برامج التحسين و نظم الاتصالات و نظم الاقتراحات و نظم تقييم الأداء و استقصاء الرأي، و ليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المؤسسة و يمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، و يمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجيدة مصممة بالشكل الذي يلائم النظام الموجود [64] ص44.

لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير في الفكر الإداري، إلا أن أسلوب معاملة قضايا المورد البشري تمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة ذاتها و من ثم نجاح المؤسسة على سبيل المثال الحاجة لإيجاد الظروف و المناخ الذي يساعد العاملين في أن يطوروا أسلوب أدائهم للأعمال و هناك أن يعملوا كفريق و أن يتحملوا المخاطر من اجل تحقيق احتياجاتهم و رغبات العملاء، وكذلك مداخل العمل الجماعي في حل المشكلات و التي تعكس مشاركة المديرين و العاملين بخصوص احتياجات العملاء و فرص التطوير و الموارد المطلوبة التي يجب تدعيمها من ناحية أخرى كما أن إدارة

الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير، و قبول الفلسفة الجديدة، و العمل على تحقيق التطبيق الناجح لها و يتطلب ذلك جهود و اتصالات مكثفة و واضحة لشرح أسباب التغيير و مبرراته و توقعات ادوار العاملين و التأثيرات المحتملة عليهم.

إن تبني إدارة الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب أداء العمل وطبيعة العمليات ذاتها و كذلك علاقات العمل و من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من التغيير و مقاومته لدى العاملين أيضا، إن تبني إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة و من الأمثلة الناجحة على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة هو ما حدث بالنسبة لمؤسسة زيروكس المعروفة و التي تعمل في مجال تكنولوجيا التصوير، فخلال الثمانينيات فقدت المؤسسة 50% من حصتها السوقية لحساب المؤسسات اليابانية و الأمريكية الأخرى، و من خلال تبني برامج فعالة للجودة الشاملة تمكنت المؤسسة من استعادة حصتها السوقية، و هو ما مكنها من الفوز بشهادة الجمعية الأمريكية للجودة في عام 1989.

و السؤال المطروح: ما هو الشيء المختلف الذي فعلته مؤسسة زيروكس ؟

لقد ركزت المؤسسة في سعيها لتحسين الجودة على عنصرين هما:

- إرضاء العملاء.

- جعل تحسين الجودة قضية كل موظف، و كل وظيفة داخل المؤسسة.

كما تم عقد برامج تدريبية مكثفة لكافة العاملين لشرح فلسفة الجودة الشاملة، و الأدوار المتوقعة منهم كما ركزت هذه البرامج على كيفية تحقيق العمل الجماعي، و اكتساب العاملين مهارات التعامل مع بعضهم البعض من أجل إنجاز الأعمال و مع العملاء، و الموردين و الأطراف الأخرى من أجل كسب رضاهم و ثقتهم في المؤسسة كذلك فقد تم تعريف العاملين بأحدث أساليب حل المشكلات و اتخاذ القرارات و تنمية المهارات المطلوبة لديهم في هذا المجال و ذلك لضمان الحفاظ على توقعات العملاء لمستويات جودة منتجات المؤسسة، كما تم تقسيم هذه البرامج في ضوء تحقيقها لمتطلبات الجودة الشاملة و إرضاء العملاء [114] ص 67.

2.1.2. توظيف العاملين

تمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية و تعد إحدى أهم الوظائف

التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية بكل كفاءة و فعالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى مثل النشاطات الإنتاجية و التسويقية و..... الخ و خاصة في المؤسسات التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن عملية التوظيف هي الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقطاب الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفق طرق علمية و التعرف على ما تتوفر فيهم

من الشروط اللازمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه، و عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب، و الاختيار، و التعيين، وان أي خطأ في عملية التوظيف سوف تآثر على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب و تقييم الأداء و المتابعة.....الخ، لذا يعتبرها الباحثين في إدارة الموارد البشرية مفتاح النجاح و الوسيلة التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية و المتمثلة في نوعية الموارد البشرية تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل منافسين آخرين.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية التوظيف هي اتخاذ مجموعة من الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة من اجل استقطاب، و اختيار، و تعيين مرشحين ذوي مؤهلات، و كفاءات، و التي تهدف في مجملها إلى تحضير الطرق الكفيلة من توظيف مرشحين أكفاء، و الحصول على بشرية بأقل تكلفة، و تنصيب كل مترشح في المنصب الأكثر تناسبا له و للمؤسسة [121] موارد ص20، في الوقت الذي تعمل و فيه على تنمية مهاراتهم و توفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم دون إرهاق [122] ص286، و تحدد عملية التوظيف في ظل إدارة الجودة الشاملة على مدى إيفاء المؤسسة بمسؤولياتها القانونية و الاجتماعية و مدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية فاختيار الفرد و وضعه في مكان أو موقع وظيفي في المؤسسة يلزم المؤسسة بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات و القدرات و المعارف التي يتمتع بها. و اعتمادا و جب على المؤسسة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة أن تتبع إجراءات السليمة في عملية الاستقطاب و الاختيار و التوظيف.

1.2.1.2. الاستقطاب

يسود الاتفاق على أن عملية الاستقطاب تشكل ركن من ثلاثة أركان عملية التوظيف إضافة إلى الاختيار و التعيين كما يسود الاتفاق على انه نشاط متمم بالإهمال مقارنة بالاختيار و التعيين وفي اغلب منظمات الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة منها، و بسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المؤسسات كلف توظيف عالية مباشرة و غير مباشرة، تدفع باتجاه القول بان المورد البشري عبء و كلفة على المؤسسة و ليس عائد [119] ص122.

يمكن أن نعرف عملية الاستقطاب على إنها:

العملية التي تقوم بجذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة [123] ص161، أو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل [124] ص219.

و عليه تتضمن وظيفة الحصول على الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين ثم القيام باجتذابهم حتى يقوموا بتقديم طلبات عمل للمؤسسة لملء الشواغر بها، و أن قرار الفرد للعمل أو رفضه له في مؤسسة ما يتوقف على مجموعة من العوامل توضحها النظريات التالية [125] ص:78:

1.1.2.1.2. النظرية الموضوعية:

حسب هذه النظرية فان قرار الفرد في اختيار العمل بمؤسسة ما هو إلا نتيجة للتقويم الموضوعي لعدد من العوامل مثل: الأجور و الرواتب المنافع و الخدمات و فرص الترقى و إمكانية تحقيق أهداف الفرد.

2.1.2.1.2 نظرية الاتصال الحرج:

إذا كان الفرد المتقدم لوظيفة ما غير قادر على التمييز، و التقويم الموضوعي للمنافع، و المغريات التي تقدمها المؤسسة لقصر الفترة الزمنية التي يتعامل فيها الفرد مع المؤسسة فعليه أن يقرر الفرد العمل بالمؤسسة بناء على ما يتوقع الحصول عليه من منافع بالاعتماد على مؤشرات تتمثل في سلوك الفرد المقابل.

3.1.2.1.2 النظرية الشخصية:

تؤكد على مدى الترابط بين نمط شخصية المتقدم، و مدى تأثيره بنصائح الآخرين في اختيار العمل في مؤسسة ما، و بين المؤسسة كمحدد أساسي، أي يبني الاختيار على أسس شخصية و عاطفية.

و حتى تثمر جهود المؤسسة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب لابد لها من مراعاة إحدى أو كلا المصادر التالية:

- المصادر الداخلية: نعني بها اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي و ذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفة أو موازية بمسؤوليات و مهامات أكثر، أو اعتماد الإعلان أو التنافس داخل المؤسسة بعد توضيح المعايير و الأسس المعتمدة في عملية الاختيار، أو أن تلجأ المؤسسة إلى إعادة تعيين المتعاقدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم، و مهما كان نوع المصدر الداخلي فان المؤسسة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب حيث أن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر تجعل الموقع الأول شاغرا [119] ص:126.

و من بين فوائد هذا المصدر ما يلي [126] ص143:

- خلق علاقات جديدة مع الأفراد العاملين و الإدارة.
 - زيادة الإنتاجية.
 - خلق الولاء للمؤسسة.
 - قلة التكاليف.
 - تعرف الأفراد على السياسات و الإجراءات المتبعة بالمؤسسة.
- بالرغم من الفوائد أعلاه إلا انه ينصح بالاستعانة بالمصادر الخارجية و ذلك لجذب كفاءات جديدة.

المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للمنشأة أن تلجأ إلى احد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لتشغل الوظائف الحالية بها (من أفراد يعملون لديها) فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة [111] ص145.

و تشمل هذه المصادر على ما يلي [126] ص144:

- طالبى العمل: و يمكن معرفة ذلك من خلال طلبات الاستخدام المقدمة للمؤسسة حيث تحتفظ الطلبات لحين الحاجة إليها.
- الإعلان: و يعتبر من الطرق الشائعة الاستخدام و يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة و المؤهلات المطلوبة لأشغالها في وسائل الإعلان المختلفة مثل المذياع الصحف المجلات الانترنت.
- أن يتم نشر الإعلان في وسيلة واسعة كالجريدة التي يتم تداولها يوميا.
- أن يتضمن الإعلان كافة المعلومات المطلوبة عن الوظيفة و من يشغلها و المؤسسة و هدفها.
- الوضوح و الدقة في الإعلان.
- مكاتب التوظيف: و قد تكون تابعة للقطاع العام كوزارة العمل مثلا أو المكاتب للقطاع الخاص مقابل أجور و تسجيل هذه المكاتب أسماء الأشخاص الراغبين في العمل و مؤهلاتهم و تخصصاتهم.
- المؤسسات التعليمية: و هنا يتم الاتصال المباشر مع الجامعات و المعاهد و الكليات و مراكز التدريب و المدارس المتخصصة التي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة.
- نقابات العمال: حيث يوجد سجل خاص يبين فيه أسماء و عناوين و تخصصات الراغبين بالعمل.
- توصيات العاملين بالمؤسسة: حيث يوصى هؤلاء بالأفراد الذين يعرفونهم من ذوي الخبرة و الكفاءة.
- المؤسسات المنافسة: يمكن اجتذاب العاملين من هذه المؤسسات عن طريق تقديم أفضل الرواتب و الأجور، و المميزات، و المكافآت الأخرى.

- برامج التدريب و التشغيل: تتبنى بعض المؤسسات عمل برامج تدريبية لتخصصات معينة ثم يرشح الأفراد المناسبين للعمل.

أما بالنسبة للمؤسسات التي تتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة فهي تعتمد في المصادر الخارجية على الإعلان من أجل استقطاب الموارد البشرية، واعتمادا على عملية المفاضلة بين المصادر الداخلية و الخارجية تصبح ضرورية في حين الإجابة على الأسئلة التالية [119] ص127:

- عن من تبحث عنه المؤسسة؟

- أين و متى تبحث؟

- كيف يمكن الحصول عليه ؟

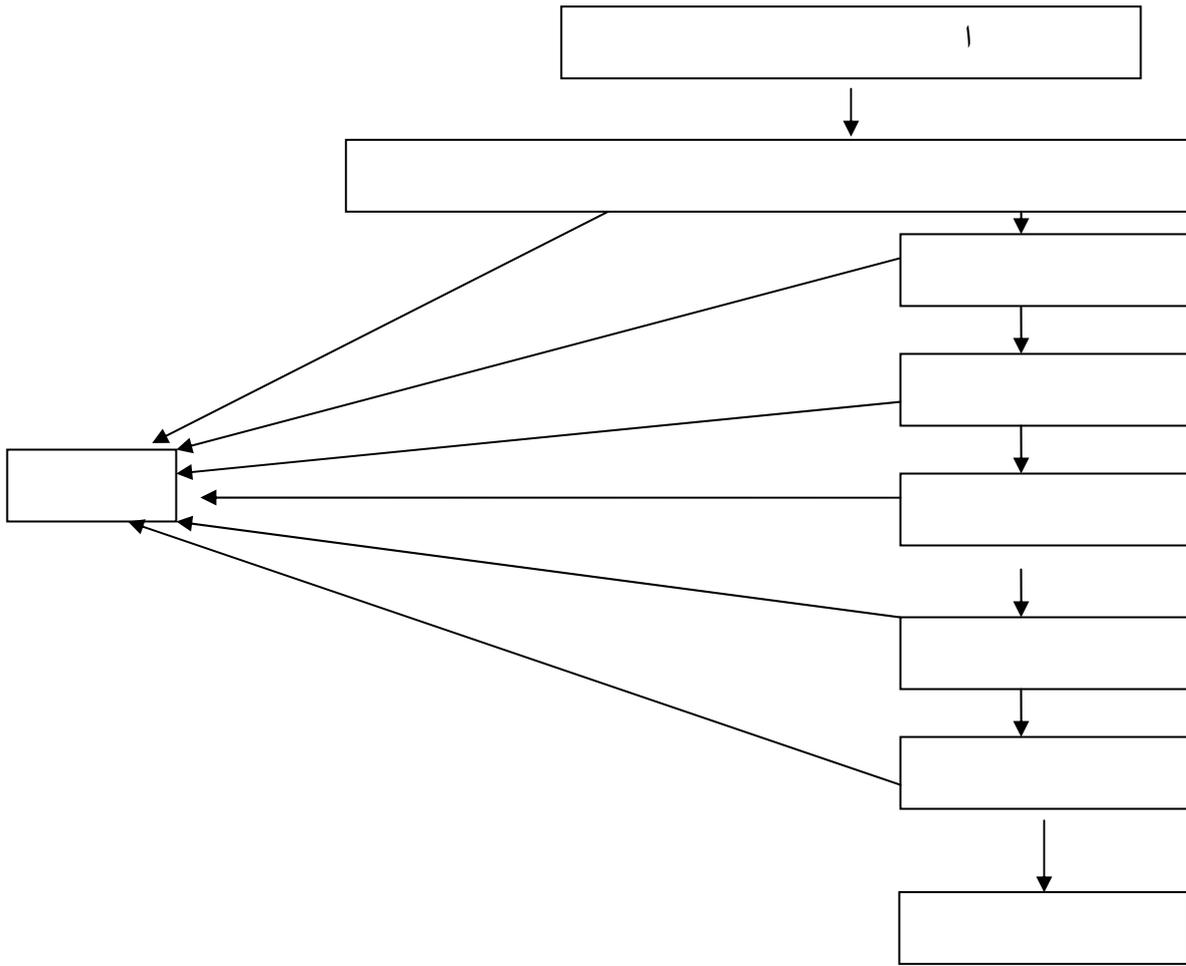
2.2.1.2. عملية الاختيار

الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب. و يمكن تعريفه بأنه " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة" [120] ص85.

و يمكن تعريفها كذلك على أنها العملية التي تتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة ثم مقابلتهم ثم تعيينهم في نهاية الأمر.

و تهتم المؤسسات الناجحة أو التي تريد النجاح بشكل متواصل بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المؤسسة، وهي حياة الفرد لأنها مرحلة تطوير و كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل و هي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين انتهازاها ليتعرف كل منها على الآخر، و يجب أن لا ينصرف الذهن إلى أن التركيز الأساسي لهذه العملية ينصب على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفيا إذ أن الاتجاه العلمي الحديث يتركز مباشرة على الجوانب المشرقة أو الايجابية في الفرد، و التي يمكن استثمارها مستقبلا، و عليه فان الاختيار يهدف إلى التوافق بين واجبات و مسؤوليات الوظيفة، و مؤهلات، و قدرات، و خبرات المتقدم لها [126] ص46.

و يمكن توضيح مراحل عملية الاختيار من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 26: خطوات عملية الاختيار [110] ص 87

و فيما يلي نقدم شرحا لكل عنصر [119] ص 132:

- استقبال طالبي عملية الاختيار: تتم هذه الخطوة بملء استمارة التقديم و تقديمها إلى المؤسسة و عن طريقها يتم تعرف المؤسسة على الفرد.

- الفحص الأولي: تنجز هذه الخطوة من قبل قسم العلاقات العامة و فيها تحاول المؤسسة التعرف بشكل أدق على مدى توفير المؤهلات المطلوبة في الشخص المقدم.

أما باقي المراحل فهي كالتالي [110] ص 91:

- المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر وسائل الاختيار استخداما في المؤسسات و يمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين، أو أكثر مثل ممثل إدارة الموارد البشرية و ممثل عن الإدارة المعنية و المرشح للوظيفة.

- الاختبار: تستهدف هذه الخطوة إلى التعرف تحريريا إلى قدرات الفرد و مدى توافرها مع متطلبات الوظيفة، و تأخذ الاختبارات أشكال مختلفة تدعم في نتائجها بعض لبعض من بينها اختبارات القدرات

و المهارات و اختيارات الأداء و اختبارات الذكاء.....الخ.

- الاختيار الأولي: و هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بأجراء مراجعة شاملة و متعلقة بكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة و مقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة، و تستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافيا على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعلن عنه.

- القرار النهائي: يعد تحديد، و تحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، و بعد اخذ رأي مدير الوحدة المختصة التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة أو الجهة المخولة لها بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح، و إعلامه بذلك.

- الكشف الطبي: و يتم فيها تأكد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل و انه خال من الأمراض المعدية، لذلك فان المرشح بحاجة إلى اختبار طبي كخطوة أخيرة قبل إصدار التعيين.

- التعيين: و هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة فيمكن القول أن لها علاقة قوية بعملية الاختيار، إذ نجد العديد من المؤسسات الناجحة تستخدم أدوات الاختيار، لغرض تعيين العاملين ذوي المهارات العالية، و في ظل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فان المؤسسة تركز على النشاطات التي تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة وأهمها التحسينات المستمرة، و الولاء و الثقافة المشتركة، و بمعنى آخر فان المؤسسات تسعى إلى إيجاد المقاييس المناسبة للتوافق بين المرشحين و المؤسسة و مازالت الأبحاث بصدد إيجاد الاختيارات المناسبة لقياس هذا التوافق و جوانب التوافق و التطابق الضرورية [114] ص132.

3.2.1.2. التعيين

عندما يتعين احد العاملين الجدد تتولى إدارة الموارد البشرية تقديمه إلى رئيس القسم الذي سيعمل عنده، و يقوم رئيس القسم بدوره بمقابلة الموظف الجديد و يعطيه معلومات كافية عن العمل الذي سيزاوله و عن ظروف وبيئة العمل، و يجب على رئيس القسم أن يتيح الفرصة للموظف الجديد لأنه يستفسر عن كافة ما يراه من أمور، وأن يطلب منه الحضور إلى مكتبه إذا ما كانت له أي ملاحظات أو شكاوي بعد الرجوع إلى رئيسه المباشر كذلك يطلبه على فترات معينة ليتفق معه على مدى تقدمه في عمله، و مدى تأقلمه مع البيئة الجديدة، و عما إذا كانت لديه أي مطالب في هذا الخصوص، و يفيد في هذا الشأن أن يعد للموظف الجديد برنامج توجيهي لفترة قصيرة تتراوح من أسبوع إلى أسبوعين المؤسسة، و سياستها، و أنظمة العمل بها، و حقه فيما يتعلق بالأجر، و للتعرف على أهداف

المكافآت، و الترقيات و الأجازات و المستقبل الوظيفي و الحقوق الاجتماعية، و الطبية التي توفرها المؤسسة إلى جانب مسؤولياته و سلوكه الوظيفي الذي تتوقعه منه الإدارة [127] ص181.

و عليه يمكن القول إن عملية التعيين تتضمن أربع نقاط أساسية هي [110] ص94:

1.3.2.1.2. إصدار قرار التعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار مع المرشح على مقدار الراتب و المميزات الأخرى التي سيحصل عليها، و عادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل و يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.

2.3.2.1.2. التهيئة المبدئية:

المقصود بها تعريف الموظف الجديد بالوظيفة، و العاملين معه، و يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات، و سلطات الوظيفة، و بأهداف المؤسسة، و سياساتها الرئيسية، و علاقة عمله بها إضافة إلى منحه كتب و نشرات و أدلة العمل و الأفلام و التسجيلات و الزيارات الميدانية لمرافق المؤسسة و أماكن العمل فيها، و في الكثير من المؤسسات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه، و تحت إشرافها و متابعتها للتقدم الذي يحرزه فيما يتعلق بأعداده و تكييفه للعمل.

و من أجل أن تؤدي عملية الأعداد و التوجيه نتائجها الايجابية، و تحقق الأهداف المتوخات منها يجب عدم المغالاة فيها، و من المفضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف مراعاة الخطوات التالية:

- استقبال الموظف جديد و الترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به و الإجابة على الأسئلة التي يثيرها.

- تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها.

- تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل من أجل التعارف.

- تقويم و متابعة نتائج و برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة و قد تتم هذه العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه و بين رئيسه المباشر و ممثل من إدارة الموارد البشرية، و يجب أن تكون المقابلات موضوعية و بعيدة عن التحير الشخصي.

3.3.2.1.2. متابعة و تقييم الفرد خلال فترة التجربة:

سبق القول أن المورد البشري يتعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة و يبقى الموظف خلال

هذه الفترة تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر و في نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً

نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد و يضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4.3.2.1.2. تثبيت الموظف و تمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجيد الفترة التجريبية المحددة له و تثبت كفاءته و يفيد تقرير رئيسه المباشر على انه جدير في عمله تنتهي فترة الاختبار، و يعين بصورة نهائية، و بهذا يتم تمكن الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحيات الكاملة، و تهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعلية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا يكفي لان التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف، و أن حسن أداء العمل لا يتوقف على قرار التعيين، وعلى قدرات الشخص، و أمانته بل و على مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور، و تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

3.1.2. تقييم الأداء

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس، و التقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات، و البرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب، أو اختيار، أو تعيين، أو برامج و سياسات التدريب و تطوير و متابعة الموارد البشرية.

و على مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس و التقييم، وسيلة يتعرف من خلالها الموارد البشرية على نقاط القوة و الضعف خاصة عند إعلام العامل عن نتائج تقييم الأداء من قبل المؤسسة و عن طريقها يتمكن من تطوير نقاط قوته و معالجة نقاط ضعفه.

فبالرغم من أن العامل أو المورد البشري يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو رؤسائه إلا أن تقييم الأداء بأسلوب رسمي أو نظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزداد انشداؤه و ولائه لها، و بسبب هذا التأثير نجد أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتولى عملية تقييم الأداء اهتماما كبيرا و خاصا، و إن الباحثين في إدارة الموارد البشرية يعتبرونه مفتاح النجاح للمؤسسة، و وسيلة من وسائل إلغاء الفجوة بين الإدارة والعاملين عن طريق زيادة الثقة و التفاعل.

1.3.1.2. مفاهيم عامة حول تقييم الأداء

قبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء لابد أن نشير إلى الخلفية التاريخية له، إن المنتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين يجد انها ممارسة عرفت في حضارات القديمة و تطورت بتطور وسائل القياس و تطور الفكر الإداري بشكل عام [119] ص196، لكنها ظهرت بشكل رسمي لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، ولم تأخذ بها المؤسسات، وخاصة المؤسسات

الصناعية إلا في أواخر العشرينيات أو أوائل الثلاثينيات كما انها لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب [128] ص 294.

1.1.3.1.2 تعريف تقييم الأداء:

و أول شيء نبدأ به هو التعريف بالأداء.
يعرف الأداء على انه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"، كما أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات وإدراك الدور [128] ص 294.
و نقصد بالإدراك هي العملية التي يقوم من خلالها الفرد باختيار و تنظيم و تفسير المعلومات لتشكيل صورة ذات معنى للعالم من حوله [129] ص 76.

أما تقييم أداء العاملين فيعني قياس كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة لهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

كما يعرف كذلك على انه عملية يتم بموجبها تقدير أداء العاملين بشكل عادل و منصف ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

و من خلال ما تقدم نلاحظ أن هذه العملية ليست غاية في حد ذاتها و إنما هي وسيلة للحصول

على غايات أخرى و من أهمها [119] ص 103:

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في القويم و الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية و ليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و تطوير طموحاتهم بأساليب تأهلهم للتقدم و كذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل (الخاص بالموارد البشري) و إمكانية ترشيد سياسة الإنتاج و سياسة التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.

2.1.3.1.2. معايير تقييم الأداء:

و يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه المورد البشري و بالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي تعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء بحيث أنها تساعد العاملين في التعرف بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة.

و يشترط في المعايير مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وأن يكون المعيار يتميز بالخصائص التالية [130] ص244:

الدقة و الثبات و التميز و القبول و سهولة الاستخدام.

و تمر عملية التقييم بالخطوات التالية [127] ص334:

- يجب على الإدارة تحديد الأهداف التي تريد بلوغها.

- يجب أن تجيب الإدارة عن السؤال التالي:

ما الذي تريد أن تقيمه ؟

إن الإجابة البديهية لهذا السؤال هي: أداء العامل.

- بعد أن تحدد الإدارة ما الذي تريد أن تقيمه فإنها تختار الطريقة التي تمكنها من ذلك.

- توضيح العوامل التي تبني الإدارة عليها تقييمها للمشرفين و العاملين على حد سواء.

- تدريب الإدارة لمشرفيها على تفادي نواحي التحيز و التفضيل الشخصي و غيرها من الأخطاء الإنسانية التي تعترض تقييم الأداء.

ثم تأتي مرحلة التنفيذ بحيث يقومون بما يلي [113] ص126:

- قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز.

- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير و ذلك لتحديد الانحراف بين الإنجاز الفعلي و المتوقع.

- مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين.

المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك.

3.1.3.1.2. طرق تقييم الأداء:

و يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة:

1.3.1.3.1.2. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

و فيما يلي سنقدم أهم هذه الطرق:

- طريقة الترتيب: يقوم مدير القسم أو المشرف على التقييم أو المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة و ذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً معه لأحسنهم ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة عند الشخص الذي يمثل الأسوأ، و تتم المقارنة هنا بين الأشخاص و ليس استناداً إلى معايير الوظيفة، و لكن تبدو هذه الطريقة سلبية لان هناك احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذا ينصح أن يكون الترتيب من عدة أشخاص [118] ص 112.

- طريقة المقارنة المزدوجة: و هنا يقوم المشرفين على عملية التقييم بمقارنة أداء عامل ما مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس العمل (أو الوظيفة) حيث يتم مقارنة الشخص (ا) مع الشخص (ب) ثم مع (ج) ثم مع الشخص (د)... و هكذا بالنسبة إلى باقي الأشخاص حتى يتم تحديد من هو الأفضل [113] ص 146، و عيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة لان الحكم هنا عام.

- طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث الهامة): في هذه الطريقة يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال، و السلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء، و هذه المواقف الجوهرية الايجابية و السلبية، يتم تسجيلها من قبل المشرف على التقييم خلال فترة محددة، و عليه فان هذه الوظيفة تقلل من التحيز الشخصي، لأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية طيلة فترة التقييم [113] ص 150.

- طريقة التدرج البياني: يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة كنوع الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، التعاون.. الخ و تحدد الدرجات على أساس من (1) إلى (5) أو من (1) إلى (3) حيث يمثل الدرجة (1) ضعيف (2) مقبول (3) جيد (4) جيد جداً (5) ممتاز [118] ص 146 و من عيوب هذه الطريقة أنها قد لا ترتبط ببعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقويمها.

- طريقة التقرير المكتوب: تتشابه هذه الطريقة مع طريقة المواقف الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف على التقييم بكتابة تقرير في نهاية الفترة اعتماداً على ذاكرته دون الاستناد إلى مذكرة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال في طريقة الوقائع الحرجة، و تقوم الإدارة بجمع التعليقات، و قد يتم مثلاً استخدام استمارات مصممة خصيصاً لملاحظات المقيم و تصنيفها طبقاً لعناصر معينة [138] ص 12، و تحتوي (هذه الاستمارة) على مجموعة من الأسئلة المقفولة النهائية و غالباً ما تستخدم هذه الطريقة في القطاع الخاص [132] ص 36، و نظراً لاختلاف طرق إعداده تجعل من الصعوبة مقارنة تقرير بتقرير آخر.

2.3.1.3.1.2. الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

من بين طرق الحديثة ما يلي:

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، كما يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك و درجة فعاليتها كأن يكون لكل سلوك درجة أو وزن (مثلا إذا كانت هناك خمسة أبعاد فإننا نجد خمسة درجات و لكل بعد درجة) مما يساعد المشرف على ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم[125] ص95.

- طريقة الملاحظات السلوكية: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة، إلا أن المشرف على عملية التقييم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، و ترتيبهم على أساس خمسة درجات لكل بعد، بدلا من درجة واحدة لكل بعد واحد، و من ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها الأفراد العاملين و تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع[118] ص209.

- طريقة الإدارة بالأهداف: حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض فرضية و هو ميل العاملين إلى معرفة و إدراك الأمور المطلوبة منهم القيام بها و الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم و هناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة و هي[118] ص202:

- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي و بالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاوتها مستقبلا.

- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال و بالتالي فإنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير و حرية التصرف و إبداء الرأي.

- طريقة التقييم 360 درجة: تعتمد هذه الطريقة على تعدد مصادر التقييم إذ يقيم الفرد من طرف المسؤولين، و كذا آراء المتصلين به من خارج المؤسسة، بالإضافة زملائه، و مساعديه المباشرين إلى تقييمه لذاته و ينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد في المعايير التي يتم على أساسها التقييم و تعتبر هذه النتيجة من ايجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية و الاعتبار[52] ص72.

2.3.1.2. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تقييم الأداء

يرى العديد من الكتاب أن الأنظمة التقليدية قد فشلت حتى الآن في الأخذ بمنظور الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته كمدخل لتحسين الأداء المنظمي، و تحقيق الميزة التنافسية و ذلك نتيجة لما يلي [63] ص439:

- تعتمد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء على النواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة.
- يتحمل العامل المسؤولية عن النتائج الايجابية و السلبية التي حققها و لكن لا يملك الرقابة عليها بالكامل.
- لا تشارك المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- في الغالب لا يتم ربط المكافآت بالنتائج.

إن أرقام المبيعات و الأرباح و أنماط السلوك عادة ما يتم الاستناد إليها بواسطة المديرين عند تقييم أداء العاملين، إلا انه في ظل فلسفة الجودة الشاملة لا يجب استخدام مثل هذا النوع من النتائج في تقييم أداء العاملين لأنهم (العاملين) لا يملكون السيطرة عليها.

- و من هنا فان مؤيدو فلسفة إدارة الجودة الشاملة يرون أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب في تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم و لهذا الغرض يجب توفير نوعين من المعلومات المرتدة:
- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء....الخ.
- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة مثل مخطط باريتو و تدفق العمليات....و غيره [63] ص440.
- لهذا فان المؤسسة عندما تطبق إدارة الجودة الشاملة فسرعان ما تكشف أن نظام تقييم الأداء القديم المتبع يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و يوضح الجدول التالي المقارنة بين نظام تقييم الأداء بالمفهوم التقليدي وتطبيقات هذا النظام في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم: 02 مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل

إدارة الجودة الشاملة [133] ص 467

التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	نظام تقييم الأداء التقليدي	البيان
يشترك فيها العاملون مع المديرين و يستفيدون من التغذية العكسية مستقبلا.	يضعه الرئيس لتقيس أداء الأفراد و لا يمدهم بالتغذية العكسية.	وضع الأهداف
يركز على فرق العمل و ليس على الأشخاص.	يركز على الأداء الفردي و لا يشجع المجموعات	العمل الجماعي
التقييم على أساس أداء الفريق ككل و ليس شخص معين مقارنة بالفرق الأخرى.	تنوع العاملين في القديرات تحت المنحنى و هذا لا يشجع فرق العمل	طريقة التقييم
نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ثم العاملين ثم الإدارة العليا و دور المدير هو دعم العاملين و تشجيعهم	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف و المتابعة و تقييم العاملين.	دور القيادة
يقوم بالتقييم: المدير، العملاء، التقييم الذاتي، الزملاء، المرؤوسين.	المدير و المشرف هو المسئول على تقييم أداء العاملين	من يقوم بالتقييم

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز بصفة رئيسية على مدخل السمات والنتائج في تقييم الأداء بينما تركز الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء بدرجة اكبر على الأداء الفردي.

إن مدخل الجودة الشاملة يعتمد على مفهوم النظم، و الحقيقة أن العديد من المؤسسات لا تبدي استعدادا للاستبعاد التام للطرق التقليدية في إدارة الأداء حيث يتم الاعتماد عليها في اتخاذ العديد من القرارات مثل الاختيار، و تحديد الاحتياجات التدريبية، والترقية، و زيادة الراتب، كما أن مدخل الجودة الشاملة يستند جزئيا إلي السمات الشخصية مثل التعاون، والتي من الصعب الربط بينها و بين الأداء الوظيفي، ما لم يكن نظام تقييم الأداء مصمما للتعرف علي الأداء الجماعي وليس الفردي، فرغم ذلك فإن الأنظمة التقليدية للأداء يمكن تغييرها لتستوعب ثقافة الجودة الشاملة. على سبيل المثال فإن نظم ترتيب الأداء يمكن أن تتضمن مهارات العلاقات الشخصية ذات العلاقة بالوظيفة [63] ص 141.

ولمعرفة اثر مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم الأداء و على الأساليب والأدوات المستخدمة في التقييم، فسوف نتعرف على كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المتمثل في رضا العميل، مشاركة العاملين، فرق العمل، التحسين المستمر، الإدارة المسؤولة و أثره على نظام تقييم العاملين في ما يلي [133] ص 467:

1.2.3.1.2. رضا العميل:

انه متى ركزت التوقعات الأدائية على عملية التحسين، وبالمثل على المهارات السلوكية التي يحتاجها تقديم المنتج أو الخدمة للوصول إلى رضا العميل كهدف أساسي لإدارة الجودة الشاملة فان تقييم أداء الأفراد والفرق، يأتي كطريق لتحقيق تلك الأهداف.

2.2.3.1.2. مشاركة العاملين:

منذ عدة سنوات والمطالبة باشتراك العاملين في كل أنشطة الإدارة تتزايد ومن هنا فان تقييم الأداء كمهمة ونشاط من أنشطة الإدارة يجب أن يتفق مع اشتراك العاملين مما يزيد النتائج ايجابية و قبولاً من العاملين و المقيمين و هذه المشاركة تكون على الصورة التالية:

- الاشتراك في عملية التوصيف الوظيفي.
- الاشتراك في ابتكار مقاييس أو معايير جديدة للتقييم.
- التعامل مع التقييم الذاتي ووضعه في الاعتبار عند إجراء التقييم الشامل.
- الاشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، و الداعمة لعملية تقييم الأداء.

3.2.3.1.2. فرق العمل:

نتيجة للمشكلات المترتبة عن فلسفة تقويم الأداء الفردي السائدة في اغلب المؤسسات و القائمة أساساً على النظرية الفردية و إغفال العمل الجماعي فإننا بحاجة إلى إعادة النظر في نظم تقويم الأداء الحالية لتتماشى و منطق العمل الجماعي الذي تدعمه مفاهيم الإدارة الحالية و أبرزها مفهوم حلقات الجودة، و إدارة الجودة الشاملة.

4.2.3.1.2. التحسين المستمر:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تطبيق برنامج التحسين المستمر فعندما تبدأ المؤسسة في تطبيق التغييرات أو تطوير أي جهود لتحسين الجودة فان إدارة الموارد البشرية تعد مسؤولة عن إعداد الأفراد لمواكبة هذه التغييرات و التكيف معها، و هذا يتطلب الوضوح و الاتصال المستمر بين الإدارة و العاملين لمعرفة أسباب التغيير و ما المتوقع منه و ما تأثيره على العاملين.

5.2.3.1.2. القيادة الإدارية:

لكي يحقق التغيير هدفه في سلوك الأفراد فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير، وتوجهه داخل المؤسسة و عادة ما تكون الإدارة العليا وراء هذه القوى الدافعة فلا يمكن أن تحدث أي تغيير مخطط دون موافقة الإدارة العليا و مسانبتها و تدعيمها.

لذا فإن هذه الأمور تمكن المشرف على عملية التقييم من أن يضع معايير مفهومة و مقبولة لأولئك الذين سيقوم عملهم، كما بوسعه أن لا يضيع الكثير من وقته في متابعة النتائج التي تطابق المعايير، و يركز جهده حول الانحرافات عن هذه المعايير، و يشترط في المعايير أيضا أن تنصرف إلى أساليب الفعل بجانب تعلقها بنتائج العمل، و ذلك لان الأساليب السليمة للعمل هي وحدها التي الطويل الحصول على النتائج المرغوبة و يتفق هذا مع نظام إدارة الجودة تتضمن في الأجل الشاملة [134] ص 434.

2.2. تهيئة الأرضية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و جعل المورد البشري أكثر فعالية

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بنسبة كبيرة بانطلاقة العملية فاعلمت المؤسسات التي فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان سببها الانطلاقة غير الملائمة و غير الصحيحة، و نشير إلى أن أساس الانطلاقة الصحيحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تهيئة الموارد البشرية ثقافيا و تعليمهم و تدريبهم ليكتسبوا المهارات اللازمة في إدارة الجودة الشاملة و يكونوا قادرين على التحسين المستمر في أدائهم و بالتالي في جودة المنتجات.

1.2.2. التغيير السلوكي من خلال الثقافة كأساس صحيح لفعالية المورد البشري ضمن إدارة

الجودة الشاملة

إن ثقافة المؤسسة وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي العنصر الرئيسي لدفع المورد البشري نحو الفعالية و الاندماج ضمن إدارة الجودة الشاملة، كما لهذه الثقافة من تأثير على سلوك الأفراد و إيجابياتهم في العمل، و لهذا على المؤسسة أن تركز على هذا العنصر و تمنحه الوقت و الإمكانيات اللازمة لتحسين و تغيير سلوكياته بما يضمن لها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل نجاح، إذ نجد الكثير من الدراسات تشير إلى أن من أهم أسباب عدم تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها هو تصادم مبادئها مع ما يسمى بثقافة المؤسسة، و يشهد بعض الباحثين على ذلك بان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان بقوة عن نظيرتها في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى حد كبير في اختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية و الأمريكية.

1.1.2.2 ثقافة المؤسسة

لقد أصبح موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من محددات نجاح المؤسسة أو فشلها، و عليه نجد من الباحثين الذين قدموا تعاريف مختلفة حول ثقافة المؤسسة و هي يعرفها دافيد ويلسن على أنها " نشىء ناشىء من خلال الرموز و الغة و الطقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية أما الرموز فإنها توظف عامة لتدل على المكانة و العضوية و كذا الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة فيلحقوا به النسيج الثقافي للمؤسسة و يحافظون عليه " [135] ص122.

و يدعم هذا المعنى أو شي بتعريفه لثقافة المؤسسة بأنها " تتألف من مجموعة الرموز و الطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم و المعتقدات التنظيمية الى العاملين في المؤسسة و يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا " [136] ص108.

و يتجه الكثير من الباحثين في تعريف ثقافة المؤسسة على أنها النمط العام للمعتقدات و المبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة و التي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكل الأساس و المنطلق لكثير من السلوكيات و الأعراف الرسمية و غير الرسمية [137].

ولقد عرف روجر هاريسن عام 1982 ثقافة المؤسسة بأنها الايديولوجيات و المعتقدات و القيم المغروسة و المتأصلة التي تسودها وكذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل بها الأفراد وفقا لها بتلك المؤسسة [138] ص57.

في حين يعرفها ماهوني و ثور على أنها "القيم المشتركة و المتمثلة في الأهداف و المهمات الهامة التي تشكل السلوك الجماعي و تبقى فاعلة لمدة طويلة" [139] ص43. تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة من الأفكار و القيم الأساسية التي يحددها و يعبر عنها القادة و المديرين بشكل واضح ثم يشترك فيها المعنيون في هذه المؤسسة.

كما يعرفها كذلك ريتشارد ويليامز على أنها "التصور التراكمي للطريقة التي تعامل المؤسسة به الأفراد و الطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض". و تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة و الثابتة و التي يلخصها الموظفون و البائعون و العملاء بمرور الوقت [105] ص51.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنهم يتفقون على أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة، فهي تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

1.1.1.2.2. خصائص الثقافة:

ومما ذكر أعلاه يتضح لنا بان ثقافة المؤسسة تتصف بالخصائص التالية [64] ص78:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة و تشمل الثقافة كنظام مركب من الثلاثة عناصر و هي الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، و الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد و الآداب والفنون و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي(كل ما ينتج من أدوات، معدات... الخ).

- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة و من ثم فأى تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة إلى تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

- الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة و القدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص المؤسسة و ما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

2.1.1.2.2. أهمية ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة ليست مجرد واجهة استعراضية و إنما هي ضمانة لمستقبلها و تطورها و تقدمها و هي كذلك روح المؤسسة لا يمكن أن تخاطر بفقدانها، ففقدانها يعني انحلال المؤسسة و انهيارها [140] ص98.

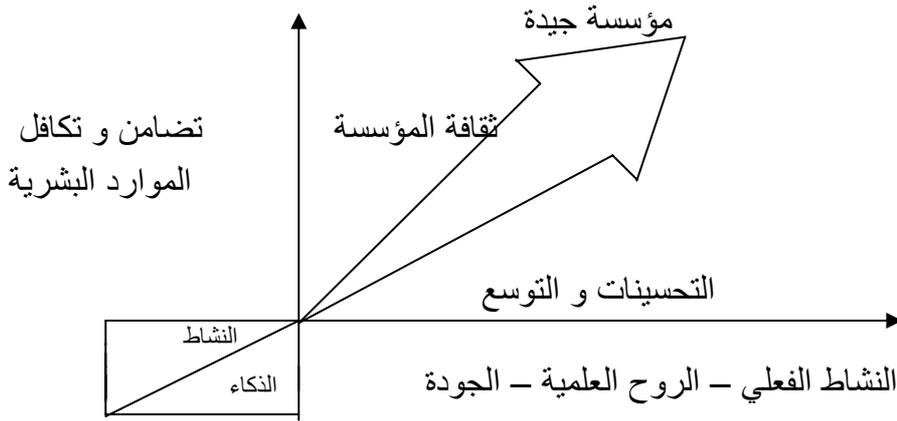
و تلعب ثقافة المؤسسة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء و الحفاظ على هوية الجماعة و بقائها فللتقافة تأثير كبير على سلوك الأفراد، و المجموعات داخل المؤسسة، و خارجها، و تأثر هذه الثقافة على جميع نواحي الحياة التنظيمية داخل المؤسسة و خارجها مثل كيفية اتخاذ القرارات و من يأخذها و من يصنعها و من ينفذها ؟ و من يملك سلطة الثواب و العقاب ؟ و كيف يتم التعامل مع العميل ؟.

و كيف تستجيب المؤسسة إلى البيئة المحيطة تعاوننا أو تنافسا أو تخاصما ؟ و غير ذلك. و يرى سيد مصطفى أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها [136] ص110:

- تهيئة الإحساس بالكيان و الهوية.
- المساعدة على الاستقرار و توازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم الاتجاهات و أنشطة المؤسسة و يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

و يرى كل من Pederçon & scrensen أن للثقافة أربعة و وظائف و هي [136] ص110:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة
 - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عملية التطوير.
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة و أيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددتها الإدارة .
 - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- و إليك الشكل التالي الذي يعبر عن أهمية ثقافة المؤسسة:



شكل رقم: 27 أهمية ثقافة المؤسسة [141] ص 34

و من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن ثقافة المؤسسة هي العنصر الجوهرى في أي سلوك داخل المؤسسة، إذ يمكن أن تكون السبب في رفع فعالية المورد البشرى، و زيادة المبادرة، و العطاء من طرفهم، و كما يمكن أن تكون حاجزا يقف ضد التطور و المبادرة و الإبداع مما يجعلها سببا في انهيار المؤسسة.

1.1.2.2. ثقافة المؤسسة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة، و يمكن تعريف ثقافة المؤسسة الجديدة فيما يلي:

ثقافة المؤسسة الجديدة هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ و القيم و المفاهيم و المعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة (منهجية إدارة الجودة الشاملة)، و بالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني كما تلعب دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات و حل المشاكل التي تصادف المديرين، و العاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة [21] ص 84.

أما ريتشارد و يليامز فإنه يرى أن الجودة نتاج لثقافة المؤسسة و يجب أن تكون مدفوعة بها، و الثقافة هي مجموعة القيم و الأفكار التي يعتنقها كل أفراد المؤسسة، حيث يعبر القادة و المديرون أولا عن هذه القيم و الأفكار من خلال اتجاهاتهم و سلوكياتهم، و بمرور الزمن يتبنى معظم الموظفين هذه الاتجاهات و يقومون بسلوكيات تمثل سلوكيات المدير، و القادة و خاصة عندما تتجه نحو إنتاج منتجات عالية الجودة [105] ص 23.

فثقافة المؤسسة الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات و للأفراد، أي لدى جميع العاملين في

المؤسسة هذا التكامل يوجد هذه الأنماط و يوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار و كل فرد يعمل و يتصرف حسب قيمه و قناعاته الخاصة أو القديمة، أما بوجودها فالوضع يختلف ذلك لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع [21] ص85.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ثقافة إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة، حتى و لو في أحقر الأشياء يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية و مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها.

يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريق الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العملاء ولكن قد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعيدنا إلى التعريف التالي:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على جميع الأعضاء في المؤسسة لتحسين العمليات و المنتجات و الخدمات و البيئة الثقافية للعميل، ويتضمن بوضوح الحاجة إلى تغيير ثقافة المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة [142].

و قد يتطلب تغيير الثقافة التي تكونت في المؤسسة ما عبر العديد من السنوات وقتنا مماثلاً إذا لم يكن أطول و عندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ و القيم بأخرى مخالفة فان عنصر المخاطرة يتضاعف و فرص النجاح تتضاءل و لهذا فان الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجا إلى التغيير السلوك الفردي و المؤسسي دون المساس بالقيم و المبادئ المترسخة في المؤسسة أو إلى إضافة قيم جديدة أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع القيم و المبادئ الموجودة لدى المؤسسة و الأفراد و مهما كان مستوى التغيير فانه سيتطلب صياغة رؤية واضحة و قدرا كبيرا من الاتصالات بين قيادي المؤسسة و أفرادها مع الصبر و الإصرار، و كلما كان التغيير تدريجيا كلما زادت فرص نجاحه [137] ص02.

و للوصول إلى هذه القيم لابد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة و القيم السائدة في المؤسسة، وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، و هذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و قدرتها التنافسية [143].

و عليه فان غالبا ما تستند المؤسسات مهمة دراسة و تقييم الثقافة السائدة فيها إلى استشاريين لأنه عندما ينمو الفرد في المؤسسة لن تصبح ثقافة المؤسسة واضحة أو محسوسة لديه و خارجيين إنما يشعر بها من يأتي من الخارج كالموظف الجديد أو الاستشاري أو العميل فيقومون بالدراسة عن طريق المزيج من المقابلات و الاستبيانات إذ يحاولون من خلالها تحديد المبادئ و القيم التي ينطلق

منها قيادي و أفراد المؤسسة في سلوكهم و قراراتهم و مما يزيد في تعقيد هذه الدراسة احتمال وجود عدة ثقافات داخل المؤسسة الواحدة خاصة المؤسسات الكبيرة و ذلك لعدة عوامل كاختلاف طبيعة العمل في قطاعات المؤسسة (مثلا الهندسة و التشغيل..) و اختلاف النمط و السلوك الشخصي لقيادي هذه القطاعات و قد تصل هذه الاختلافات أحيانا إلى درجة التعارض، و ليس ذلك بالضرورة أمر سيئ طالما كان هناك إدراك بوجود هذه الاختلافات و احتواء لآثارها [137] ص03.

و بشكل عام يمكن تلخيص فوائد ثقافة المؤسسة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي [21] ص85:

- جعل لغة الحديث و العمل و السلوك داخل المؤسسة واحد.
- ربط الموارد البشرية (الجماعات و الأفراد) داخل المؤسسة مع بعضها في نسق و رباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع و هي رسالة المؤسسة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين (كل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة) و ذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم و معتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المؤسسة.
- تحقيق رسالة المؤسسة الجديدة بفعالية كبيرة.
- تسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية و ذلك لوجود ضوابط موحدة و مشتركة لدى جميع متخذي القرارات لان الغاية مشتركة بينهم و هي رسالة المؤسسة.

و من الحقائق التي كشف عنها ديمنج أن ثقافة المؤسسة تلعب دورا على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الجودة و أن ثقافة المؤسسة تعني مشاركة القيادات بما يعبر عنه من قيم و معتقدات ترتبط بمفهوم تدعيم الجودة.

كما و أن الكثير من علماء الجودة يكدون على أن الثقافة اليابانية كان لها أثرها في تحقيق التفوق الذي تشتهر به حيث أن الفرد الياباني من خلال ثقافة مجتمعه الذي يعيش فيه يعتبر قدوة في سلوكه و تصرفاته و محاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره و عبادته لعمله و الحرص على أداء دوره بروح من الجدية و الالتزام و التفاني و الإخلاص بحيث أصبح إحسان العمل و تجويده و تطويره جزء من مقومات الإنسان الياباني و قد دعم هذا السلوك الانضباط الذاتي الذي تسهم في تحقيقه و تنميته ثقافة المؤسسة و هي الجهود الثقافية التي تقوم بها الإدارة كجزء من الثقافة العامة المستمرة التي تسهم في تحقيق مزيد من الانسجام والترابط اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة [144] ص217.

و قد لخص بعض العلماء عناصر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في ثماني عناصر في غاية الأهمية وهي [144] ص218:

- جودة المعلومات و هذه المعلومات ينبغي استخدامها من اجل التحسين و ليس من اجل الحكم أو الرقابة على الأشخاص.
- ينبغي أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.
- يجب أن يكون هناك مكافآت للنتائج المحققة.
- ينبغي أن يكون التعاون و ليس التنافس هو أساس العمل معا.
- ينبغي أن تحضى الموارد البشرية (القوة الوظيفية) بالشعور بالأمان في وظائفهم.
- ينبغي أن يسود مناخ من الوضوح و العدالة.
- ينبغي أن تكون هناك عدالة في دفع المرتبات.
- ينبغي أن يكون للموارد البشرية نصيب في ملكية المؤسسة.

و لتفعيل ثقافة المؤسسة الجديدة لتحقيق النجاح في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المؤسسة ليكونوا ملمين بها بعمق و فهم و مساعدتهم على تطبيقها و الالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم و الذي يخدم هذا الغرض المشار إليه هو تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية يمكن من خلالها غرس و تعزيز ثقافة المؤسسة الجديدة بقيمته، ومبادئها ومفاهيمها و عاداتها و أنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين و هذه المسؤولية مشتركة بين القيادات الإدارية في المؤسسة التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية [21] ص85. إن عملية تعديل السلوك يمكن أن نجعلها في خطة بسيطة نسير وفقها من اجل تحقيق هدفنا وهي [135] ص56:

- يقوم المديرون برسم صورة لنوع الثقافة التي يرغبونها في المؤسسة.
- يتم إقناع كل الموارد البشرية فيها بان يهبوا أنفسهم لنوع الثقافة المطلوبة.
- تقوية أنماط السلوك المناسبة عن طريق التحفيز التعليم و التدريب... الخ.

و تشمل ثقافة المؤسسة الجديدة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التالية [21]

ص86:

- رسالة المؤسسة هي غاية ومسعى الجميع لان المؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- تقديم كل النفع و الاحترام للعملاء.
- الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
- التميز هدف استراتيجي.
- الولاء و الانتماء و الإخلاص و الأمانة في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المؤسسة.
- الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.

- تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية.
- النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
- نمط القيادة و الإشراف هو المساندة و المساعدة و الصدق و الإخلاص.
- تنمية العلاقات غير الرسمية.
- الفشل ليس النهاية بل يجب تجاوزه و الاستفادة منه مستقبلا.

3.1.2.2. مقاومة التغيير

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على إحداث العديد من التغييرات المطلوبة من أجل ضمان تطبيقها على أرضية و أسس متينة فدونها لا يمكن أن نضمن نجاح التطبيق، كما أن أي تغيير يحدث قد يلقى مقاومة من قبل العاملين داخل المؤسسة فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه فعلى المؤسسة أن تتوقع هذه المقاومة لتعرف كيف تتعامل معها و تدافع عن تغييراتها.

يمكن أن نعرف التغيير المنظمي على انه تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات [145] ص 343 وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات [146] ص 116.

إن عملية التغيير هي عملية مستهدفة و واقعية و فعالة أي تملك القدرة للتأثير على الآخرين و توافقية بين عملية التغيير و بين الرغبات و الاحتياجات المختلفة لعملية التغيير [148] ص 07.

أما مقاومة التغيير فتعني امتناع الأفراد عن التغيير أو الامتنال له بالدرجة المناسبة و الرغبة في البقاء و المحافظة على الوضع القائم [145] ص 355.

و من الأسباب الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي [148] ص 285:

1.3.1.2.2. الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول:

يميل الإنسان عادة إلى حب الأمور المألوفة والتي اعتاد عليها.

2.3.1.2.2. العادات:

تدل نظريات التعلم المختلفة على أن المورد البشري يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية الاستجابة للمواقف بحيث يصبح روتينيا و مبرمجا إلى حد ما.

3.3.1.2.2. سوء الإدراك:

إن عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائق كبير في وجه التغيير.

4.3.1.2.2. المصالح المكتسبة:

تقاوم الموارد البشرية التغيير إذا كان لديهم إحساس بفقدان الوظيفة أو نفوذ مركزهم [85] ص222.

إن مقاومة التغيير تعتبر أمرا حتميا حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين و تتكون هذه المقاومة من مزيج من صعوبات حقيقية و أخرى مدركة أو تخيلية ليس فقط داخل قوة العمل و لكن في الإدارة أيضا، و مهما كانت هذه المقاومة حقيقية أو تخيلية فان مواجهة كل مقاومة يجب أن يتم مباشرة بدعم ايجابي و حماسي و لاشك أن قوة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف و القلق المصاحب للتغيير [88] ص116، لعل خير وسيلة للدفاع هي الهجوم و لا نقصد بالهجوم هنا استعمال العنف في القضاء على المقاومة بل نقصد به التعامل المخطط و المدروس من اجل تحييد المقاومة و كسب ثقة الموارد البشرية و تأييدهم لهذه التغييرات و ذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة و فوائدها و كيف أنها ضرورة حتمية لمستقبل المؤسسة بهدف بقائها و استمراريتها فهي وسيلة للتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة [21] ص83.

و عندما يتم إعداد هذه السياسة و إعلانها بشكل صحيح فعندئذ يمكن للموارد البشرية أن يقولوا لأنفسهم:

نعم نستطيع أن ننفذ من إدارة الجودة الشاملة بأخذ الفرصة و من بين الفوائد التي يتحصل عليه المورد البشري هو ظروف عمل أفضل و إحباط اقل داخل الهيكل التنظيمي إضافة إلى التقدير و المكافآت المالية.

وباختصار فهناك بعض الوصايا لوضع حلول عملية قبل حدوث مقاومة التغيير و هي [149] ص53:

- ضرورة التوجه إلى الموارد البشرية: و هو إعداد مقاربة جدية لهذا التغيير، تبدأ بالتعاطي مع القادة و الفريق الإداري وصولا إلى أصحاب الحصص و الأهم هو إعدادها بشكل يسمح بتكيفها مع التبدلات و التحولات الحاصلة في المؤسسة و في تنظيمها.

- وجوب البدء من الأعلى: حتى تتم عملية التغيير بنجاح لابد أن نبدأ من الإدارة العليا حتى يكونوا مثلا لكل من في المؤسسة و خير دليل على التصرفات الواجب القيام بها.

- ضرورة جعل كل الموارد البشرية معنيين بالتغيير: و هذا من اجل الحث على تحمل المسؤولية و البدء يكون من أعلى السلم الإداري إلى أسفله.
- تحديد الوضع في شكل رسمي: أي أن يكون هذا التغيير مسالة جدية و نص خطي رسمي يصرح عن هذه المستجدات.
- مشاركة الملكية: أي المؤسسة ملك للجميع.
- إيصال الرسالة: و يعني ذلك أن يكون هناك نصائح موحية بالحلول و عملية قابلة للتطبيق معا.
- تقييم البيئة الثقافية: أي تحديد القيم الجوهرية و المعتقدات و كيفية التصرف و نظرة كل مورد بشري للأمر لأنها القاعدة لإحداث أي تغيير في المؤسسة (و خاصة إدارة الجودة الشاملة).
- معالجة مسالة الثقافة بوضوح: عند فهم مسالة الثقافة بشكل جيد يمكن إيجاد الأسلوب الجيد للتعاطي بالأمر التي تساعد على نجاح مرحلة التحول.
- التحضير لما هو غير متوقع: و يتحقق ذلك من خلال التقييم و إعادة التقييم المستمر من اجل السيطرة على الأوضاع.
- ضرورة التحدث مع الموارد البشرية: فمن الضروري أن يكون القادة صريحين و صادقين قدر المستطاع مع كل الموارد البشرية و هذا من اجل شعورهم بأهميتهم و انتمائهم إلى عملية التغيير.
- التدرج في تطبيق التغيير: أي أن يكون عبر مراحل [58] ص 226.
- اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير [150] ص 382.
- و الجدول التالي يبين لنا بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها:

جدول رقم: 03 القضايا المحتملة لمقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها [88] ص 118.

المدخل أو الحل المقترح	القضايا المحتملة (المتوقعة)
التدارك الآن لأهمية و قيمة العاملين لدينا و من خلال إدارة الجودة الشاملة فإننا نرغب في أن نشارك العاملين بالمؤسسة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم و أعمالهم أن الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسي لإدارة الجودة الشاملة.	إن الإدارة غير مهتمة
إن مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في العديد من المؤسسات السلعية و الخدمية إن هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة و لهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل و أن تكون لنا قصص للنجاح من داخل مؤسستنا.	اعتقد أن إدارة الجودة الشاملة لا تصلح في مؤسستنا.
نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة تجعل كل منا يضحى بوقته الثمين و سيؤدي عملا مضاعفا و لكن هذا الاستثمار سوف يؤدي فعلا إلى توفير أموالنا و وقتنا في الأجل الطويل و ستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.	ليس لدينا موارد لدعم المبادرة
نعم، فزيادة معدل الدوران في كل المستويات الإدارية يمثل دائما مشكلة، و لكن إذا أظهرنا النتائج مبكرا و كنا على الطريق الصحيح فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح و أننا نستطيع أن نستمر في عملية التحسين لإدارة الجودة الشاملة.	لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.

و من خلال هذا الجدول يمكن القول أن المؤسسة قد تتعرض إلى مشاكل و عوائق عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (خاصة المؤسسات القديمة حيث تكون المقاومة اشد عن المؤسسات الجديدة التي لم تلحق الفلسفة القديمة أن تنمو و تغرس في أذهان الموارد البشرية التي تعمل لديها) و لكنها ستتغلب على هذه العوائق بما لها من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل المشاكل إلى حدها الأدنى ولهذه الأسباب و غيرها تستعين بعض المؤسسات باستشاريين متخصصين، سواء تخصص لهم مكتب خاص داخل المؤسسة أو تستعين بهم من خارج المؤسسة و هذا كله من اجل إيجاد الحلول العملية لمقاومة التغيير و التغلب عليها مما يسمح لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أحسن الظروف.

2.2.2.2. التعلم داخل المؤسسة

يلعب التعلم دورا هام و حيوي في المؤسسة حيث أثبتت البحوث و الدراسات أن العديد من المؤسسات استفادت من هذه العملية في حل مشاكلها الإنتاجية و تحسين الإنتاج و زيادته حيث أن التعلم يحدث تغييرا ايجابيا في سلوك الأفراد أثناء أداء أعمالهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج. و عليه فان إنشاء مؤسسة قادرة على التعلم هي مسؤولية صعبة ولكنها ضرورية لتحقيق التفوق في إدارة الجودة الشاملة.

1.2.2.2. نظرة عامة حول التعلم

كثير من الأفراد لديهم معرفة عامة بمعنى التعلم و لكن مع ذلك هناك كثير من المعرفة الخاطئة لهذه العملية الإنسانية الأساسية و عليه يمكن تعريفه فيما يلي:

يعرف علي السلمي التعلم بأنه "اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان القدرة على مواجهة المواقف لتحقيق المنافع أو تجنب المضار [151] ص83.

أما راوية حسن فتعرفه بأنه التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل و الذي ينتج من الخبرة و الممارسة المباشرة أو غير المباشرة [152] ص75.

و يتفق مع راوية حسن تعريف محمد سعيد أنور سلطان الذي يرى أن التعلم هو التغيير الدائم في سلوك الفرد نتيجة التجارب والخبرات المكتسبة [153] ص64.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن جميعها تتفق على ما يلي:

- إن التعلم يتضمن التغيير، أي سلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.
- التغيير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام و الاستمرار النسبي.

- التعلم يآثر على السلوك الحالي أو المحتمل.
- يحدث التغيير في السلوك نتيجة للخبرات و الممارسة المباشرة أو غير المباشرة

كما نجد لعملية التعلم مبادئ عامة تحكم في هذه العملية و تتمثل فيما يلي [154] ص180:

- تتطلب عملية التعلم وجود مثير خارجي.
- لكي تتم عملية التعلم ينبغي أن تتوفر لدى الفرد الدوافع لتغيير سلوكه.
- ينبغي أن تتوفر لدى الفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكي يتم التعلم.
- يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤشر وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد.
- المكافأة تعزز التعلم.

و عليه يمكن القول أن التعلم يعني الحصول على المعرفة [155] ص63، لان المعرفة في حد ذاتها هي الفهم المكتسب من الخبرة أو الدراسة [156] ص53.

إن ما تقدمه أي مؤسسة من منتجات ليس هو في حد ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية و لكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتوفر للمؤسسة و يصعب للمنافسين تكرارها. و بذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة و هم مصدر تلك الميزات و أساس تفعيلها، و من ثم صار الاهتمام بالعلم و البحث العلمي ركيزة أساسية في مختلف أنحاء العالم و أصبح إنتاج العقل البشري و تراكم الإبداع العلمي و التقني ممتثلاً فيما يسمى المعرفة سمة العصر الجديد أو ما يطلق عليه إدارة المعرفة الذي يتطلب التعلم المستمر ولهذا فان استثمار المؤسسة في كل أنواع تطوير العاملين يعتبر مؤشر ايجابي لقدرة راس المال البشري بها في التعامل مع تحديات المستقبل [157] ص251.

و يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها و أخيراً تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تملكها المؤسسة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات و التسيير الاستراتيجي [158]، و تتمثل أهداف إدارة المعرفة و التي يمكن بلوغها في:

- التعرف على معارف المؤسسة و حمايتها سواء المعارف الداخلية أو المعارف الخارجية.
- تحديد الجماعات و الأفراد المسؤولين عن نجاح المؤسسة لتشجيعهم.
- تطوير المعارف و المؤهلات الموجودة في المؤسسة.
- تحسين و تسهيل عملية عبور و تنقل هذه المعارف.

و تماشياً مع هذه التطورات يجب تغيير دور و مهام مدير الموارد البشرية ليتمكن من المساهمة في إدارة و تسيير المعرفة و التي أصبحت فرصة نجاح أساسية للمؤسسة في ظل المنافسة البشرية حيث أن تفوق المؤسسات أصبح مرتبطاً بجودة أصحاب الأفكار، هذه الموارد الثقافية النادرة في البيئة الحالية والتي تتميز بالكثافة المرتفعة للمعارف، و لذلك فالأمر يتطلب ممارسات و أساليب جديدة في تسيير الموارد البشرية تضمن استقطاب أصحاب الأفكار، و كذا تطور و تشجيع أصحاب العاملين، و يتحقق ذلك بتوفر جو ملائم للإبداع يتميز بالتسامح مع العاملين و قبول الأخطاء التي يرتكبونها و في نفس الوقت وضع نظام لنشر معلومات تمنع ارتكاب نفس الأخطاء السابقة، و بهذه الطريقة يمكن لكل فرد تحصيل مهارات جديدة و تحسين تلك التي كان يكتسبها من قبل [52] ص73، ولهذا نجد التعلم في المؤسسات المتقدمة مستمرا و يخص كل فرد فيها [159] ص167.

تتشكل داخل كل مؤسسة مجموعات عمل تتبادل المعلومات و القصص و المفاهيم و التجارب الجديدة بشكل غير رسمي و تدعى مجموعات التطبيق و تعتمد قدرة الموظفين على التعلم و الإنجاز على ذاكرة مجموعات التطبيق (أو أهل الخبرة المتراكمة) ، إن قوة المؤسسة و استمرارها و تجددتها تعتمد على حالة مجموعات التطبيق داخلها.

إذن نستطيع القول أن المؤسسة تتعلم إذا تعلم المورد البشري و دارت عجلة تعلمه بسرعة و بلا مشاكل و إذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد و تطورها باستمرار و إذا تم تبادل المعلومات و المهارات و بكفاءة عالية و إذا تماشكت (مجموعات التطبيق) بقوة عندها تتعلم المؤسسة و تزدهر باستمرار [40] ص104.

كما يمثل معاونة العاملين على التعلم من أخطائهم عنصراً هاماً في هذا الأسلوب الجديد للتعلم و الأسلوب الجديد للإدارة المبنية على الصبر و التركيز على التحسينات التدريجية مما يعاون الموظفين و إدارة الجودة الشاملة على التعلم من أخطاءهم تطبيق نظام (خطط – نفذ – راجع – صحح) أي دورة العمل كأسلوب لتعلم المزيد من عمليات الأداء، إذ تنتج معظم الابتكارات الفذة من اكتساب الخبرة من التجربة الذاتية وقد اكتشف كثير من المؤسسات الجديدة أنهم يتوقعون تحسينات ملموسة الأداء، و تطوير التقنية نتيجة تأسيس هذه الظاهرة في المؤسسة حيث هذا العنصر يتصف في عمليات بالملكات الذهنية (الأفراد و المعرفة و المهارات الاستراتيجية)، لكن يتطلب التحسين مواجهة تحدي التغيير الذي غالباً ما يتصف بالتعقيد و المعاناة علماً بأنه ليس من السهل تغيير ممارسات العمل لأنه السلوك التقليدية راسخة في النفوس لذا يجب استبدال هذه النماذج التقليدية بأشكال عادة ما تكون نماذج جديدة من التعلم الذي يمنح كل العاملين في المؤسسة أدوات و عمليات الجودة [160] ص103. و نقصد بالنماذج هنا بناء نظري لمجموعة من الظواهر المتفاعلة فيما بينها بواسطة علاقة متعددة

تخضع لقوانين مختلفة متضمنة لنظام من الأفكار تسعى إلى تحقيق هدف معين [161] ص 85.

بفضل التعلم تتمكن المؤسسة من تغيير النماذج النظرية إلى ما يتطلبه الواقع من تغييرات و تحسينات و من أجل هذا التغيير يحتاج المديرون في الإدارة العليا إلى التعلم أولاً يتبعهم مديرو الإدارة الوسطى و المتخصصون و أخيراً ملاحظو الخط الأول و العمال.

بعض التعلم مثل تغيير المواقف و المعرفة البدائية بالأساليب الإحصائية و تسلسل أحداث تحسين الجودة و مفهوم الوقاية يكون مناسباً لكل المستويات إلا أن احتياج التعلم للمناطق الوظيفية المختلفة الأقسام و الأعمال تتغير بصورة معتبرة مثال ذلك يحتاج أفراد المشتريات إلى معرفة بمسح للبائعين و مؤهلاتهم و ترتيبهم و عدد الموردين و مراقبة العملية إحصائياً و بالإضافة إلى التعلم المرتبط بالجودة بحيث يكون هناك برنامج لتدريب كل الموارد البشرية على مهارات جديدة لمتابعة التغييرات في المواد و الطرق و تصميمات المنتج [162] ص 615، إلا أن بعض المؤسسات قد تفشل فعجلة التعلم قد لا تدور بكفاءة و قد تهتز أحياناً و من الممكن أن تتشابك خطوط الاتصال أو تنقطع و قد تنذبذب النماذج الذهنية و قد تتفكك مجموعات التطبيق و قد تتوقف المؤسسة لأي سبب من الأسباب و لتجنب هذه الحالات السالفة الذكر نقترح إتباع الخطوات التالية لاستمرار تعلم المؤسسة و أهمها [40] ص 103:

- الوعي بالنماذج الفكرية للأفراد: حيث أن كل فرد له نموذج فكري و طريقة تفكير تختلف عن الآخرين.

- الانفتاح على الافتراضات: حيث أنها تشكل الممارسات و التصرفات من خلال عملية الاتصال بالآخرين.

- التأكد من دقة الاستنتاجات.

- تجنب المواقف المزعجة: عدم اتخاذ موقف الدفاع و التبرير دائماً إذ أن ذلك يقود إلى عدم نقاش القضايا الأساسية و بالتالي عدم الوصول إلى الحلول الحقيقية و ذلك بمراجعة الأسس و المنطلقات للشخص المقابل، و بتكرار الأسئلة المفتوحة و تشجيع المقابل للتعبير عن حقيقة رأيه و مشاعره.

- تشجيع عملية التفكير و استثارة الاستفسارات و التساؤلات: و تتبع المؤسسة هذه الطريقة من أجل توضيح أفكارها للآخرين و توضيح كذلك فهمها لما يقترحه الآخرين و عرض وجهة نظرها عندما تكون على خلاف معهم و في نفس الوقت تبحث عن المعلومات التي تساعد على إيجاد حل عند الوصول إلى طريق مسدود.

- إيجاد البيئة الصالحة للتعلم داخل المؤسسة: وذلك بتحقيق المصالح بين المساهمين و المتأثرين في المؤسسة و الإيمان بقدرات المورد البشري على التعلم داخل المؤسسة و ذلك بتخصيص وقت للموارد البشرية إما ذاتيا أو جماعيا.

2.2.2.2. العوامل المساعدة و المعيقة على التعلم

من أجل إنشاء مؤسسة قادرة على التعلم يجب التركيز أولا على عدد قليل من السلوكيات المساعدة على تحقيق هذا الهدف كما يجب كذلك تجنب بعض السلوكيات المعيقة.

1.2.2.2.2. العوامل المساعدة على التعلم:

و هنا خمسة أشياء ينبغي على مدير الجودة الشاملة العمل بها و هي [160] ص104:

- اعتبار التعلم استثمار ضروري في الموارد البشرية: يتصف مديرو الجودة الشاملة بالمرونة و الرغبة في التعلم و يتوقعون الالتزام بنفس الصفات من قبل أعضاء الفريق و لا ينبغي فقط تعلم المعرفة و المهارات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة بل من الضروري إضافة برامج خاصة بسلوكيات الأفراد و الجماعات لمعاونة العاملين على التعلم مع بعضهم البعض كزملاء و شركاء في التعاون و لتحقيق النجاح يجب على مدير الجودة الشاملة أن ينظر إلى أعضاء الفريق على أنهم يتطلب تحقيق هذه الرؤية استثمار الوقت و الصبر و أصول يمكن تجديد قيمتها للمؤسسة باستمرار التعلم التجريبي في الوظيفة الذي يمكن أفراد الفريق من تحصيل المهارات المطلوبة.

- تشجيع الأفراد للتعلم من أخطائهم في ظل المناخ الذي يشجع على المخاطرة: يمكن استعمال الأخطاء كخبرة تعليمية قيمة تمثل الأخطاء مجال خصب للتعلم إذا اخذت بالمنظور الصحيح و قد تؤدي إلى ابتكارات فذة في تحسين العمليات و تطوير التقنية أي بمعنى انه عند الوقوع في حالة الخطأ يقوم مدير الجودة الشاملة بدراسة و تحليل هذا الخطأ للاستفادة منه مستقبلا.

- تحديد و نشر الموارد المتاحة للتعلم داخل المؤسسة: على مديرو الجودة الشاملة الراغبين في تحقيق أعلى جودة و ذلك بجعل المورد البشري أكثر فاعلية ضمن إدارة الجودة الشاملة ينبغي عليهم توفير معلومات كافية عن فرص التعلم في المجالات الفنية و الإدارية و الجودة المتاحة داخل المؤسسة كما يجب مساعدة الفريق على تحديد احتياجاتهم المتعلقة بعمليات الأداء ثم تسهيل الحصول على هذه المعرفة الإضافية، و قد تتمثل هذه المعرفة في معلومات عن العملاء أو عمليات الأداء أو الانحرافات في الإنتاج و قد تكون مهارات فنية معينة، و يجب على مدير الجودة الشاملة أن يسجل هذه الاحتياجات و نوع الخبرات أو البرامج التعليمية المتاحة داخل أو خارج المؤسسة في مختلف

المجالات الوظيفية و توفير هذه المعلومات لكل العاملين في المؤسسة و إذا لم يتم ذلك فعلى مدير الجودة الشاملة تحمل مسؤولية تجميع هذه المعلومات و توفيرها لفرق العمل التابعة لهم.

- وضع خطط تعليمية: إن الاستعانة بعجلة (دورة) ديمنج تمكن المؤسسة من الكشف عن المشكلات و خاصة الأخطاء ذات الدلالة الواضحة عن ثقافة المؤسسة و هي (خطط- نفذ- راجع- صحيح) و نشير إلى أن في ظل هذه العملية يقدم النجاح و الفشل شيئاً هاماً بصرف النظر عن تحقيق الأهداف من عدمها فان التحليل الذي يتم آخر العام يكشف عن فرص لتحسين عمليات الأداء و تطبيق هذه العملية بشكل موضوعي يمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات في الجودة و التعلم و التحسين المستمر من خلال جميع العمليات و تشتمل هذه العملية على أربع مراحل تعبر عن عملية التخطيط للتعلم بالمؤسسة:

- مرحلة التخطيط: و في هذه المرحلة يتم وضع السياسات و جمع و تحليل المعلومات المتعلقة بكيفية تحسين إرضاء العملاء من جميع أفراد المؤسسة إذ تقوم الإدارة العليا بجمع كل السياسات القائمة و المقترحة و ترتيبها ترتيباً منطقياً تبعاً لمنظور المؤسسة.

- مرحلة التنفيذ: و هنا يتم تعيين احد أفراد الإدارة العليا لتطوير الاستراتيجية من اجل تحسين كل سياسة و كل هدف ثم تقوم الإدارة الوسطى بالتقييم الوظيفي و إعداد تقارير عن المشكلات و طرق للقياس و الأهداف.

- مرحلة المراجعة: و هنا تقوم الإدارة الوظيفية بتحليل الأهداف المقترحة و طرق قياسها بهدف تأكيد الخطط الأصلية و يتم في هذه المرحلة التفكير في الموازنة المالية للتأكد من تضمين برامج التحسين في المؤسسة ضمن عملية الموازنة الاعتيادية.

- المرحلة التصحيح: و هنا تقوم الإدارة العليا بمراجعة الخطط المعدلة و بإصدار الشكل النهائي لنشر السياسات الموجهة لمجهودات المؤسسة ثم يقوم مدير الجودة الشاملة بوضع و تنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها و بعد ذلك تكون المؤسسة قد استكملت عجلة ديمنج.

- التأكد من أن الجميع على دراية بالمعايير الجوهرية:

من العلامات المميزة لإدارة الجودة الشاملة نجد درجة الثبات التي تراعي في تطبيق عمليات و أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبهذه الدرجة من الثبات سوف يتحدث الجميع من مجلس الإدارة إلى عمال المصنع و من الإدارة الهندسية إلى إدارة التسويق نفس لغة تحسين الجودة، يتطلب الوصول إلى هذا المستوى من الثبات أن يتعلم جميع العاملين في المؤسسة على استعمال مجموعة من النماذج السلوكية و الجوهرية التي تساند ممارسة تحسين الجودة و عندما يحتاج احد الموظفين إلى مهارات فنية خاصة نتيجة طبيعة عمله و لا يحتاجها الآخرين فيجب أن يحصل هذا الموقف وحده على هذا النوع من التعلم، و على سبيل المثال يجب أن يكون المديرين على دراية بالمفاهيم

والأدوات والعمليات الأساسية كغيرهم من الأفراد لكنهم يحتاجون بالإضافة إلى ذلك تعلم المهارات اللازمة لإدارة استخدام أدوات الجودة و فحص عملية الأداء بهدف معاونة العاملين على تطبيق الجودة في أعمالهم أي ما وراء الجودة توجد مجموعة من المهارات الأساسية في قلب المؤسسة.

2.2.2.2.2. العوامل المساعدة و المعيقة على التعلم:

أما بالنسبة للعوامل المعيقة على التعلم فتتمثل فيما يلي [160] ص 107:

- الفصل بين العمل و التعلم: يعتبر هذا العنصر عائق أمام المؤسسة التي تبحث عن التعلم، ولذلك يجب ألا تفصل بين العمل والتعلم ففي بداية الاهتمام بالجودة تبين أن المؤسسات التي حققت نجاحا في إقامة ظروف العمل المبنية على مشاركة العاملين، و جودة مناخ العمل تمكنت من تحقيق مستويات أعلى من الجودة عن طريق توفير التعلم المركز على أدوات و عمليات الجودة الشاملة و قد اكتشفت هذه المؤسسات أيضا أن اغلب التعلم الحقيقي في مجال إدارة الجودة الشاملة يتحقق من خلال التبادل المعرفي بين العاملين أثناء العمل و أن التطبيق الناجح لبرامج الجودة الشاملة هو في حد ذاته خبرة تعلم و قد وجد مدير الجودة الشاملة سواء في تعاملهم مع الجودة أو مع مهارات العمل ماهية العلاقة بين العمل و التعلم و وصلوا إلى استنتاج مجموعة من المفاهيم و هي كالتالي:
- ضرورة إقامة ظروف العمل التي ترغب الموارد البشرية في استخدام طاقتهم، ومواهبهم لحل مشكلات العمل و اكتساب خبرة مهنية عبر الزمن.
- مسؤولية التعلم تشترك فيها المؤسسة و العامل.
- مسؤولية كل عامل أن يأخذ المبادرة في عملية التنمية و الذاتية.
- يشكل الحصول على المهارات و المعرفة الجديدة عملية مستمرة على مدى العمر المهني و بالتالي يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من حلقات العمل في المؤسسة القادرة على التعلم.
- ضرورة تعقب فرص التنمية و التعلم التي تزيد من القدرات القيادية للمدير.
- لابد من عمل المدير مع العمال للتعرف على احتياجات التعلم و إعداد خطط التعلم و التأكد من تنفيذها.

- الحد من قدرة الموارد البشرية على تحصيل المعلومات: يعتبر هذا العنصر من معوقات التعلم لذلك لابد للإدارة العمل على عدم الحد من قدرة مواردها البشرية على تحصيل المعلومات.
- من حق المؤسسة بما في ذلك مؤسسة إدارة الجودة الشاملة حماية أسرارها لكن المؤسسة التي تبحث عن التعلم يصبح نظام إثبات الحاجة للمعرفة عائقا للتعلم فعندما يحتاج فريق العمل إلى معلومات لأداء عمله تتسبب إجراءات الأمن التقليدية في إعاقة عمليات الأداء لذا فعلى المؤسسة المتبنية لإدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تعليم هذه المعرفة لفرد أو اثنين أو ثلاثة في كل فريق

عمل بحيث يساعدون باقي أفراد الفريق في تأدية العمل لان نشر المعرفة تولد مزيد من المعرفة كما تؤدي كذلك إلى مشاركة الأفكار الجديدة و النقاش حول كيفية استعمال و استغلال هذه المعلومات.

- الحكم على قدرات العامل من خلال الوظيفة التي يشغلها: يعتبر هذا العنصر من أكثر الأخطاء التي تقع فيها الإدارة إذ يجب أن لا تحكم على قدرات العاملين من خلال الوظيفة التي يشغلها، و ينبغي على المؤسسة التي تبحث عن التعلم في ظل إدارة الجودة الشاملة الأخذ في الحسبان تنوع خلفيات، و خبرات مواردها البشرية إذ يأتي المتعلمون بخبرات مهنية متنوعة فمنهم المراجعون و محلي الأنظمة و المهندسين و عمال المصانع و الفنيين و مندوبي البيع و خريجي الجامعات و خريجي التعليم الثانوي و الأخصائيين... الخ، و قد لا تعكس الوظيفة الحالية بالضرورة القدرات و المهارات الكامنة في شاغله لذلك ينبغي على مدير الجودة الشاملة إدراك درجة التنوع في الموارد البشرية و مدى اختلاف المهارات بهدف الاستفادة القصوى من مهارات الفريق ككل.

و يتمكن مدير الجودة الشاملة من تشجيع الفريق المتنوع الخبرات على استخدام الأدوات المؤدية إلى تعميق كفاءة الفريق عن طريق التقييم الواقعي و المستمر للعامل و تجنب الحكم على قدراته بما يشغل من وظيفة.

- الاقتناع بالوضع الكاهن للموارد البشرية: يعتبر هذا العنصر كذلك من بين أكثر الأخطاء و أخطرها لأنه يسبب الجمود في معلومات الموارد البشرية إذ يعتبر الرأس المال البشري أهم عناصر راس المال في الصناعة الحديثة و هو يشتمل على المعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يمكن تداولها عن طريق التعلم، و يقدر المورد البشري بقدر معارفه لذلك لا بد من التعلم المستمر لتحسين و صيانة مهاراته.

و قد قال دافيد كيرنز David Kirnze نائب الوزير السابق في وزارة التعليم الفدرالية الأمريكية عندما كان رئيس مؤسسة زير وكس (ZEROX): " نريد عناصر متعلمة على استعداد للعمل و ذوي قدرة على التفكير ثم نساعدهم بعد ذلك على التعلم على مدار العمر المهني". و هو دور كل مدير يريد النجاح لمؤسسته في ظل إدارة الجودة الشاملة.

3.2.2. التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التدريب احد أهم الاولويات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة و حتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططا، و منظما، و يسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

و التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون عملية مستمرة ليس فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل أيضا التغيرات البيئية و التي تعمل المؤسسة في ظلها. و إن الهدف الأساسي لهذا التدريب هو جعل كل مورد بشري في المؤسسة على وعي و دراية ببرامج الجودة الشاملة، و تحسيناتها، و يتم تحقيق هذا الهدف بعقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية، و الرؤية المستقبلية للمؤسسة و أن تكون هناك لغة مشتركة عند الحديث عن الجودة الشاملة.

إن أهمية التدريب تكمن في انه من غير الممكن على الإطلاق الشروع في تطبيق برنامج إدارة و تحسين الجودة الشاملة دون أن يكون هناك فهم صحيح لما تعنيه كلمة الجودة فأى محاولة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة دون أن يتحقق هذا الفهم تعتبر مخاطرة قد تؤدي إلى وضع أسوأ بكثير من الوضع السابق قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا فانه من الضروري أن يكون هناك فهم مشترك و لغة موحدة لمفهوم الجودة قبل الشروع في العملية التطبيقية.

1.3.2.2. مبادئ و عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هناك تعاريف متعددة للتدريب و فيما يلي نقدم أهم هذه التعاريف:

تعرف سهيلة محمد عباس التدريب على انه "اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم" [114] ص 186.

أما عمر وصفي عقيلي فيعرفه على انه "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل" [163] ص 233.

في حين جمال الدين محمد مرسي يعرفه على انه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف و المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة المهارات" [63] ص 332.

و من خلال التعاريف السابقة نجد أنها تتفق في أن التدريب عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفهم، و تنمية مهاراتهم، و تغيير اتجاهه حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة.

هناك الكثير من يخلط بين التعليم و التدريب إلا إننا يمكن التمييز بينهما فالتعليم مصطلح أوسع من التدريب و أن التدريب هو جزء من التعليم، فالتعليم يميل إلى أن يكون نظريا بعكس التدريب الذي يركز على التطبيقات و النواحي العملية [164] ص33.

لكن تؤدي صعوبة الفصل بين التعليم و التدريب في الحياة الوظيفية إلى النظر إليها على أنهما وجهين لعملة واحدة و مطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل. و بالتالي فان التدريب هو الذي يهيأ الفرد للعمل المثمر بالمعارف و المهارات التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل، و هو مرحلة تالية للتعليم، إضافة إلى انه عملية مستمرة طوال مدة عمل الموظف [85] ص332.

إن أهمية التدريب تكمن في ثلاث مستويات وهي [165] ص52:

- أهمية بالنسبة للمؤسسة.
- أهمية بالنسبة للموارد البشرية.
- أهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

و نظرا لأهمية التدريب وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فقد كان لديمنج رأي على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالتدريب، فإنه يعارض أن يقوم المشرفون بالتدريب أو يدرب العامل القديم العامل الجديد، أنه يرى أن مثل هذا التدريب قد يترتب عليه تفاوت بين عامل و آخر لأن كل شخص يدرب حسب تقديره الشخصي، فهو يرى أنه ينبغي أن يقوم بهذه المهمة شخص على أعلى مستوى من الفهم و القدرة على توضيح الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يعمل به الجميع و هذا الشخص ينبغي أن يكون أعلم الجميع [144] ص93.

كما يمكن أن تحدث مشكلتين في غاية الخطورة إذا قامت إدارة المؤسسة بتكليف مديري

الإدارات المتخصصة بالقيام بالتدريب و هما [166] ص175:

- قد يكون الرئيس و هو المحاضر (المشرف على التدريب) حاصل على درجة علمية أقل من الدارسين فيفقد بذلك الدارس ثقته في المحاضر.
- قد يدير رئيس العمل في مكتبه بطرق لا تتطابق مع الأساليب العلمية فينقل معلوماته الخاطئة إلى الدارسين و بالتالي لا يستفيد الدارسون من التدريب.

و في إيجاز إن ديمنج يرى أن التدريب جزء حساس لتحقيق التحسين و هو من مسؤولية الإدارة، و إن التحسين يعود على المؤسسة بأحسن جزاء و إنه ينبغي أن يكون المدرب خبيراً متمكناً و مسؤولاً على تدريب كل شخص بنفس المهارة لأنه عندما يتم تعليم المهارة بصورة خاطئة فإنه يصعب تصحيحها بطريقة اقتصادية في حالة ما إذا أمكن ذلك، لهذا السبب فإن التدريب ينبغي أن

يكون سليما من أول الأمر [144] ص94، لأن التدريب من الأمور المستمرة و ليس أمرا عابرا [167] ص30، لذا لا بد للإدارة الحرص في هذه العملية خصوصا و أنها من أهم محاور إدارة الجودة الشاملة لدى المورد البشري.

1.1.3.2.2. مبادئ التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي [55] ص174:

- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب (العميل الأساسي) حيث يحدد احتياجاته أو حين يكشف عنها بطريقة أو أخرى بمعاونة المختصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب و انحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.

- إن التدريب ليس بعلاقة منحصرة بين المدرب و المتدرب و لكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب فهو طرف أصيل لهذه العلاقة إذ يغذي المدرب بالمعلومات الأساسية الكاشفة عن الاحتياجات التدريبية و يحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب، و كذا زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء و الموردين و غيرهم من الأطراف الخارجية الذين يتعامل معهم المتدرب (أو المترشح للتدريب على وجه الدقة)، لا سيما العملاء (الزبائن) الذين يقوم على خدمتهم، كل هؤلاء أطراف في العلاقة التدريبية ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في صياغة الاحتياجات التدريبية و يشاركوا أيضا في الحكم على كفاءة التدريب.

- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية و وسط سلبي في العملية، إنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب، و الاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب و زملائه و كافة المتصلين به في العمل، و ذلك من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك، و مهارات، و معارف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب، و تظهر هذه الحقيقة خطورة المشكلة المتكررة في حالة الاعتماد كليا على مدربين خارجيين إذ لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المديرين و زملاء المتدربين داخل المؤسسة و غيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المؤسسة.

- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية إذ يمارس دورا ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات و يشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، و هو متلق للخدمات التدريبية، و هو أيضا مشارك في فعاليات التدريب إذ يناقش و يسأل و يقدم أفكاره و خبراته بالمتدربين الآخرين و للمدرب أيضا.

و يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية على أنها وجود ظاهرة يمكن التعامل معها عن طريق التدريب و تعكس هذه حالة القصور في الأداء، أو حالة تطوير الأداء، أو حالة الحاجة إلى اكتساب مهارات، و قدرات جديدة [168] ص543.

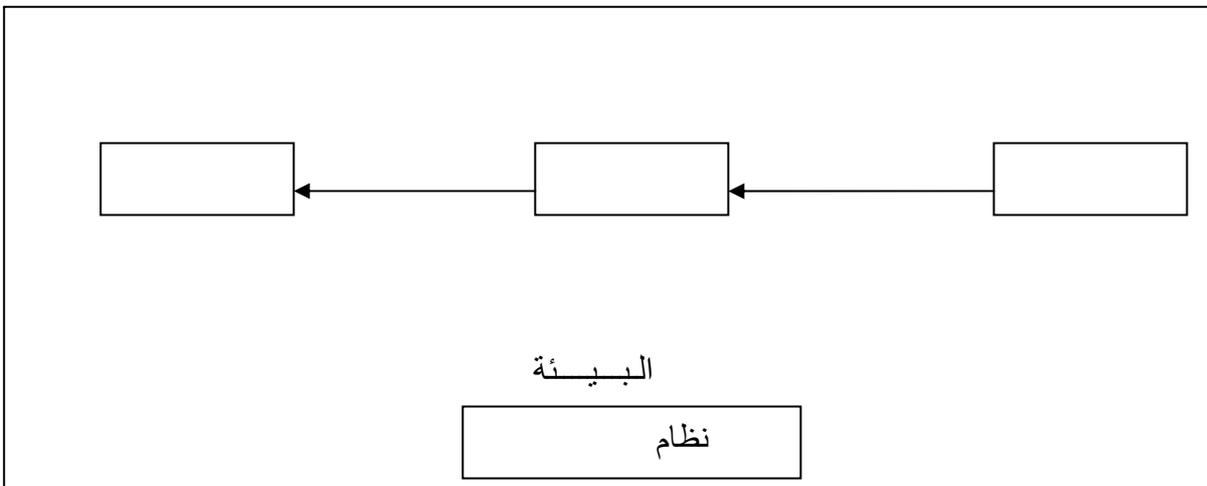
و تعد عملية تقدير الاحتياجات التدريبية عملية دقيقة حيث يتم حصر الموارد البشرية الذين هم في حاجة إلى تنمية قدراتهم المعرفية بالتدريب، إما بسبب مستوى الأداء الضعيف أو عدم التكيف مع منصب العمل أو من أجل تحسين مستوى أداء الوظائف [169] ص62.

و يمكن أن نتعرف على الاحتياجات التدريبية بالإجابة على الأسئلة التالية [91] ص139:
من الذي هو في حاجة إلى تدريب؟ و ما هو مستوى الأداء المطلوب تحقيقه؟ و ما هي المواد و الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ التدريب؟ و غيرها من الأسئلة التي يمكن أن تطرح للتعرف على احتياجات التدريب.

إن المبادئ الرئيسية السالفة الذكر تقربنا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم في الأساس على مفهوم المشاركة الكاملة من جميع أطراف المؤسسة لوضع تقنيات إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ الصحيح.

2.1.3.2.2. عملية التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التدريب نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام و العمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات، والتي قام النظام في الأساس لتحقيقها.



شكل رقم 28: عملية التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة [155] ص243

و من المهم التعرف على مكونات نظام التدريب حتى تتحقق المقابلة المنشودة بينه و بين إدارة الجودة الشاملة:

1.2.1.3.2.2 المدخلات في نظام التدريب

و تمثل كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب و هي [155] ص245:

- المعلومات عن العملاء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (و هم المتدربون و رؤسائهم و زملائهم).
 - مدخلات تنظيمية تخص طبيعة و عمل و كفاءة أداء المتدربين و من حولهم.
 - مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة و إمكانيات استخدامها و متطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.
 - مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية و مدى تقبلها لأفكار و جدوى التدريب.
 - مدخلات اقتصادية تظم معلومات عن الأمور المالية و الموازنات المخصصة للتدريب و معايير استخدامها و مستويات العائد من الاستثمارات المتوقعة من الإنفاق التدريبي.
- يجب أن يحتوي كل برنامج تدريبي على التكلفة المالية بحيث تشمل كل عنصر من عناصر ذلك البرنامج بكل دقة تامة تساوي التكلفة العامة للبرنامج و التي تعتبر جزءا من التكلفة المالية السنوية للتدريب و التي تخص كافة البرامج التدريبية المراد القيام بها [170] ص90.

2.2.1.3.2.2 العمليات في نظام التدريب

- عمليات نظام التدريب هي جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات و التعامل معها لإنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة، و متابعة و تقييم نتائجها و التعرف على مدى رضا العملاء عنها و تضم عمليات التدريب ما يلي [155] ص246:
- العمليات الإدارية منها التخطيط و متابعة و تقييم التدريب.
 - العمليات الفنية المتخصصة و تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - العمليات الاقتصادية و تشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب و إعداد الموازنات التدريبية.

3.2.1.3.2.2 مخرجات نظام التدريب

- مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل إليها التدريب إلى تحقيقه، أو تقدم للعملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء، و قد تبدو في شكل تغييرات سلوكية تحسن في مستوى الأداء و تحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية.

- و باعتبار أن التدريب نظام مفتوح فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي و الخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط و تحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و تضم تلك العمليات ما يلي [155] ص 246:
- دراسة و تحليل المناخ الخارجي و تبين الفرص و المهددات للنشاط التدريبي.
 - دراسة و تحليل المناخ الداخلي للمنظمة و تبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي و المعوقات القائمة أو المحتملة.
 - تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
 - تحديد الأهداف الاستراتيجية و الإجرائية للتدريب.
 - تحديد سياسات التدريب و معايير و قواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل و اتخاذ القرارات في قضايا التدريب و مشكلاته.
 - تحديد العملاء المباشرين للتدريب و أصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
 - دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية و المعوقات أو المهددات المحتملة.
 - إعداد خطة التدريب العامة و تفصيلاتها التنفيذية.
 - تطوير المنتجات التدريبية.
 - تخطيط و تصميم و توقيت الفعاليات و الموارد التدريبية.
 - و تمثل تلك العمليات منهاجاً متكاملًا تعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزاماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و يقوم على أدائها فرق متكاملة بالتعاون و المشاركة الفعالة بين المستفيدين.

2.3.2.2. تنظيم التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة

يعبر التدريب عن مرحلة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، و للتدريب نوعين من الأمكنة [171] ص 59:

يتمثل النوع الأول في تدريب داخل المؤسسة و الذي قد ترغب المؤسسة بعقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرسين من داخلها أو من خارجها، و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

أما النوع الثاني فيتمثل في تدريب خارج المؤسسة و المتمثل في نقل المؤسسات كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية أو أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالاتحاق بالبرامج الحكومية.

و وفق إدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن للمؤسسة أن تستعمل كلا المكانين، إلا أن هناك خطورة في حالة الاعتماد كلياً على المدربين الخارجيين لأنهم لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المديرين و زملاء المتدربين داخل المؤسسة و غيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المؤسسة [155] ص245، لذا فمن المفيد جداً أن نختار مدربين من داخل المؤسسة حتى لا نفع في أي مشكلة و يتم في هذه المرحلة اختيار المدربين و تدريبهم و كذا تدريب المديرين و كل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.

1.2.3.2.2. المدرب من داخل المؤسسة

تتضمن الخطوة الأولى اختيار المدربين للمؤسسة، هؤلاء الأفراد المهمين الذين سيحتفظون بمواقع وظيفية واضحة جداً في المؤسسة كامتداد لمهام منسق إدارة الجودة الشاملة و يتم اختيار هؤلاء المدربين من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة و بعناية فائقة على أن تتوفر فيهم المصادقية و الالتزام القوي بتطوير المؤسسة و طالما أن المؤسسة ستنفق الكثير من الاستثمارات على هؤلاء الأفراد لذا وجب عليها أن تعظم الاستفادة منهم بأقصى ما يمكن.

و يتلقى هؤلاء المدربون تدريباً مماثلاً كما تلقاه منسق إدارة الجودة الشاملة، أي تدريباً مكثفاً لمدة أسبوعين لاكتساب الخبرة اللازمة في مهنته الجديدة و يحتوي برنامج التدريب على مزيج من المبادئ و المفاهيم و الأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و بعد انتهاء التدريب يبدأ كل مشارك في تحديد الموضوعات التي يشعر أنه يجيدها و المحببة إليه (أي يظهر التخصص) فالبعض منهم سينجذب نحو الأدوات الفنية مثل خرائط المراقبة و البعض الآخر سيركز على مهارات العرض.... الخ، و سوف يقوم منسق إدارة الجودة الشاملة بجدولة هؤلاء المدربين بحيث يستفيد من نواحي القوة و المهارات المتخصصة لدى كل منهم فكل منهم يستطيع أن يشارك في تحقيق الهدف و عند تولي هؤلاء المدربون أمور التدريب فإنهم سيصبحون خبراء بداخل المؤسسة بافتراض زيادة مسؤولياتهم في حل المشكلات و التعامل مع الآخرين و الجلسات القليلة الأولى لتدريب المديرين و المرؤوسين يكون بالتعاون مع المستشار للرد على الأسئلة الصعبة و المساعدة على تخطي الصعوبات التي تظهر أثناء سير الجلسات، و يلي ذلك تأسيس مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة مزودة بالمراجع و الحالات العملية و الوسائل السمعية البصرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة [88] ص147.

2.2.3.2.2. تدريب الموارد البشرية من مختلف المستويات التنظيمية

يعتبر تدريب الموارد البشرية في كل المستويات التنظيمية أمراً ضرورياً وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و لكن يجب أن يبدأ باستكمال التخطيط الضروري و اختيار المصطلحات التي تستخدم في التدريب.

إن عملية تدريب الأفراد و الجماعات هي عملية فنية تستهدف نتائج عملية في المؤسسة لأن التدريب ليس غاية بل وسيلة لرفع مستوى الأداء و تحسينه و تعتمد هذه المرحلة على التحليل التنظيمي الإداري أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة لكي يتبين لنا عدد الموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب في كل مصلحة أو قسم لأن عملية تخطيط التدريب تتطلب حصر الاحتياجات التدريبية [172] ص62، كما يجب أن يكون التدريب كذلك مشتملا التأكيد على حل المشكلات [173] ص60.

و ينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- تدريب يتعلق بخلق الإدراك و الوعي بإدارة الجودة الشاملة.

- تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

- تدريب يتعلق بتنمية المهارات.

و لا شك أن كل مجموعة من هذه المجموعات تلعب دورا هاما و محدد في تحول كل العاملين نحو الجودة الشاملة و يعتبر التوقيت من أهم النواحي في منهج التدريب فكل جلسة تزود المشاركين بمعلومات كافية يمكن استيعابها و تكشف النواحي التي يتفوقون فيها و الأخرى التي يختلفون فيها بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة و يجب التعامل معها مباشرة في مناقشات مفتوحة.

و فيما يلي نعرض كل مجموعة على حدى [88] ص147:

1.2.2.3.2.2 التدريب على خلق الإدراك و الوعي

و هو أول ما يتعرض له المشاركون في إدارة الجودة الشاملة و هذه المقدمة الحيوية هي التي تغرس في أذهان المشاركين أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نظاما هاما للمؤسسة و سوف يستفيدون هم أيضا منه، و الأمر الأكثر أهمية أنه يتم تلخيص ذلك من خلال خمسين دقيقة على أقصى تقدير، كما أن هذا العرض يجب أن يعد جيدا لتوضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

2.2.2.3.2.2 التدريب الذي يركز على التوجيه

فسوف يستغرق وقتا أطول حوالي من ثلاثة إلى أربع ساعات، وهنا يتعلم كل مشارك و يطلع على أهداف و خطة المؤسسة الاستراتيجية، ففي كل الأوقات يجب أن يكشف النقاب عن الجهد المبذول حتى يراه الجميع، سواء في مجال التخطيط أو الوقت أو الأموال.... الخ، فبالنسبة للمديرين التنفيذيين بالمؤسسة يمثل هذا الكشف وقت الجزاء أو المكافأة بالنسبة لهم، و بالمثل يجب على رئيس مجلس إدارة المؤسسة أن يلعب دورا حيويا في هذا التقديم، و بعد اكتشاف التغيرات الضخمة التي حدثت يجب أن يفهم كل عامل بالمؤسسة:

- التزام الإدارة العليا بتأييد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إن كل من بالمؤسسة سيتأثر إيجابا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و إذا كان هناك شيء ما في العمل غير مرضي فقد حان الوقت لتغييره الآن.
- إن كل من بالمؤسسة يشارك في هذه المرحلة، فالذين لم يشاركوا طواعية ليكونوا مدربين يجب أن يعرفوا أن هناك العديد من الفرص الأخرى التي يمكن المشاركة فيها و يجب أن يكون هناك جدول بما يتوقع أن يتحقق لكي لا تكون هناك مفاجآت و يجب أن يعلم الجميع ما يحدث.

3.2.2.3.2.2 التدريب على اكتساب المهارات

لقد ناقشنا فيما سبق و بالتفصيل التدريب الشامل أو العام المقدم لجميع العاملين بالمؤسسة، أما هذا النوع من التدريب فيعتبر تدريباً محدداً بناءً على الحاجات، ويمكن أن يشمل التدريب على القيادة، التدريب على مهارات التقديم، مهارات الرد على الهاتف... الخ، كما أن الكثير من التدريب على المهارات يشمل استمرارية للمبادرات التدريبية المخططة فعلاً، و يكمن الفرق في أن إدارة الجودة الشاملة ستربط بخطة المؤسسة الاستراتيجية، بناءً على تحديد الحاجات، و هذه الحاجات تصبح واضحة كفرص للتحسين أثناء مرحلة التقييم.

3.2.3.2.2 عملية تدريب فريق العمل

يعتبر تدريب فريق العمل من أكثر الإنجازات التي ستحققها المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة و تتكون عملية تدريب فريق العمل من خمسة أفراد و هي [88] ص152:

- نظرة عامة و مقدمة: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة و تتكون كل مجموعة من 4 إلى 8 أفراد و كل فريق سيتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة حددها المجلس الاستشاري للتحسين، و هذه العمليات يتم تحديدها بطرق علمية، فقد تكون نتيجة لجلسة العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين بالمؤسسة أو نتيجة لظهور المشكلة أثناء عملية التقييم التنظيمي أو نتيجة لشكاوى العملاء.
- إن المهارات التي يكتسبها المتدربون أثناء الجزء الأول لعملية تدريب فريق العمل تتضمن بناء الفريق و إثارة الأفكار و مهارات التعامل، و ديناميكيات المجموعة و فهم العمليات، و يتعلم المتدربون كيف يقومون العملية، و تفيد خريطة التدفق كأحدى الأدوات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف، و تصور هذه الخريطة بياناً لجميع الخطوات، و الأنشطة، و العمليات الضرورية لإنجاز الهدف و بعد انتهاء برنامج التدريب سيذهب المتدربون للعمل كفريق عمل لتحسين العملية، مع إعداد خريطة التدفق للعملية التي سيقومون بتحسينها.

- جمع المعلومات: و هنا يتعلم المتدربون استخدام خريطة التدفق برموز لغرض إثارة الأفكار للمعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية و تحديد أهداف قيمة لتحسين

العملية و في مثل هذه الجلسات تظهر الخبرة المتخصصة لكل متدرب، و باستكمال هذا الجزء من التدريب سيكون كل فريق عمل قادر على جمع و تلخيص المعلومات البحثية و تجهيزها استعدادا للجلسة التالية.

- التحليل و التفسير: و هنا نجد أنه تم جمع المعلومات منذ مراجعة آخر جلسة تدريب، و يتعلم المشاركون المهارات التي تمكنهم من استخلاص المعلومات، و الاستفادة منها، و من البيانات المتاحة لهم أثناء تطبيق الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، و يشتمل ذلك على تطبيق البيانات بأسلوب بسيط في استخدام الخرائط البيانية مثل خريطة باريتو و غيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي، و هذه الأدوات الأساسية تستخدم في الاستعداد للجزء الرابع من عملية تدريب فريق العمل.

- تقويم و عرض النتائج: حيث يركز على الأمور التي حقق فيها أعضاء فريق العمل نتائج جيدة و هنا يتم مراجعة نتائج تحليل و تفسير البيانات من جانب منسق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، كما يتم إعداد ملخص بالتوصيات لعرضها أثناء الاجتماع القادم للمجلس الاستشاري، و يجب أن نتذكر بأن هذا العرض يعتبر بمثابة خطوة لإعداد المشاركين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و عندما يترك المشاركون هذا النقاش فإنهم يكونون قادرين على تسويق أفكارهم.

- المتابعة: تمثل المتابعة الجزء الخامس من عمل تدريب فريق العمل. حتى و لو كانت التجربة غير سارة إلى حد كبير أو ذات قيمة، إلا أن كل عضو في الجلسة يتعلم كيف يتغلب على الصعوبات أو المشاكل التي قد تظهر مرة ثانية.

إن الإدارة الجيدة للمشروع تمكن فريق العمل من تقدير النتائج بعد فترة محددة من الوقت، كما أن أساس مقياس النجاح في تحقيق الأهداف يتمثل في مدى قرب الإنجاز الفعلي من المعايير التي وضعها أعضاء الفريق أنفسهم.

و سيكون هؤلاء المشاركون (المتدربون) بمثابة الفريق الأول الذي يكتسب الخبرة و لأنهم الفريق الأول فإن التحدي الذي واجههم يفوق التحدي الذي سيواجه فرق العمل الأخرى في المستقبل.

إن وجود نموذج للتدريب لا يعني أن الفرق الأخرى في المستقبل ليست بحاجة إلى أحد المتدربين السابقين (من الفريق الأول) بل يتم تشجيع مثل هذه الجلسات بين المتدربين السابقين و الجدد قبل بدء الدورة [174] ص88، و هذا طبعا قصد الاستفادة من خبرة الفريق الأول أو الفرق التي قامت بالتدريب.

- و من خلال ما سبق نلاحظ أن التدريب يتميز بأربع مميزات و هي [175] ص203:
- أن التدريب وظيفة أساسية و مستمرة.
 - التدريب نظام متكامل في مدخلاته و عملياته و مخرجاته.
 - التدريب نشاط متجدد أي كل دورة تختلف عن الدورة الأخرى.
 - التدريب عملية إدارية و فنية لأنه يحتاج إلى اللباقة في الحديث و الاتصالات الجيدة.
- و يعني ذلك أن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بثورة جديدة في تدريب الموارد البشرية على جميع المستويات و في جميع المجالات [176] ص443.

لذا فعلى المؤسسة المتبينة لإدارة الجودة الشاملة أن تدرك بأن التدريب يعتبر بمثابة العنصر الرئيسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فجميع العاملين بالمؤسسة يجب أن يدركوا بأن دورهم الرئيسي سيكون في مرحلة التدريب.

3.2. عناصر أساسية في تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على الالتزام الفعلي من جانب الإدارة العليا للمؤسسة و مديري المؤسسة ككل، فسلوكهم و أفعالهم هي التي تخلق الفعالية اللازمة من جانب المورد البشري داخل المؤسسة و من المهم الإشارة إلى أن الجودة الشاملة لا تغير من المسؤوليات الإدارية التقليدية، فمدير الجودة الشاملة له حق اتخاذ القرار في مجال التخطيط والتنظيم و الاتصال و تقييم الأداء، و لكن الذي تغير هو دوره كمعلم و مدرب، إضافة إلى مهارات تميزه على المدير التقليدي، و تركز هذه المهارات أساسا على تنمية العلاقات و الاتصالات داخل المؤسسة، و بناء المزملة، و روح الفريق، و تمكين العاملين خاصة عن طريق تحفيزهم و هذا ما سوف نتناوله بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

1.3.2. الاتصال داخل المؤسسة

لقد ولى عصر علاقات الرئيس و المرؤوس في مؤسسة إدارة الجودة الشاملة، كما ولى عهد المدير الذي اعتاد القيام باتخاذ جميع القرارات انفراديا في وقت مضى، و لقد حل محله المدير أو المسؤول عن الجودة الشاملة الذي يعطي أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية و الصراحة و الثقة.

1.1.3.2. نظرة عامة حول الاتصالات

أساس تنمية العلاقات في المؤسسات هو إيجاد مناخ يمتاز بالصراحة و الثقة و متانة الاتصالات بين المدير و الموارد البشرية أنفسهم، و قد اكتشف المديرون أن المصارحة و الثقة و الاتصالات هي لبنات الجودة الشاملة و بدونها لا يتوفر الأساس اللازم لدفع الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة و يقول احد الإداريين " أن من افتراضاتي الأساسية أن أهم مصدر تملكه المؤسسة هو

المعلومات الصحيحة و الدقيقة و بطبيعة الحال لا يمكن أن نحصل على المعلومات دون وسيلة الاتصال سواء كانت كتابية أو شفوية أو غير ذلك من الوسائل" [177] ص 26.

هناك تعاريف متعددة للاتصال و من أهمها ما يلي:

تعريف عبد الكريم أبو مصطفى "الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات" [178] ص 22.

أما احمد بن مرسل فيعرفه على انه "العلاقة التبادلية بين طرفين أو أكثر و هي العلاقة القائمة بين مرسل و مستقبل يشتركان في عملية تبادل معاني، باستخدام نظام معين من الإشارات و الرموز مفهومة من كلا الطرفين حتى يعي كل طرف ما يقوله الطرف الآخر من معاني تحقيقا للاستجابة المطلوبة بينهما" [179] ص 21.

في حين يعرف عبد الفتاح دياب الاتصال داخل المؤسسة على " أنها عملية نقل و تبادل المعلومات بين أجزاء المؤسسة المختلفة حتى يتوحد الهدف و تنسق المفاهيم" [180] ص 319.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن كل منها تتفق في أن الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر.

و في هذا الصدد يجب التفرقة بين الاتصال و الأنباء و الإعلام، فالأنباء و الإعلام يكون وحيد الاتجاه على عكس الاتصال الذي يتطلب طرفين أو أكثر [181] ص 19.

يمكن تصنيف الاتصال في المؤسسات وفقا لاتجاهه و كذا في ضوء مضمون الاتصالات و طبيعتها وإذا تناولنا الاتصالات من حيث اتجاهها فسنجد ثلاث اتجاهات أساسية هي:

1.1.1.3.2. اتصال من الأعلى إلى الأسفل

تنتقل الأوامر و التعليمات و القرارات و التوجيهات و التفسيرات للأفراد من المدير إلى الموظفين أو من الإدارة العليا بشكل عام إلى مجموع الموظفين في المؤسسة [182] ص 122.

2.1.1.3.2. اتصال من الأسفل إلى الأعلى:

و هو اتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من الرؤساء إلى الإدارة العليا [183] ص 192.

3.1.1.3.2. اتصال أفقي:

و هو اتصال يمر عبر الإدارات الوظيفية أي يوجد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري مثلا مدير الإنتاج مدير المشتريات مدير المحاسبة... الخ فهو ينسق بين الوظائف كما يعتبر أساس لفاعلية العمليات في المؤسسة [184] ص756.

أما فيما يتعلق بمضمون الاتصال فهناك تصنيف شائع يميز بين الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية و هي [122] ص325:

– الاتصالات الرسمية: هو اتصال له قنوات معروفة و محددة و اتجاهات متفق عليها كاتصال من الأسفل إلى الأعلى و من الأعلى إلى الأسفل و الاتصال الأفقي و في نظر الإدارة هو اتصال يقتصر بالسلطة في المؤسسة.

– الاتصالات غير الرسمية: و هو ذلك الذي يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد و الجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم مثلا الصداقة بين شخصين تخلق ظروف للاتصال و الحديث بينهما.

كانت مهارات الاتصال و مازالت من أهم أركان الإدارة الجيدة و سوف نجدها ضمن أي قائمة من اهتمامات المديرين إلا أن الاتصالات تحضى باهتمام اكبر في الجودة الشاملة.

تعتمد مؤسسة الجودة الشاملة على الاتصالات التي تتدفق من كل الاتجاهات من الأعلى و من الأسفل و أفقيا و على مدير إدارة الجودة الشاملة أن يراقب عملية الاتصالات و أن يكشف عن أي خلل فيها و أن يعمل على تحسينها [160] ص37.

و ينبغي أن تكون قنوات شبكة الاتصال مصوبة نحو النهوض بالجودة و ينبغي كذلك أن لا نغفل عن الاهتمام بالاتصالات الخارجية [185] ص199، لان الاتصالات مع العملاء يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة إلى التحسين المستمر للجودة، لذا يجب أن نعمل باستمرار على الاتصال بالعملاء و التعرف على الأسباب التي تحول دون انضمام عملاء جدد إلى المؤسسة و الدوافع التي جعلتهم يفضلون أن يكونوا عملاء لمؤسسة أخرى، و الحقيقة انه لا يمكن أن يحدث مثل هذا التعلم دون أن يكون هناك اتصال مستمر مع العملاء، فالمؤسسات التي تعاني من ضعف في الاتصال غالبا ما لأنها لا تطرح مشكلاتها و تناقشها داخل المؤسسة إما بسبب يكون محكوم عليها أن تعيد أخطاءها المكابرة أو الخوف من الاعتراف بالأخطاء [186] ص141.

و يبقى الاتصالات داخل المؤسسة هي القوة المحركة و الدافعة لجهود تحسين الجودة فقد اكتشف الكثير من المديرين أن الثقة هي أكثر الأدوات الإدارية لتقوية عملية الاتصال الداخلية فعندما يكون المدير الأعلى رتبة محل ثقة و كذا مرؤوسيه فان الأمور تسير بسهولة اكبر كما يمكنهم هذا من تحمل المخاطر و المصارحة بأفكارهم و الاعتراف بأخطائهم عندئذ يتأكدون أن الحقائق سوف تنتقل إليهم حتى و إن كانت غير سارة و هذا النوع من الثقة لا يمكن أن يكون إلا في مناخ من المصارحة و الانفتاح و تتعدد الأمور عندما تنقلص الثقة أو تنعدم فتصبح الاتصالات اقل اتصاحا و تقل الرغبة في المخاطرة و الاعتراف بالأخطاء.

تبنى الاتصالات على المصارحة و الثقة وتكون البداية عندما يعطي مدير الجودة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة المعلومات اللازمة لتفهم أهداف المؤسسة و الدور الذي تلعبه وظائفهم في مساندة هذه الأهداف و تمتد الثقة عندما يتأكد مدير الجودة الشاملة من أن الموظفين لديهم المعرفة و المهارات اللازمة لإتقان أداء وظائفهم و تستمر الثقة عندما يسعى المدير في طلب الأفكار و المعلومات من الموارد البشرية بهدف تحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة [160] ص 41.

و من المبادئ الهامة في عملية الاتصال أن تكون المعلومات مركزة خالية من البلاغة الزائدة و بتكلفة يسيرة و الابتعاد عن أساليب الاتصال المعقدة [187] ص 50.

و من هنا يتضح لنا انه يترتب على عملية الاتصال صدور قرارات و خلق نشاط و توجيه و تنسيق و تتبع نتائجه و في النهاية تقويمه [188] ص 188.

2.1.3.2. العوامل المساعدة على تنمية الاتصالات داخل المؤسسة

هناك مجموعة من العناصر يجب إتباعها من اجل تنمية الاتصالات داخل المؤسسة و هي [160] ص 45:

1. 2.1.3.2. إتمام الاتصال بوضوح و انتظام

تلعب الاتصالات في المؤسسة دورا هاما في نجاح إدارة الجودة الشاملة فهي تؤدي إلى فتح قنوات للملاحظة و التعلم بهدف تحقيق العلاقات الواجب أن تكون بين الموارد البشرية، و لكي يعملون بإنتاجية أعلى يجب أن تتوفر لهم المعلومات المناسبة عن المؤسسة و أهدافها و عندما يعرفون و وظائفهم و أهداف الأداء معرفة تامة، و عندما يعرفون ما يمكنهم عمله للمساهمة في تشكيل مستقبل المؤسسة، يفضل العاملون الحصول على هذه المعلومات من الرئيس المباشر كما يرغبون في الحصول منه على ما يفيد بان جهودهم تلقى التقدير و الاحترام المناسب.

- يجب على إدارة المؤسسة المتبنية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة توفير الاتصالات المتبادلة للمرؤوسين في المؤسسة بكل ما يمكن من أشكال بما في ذلك اجتماعات المائدة المستديرة مع كل فريق أو مجموعات فرعية أو مع كل فرد على حدى، و لكن تتم هذه الاتصالات خاصة عن طريق التجول في المؤسسة كما يجب التأكد من أن قرارات الإدارة العليا تصل إلى العاملين بسرعة كما يجب التأكد كذلك أن العاملين على دراية بمدى تأثير هذه القرارات على وظائفهم والتأكد كذلك من أن الإدارة العليا على علم بمدى فعالية قراراتها عن طريق التعرف على مجريات الأمور في مواقع العمل و عادة ما يقوم مدير الجودة الشاملة من القيام بما يلي:
- الاشتراك مع فريق العمل في حل المشكلات و اتخاذ القرارات الجماعية مما يمكنه من الحصول على ما يحتاجه من معلومات.
 - فحص الإجراءات و الإنجازات الخاصة بفريق العمل مع الملاحظة الدقيقة لما تحتاجه الفرق لتحسين الأداء.
 - إجراء استبيان عن اتجاهات الموارد البشرية بخصوص المؤسسة بما في ذلك طبيعة العمل و الرواتب و المزايا و مدى التقدم نحو الجودة الشاملة.

2.2.1.3.2. تنمية الثقة في النفس لدى المورد البشري

- تعتمد عملية تنمية العلاقات و الاتصالات توفير مناخ يمتاز بالعلاقات داخل المؤسسة على مستوى عمق الثقة في النفس لدى المورد البشري، و يتطلب من الإدارة العليا للوصول إلى ذلك بذل جهود كبيرة لتنمية الشعور بقيمة الذات في من حولها، و منه الثقة بالنفس و يهتم مدير الجودة الشاملة اهتماما كبيرا بخلق الثقة لدى المورد البشري لأنه في هذه الحالة تتمكن الموارد البشرية من:
- تحسين نظم العمل بشكل أفضل مما يستطيعه المدير نفسه، علما بان معظم المشاكل توجد في نظم العمل و ليس في الموارد البشرية.
 - التحدث بحرية اكبر إذا اقتنعوا بإمكانية التأثير على الإدارة لعمل التغييرات اللازمة.
 - __ زيادة الصراحة و الثقة ينمي روح الفريق و يرفع الالتزام بالتحسين المستمر للأداء.
 - __ زيادة شعورهم بالانتماء لوظائفهم كما يظهرون التزام أعمق بأهداف المؤسسة.
 - __ زيادة فرص تبادل المعلومات و الآراء بين المدير والموظف مما يسمح لأعضاء الفريق بالوصول إلى الاتصال بأهم مصدر للمعلومات ألا و هو مدير الجودة الشاملة أو الإدارة العليا.

2.1.3.2.3. الحصول على المعلومات الحقيقية من الموارد البشرية عن طريق تشجيعهم على إبداء

آرائهم حول سلوكيات و قرارات مديرهم

أكثر ما يعزز التزام المدير بتقوية العلاقة و تمثيتها هي المراجعة المستمرة لسلوكه بناء على ما يغذى به من معلومات، خاصة من أصحاب النقد البناء، كما تسعى الإدارة العليا إلى الحصول على ردود فعل الموارد البشرية بشكل منتظم فيما يخص اتجاههم و مدى رضاهم عن جهود المؤسسة في تحسين الجودة و تستعمل الإدارة بعض الأساليب و الأدوات للحصول على هذه المعلومات من الموارد البشرية و نذكر منها:

- استبيان الأفراد و المجموعات.

- قنوات الاتصال المعتادة كأسلوب الباب المفتوح و أسلوب صناديق الاقتراحات

كما تساعد هذه الطرق أيضا في الحصول على ردود فعل الموارد البشرية فيما يتعلق بمدى نجاح المؤسسة في التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

2.1.3.2.4. الإنصات للموارد البشرية

ينجح عمل الفريق عندما تكون الموارد البشرية على دراية بان أصواتهم تسمع و أفكارهم تدرس و هي ذات تأثير، لذلك على الإدارة العليا أن تعطي المعلومات الكافية عن الأفكار المقدمة و عن طرق و اختيار تنفيذ أفضلها و إلا فان المورد البشري سيحتفظ بأفكاره لنفسه.

تستطيع الإدارة العليا أو مدير الجودة الشاملة التأكد من مدى نجاحها في الإنصات إلى مواردها البشرية عندما بأيدها على كم هائل من الأفكار الجديدة و الصادقة من طرف مرؤوسيه.

3.1.3.2. العوامل المعيقة على تنمية الاتصالات داخل المؤسسة

تعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءة هذه العملية و التشويش عليها [189] ص 259، و من أهمها مايلي [160] ص 51:

1.3.1.3.2. مهاجمة المخطأ

يعتبر هذا العنصر من بين أهم العناصر المعيقة داخل المؤسسة المتبنية لإدارة الجودة الشاملة لذا لا بد من عدم ارتكاب مثل هذه الأفعال و يلجأ مدير الجودة الشاملة في هذه الحالة إلى:

- عدم مهاجمة المخطأ عند حدوث مشكلة.

- تجنب محاسبة المخطأ عن مسؤوليته في الأخطاء و التركيز على المشاكل نفسها و على الخطوات اللازمة لحلها.

- عند حدوث مشكلة فانه لا بد من الإخلاص و الأمانة في إظهار الحقائق بدل السرية و التخطيط لكي يتمكن الفريق من القضاء على هذه المشاكل نهائيا.

2.3.1.3.2. السخط على حامل الأخبار السيئة

يتسبب المديرون الذين يهاجمون صاحب الأخبار السيئة في إعاقه تطبيق إدارة الجودة الشاملة و يكونون في حالة جهل لما يحدث في المؤسسة بسبب تصرفهم هذا و ينتج عن ذلك كتمان العاملين لما لديهم من أخبار سيئة لخوفهم من العقاب و تصبح تغطية المواقف و التحفظ هما الأسلوب السائد في المؤسسة و بالتالي لا تظهر المشاكل الموجودة بداخلها.

- و هناك بعض المديرين من يقول للعامل: " لا تأتني بالمشكلات بل أنتي بالحلول "، و قد يعتبر ذلك قصر نظر لأنه عادة ما يقوم العامل بحل ما يواجهه من مشاكل لكن تقع كثير من المشاكل خارج نطاق قدراته أو موارده أو سلطته لذلك على مدير الجودة الشاملة أن يقوم ب:
- البحث عن المشاكل و مساعدة العاملين على حلها و ليس السخط على حاملها.
- التأكيد للعاملين أنهم يسألون بأمانة و أن ردود الفعل لما يحملونه من أخبار لن تكون في شكل انتقام أو عقاب.
- إلغاء مهاجمة و عقاب صاحب الأخبار غير السارة عن طريق النظر إلى الأخطاء و المشاكل على أنها فرص للتعلم بدلا من أنها فرص للعقاب.

3.3.1.3.2. الأوامر و التوجيهات

جودة الاتصالات من متطلبات الصراحة و الثقة فالإدارة في مؤسسة الجودة الشاملة هي نفسها الإدارة في أي مؤسسة مدارة بطريقة جيدة.

فهي ليست بيروقراطية و لا مطلقة الحرية بل هي أسلوب إداري مبني على تمكين و احترام قدرات واحتياجات الفريق و توفير المعلومات اللازم توفيرها، كما أن جودة الاتصال من متطلبات العلاقات الجيدة داخل المؤسسة و هو ما يدعو مدير الجودة الشاملة إلى القيام بالاتصالات بصورة معتادة و متكررة و صادقة متفادية الأوامر و التوجيهات و حتى تكون هذه الاتصالات جيدة عليها بما يلي:

- المثالية بالإتقان بدلا من إكثار إصدار الأوامر.
- مد فريق العمل بالمعلومات اللازمة لحل المشكلات المتعلقة لعملهم.
- توجيه هذه الفرق إلى حل المشكلات ذات المردود الأكبر.
- شرح المعايير و المحددات المتعلقة بطرق أداء العمل.

4.3.1.3.2. نقد الأخطاء

من أصعب مهام أي مدير هو توجيه أداء العاملين كما أن تقييم أداء المورد البشري هي مسؤولية صعبة و حساسة لان الموارد البشرية يحتاجون إلى معلومات مرتدة عن أخطائهم وهذا من أجل التوصل إلى الأداء المطلوب و لكن الإكثار من النقد قد يؤدي ببعض الموارد البشرية إلى عدم

المبادرة و تقادي تجربة كل ما هو جديد و يحدون من جهودهم على ما يثقون في نجاحه، لذلك على مدير الجودة الشاملة و الإدارة العليا بصفة عامة عند اكتشافها لأي خطأ البحث عن الأسباب و ذلك بطمأنة العامل الذي ارتكب الخطأ و التأكد أن العامل يفهم أن الهدف هو ليس لومه و لكن اكتشاف سبب المشكلة و إيجاد الحل المناسب لها فالمشكلة هي نقطة التركيز و ليس اللوم هو الهدف و تقوم الإدارة بالبحث عن العامل حتى يتم التوصل إلى:

- التعرف على الأسباب الجذرية للمشكلة.
- إيجاد حل للمشكلة بحيث يكفل هذا الحل عدم تكرارها.
- التوصل سويا إلى الأهداف و معدلات قياسات متفق عليها و واضحة من اجل تحقيقها.
- التأكد من أن العامل على علم ليس فقط كيف يعالج المشكلات في المستقبل بل أيضا كيف يتعلم من خبراته في هذا الشأن.

2.3.2. بناء التعاون و روح الفريق

الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، و هذا يعني جميع المديرين و العاملين في فرق منظمة، ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل بل بمفهوم الفرق التي تسعى و تقدر قيمة التعاون و الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق.

يسهل مدير الجودة الشاملة عملية التغيير و هذا بواسطة إعداد العاملين بمزيد من السلطة و السيطرة على وظائفهم، و بتشجيع الجميع على المشاركة في حل المشكلات و أنشطة تحسين الجودة بإتباع هذا الأسلوب يوفر مدير الجودة الشاملة التمكين الحقيقي للعاملين معهم و في مقابل ذلك يحصل مدير الجودة الشاملة على مزايا الإبداع و التجديد و الالتزام من قبل الأفراد القريبين من مواقع العمل.

1.2.3.2. نظرة عامة حول التعاون و روح الفريق

يمكن تعريف فريق العمل على أنه مجموعة من العمال تتكون من بين اثنين فأكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل ثابت نسبيا و يحيط بهم قيم و قواعد و سلوكيات و ذلك من أجل تحقيق أهداف المجموعة و بالتالي أهداف المؤسسة [189] ص516.

و من أهم فرق العمل في هذا المجال ما يلي:

1.1.2.3.2. فرق تحسين الجودة

فرق تحسين الجودة هي مجموعة من الأشخاص لديها معارف و مهارات و خبرات مناسبة تجتمع مع بعضها البعض لمعالجة و حل مشكلة معينة، و فرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو

قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية بكاملها، أو نظام التشغيل بكامله حيث تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات و التعرف على حاجات العملاء و الاتصال بالموردين، و عدد أعضاء الفريق عادة ما يكون بين خمسة إلى عشرة أعضاء و ذلك حتى يكون الفريق فعالا و يسمح بإمكانية تبادل الآراء و وجهات النظر.

إن لهذا الفريق دور هام في تنمية الموارد البشرية و تطوير مهاراتها لحل المشاكل و اتخاذ القرارات كما أنها تؤدي إلى تحسين العلاقات و بناء جسور الثقة و التعاون بين أعضائها و ينبغي دمج عمل الفريق في الهيكل و النظر إليه على أنه جزء منه و ليس أمرا مؤقتا أو عارضا ينتهي بعد فترة من الزمن [164] ص106.

2.1.2.3.2. حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة من أكثر أنواع الفرق انتشارا و خاصة في اليابان، و يمكن تعريفها على أنها مجموعة صغيرة من العمال (يتراوح عددها بين ستة إلى ثمانية أشخاص) يعملون بصفة تطوعية و يعقدون اجتماعات دورية خلال ساعات العمل بهدف تحديد مشاكل العمل و دراستها و إيجاد حلول لها و تقديم هذه الحلول إلى الإدارة، [190] ص190، و لقد أدى تطبيق هذا الأسلوب و بصفة خاصة في المصانع اليابانية إلى رفع مستويات جودة المنتجات النهائية، كما أدى أيضا إلى توحيد جهود العاملين و زيادة إنتاجيتهم [191] ص132.

لا يوجد ما هو أحسن أو أقوى من فرق العمل للارتقاء بالأداء و مهارات التغيير كما أن تحديات الأداء و ليس الرغبة في مجرد إنشاء فريق هي التي تخلق الفريق المتماسك الحقيقي [192] ص47، و يساعد استخدام فرق العمل في حل المشاكل و تحقيق اتفاق في الآراء نتيجة ميزة التفكير الجماعي و تحقيق الاندماج في العمل و تشجيع التعاون و القيم المشتركة بين العاملين [16] ص345، كما أن فريق العمل يساعد على وجود روح الجماعة و الشورى و تبادل الخبرة مع العاملين و تشجيع المبادرات و التنافس الشريف بين الأفراد والأقسام و التكلم بصيغة "نحن" و ليس "الأنا" و نسب النجاح للمجموعة [193] ص89، فالحوار الموضوعي و احترام وجهات النظر والعمل على الاستفادة من خبرات أفكار الآخرين، و المشاركة الإيجابية، كل ذلك يحتاج إلى تنمية مهارات التعامل الإنساني و يؤدي تحقيقه إلى تنمية روح الجماعة و بناء الفرق الناجحة [194] ص147.

إن العمل ضمن الفريق هو السر في توازن المؤسسة، إذ أن تحقيق التوازن يعني عمليا جعل كل جهة تتحمل مسؤولية المهام المكلفة بها، بالتالي من الواجب أن يحدد المدير المسؤول بوضوح و حزم الأهداف التي على فريق العمل أن يحققها، مما يجنب هذا الأخير مشكلة المماطلة و الضياع و عدم

القدرة على تحديد المطلوب منه، و يمنح فريق العمل القوة التي يحتاجها بدلا من جعله يستهلك قواه في التفكير و إضاعة الوقت على مسائل ليست من مسؤوليته أصلا.
و في هذا المجال نشير إلى نتيجة توصلت إليها الأبحاث و الدراسات و هي أن فريق العمل يستطيع أن يعمل حقا كفريق فقط إذا تحمل مسؤولية إنجاز عمل ما، كإيجاد سبل مناسبة للوصول إلى هدف معين مثلا.

إن تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها فريق العمل ليست كافية لجعل هذا الفريق ينجح و يتفوق، فالمطلوب أيضا تدريب أعضاء الفريق و إكسابه المهارات الضرورية لتنفيذ عمله، كالإصغاء و القدرة على التواصل و نقل المعلومات و التركيز على المهام المناطة و غيرها من القواعد الأساسية للعمل [195] ص 64، و يحتاج مدير الجودة الشاملة إلى مهارات تعليم أعضاء الفريق كيفية العمل الجماعي عن طريق معاونتهم في التعرف على رسالة الفريق، كما يحتاج المدير أيضا إلى اكتساب مهارات التعاون، و يعني هذا مساعدة أعضاء الفريق على فهم أربع عناصر أساسية:

- رسالة الفريق و معطيائهم لمساندة هذه الرسالة.
- العميل المستخدم لنتائج عملهم.
- متطلبات هذا العميل.
- كيفية الاستفادة من الاعتماد المتبادل.

لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل يجب على مدير الجودة الشاملة أيضا أن يوفر الأدوات التي يحتاجها أعضاء الفريق لإشباع احتياجات العميل و يجب عليه التأكد أن لدى أعضاء الفريق الدافع و الحماس لإتمام العمل لتيسير تحقيق هذه الأهداف، يقوم مديرو الجودة الشاملة بالمشاركة في أنشطة فرقهم و في تحمل المسؤولية كأى عضو آخر في الفريق، فهم يشاركون في اجتماعات الفريق و يقدمون من وقتهم لمساعدة الفريق كلما لزم الأمر [160] ص 59.

2.2.3.2. العوامل المساعدة على بناء التعاون و روح الفريق في المؤسسة

هناك مجموعة من العناصر التي يجب أن تتوفر في المدير لكي يتمكن من بناء التعاون و روح الفريق في المؤسسة [160] ص 61.

1.2.2.3.2. الاعتراف بفعالية عمل الفريق و استغلال ذلك في المؤسسة

إن العمل الجماعي هو وقود للجودة الشاملة، إذ لا جدوى من تعلم عمليات و أدوات الجودة الشاملة ما لم يؤدي ذلك إلى العمل الجماعي و هنا نشير إلى أن نكاء أي فرد في جماعة لا يمكن أن

يفوق ذكاء الجماعة ككل و هو شعار الجودة الشاملة، وعلى مدير الجودة الشاملة لكي يؤيد التعاون و روح الفريق أن:

- يدرك أن العمل الجماعي يؤدي إلى تحسين العمليات و الجودة.
- يدرك أن المكسب الحقيقي من العمل الجماعي هو المشاركة في المشاكل و تحديد أفضل وسائل الأداء.
- يدرك أن النجاح الحقيقي يعتمد على حجم المساندة المعطاة للعمل الجماعي من طرفه (أي دعم الإدارة العليا للعمل الجماعي).
- يعرف الأفراد بقيمة وجهات النظر المختلفة الواجب تدارسها فيما بينهم.
- يعمل على معاونة الفريق في وضع الأسس لنظام عمل جماعي مرن يسمح بالتفاوض و يركز على أهداف المؤسسة.

2.2.2.3.2. توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق

من أجل تحقيق الفعالية يجب أن يحصل العاملين على التدريب فيما يتعلق بالأدوات و العمليات اللازمة لتحسين العمل و التعامل بين أعضاء الفريق و من مسؤوليات مدير الجودة الشاملة:

- التأكد من حصول كل الموارد البشرية على التدريب في استخدام الأدوات المشتركة للجودة في المؤسسة.

- معرفة المهارات الفنية المتخصصة التي قد يطلب توفيرها في وظيفة فرد معينة.
- من أجل الفاعلية في تقييم قدرة الفريق على التعلم، على مدير الجودة الشاملة أن يعرف المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة و ما يلزمها من أدوات و عمليات مثل أي عامل في المؤسسة.
- تعلم المهارات اللازمة للإدارة عن طريق أدوات الجودة الشاملة و تطوير نظام الرقابة على أساليب عمل الفريق.
- المشاركة بجدية الفريق في تعلم و تطبيق أدوات الجودة الشاملة.

3.2.2.3.2. تسهيل الجهود التعاونية لعمل الفريق

ليس من السهولة التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، ولكي يحدث التحول بنجاح يحتاج عمل الفريق إلى وقت و تشجيع، فوظيفة المسير هنا هي مساعدة الفريق للتغلب على العقبات الداخلية ليتمكن من تحقيق الأهداف الموجودة "بكفاءة و فعالية".

- كما أن مدير الجودة الشاملة يركز في هذه الحالة على الآتي:
- مساعدة المورد البشري على إتمام هذا التحول من مجرد مجموعة أفراد إلى العمل كفريق عن طريق التسهيل و التدريب و المساندة في حل المشكلات و تحسين الجودة و النشاطات التعاونية.

- توفير لفرق العمل التوجيه و الإرشاد، فالمدير يقوم بتوجيه فريقه بصفة مستمرة في العمليات و تشكيل الاجتماعات، و بصفته معلم و مدرب يقوم بمساعدة الفريق و إرشاده لاستعمال وسائل مراجعة و تقييم الأهداف و عمليات الأداء.
- تعليم الفريق كيفية تحديد الأسباب الحقيقية للنتائج المحققة.
- إزالة العواقب بين الموارد البشرية مع الحفاظ على هيكل القيم.
- تقييم أداء الفريق على أساس ترابط الفريق و ربط العمليات بالنتائج المحققة من طرف الفريق ككل.
- التجديد و التحسين المستمر للفريق.
- تسهيل الحوار بين فريقه و الفرق الأخرى للحصول على بيانات خاصة بالأعمال المتشابهة و تبادل الخبرات بهدف التعلم و التحسين المستمر لأداء الفريق.

4.2.2.3.2 تقدير مكافآت أنشطة الفريق:

- في الظروف الصعبة تمثل كلمة التشجيع الحافز الذي يحثنا على المحاولة من جديد، و عندما نجد الأداء يحفزنا التقدير على الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء الحالي، و يدرك مدير الجودة الشاملة ما يلي:
- أهمية تقدير الأداء الجيد سواء كان هذا التقدير في صورة كلمة شكر بسيطة أو إعطاء لقب شرفي مثل قائد الفريق أو شهادة تقدير.
 - انه لا ينبغي له أن يستهين بقيمة التقدير.
 - أن المكافأة قد تكون في شكل نقود أو هدية.
 - أن المكافأة دون تقدير تكون قليلة الفائدة.
 - أهمية وضع برامج للحوافز لتدعيم الجودة الشاملة و تحقيق النتائج الجيدة.
 - استخدام برامج شاملة للمكافآت أو برامج جماعية أخرى مثل المشاركة في النتائج و تهدف هذه البرامج إلى تمكين العاملين من المشاركة في المزايا المالية للجودة الشاملة، و بصرف النظر عن نوع برامج المكافآت المستخدمة يتأكد مدير الجودة الشاملة أن:
 - الفريق على دراية بوجود هذا البرنامج.
 - الفريق يفهم المعايير الخاصة بالحصول على المكافآت.
 - أعضاء الفريق يدركون أن لديهم القدرة على الوصول إلى هذه المعايير.
 - برامج التقدير و المكافآت تطبق فعلا.
 - أعضاء الفريق يحصلون على مكافآت تتناسب مع إنجازهم.
 - إعطاء التقدير أو المكافآت في الوقت المناسب.

5.2.2.3.2. إزالة معوقات عمل الفريق

يساعد مدير الجودة الشاملة على تدعيم التعاون داخل الفريق عن طريق إزاحة أربعة عوائق شائعة من طريق العمل الجماعي:

- يقلل المدير من مقاومة التغيير عن طريق توضيح مزايا العمل الجماعي مثل تحسين الجودة و زيادة الكفاءة و مزيد من المرونة في مكان العمل.
- يتأكد المدير من وفرة التدريب و المهارات اللازمة للعمل كفريق يشتمل على أسلوب التعرف على متطلبات العميل و عملية حل المشكلات و مهارات العلاقات المتبادلة التي من شأنها مساعدة الفريق على العمل التعاوني بالإضافة إلى الإرشادات و المهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية.
- كما يتأكد المدير من تملك الفريق للموارد التي يحتاجونها لأداء المهام الموكلة إليهم و يشمل ذلك على المهارات و المعرفة الوظيفية و الأدوات و المواد المالية، والوقت المخصص للاجتماعات و التسهيلات اللازمة لعقد هذه الاجتماعات.
- على المدير أن يتأكد أن أنظمة الأجور و المرتبات في المؤسسة لا تتعارض، و لا تعيق العمل الجماعي التعاوني، على سبيل المثال التأكد من اشتمال نظام الاقتراحات للمؤسسة على منح مكافآت للفريق و أخذ نظام تقييم الأداء في الحسبان، علما أن أداء الفرق يعتمد على سلوك الفريق.

3.2.3.2. العوامل المعيقة لبناء التعاون و روح الفريق و كيفية تفاديها

هناك عدة أمور تعيق بناء التعاون و روح الفريق لذا على كل مدير للجودة الشاملة أن يتجنب

[160] ص 67:

1.3.2.3.2. تفويض السلطة دون مساندة من الإدارة:

- يختلف دور مدير الجودة الشاملة عن المفهوم التقليدي للمدير الذي كان يجد صعوبة في تفويض السلطة للغير، فمدير الجودة الشاملة يؤدي مهام القيادة عن طريق تدريب الفريق و تسهيل أعماله، و تفويض السلطة مع توفير المساندة الكاملة و المتابعة الدائمة من طرف الإدارة لعمل الفريق و هو ما ينطلق من عدة مبادئ هي:
- مدير الجودة الشاملة لا يمتلك كل الإجابات و الحلول.
- القائمين بالأعمال و المهام هم الأقرب للواقع اليومي لإجراءات العمل و هم أصحاب المهارة الفعالة لهذا يجب تفويض السلطة لهم طالما توفرت لديهم المهارات و عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- كلما أسرع العاملون في تحمل مسؤولية حل مشاكل العمل المنوط لهم، كلما ظهرت النتائج الإيجابية في مجال تحسين الجودة بسرعة.
- تفويض المسؤولية لا يعني التخلي عن واجبات المدير.

- تنمو فرق العمل ببطء لذلك تحتاج إلى الإرشاد و الملاحظة لتقييم قدراتهم و رغباتهم في أداء العمل لذا لابد من مدير الجودة الشاملة أن يبقى بجانب الفريق و تعزيرهم بالموارد و المهارات و المعلومات المطلوبة لأداء العمل.

2.3.2.3.2. تشجيع الأداء الانفرادي على حساب أداء الفريق:

تتطلب أنظمة الأجور و المكافأة في كثير من المؤسسات ترتيب العاملين على أساس التوزيع النسبي لنتائج تقييم الأداء، و يؤدي ذلك إلى مشكلتين أساسيتين:

- تشعر الموارد البشرية بأنهم يعاملون كأرقام بدلا من معاملتهم كأفراد، و يقومون بتقسيمهم على أساس مهاراتهم و إنجازاتهم الفردية في المؤسسة.

- تشجيع المنافسة بين الأفراد، و تشجيع الترتيب الرقمي للأفراد لا يعزز العمل كفريق و من شأنه إفساد نتائج العمل الجماعي، كما أن الأفراد ليسوا مسؤولون دائما و بشكل إنفرادي عن نتائج أدائهم و هذا اعتراف منهم بأن معظم التفاوتات في الأداء نتيجة أنظمة العمل، و بناء على ذلك يحاول هؤلاء المديرين تقليل التفاوت في عمليات الأداء و يتطلب ذلك منهم أن يعيدوا التفكير في كيفية التعريف و التعامل مع الفشل، و يتعلمون التفريق بين الفشل المثمر و غير المثمر، فقد ينتج عن خطة جيدة نتائج غير جيدة على سبيل المثال، و لكن إذا أدى هذا إلى اكتساب خبرة و كانت هناك استفادة من الخطأ فلا يمكن اعتبار هذا الفشل غير مثمر و تجدر الإشارة إلى أنه على المدير تقييم العمل الجماعي و جعل التقدير و المكافأة بشكل جماعي لكل أعضاء الفريق.

3.3.2.3.2. عدم استثمار الوقت الكافي لتعزيز عمل الفريق:

يتطلب العمل الجماعي الناجح استثمار الموارد و التزام الإدارة العليا و تخصيص الوقت الكافي من جانب كل من الموظف و المدير، و تمثل الاجتماعات عنصرا هاما في العمل الجماعي و هي تحتاج إلى الوقت الكافي لنجاحها، خاصة في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأول مرة حيث لا يزال الفريق يعمل على تنمية المهارات التعاونية، لهذا السبب يكون الصبر من أهم عناصر خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فعندما تتكون الفرق لأول مرة و تعمل العمليات الجماعية بإتقان فإنها تستهلك (الفرق) الكثير من الوقت، و قد يبدو للمديرين (التقليديين) في هذه الحالة إنه من الأسهل البحث عن حلول للمشكلات القائمة من طرف واحد دون إشراك الفرق المكونة سابقا، أما مدير الجودة الشاملة الناجح فإنه يحاول الصبر و إيجاد الوقت الكافي لاستثماره في الاجتماعات لحل المشاكل لأن بهذه الطريقة سيدير على المؤسسة عائدا مضاعفا في صورة زيادة في الإنتاجية و التحسين المستمر للجودة، ولهذا الأسباب يلتزم مديرو الجودة الشاملة بالعمل الجماعي و يرغبون في استثمار الوقت اللازم لمساندة اجتماعات الفريق لتعزيز التعاون و العمل الجماعي.

4.3.2.3.2. تشجيع الأفكار الفردية:

يستخدم مدير الجودة الشاملة كل الوسائل المتاحة للحصول على أفكار المورد البشري لتحسين الجودة، و يعطي ردود فعل سريعة بخصوص هذه الأفكار و تشمل ذلك أنظمة الاقتراحات و برامج للنقاش المفتوح و اجتماعات المادة المستديرة و المقابلات، لكن يجب أن يعلم مدير الجودة الشاملة أنه من المهم تفهم الفرق بين الإنجازات الفردية و الجماعية، حيث تكون المساهمات الفردية ذات قيمة في حالة:

- الانتشار الجغرافي لأفراد الجماعة.
- استقلالية العمل.
- عدم تشجيع نظام المكافآت المالية الفردية المتعلقة بالتعاون.
- و حددت هذه الحالات فقط حتى لا يكون هناك تنافس فكري بين الأفراد و تكون المساهمات الجماعية خاصة في حالة أن الإدارة تريد التركيز على مشكلات معينة و إيجاد حلول لها.

5.3.2.3.2. إهمال المشاركة في عمل الفريق:

من وجهة نظر مدير إدارة الجودة الشاملة لا يعني تنظيم الموارد البشرية في فرق عمل التقليل من مسؤوليات المدير أو التشكيك في قدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة، أو إضعاف قدرته على القيادة، و لا تعني المشاركة في عمل الفريق ضعفا في المدير، لكن عدم المشاركة مع الفريق يثير الشكوك بخصوص السلطة و التوجيه و الهدف و المشاركة في عمل الفريق، إذن لا يعني المساس بمقدرة مدير الجودة الشاملة على إدارة الفريق لأنه بصفته القائد الرسمي يحتفظ دائما بكامل المسؤولية عن أداء الفريق، و تمتع المدير بهذه المسؤولية الكاملة يمنحه فرصة أفضل للتأثير على النتائج، لكن بعدم المشاركة يعطي المدير الدليل بعدم أهمية الفريق أو بعدم رغبته في مشاركة السلطة أو كليهما.

3.3.2. تمكين العاملين

لا يستطيع أي عامل أن ينجز كافة الأعمال المتعددة التي تعهد إليه في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و من ثم فإن المزيد من الموارد البشرية في جميع المستويات يستلزم التنازل عن بعض الأنشطة أو المهام إلى أعضاء آخرين في المؤسسة، و هذا يعني أن هؤلاء العاملين يجب أن يمنحوا قدرا معينا من السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر، و هذا ما يسمى بتمكين العاملين لاتخاذ القرارات، و على الرغم من أن التمكين عادة ما يشار إليه على أنه يحدث في المستويات الدنيا إلا أنه سوف يكون مطلوبا من طرف كافة المستويات التنظيمية.

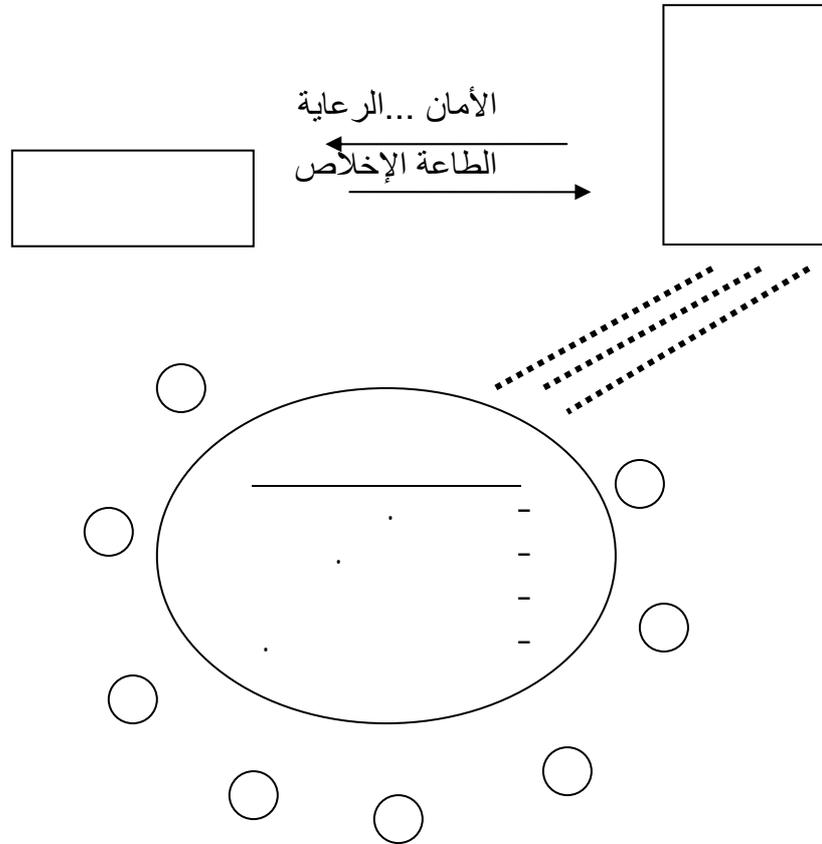
1.3.3.2. تمكين العاملين لاتخاذ القرارات

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة، و يمكن تعريفه على أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات و حل المشكلات و التفكير الإبداعي و التصرف في المواقف و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج [60] ص165.

كما يقصد به كذلك رفع مستويات اتخاذ القرار إلى أدنى المستويات التنظيمية و ذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار [64] ص48، و يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصا إذا فكرت المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و عموما له دور هام في نجاح المؤسسات الموجهة نحو العميل فهو يساعد على خلق الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية و أيضا على اختصار الوقت، مثل مدة الإنتاج، و مدة اتخاذ القرارات، كما أن هناك من يرى أن تمكين العاملين في المؤسسات التي تركز على العميل (الزبون) يعتبر أمرا هاما لا بد منه للموارد البشرية المتعاملة مباشرة مع العملاء، لذا لا بد من تمكينهم لاتخاذ القرارات اللازمة في التعامل مع العملاء.

عمليا هناك تشابه بين التمكين و سياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية و هي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء المورد البشري حق اتخاذ القرارات و لكن ليس دوما، و إنما في حالة غياب المسؤول، أو عندما ينشغل بمشاكل أو مشاغل أخرى يكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة ما، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للموارد البشرية المتمكنة أو الذين أثبتوا كفاءتهم، و يتمتعون بمؤهلات و مهارات فائقة، و ذلك في كل الحالات أي حق في حالة وجود المسؤولين و في حالة غيابهم و انشغالهم، كما أن كلا من العمليتين (التمكين و التفويض) لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدودا معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر، غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم و يخص جميع العاملين فهو يهدف إلى التحسين و التطوير في المؤسسة ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار و إخراج كل قدراتهم و مهاراتهم، كما أنه يشعرهم و يكسبهم القدرة على تحملها و يدعوهم إلى تدعيم و تعزيز الروح المعنوية [52] ص64.

و من خلال هذا الشكل سنتضح لنا علاقة الإدارة مع العاملين وفق مفهوم التمكين:



شكل رقم 29: علاقة الإدارة بالعاملين المتبنية لمفهوم تمكين العاملين [60] ص 165

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المؤسسة المتبنية لمفهوم تمكين العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت علاقة الإدارة بالعاملين تتعدى العلاقة القائمة على أساس العقد الاجتماعي القديم الذي تنحصر علاقة الإدارة بالعاملين في الأمان و الرعاية التي توفرها الإدارة لعمالها مقابل الطاعة و الإخلاص من طرف العمال و أصبحت العلاقة الآن على أساس العقد الاجتماعي الجديد الذي يعتمد على المشاركة الإيجابية من جانب العاملين و تحول السلطة و الرقابة و المسؤولية للمستويات الأدنى إضافة إلى الإدارة الذاتية التي تحدد الإطار الذي يمكن للعاملين التحرك فيه و نطاق مسؤولياتهم.... الخ، إضافة إلى الاستعداد و الرغبة و قبول الممارسة من جانب العاملين أي أن العاملين بدلا من أن يكونوا تحت المنظار مراقبين من رؤسائهم ينفذون فقط ما يتلقونه من أوامر، أصبح لهم درجة من الاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرارات و هم بذلك مسؤولون و الأهم من هذا هو رغبتهم في تحمل المسؤولية عن قراراتهم و النتائج المالية لهذه القرارات.

و من بين الأسباب التي جعلت الإدارة تؤمن بعملية تمكين العاملين هي [60] ص 167:
- أن للعاملين نظرة عملية اتجاه المشكلات التي يصادفونها و من ثم يمكن أن يساهموا في حلها.

- يمكن أن تتجسد القرارات بشكل أكفأ وأسرع إذا شارك في صنعها العاملون.
- يصبح العاملون أكثر التزاما إذا شاركوا في القرارات، لأنهم يحسون أنها من صنعهم.
- يشعر العاملون أنهم أصحاب أعمال و لسوا فقط أجزاء.
- تزيد مشاركة العاملين من درجات رضاهم إذ تشعرهم بالأمان و الاحترام و إثبات الذات.
- إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الأفراد يشيع مناخ من التعاون البناء نحو الهدف.
- تساعد المشاركة على وحدة المؤسسة و تماسكها.

و يشترط في عملية التمكين ما يلي [52] ص64:

- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية و غاية المؤسسة الاستراتيجية المتبعة و طرق و كفاءات إرضاء العميل.
- التعريف و تحديد جميع العملاء الداخليين و الخارجيين.
- توضيح مجالات حرية التصرف و اتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.
- منح حق التوصل إلى المعلومات و استعمال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات.
- وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.
- تدريب و تأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية.
- تحديد مؤشرات و معايير قياس درجة رضا العميل.
- الاعتراف و تخصيص نظام للمكافآت.
- و تقوم المؤسسات بتطبيق تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين و تعتبر تلك المؤسسة أن الفشل هو تجربة للتعلم [64] ص48.

و عليه فان تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو حرية في مجال عمله من خلال التنازل عن بعض الانشطة و المهمات و المشاركة في اتخاذ القرارات، و تكون فرق العمل و المساهمة في وضع الأهداف و التدريب، فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه العملية سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء و الانتماء و كذا الالتزام نحو التنظيم [63] ص77.

2.3.3.2. المفاتيح الرئيسية للتمكين

هناك الكثير من المؤسسات من تفكر في تنفيذ برامج تمكين العاملين لذا لا بد لها أن تفهم تبني التمكين فهو ليس بالعملية السهلة.

أوضح الكثير من الباحثين أن عملية التمكين يجب أن تنفذ على مراحل فالأخذ بالأسلوب التدريجي هو أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات بالإدارة الذاتية و اتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم، أي بمعنى أن الأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة و من ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة و خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم و مستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، و عليه نقترح الخطوات التالية كمفاتيح رئيسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين [196]:

1.2.3.3.2. الخطوة الأولى تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين و من بين هذه الأسباب هو إدارة الجودة الشاملة، وهذا من أجل تحسين خدمة العملاء و رفع مستوى الجودة و زيادة الإنتاجية و تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين، و أياً كان السبب أو الأسباب فإن شرح و توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد، و يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم و ما المتوقع منهم، و يجب على المديرين أيضاً تحديد الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين.

يحتاج المديرين تقديم أمثلة واضحة و محددة للموظفين عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المستويات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

2.2.3.3.2. الخطوة الثانية التغيير في سلوك المديرين

إن إحدى التحديات الكبيرة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة هي تعلم كيفية التخلي عن قدر معين من السلطة، قبل المضي قدماً و بشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين. هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المديرين، فقد أشار العديد من الباحثين أن عدداً من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة و السلطة، و في الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، و بالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين خطوة تنفيذ التمكين.

3.2.3.3.2. الخطوة الثالثة تحديد القرارات للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة و القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة

طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقديم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

4.2.3.3.2. الخطوة الرابعة تكوين فريق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق و حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المؤسسة ككل، و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

5.2.3.3.2. الخطوة الخامسة المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و عن المؤسسة ككل، لذا يجب أن تتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، و كلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6.2.3.3.2. الخطوة السادسة اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات و المهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، و بالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد.

7.2.3.3.2. الخطوة السابعة توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع مستوى المهارات و الفنيات للعاملين.

8.2.3.3.2. الخطوة الثامنة الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب شرح و توضيح ما المقصود بالتمكين و ماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، و يمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة، وأداء العاملين كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة و تلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

9.2.3.3.2. الخطوة التاسعة وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي تحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة.
يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم و اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10.2.3.3.2. الخطوة العاشرة عدم استعجال النتائج

بما أن تبني برنامج تمكين العاملين سيتضمن تغييرا في بيئة العمل فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإدارة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، و بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة لذا تأخذ وقتا كافيا لذلك.

يعد منح المزيد من السلطة للعامل أحد أكثر الأساليب شيوعا و يتحقق ذلك بمنح العامل المزيد من حق إبداء الرأي في السياسات العملية للمؤسسة، و عادة ما يتجسد ذلك بمنح الموظف مجالا أكبر في عملية اتخاذ القرار، و بذلك يكون على العاملين مسؤولية أكبر و مساءلة أكبر عن الأداء في المؤسسة و تلك المشاركة تؤدي إلى إحساس أعمق بالرضا و الإشباع عندما يجد العاملون أن أفكارهم و إسهاماتهم تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة و هو محدد و هام خاصة عندما يتحتم على المؤسسة تطوير و تحسين منتجاتها و عملياتها.

و تعد فيدرال اكسبريس شركة رائدة في مجال منح العاملين حيزا أكبر من السلطة و يشارك موظفو هذه الشركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعيين و التطوير كل في مجال عمله، كما يشاركون في جماعات توكيد الجودة فضلا في مشاركتهم في انتخاب ممثليهم للتنسيق مع الإدارة في الأجور و رفع الشكاوي إلى الجهات المعنية، و تلك الوسائل و الأساليب المتعلقة بالمشاركة تشجع روح الفريق في مجال العمل الأمر الذي يترتب عليه زيادة فعالية التحفيز [197] ص 275.

يمثل التحفيز عن طريق التقدير و المكافآت لدى المورد البشري عنصرا هاما في إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤثر تقديرهم و مكافأتهم على دافعيتهم و فاعليتهم و رضاهم الوظيفي أكثر من أي عمل إداري آخر.

الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم يلاحظون رضا المدير، فأحد المصادر الهامة للقوة الإدارية هي مقدرة المدير على تقدير و مكافأة الأفراد الذين يساهمون بأكثر قدر في تحقيق الأهداف وعندما

تتوافق متطلبات و أوامر المدير مع ما يعطيه من مكافأة، فإنه يعطي بذلك المتطلبات والسلوكيات اللازمة لذلك، إذن لابد من التخطيط لما يراقب و يكافئ.

يستخدم مدير الجودة الشاملة الناجح كل ما هو متاح له من أشكال التقدير و المكافأة لتشجيع عمل الفريق و السلوكيات الإيجابية في الجودة الشاملة و هو يدرك أهمية و قوة المكافأة في تربية السلوكيات المرغوبة في إدارة الجودة الشاملة و زيادة فاعلية المورد البشري لذلك و من بين هذه الطرق المختلفة التي يستخدمها مدير الجودة الشاملة في عملية التقدير و المكافآت ما يلي [161] ص93:

- يقوم مدير الجودة الشاملة بتقدير الجهود المساندة لإدارة الجودة الشاملة واستخدام أدوات تتراوح بين بطاقات التهئة و تقدير الإنجازات الشخصية إلى ألواح الشرف، و قمصان الفريق، و لوحة نشرات الجودة و لقاءات الفريق لإحياء مناسبات معينة، و ربما تكون كلمة الشكر هي أقوى ما يمكن لمدير الجودة الشاملة عمله لتحفيز الأفراد، و زيادة فاعليتهم، و بصرف النظر عن نوع التقدير الذي يعطيه المدير فإن هذا التقدير يجب أن يكون خالص و صريح و باستمرار حتى يكون له تأثير واضح في سلوك المورد البشري.

- يكافئ مدير الجودة الشاملة أيضا الفرق و الأفراد المستحقين نظرا لمساندتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تساعد المكافأة النقدية و الجوائز القيمة على إظهار السلوكيات المتميزة و الإيجابية، بالإضافة إلى توصيل رسالة "الجودة مهمة للغاية" و يعتمد نجاح الجودة على النشاطات اليومية لكل العاملين و على تقدير و مكافأة السلوكيات المؤدية لهذه المؤسسة، و من المهم أيضا تقدير المديرين في جميع المستويات لدورهم في تحقيق الجودة الشاملة.

إن الهدف العام للاستراتيجية التقدير و المكافأة هو التأكد من استخدام أدوات و عمليات الجودة و من تغيير و تنمية نظم العمل لمساندة تحسين الجودة و من تبني سلوكيات الفرق المناسبة. يمثل التحفيز عن طريق التقدير و المكافآت أداة هامة من أجل تمكين العاملين والتي بدورها تعزز عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا على مدير الجودة الشاملة إتقان عملية التقدير و المكافآت من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة و كذا التعرف على العوامل المساعدة لتعزيز النتائج و العوامل المعيقة كذلك وهي [160] ص95:

العوامل المساندة لتعزيز النتائج عن طريق التقدير و المكافآت:

- إدراك الفرق بين التقدير و المكافآت.
- توضيح العلاقة بين التقدير و المكافآت.
- متابعة و تقييم استخدام برامج التقدير و المكافآت.

- البحث و تحديد فرص التقدير و المكافآت (الأوقات المناسبة).
- معرفة و فهم النظام الشامل للأجور و المكافآت في المنشأة (بمعنى التقدير و المكافآت لا تقتصر على أهداف إدارة الجودة الشاملة بل يجب أن تتفق مع غيرها من سياسات و أهداف المؤسسة أي أن يكون التطبيق منظم و دون تمييز برامج و إجراءات الرواتب في المؤسسة).

أما العوامل المعوقة لتطبيق نظام المكافآت و التقديرات من أجل تمكين العاملين و تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي:

- الافتراض أن الموارد البشرية تعمل من أجل المال.
- اعتبار الجهود الإضافية جزءا من الوظيفة.
- تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات الطويلة الأجل.
- تقدير و مكافأة النتائج فقط.
- تأخير منح التقدير و المكافآت.

و يبقى من أهم الوسائل لإحداث التغيير في المؤسسة هو تمكين العاملين بما يخدم الجودة الشاملة ويكون عن طريق [198] ص236:

استخدام منهج جماعات حل المشكلة و التي ستتكون من مندوبي الوحدات الإدارية التي تمثل البناء أو الهيكل التنظيمي في المؤسسة و التوسع في استخدام مبدأ المشاركة و خاصة بالنسبة لاتخاذ القرارات المصيرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، و أكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و عن طريقها تتمكن المؤسسة من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية و ضمان الاستمرار و البقاء.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، و إنما هي نتيجة عدة تطورات متداخلة عبر الزمن و لكنها تبلورت بصفة رسمية نتيجة الثورة الصناعية إلى أن وصلت إلى ما تسمى به الآن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الهادفة إلى التوفيق بين سياسات إدارة الموارد البشرية و استراتيجيات المؤسسة.

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة و التي تقع على عاتقها تحقيق الجودة الشاملة، لذا فالاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة لها و اعتبارها الأكثر أهمية (قد

يعوض النقص في الموارد المادية الأخرى خاصة في الدول النامية) كلها من الأمور التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواجهة التحديات و المنافسة (الداخلية و الخارجية).

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بنسبة كبيرة بانطلاق هذه العملية، فأغلب المؤسسات التي فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان سببها الانطلاق غير الصحيحة، دون الإغفال عن العناصر الواجب توفرها لمساعدة المورد البشري و جعله أكثر فاعلية في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث و لنجاح الانطلاق الصحيحة لا بد من تهيئة الموارد البشرية ثقافياً و وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما لا بد من أن يكون هناك فهم واحد لمفهوم الجودة عند كل شخص في المؤسسة، حتى لا يكون هناك مقاومة للتغيير، و التوضيح لهم مبادئ هذا الأسلوب الجديد و أهدافه و العوائد التي تعود على المورد البشري و المؤسسة ككل. إضافة إلى تعلم الموارد البشرية في المؤسسة، فتعلمهم تعني تعلم المؤسسة، خصوصاً نظراً لإدارة المؤسسة للأخطاء على أنها فرص للتعلم و العمل على عدم حدوثها مرة أخرى و ذلك بتطبيق نظام (خطط - نفذ - راجع - صحح) أي عجلة التعلم أو عجلة ديمنج كأسلوب لتعلم المزيد من عمليات الأداء. كما لا بد من الاهتمام بالتدريب لأنه بمثابة مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واحد أهم العوامل المساعدة على إعداد موارد بشرية قادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة للعناصر الأساسية والتي من الواجب توفرها هو أن تكون الاتصالات في جميع الاتجاهات الأفقية و العمودية، لأنها أساس تنمية العلاقات في المؤسسة و بها يصبح المناخ متميزاً بالصراحة و الثقة بين الموارد البشرية و المدير و بين الموارد البشرية أنفسهم، و هذا ما يمهّد الطريق لجعل إمكانية العمل في شكل فرق يسودها التعاون و تحمل المسؤولية عملية ناجحة.

لا يستطيع أي عامل أن ينجز كافة الأعمال التي تعهد إليه في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فإن المزيد من الموارد البشرية في مختلف المستويات يستلزم التنازل عن بعض الأنشطة أو المهامات إلى أعضاء آخرين في المؤسسة، كما لا بد أن تمنح مع هذه المسؤولية قدراً من السلطة لاتخاذ القرارات دون الإغفال عن سياسة سليمة للتحفيز تتماشى و متطلبات و أهداف إدارة الجودة الشاملة بهدف المحافظة على ولاء و انتماء المورد البشري للمؤسسة.

و صفو القول هو أن العنصر البشري هو ثروة و أعلى ما تملكه المؤسسة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز، فعن طريقه يتحقق الرضا و السعادة للعملاء الخارجيين، لذا يجب معاملته كشريك، و ليس كأجير، و احترامه و تقديره، و تنمية الشعور العائلي لديه فهو العامل الأساسي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأنه هو من سيتولى عملية القيادة لهذا الأسلوب الإداري الحديث.

الفصل 3

دراسة حالة في شركة أميانت اسمنت بمفتاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط - مجمع ERCC -

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري سيقوم الباحث في هذا الفصل الميداني بإعطاء عرض عام و شامل للشركة محل الدراسة (أميانت اسمنت بمفتاح) بداية من نشأتها إلى يومنا هذا، مع تقديم أسلوب دراسي مبسط عن الموارد البشرية و خصائصها العامة و كذا التعرف على نشاط إدارة الموارد البشرية و مختلف الدوائر و والحدات التي تتشكل منها، إضافة إلى التعرف على طرق و مراحل توظيف الموارد البشرية المعتمدة في هذه الشركة، و أخيرا و ليس آخرا التطرق إلى تجربة الشركة محل الدراسة في مجال إدارة الجودة، مع الاعتماد على الاستبيان لعينة من عمال الشركة و التي تضم كل من الإدارة الوسطى و الإدارة المباشرة، للوقوف على مدى التوافق بين التهيئة الحالية للموارد البشرية في شركة محل الدراسة و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمورد البشري، و كما تم الاعتماد كذلك على المقابلة لأفراد الإدارة العليا و ذلك للإجابة على مجموعة من الأسئلة و التي تطرح على عينة منهم قصد الحصول على معلومات أكثر وضوحا و عمقا لم نحصل عليها في الاستبيان، و بالتالي يتم اختبار صحة أو خطأ الفروض التي بنيت عليها الدراسة.

و يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأسس المنهجية للدراسة.
- المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل بيانات الاستبيان.
- المبحث الرابع: تحليل بيانات المقابلة.

1.3. الأسس المنهجية للدراسة

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها، و لا شك أن هذه الخطوات تساعد الباحث في تركيز الجهود فيما هو مفيد، و تمنحه إمكانية القيام بالتحليل العلمي و الموضوعي السليم للمعطيات التي يتم جمعها من ميدان البحث، فالخطوات التي يركز

عليها البناء المنهجي هي تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى و طبيعة الموضوع المختار للدراسة، و إبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم الاختيار الصائب لعينة البحث دون أن ننسى مجالات الدراسة المكانية والزمنية.

1.1.3. المناهج المستخدمة في الدراسة

لكل باحث علمي منهج يركز عليه، ويعرف المنهج بأنه " طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات بقصد وصفها وصفا دقيقا، وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها و يتيح معرفة أسبابها و مؤشراتنا والأنماط التي تتخذها أو تشكل فيها العوامل التي أثرت فيها، أو تأثرت بها. وقياس هذا الأثر أو التنبؤ به شكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية بقصد الحصول على نتائج عامة يمكن تطبيقها أو تعميمها" [199] ص42.

ويختلف المنهج حسب الدراسة المراد القيام بها، لذلك اتبعنا في محاولتنا هذه المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي: لقد اعتمدنا في محاولتنا على الدراسة الوصفية التحليلية، و تتمثل هذه الدراسة في وصف الظاهرة وصفا دقيقا ومضبوطا، ويعتبر هذا المنهج طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة [200] ص89.

ويتقارب هذا المنهج مع طبيعة دراستنا، فحاولتنا هذه تهدف إلى وصف طبيعة ونشاط الشركة محل الدراسة و كذا مواردها البشرية.

- الإحصاء: لا يمكن إدراجه كمنهج، ولكن يجب الإشارة على أنه وسيلة تساعد في جمع وتحليل البيانات حيث يقول كرونو " إن الإحصاء يساعد على تجميع و تنسيق عدة وقائع ذات نوعيات مختلفة وتمكن من الحصول على بيانات ليدركها الحس [201] ص100.

بمعنى أن الإحصاء هو طريقة أو وسيلة يستعين بها الباحث من أجل الحصول على معطيات متمثلة في معلومات كمية و بواسطة هذه الأرقام يمكن الوصول إلى تحليل البيانات و تحديد النتائج و الهدف من استعمال هذه الوسيلة هو الابتعاد عن إصدار الأحكام الذاتية و التعامل مع الأرقام بصفة دقيقة و علمية.

2.1.3. أدوات جمع المعطيات

إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها، هي التي ألزمتنا استعمال المنهجية التالية:

- الاستبيان.
- المقابلة.
- الوثائق قصد جمع البيانات و المعلومات المباشرة من الميدان.

1.2.1.3. الاستبيان

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات انتشرت في كثير من البحوث النفسية و الاجتماعية. و يأتي ذلك عن طريق استمارة أو كشف يضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية وكمية وكيفية من جماعات كبيرة الحجم وذات كثافة عالية و يقوم المجيب المبحوث بالإجابة عليها و غالبا ما تقوم الإجابة على اختيار واحد من عدد من الاختيارات [202] ص167.

وفي دارستنا الميدانية هذه يقوم الباحث بتسليم الاستمارة إلى المبحوث مباشرة ثم يطلب منه قراءتها بعناية، وبعدها يقوم بالتأشير على أحد المقاييس لكل عنصر ثم يطلب منه تحديد الأسباب و المبررات التي جعلته يختار الحالة التي وضع فيها الشركة.

لقد اعتمدنا في هذا البحث على استمارة واحدة قدمت إلى فئتين هما الإدارة المباشرة و الإدارة الوسطى وتضمنت الاستمارة أسئلة مقترحة، و مغلقة، و أخرى مفتوحة.

تتعلق هذه الاستمارة بعناصر المورد البشري ذات الارتباط بالجودة، و قد تم صياغتها في أبعاد أو محاور، و لكل بعد له مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي:

- بيانات عامة.
- البعد الأول: المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- البعد الثاني: الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- البعد الثالث: التحسين المستمر للجودة.
- البعد الرابع: ثقافة المؤسسة.
- البعد الخامس: التعلم.
- البعد السادس: التدريب.
- البعد السابع: الاتصالات.
- البعد الثامن: فرق العمل و الحوافز.

2.2.1.3. المقابلة

هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة و بين شخصا آخر أو عدة أشخاص [203] ص113، بهدف حصوله على أنواع مختلفة من المعلومات من اجل استخدامها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه أو التشخيص و العلاج.

فاستعمالنا للمقابلة كان بغرض الكشف عن الكثير من المتغيرات و المعلومات، لقد تم استخدام هذه الأداة مع أعضاء فريق الإدارة العليا.

و تم ذلك خلال حوار موجه مع هؤلاء بهدف التعرف أكثر حول تهيئة الموارد البشرية و مدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.2.1.3. الوثائق

تعتبر كمصدر أساسي تم اختيار العينة منها و تتمثل في قوائم العاملين في الشركة مقسمين حسب المستويات الإدارية (الإدارة المباشرة، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا) كما تمكنا من التعرف (من خلال هذه الوثائق) على كل ما يتعلق بالمؤسسة من نشأتها، ونشاطها، وهيكلها التنظيمي، وخاصة المعلومات المتعلقة بتجربة الشركة محل الدراسة في مجال ادارة الجودة.

3.1.3. أدوات تحليل المعطيات

إن البيانات المجمعة ومهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا أصبحت عرضة للتحليل الدقيق الذي يساعد على تحديد الاتجاهات و استخلاص النتائج.

ويمكن استخدام كل من التحليل الكمي و الكيفي لتحليل معطيات هذه المحاولة.

- التحليل الكمي: و تم ذلك باستخدام العديد من الأدوات التحليلية الرياضية و الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- النسب المئوية (%) : وذلك قصد تحويل الأعداد إلى نسب بغرض التعليق عليها .
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة متوسط الأعمار.

- التحليل الكيفي: وقد استخدمت في تحليل الجداول وتفصيلها، وتحليل بياناتها اقتصاديا وبالتالي

استنتاج أرقام الجداول من أجل الوصول إلى الاستنتاجات، إلى جانب المقارنة والتفسير.

- أدوات عرض الجداول: تم استعمال الجداول المبسطة والمركبة والدوائر النسبية والأعمدة البيانية، فالجداول البسيطة تتضمن متغير واحد كالسن، الجنس، المستوى التعليمي.... الخ، أما الجداول المركبة فهي متكونة من متغيرين أو أكثر.

4.1.3. كيفية اختيار العينة

العينة جزء من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد هذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

1.4.1.3. خصائص مجتمع البحث

لكل باحث طريقة يختار بها عينة بحثه لأن العينة تختلف باختلاف المواضيع فالموضوع هو الذي يحدد نوعية العينة.

إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقاً رئيساً لدراسة ميدانية موفقة، ويتمثل مجتمع البحث في جميع أفراد المستويات الإدارية بالشركة موضوع الدراسة وبلغ عددهم 385 فرداً. ودراستنا فرضت علينا الاعتماد على العينة الطبقية التحكيمية. وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 25% من مجموع مفردات مجتمع البحث على اعتبار أن تلك النسب معقولة ومقبولة إحصائياً في تمثيل مجتمع البحث و على ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية:

- فئة الإدارة المباشرة: عدد المبحوثين 317، أخذنا نسبة 25% وذلك لأخذ العينة الملائمة للدراسة، حيث يبلغ عدد العينة 80.

وبعد الانتهاء من عملية ملء الاستمارات تم الحصول على 80 استمارة و هي العينة المحددة سابقاً، لأن الباحث استعمل أسلوب المقابلة مع كل المبحوثين عند قيامه بملء الاستمارات.

- فئة الإدارة الوسطى: وفي هذه العينة كان مجموع المبحوثين 39 إطار أخذنا نسبة 25% فبلغ أفراد العينة 10.

و بعد الانتهاء من عملية ملء الاستمارات تم الحصول على نفس عدد العينة وهي 10 لأننا استعملنا نفس الطريقة السابقة مع فئة الإدارة المباشرة.

- فئة الإدارة العليا: استعملنا مع هذه الفئة أسلوب المقابلة و قد بلغ عدد أفرادها 29 فأخذنا نسبة 25% و بالتالي أصبح عدد أفراد العينة 8 أفراد .

و قد تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عشوائية في حدود التوزيع الطبقي للعينة.

5.1.3. مجالات الدراسة

1.5.1.3. المجال البشري

اقتصرت هذه الدراسة بالعميل الداخلي فقط لوحدة أميانت اسمنت بمفتاح.

2.5.1.3. المجال المكاني

موضوع هذه الدراسة هو تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة وهي دراسة ميدانية بشركة أميانت اسمنت بمفتاح، وهي وحدة تابعة لشركة المواد المشتقة للوسط مجمع الإسمنت و مشتقاته للوسط.

وتم اختيار هذه الشركة لعدة اعتبارات منها:

- إستراتيجية النشاط.
- أقدمية الشركة.
- الأسبقية في الحصول على شهادة الإيزو 9002 / 1994 مقارنة بكل الفروع و الوحدات التابعة لمجمع الاسمنت ومشتقاته للوسط .

3.5.1.3.المجال الزمني

استغرقت مدة هذه الدراسة أربعة أشهر تقريبا (من 02 فيفري إلى غاية 25 ماي- 2006) لجمع المعلومات الضرورية وكانت في زيارات ميدانية لكافة الدوائر والمصالح واستغرقت أوقات مختلفة امتدت إلى ساعات طويلة اليوم في بعض الأحيان، و إلى دقائق معدودة أحيانا أخرى.

2.3. التعريف بالشركة محل الدراسة

في هذا المبحث سنقوم أولا بتقديم نظرة تاريخية للوحدة، و كذا محيطها، و مواردها البشرية، و أخيرا التطرق إلى تجربة الشركة محل الدراسة في مجال إدارة الجودة (شهادة الإيزو 9002 إصدارات 1994).

1.2.3. تاريخ و نشأة المؤسسة محل الدراسة

أنشئت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط بموجب المرسوم رقم 82 / 323 الصادر بتاريخ 30 - 10 - 1982 بعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) التي كانت تعتبر من بين احد الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني، و نظرا لأهميتها الاقتصادية سارعت الدولة مباشرة بعد الاستقلال إلى إعادة تنظيمها، و تدعيمها بوحدة جديدة إذ أنشئت الشركة الوطنية لمواد البناء بموجب المرسوم رقم 67 / 280 الصادر بتاريخ 20-12-1967 و كانت تضم حتى إعادة هيكلتها سنة 1982 كل الشركات الوطنية و الوحدات التي يتعلق نشاطها بمواد البناء.

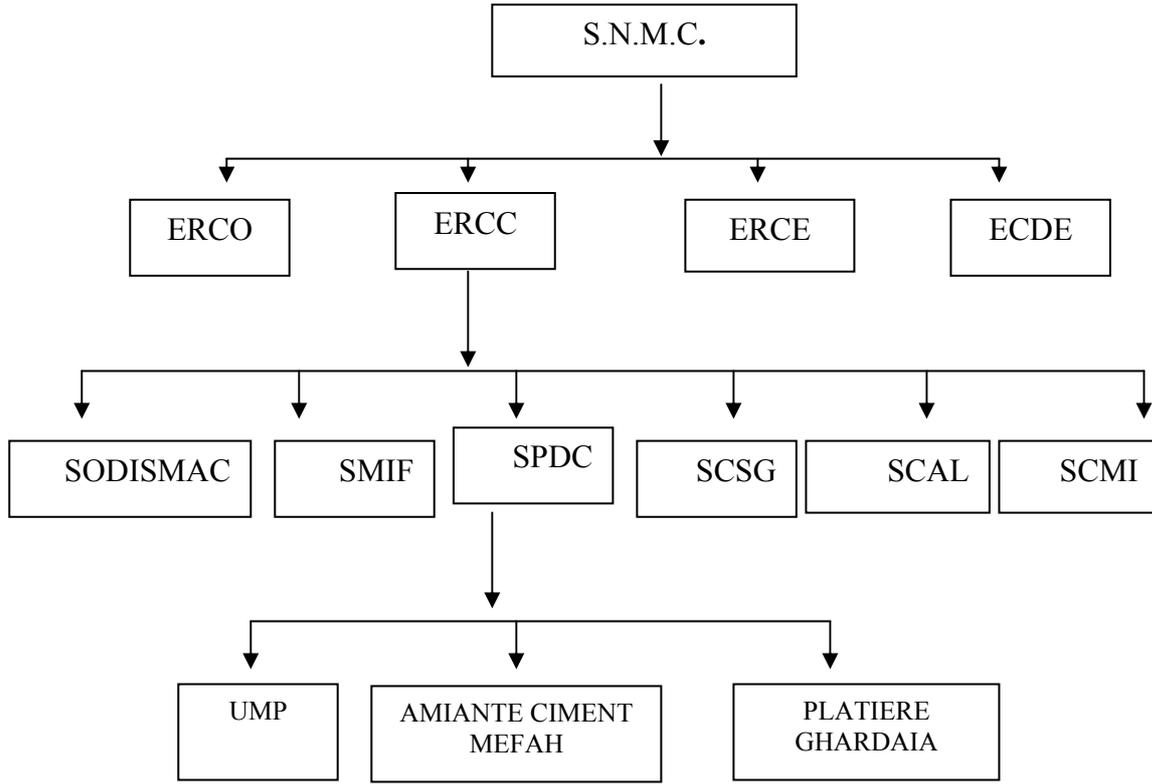
إن عملية إعادة هيكلة هذه الشركة الوطنية أعطى ميلاد أربعة مؤسسات عمومية و هي:

- المؤسسة العمومية للاسمنت و مشتقاته للوسط (E.R.C.C)

- المؤسسة العمومية للاسمنت و مشتقاته للشرق (E.R.C.E)

- المؤسسة العمومية للاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O)
 - المؤسسة العمومية للاسمنت و مشتقاته لشلف (E.C.D.E)
- تقوم مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط باستغلال و تسيير الأنشطة المتعلقة بإنتاج الاسمنت و الاميانت اسمنت و البلاط و الجبس.

- في 1988 شعرت المؤسسة العمومية للاسمنت و مشتقاته للوسط بحاجتها إلى إعادة تنظيم نشاطها و إعادة التمهين و لذلك أنشأت و حدثين هما:
- وحدة الصيانة الصناعية (U.M.I) .
 - وحدة صيانة الأفران (U.M.F)
- في 1998 و بقرار من الحكومة تمت إعادة هيكلة (E.R.C.C) إلى الفروع التالية:
- شركة الاسمنت لمتيجة (SCMI)
 - شركة الاسمنت لصور الغزلان (SCSEG)
 - شركة الاسمنت للعاصمة (SCAL)
 - شركة الصيانة الصناعية للأفران (SMIF)
 - شركة التوزيع لمواد البناء (SODISMAC)
 - شركة المواد و مشتقاته للوسط (SPDC) ، والتي تتركب من ثلاث وحدات و هم كالتالي:
 - مصنع إنتاج الجبس بغرداية.
 - وحدة متعددة الخدمات و مقرها مفتاح متخصصة في الإنتاج الجاهز و إنجاز العقارات.
 - مصنع إنتاج مواد اميانت اسمنت و مقرها كذلك في مفتاح.
- و التي تنبئين حسب الهيكل التنظيمي التالي:



شكل رقم 30: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط.

إن العلاقة التي تربط بين هذه الفروع و الوحدات هي علاقة الشركة الأم مع فروعها وحداتها حيث نجد E.R.C.C تتخذ قرارات النظام العام لكل فروعها وفق ما هو معمول به، لكن هناك بعض القرارات الطويلة الأجل تتخذ بالمشاركة مع S.P.D.C (المتعلقة بها) و نفس الشيء بالنسبة إلى وحدة أميانت اسمنت بمفتاح كما أن هناك بعض القرارات تكون صادرة من S.P.D.C و البعض الآخر تكون بالمشاركة في اتخاذها ، في حين نجد بعض القرارات تتخذها الوحدة دون العودة إلى الفرع كطرق تسيير المنتج، الصيانة..... الخ، مما يعني أن هناك اللامركزية في اتخاذ القرارات.

1.1.2.3. التعريف بالوحدة

مشروع بناء وحدة أميانت اسمنت بمفتاح كان قد تم بموجب المرسوم رقم 231/74 الصادر بتاريخ 17-05-1974، عملية مرخصة تحت رقم 6.1.63.2.016.0602، بتكلفة أولية تقدر ب: 14.199.180 دج أي ما يعادل 77.670.000 دج.

تأسست وحدة اميانت اسمنت بمفتاح من قبل شركة بلجيكية (SYBETRA) و التي من اجلها عقدت (SNMC) عقد المفتاح باليد بتاريخ 14-06-1974 و كان تاريخ الاستقبال المؤقت مقررا رسميا بتاريخ 10-03-1977 و كانت الشهادة مقررة و ممضية من الطرفين(المقاول و رب العمل)، و فيما يخص الشهادة النهائية كانت سنة بعد ذلك في 10-03-1978.

و لعل اسم هذه المؤسسة يثير بعض الفضول عن معناه ليتبين شرح الأسباب التي أدت إلى تسميتها بشركة اميانت اسمنت بمفتاح.
سميت هذه الأخيرة بهذا الاسم لكون مادتي الاميانت و الاسمنت هما المادتين الأوليتان اللتان تستعملها هذه الشركة في عملية الإنتاج.
أما بالنسبة إلى راس مال هذه الوحدة فيقدر ب: 150.000.000 دج.

1.1.1.2.3. محيط المؤسسة محل الدراسة

تقع وحدة اميانت اسمنت مفتاح على بعد 27 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، و نحو 500 م شمال التجمعات السكانية في الحدود الجغرافية لبلدية مفتاح دائرة مفتاح ولاية البلدية تبلغ مساحة المؤسسة حوالي 23 هكتار، و وقع اختيار موقع هذه الوحدة للأسباب التالية:
- قرب الوحدة من مصنع الاسمنت بمفتاح و الذي يعتبر مصدر تموين هام لها من المادة الأولية الاسمنت و التي لها احتياطي بقدر ب 30000 الى 35000 طن سنويا.
- توفر الطرق و تعددها لنقل المواد الأولية و المنتجات التامة.
- توفر الغاز و الكهرباء و الماء.

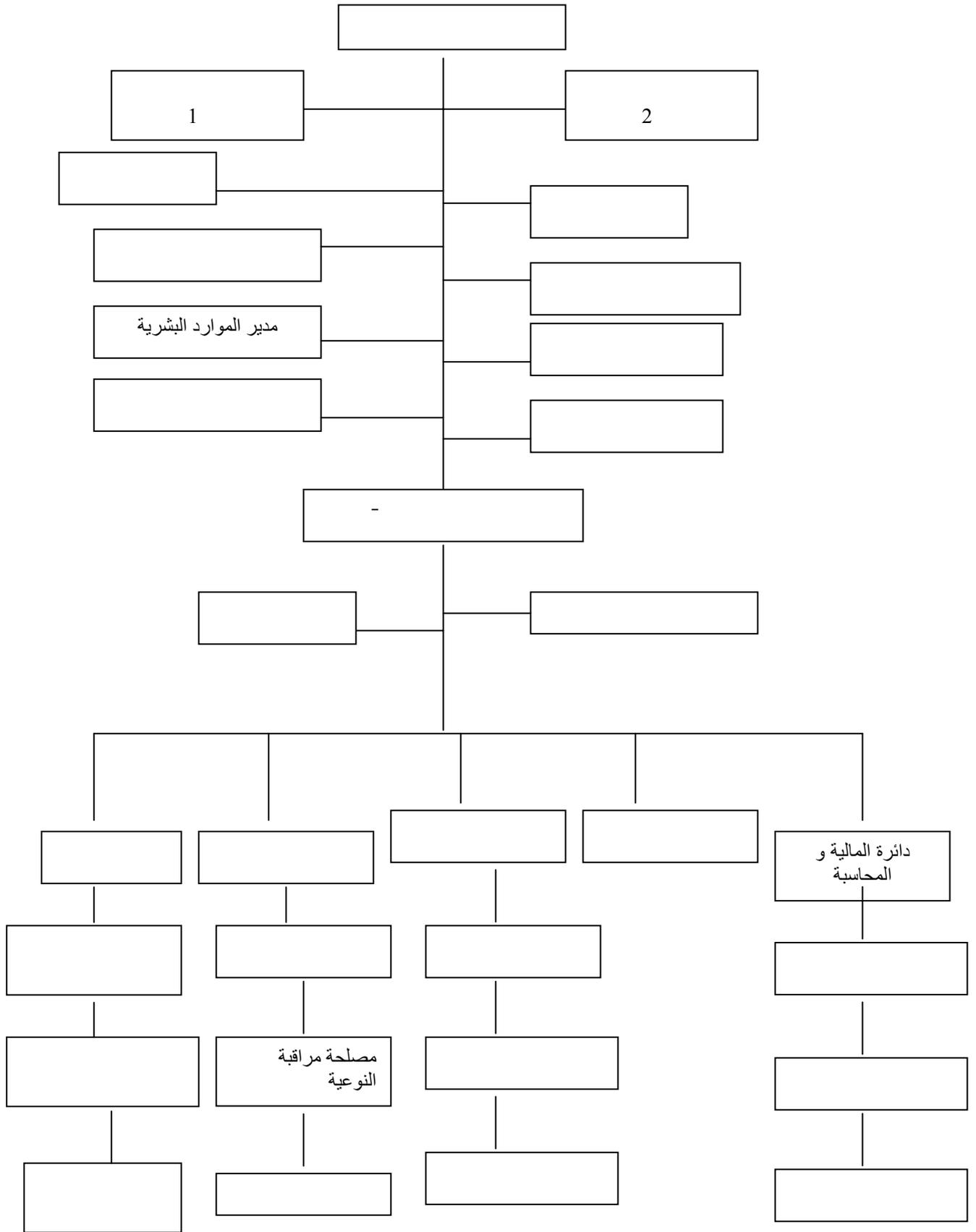
إن التوريد بالماء مضمون عن طريق بئر منجز من طرف الوحدة عام 1994 يقع على بعد 1500 متر منها و هناك خزان جديد موجود أمام خزان الماء لدى الوحدة و الاستهلاك السنوي المتوسط هو 110000 متر مربع و استخراج الماء موصول بشبكة كهربائية من طرف سونلغاز.

إن انقطاع التيار الكهربائي يؤثر على استهلاك الوحدة خاصة في فصل الشتاء و في المقابل استهلاك الوحدة للطاقة الكهربائية يقدر ب 3000 كيلو فولط إلى 5,5 كيلو فولط ساعي أمبير، موصولة بداخل مصنع الاسمنت بمفتاح.

2.1.1.2.3. الهيكل التنظيمي

عرف تنظيم شركة المواد المشتقة للوسط تغيرات جذرية في مختلف فروعها و خاصة وحدة اميانت إسمنت بمفتاح حتى تتماشى و الأهداف الجديدة.

كما تم تصميم الهيكل التنظيمي بما يعكس طبيعة نشاط الشركة والمتمثلة في مجموعة من الوظائف المتخصصة و هي وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة لنشاطها و الوظائف الفرعية أو المساعدة لخدمة الوظائف الأساسية مع وجود تكامل مع الوظائف الأساسية و الفرعية لتحقيق انسجام التنظيم و فعاليته و الذي يتوقف بالدرجة الأولى إلى فعالية أداء كافة الوظائف، و هو يتميز بالمرونة بما يعني قدرته على الاستجابة للتغيرات البيئية و استيعاب التعديلات المختلفة دون التأثير على جوهر التنظيم و أهداف الشركة.



شكل رقم 31: الهيكل التنظيمي لشركة اميانت إسمنت بمفتاح

ومن خلال الشكل رقم 31 سنقوم بتحديد أهم المهامات الموكلة لكل دائرة على مستوى الهيكل التنظيمي دون الإغفال عن مهمات المديرية العامة والمتكونة من رئيس المدير العام لشركة المواد المشتقة للوسط حيث يشرف على ثلاث وحدات و هم: وحدة غرداية للجبس، وحدة اميانت إسمنت بمفتاح ووحدة البناء الجاهز(و هي موجودة كذلك في مفتاح).
و نخص دراستنا حول وحدة اميانت إسمنت بمفتاح حيث نجد حسب الهيكل التنظيمي:

- مساعدين لرئيس المدير العام: و يتمثل دورهما في عملية المساعدة على التنظيم و اتخاذ القرارات فيما تخص الوحدات السابقة الذكر.

- سكرتيرة: و تعمل على تنظيم المواعيد و خفض الأسرار...الخ.

- أما مدير الإعلام و الاتصال و مدير المالية و مدير الموارد البشرية و مدير التجارة و التسويق و كلهم يشرفون حسب اختصاصهم على كل الأنشطة المتعلقة بالوحدات السابقة الذكر.

- مدير الاستغلال المركزي: وهو المسؤول عن متابعة الأمور التقنية المتعلقة بالوحدات الثلاثة.

- مسير وحدة المقر: و هو المسؤول عن الأدوات و الوازم للمكاتب.

- مهام مديرة الجودة: في إطار تأهيل شركة اميانت إسمنت مفتاح للحصول على شهادة المواصفات الدولية الايزو 9002 تم تعيين مسؤول و رئيس مديرية الجودة و منحت له عدة صلاحيات و مسؤوليات لذلك و المتمثلة فيما يلي:

- متابعة و تنفيذ التوجيهات.

- تسيير وثائق و مستندات إدارة الجودة، و كذا الوثائق التي ترد من خارج الشركة و التي لها علاقة بنظام الجودة.

- التحكم في أجهزة القياس و الاختبار.

- المتابعة و التحقق من عدم المطابقة.

- القيام بدراسة الإجراءات الوقائية و التصحيحية مع باقي المسؤولين و وضعها حيز التطبيق.

- إدارة التحسين.

- متابعة و تنفيذ التدقيق الداخلي للجودة.

- الاتصال مع المؤسسات الخارجية.

- المشاركة في تخصيص كوادر مسؤولة عن تغطية متطلبات عناصر نظام الجودة و احتياجات التكوين.

- المشاركة في تقييم و اختيار الموردين على أساس قدراتهم على الوفاء بمتطلبات التعاقد من حيث:
 - مطابقتها للمواصفات.
 - مواعيد التسليم.
 - الكميات المطلوبة.
 - سابقة عملهم مع المؤسسة و مدى سرعة استجابتهم للطلبات.
 - نشر سياسة الجودة على جميع المسؤولين بالشركة و تعريفها لدى جميع العاملين بها مع التحقق من تعريف العاملين بسياسة الجودة في الشركة.
 - التحقق من تطبيق و تنفيذ التدابير ضمن دليل الجودة.
 - المراقبة الدائمة لمدى ملائمة و مطابقة نظام الجودة مع الأهداف المسطرة.
 - التنسيق مع باقي الإدارات بالتحقق من التطبيق الفعلي و الفعال من جميع إجراءات الجودة خلال تنفيذ تدقيق مراجعة الجودة الداخلية.

- مدير الوحدة: نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي لوحدة اميانت إسمنت بمفتاح وجود مدير لهذه الوحدة و مهمته هو الإشراف المباشر عليها.

- مهام رئيس المصلحة الإحصائية: يعتبر قسم الإحصاء قاعدة للمعطيات بالنسبة للوحدة فهنا رئيس القسم يتحصل على كل المعلومات الخاصة بالإنتاج و التسويق و الصيانة و مراقبة الجودة و الأمن و الوسائل العامة و العمال... الخ.

أما بالنسبة لمهام رئيس القسم فهي كالتالي:

- ينسق المهام داخل هذا القسم.
- تحليل المعلومات الإحصائية و التنبؤ بالتطورات المحتملة للسوق و احتياجاته.
- يتصل بكل المستويات الإدارية للتمكن من الحصول على كل المعلومات المهمة لإنجاز تقرير إحصائي للحركة الشهرية للوحدة.
- يتحصل على الفروقات و يقدمها للمؤسسة.
- يقوم بوضع الإحصائيات المطلوبة من طرف المؤسسة.
- يحافظ على كل المعلومات الإحصائية.

- مهام مصلحة المنازعات: تمثل مصلحة المنازعات الممثل القانوني للشركة أمام الأطراف الأخرى الخارجية من أشخاص طبيعية و معنوية.
- تسوية القضايا بين الشركة و العاملين فيها إذا تعلق بالمحاكم أو لم تتعلق بها.
- متابعة الاتفاقيات التجارية المبرمة بين الشركة و الأطراف الأخرى فيما يخص العقود و طرق التسديد.....الخ.

- مهام دائرة المالية و المحاسبة:

- تسيير الخزينة و تنظيم العلاقات بين البنوك.
- المحاسبة العامة.
- محاسبة الزبائن و الموردين مع مراقبة قرض الزبون.
- دراسة السوق و التي تتم من طرف المصلحة التجارية.
- إعداد برامج لزيادة المبيعات و ذلك عن طريق الإعلان و الإشهار و إصدار بعض الوثائق و اللافقات تحمل علامة اميانت اسمنت بمفتاح.

- مهام دائرة الأمن و الوقاية: و ينقسم إلى فرعين:

- عمال المراقبة و تراقب كل التحركات اليومية للوحدة.
- عمال الحماية تهتم بكل ما يخص المحافظة على العمل من حوادث العمل و الأمراض التي تنجم عن العمل المباشر.

- مهام دائرة الموارد البشرية:

- توزيع الموارد البشرية حسب المهامات و المسؤوليات الممكن أدائها بطريقة جيدة.
- القيام بالترقية و التكوين و تقديم المكافآت.
- المشاركة في إعداد الميزانية و الهيكل الاجتماعي للشركة.

- مهام دائرة الإنتاج: المهمة الرئيسية لهذه الدائرة هي الإنتاج أي تحويل المواد الأولية إلى منتجات

نهائية من اجل تسويقها و من مهماتها نجد:

- تحضير مخطط عمل مفصل للإنتاج و السماح بمتابعته.
- تسلسل عملية الإنتاج وفق الأهداف المسطرة.
- مراقبة جودة المنتجات و تتابع هذه العملية من طرف مصلحة مراقبة النوعية التي تقوم بما يلي:
- مراقبة التوريدات (فحص و مراقبة المواد الأولية المشتراة و معاينة مدى مطابقتها للمواصفات و الخصائص المحددة).

- مراقبة عملية التصنيع (مراقبة و فحص مدى مطابقة المنتجات المصنعة للمعايير المحددة).
 - المراقبة الإحصائية (تكون هذه المراقبة باستعمال الأدوات الإحصائية و تصميم و استخدام خرائط المراقبة).

- إعلام الهيئات و المصالح المعنية بالنتائج المحققة.

- متابعة البرامج.

- مهام دائرة الصيانة: تهدف هذه المصلحة إلى:

- تحسين نظام الصيانة في المؤسسة.

- تنسيق و متابعة البرامج التقنية بعمليات الصيانة.

- تعمل على تخفيض وقت توقف الآلات أثناء مرحلة التصنيع حيث تهتم بالصيانة الكهربائية و الميكانيكية إضافة إلى تسيير المخزون.

من خلال عرض و دراسة مهمات الدوائر الموجودة في شركة اميانت اسمنت بمفتاح التابعة لمؤسسة المواد المشتقة للوسط نلاحظ أن الشركة تمنح لكل مسؤول دائرة أو مصلحة مجموعة من المسؤوليات و المهامات، و لكل مسؤول عن دائرة يقوم بإعلام العاملين معه بتعليمات الجودة، كل واحد حسب اختصاصه، و هذا ما يدعونا إلى القول أن الهيكل التنظيمي للشركة أسس من أجل تنظيم العلاقات بين مختلف الدوائر و طبقا للتسلسل الوظيفي و كذا العلاقات الرئيسية للدوائر والمصالح المختلفة بالشركة، كما أن الهيكل التنظيمي للشركة بني على أساس استقلالية مسؤول مديرية الجودة و التبعية المباشرة لرئيس مجلس الإدارة (رئيس المدير العام)، و هذا ما يساعد على تدعيم نظام الجودة من طرف الإدارة العليا للشركة.

3.1.1.2.3. الموارد البشرية و تقسيماتها

وحدة اميانت اسمنت مفتاح تضم موارد بشرية هامة موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 04: تقسيم العمالة حسب مستوى تأهيلهم العلمي داخل الوحدة.

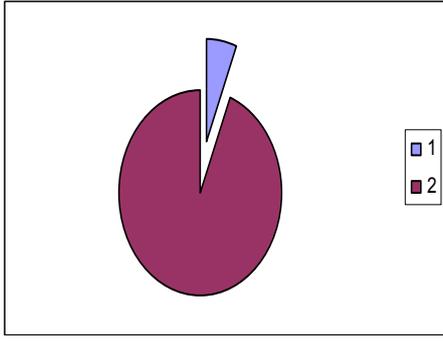
المجموع	غير دائمين	دائمين	التعيين
			المؤهل العلمي
04	/	04	مهندس بالشهادة
29	/	29	تقني بالشهادة
06	/	06	إطار إداري مالي
11	01	10	إطارات تقنية أخرى ليست بالشهادة
06	/	06	إطارات أخرى إدارية
115	/	115	عمال مؤهلين
185	/	185	عمال غير مؤهلين
356	01	355	المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن العدد الإجمالي للعمال بشركة أميانت اسمنت بمفتاح قد بلغ 356 و قد قمنا بتقسيم مختلف العاملين على حسب المؤهل العلمي الذي تحصل عليها كل واحد منهم. كما قمنا بتقسيم العمال على حسب حالة التعيين و قد بلغ عدد العاملين الدائمين 355 عاملا أما العاملين غير الدائمين فقد بلغ عاملا واحدا فقط و ما يمكن ملاحظته هو أن هذه الشركة تستعمل أسلوب التوظيف و التعيين مدى الحياة و هذا ما يساعد على عدم وجود دوران للعمل و بالتالي شعور العامل بالأمان والولاء و الانتماء إلى هذه الشركة.

و يمكن تقسيم الموارد البشرية في وحدة أميانت اسمنت- مفتاح حسب الجنس كما يلي:

جدول رقم 05: الموارد البشرية في وحدة أميانت اسمنت- مفتاح حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة %
إناث	22	6,18
ذكور	334	93,82
المجموع	356	100



الرقم (1) يمثل نسبة الإناث. 6,18%
الرقم (2) يمثل نسبة الذكور. 93,82%

شكل رقم 32: التمثيل الدائري للموارد البشرية في وحدة أמיانت اسمنت بمفتاح حسب الجنس.
: من إنجاز الباحث.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الإناث تقدر بـ 6,18% أما بنسبة الذكور فتقدر بـ 93,82% في هذه الشركة واهم ما يمكن ملاحظته هو أن نسبة الإناث منخفضة جدا مقارنة بنسبة الذكور، ولعل انخفاض نسبة العاملات راجع إلى طبيعة نشاط هذه الشركة إذ أن معظم عمليات و مراحل الإنتاج تتطلب جهدا كبيرا (عضلي) أكثر مما هو فكري كما أن نظام الإنتاج المستمر و الذي يتطلب العمل على ثلاث دوريات (فرق) في اليوم لا يتناسب مع طبيعة الإناث كما يجدر الإشارة أن معظم الإناث يعملن في الإدارة كإطارات و تقنيات و مهندسات و محلات بالمخابر.

2.1.2.3. نشاط الوحدة و أسواقها

قبل التعريف بنشاط الوحدة لا بد من التعريف بالمواد الأولية المستعملة.

1.2.1.2.3. المواد الأولية المستعملة

تعتمد وحدة أميانت اسمنت بمفتاح في إنتاجها على مواد أساسية و تتمثل في الاسمنت و الاميانت و الماء.

- الاميانت: و هي مجموعة متناسقة من السيليكات و المنغزيوم و الحديد و الأكسيد، تأتي الاميانت على شكل طبقات ألياف رقيقة.

تعتبر هذه المادة من المواد الخطيرة و المضرة بالإنسان، كما أن استعمال هذه المادة في عملية الإنتاج يعرض المحيط إلى تسرب ركام هذه المادة بنسبة 05% إلى 10% من إجمالي الركام، كما أن وحدة اميانت اسمنت بمفتاح قامت بإنشاء مختبر به تقنيات متطورة لمراقبة و إحصاء المادة المتسربة في الهواء من الاميانت، و وضع أجهزة لقياس مادة الاميانت في الأماكن الأكثر تلوثا للتأكد من أن نسبة مجموع الركام المتسرب في الهواء لا يتعدى النسبة المسموح بها قانونيا، وإذا وجد أن نسبة المادة المتسربة تفوق النسبة المحددة فإنه يعلن عن حالة توقف العملية الإنتاجية و إيقاف الآلات،

إضافة إلى استعمال الوحدة أثناء عمليات الإنتاج آلة تختص في عملية امتصاص الغبار المتواجد في ورشات التصنيع و وضع تلك المادة (الاميانت) أليا في أكياس أمنية و التخلص منها.

كما أن مادة الاميانت موجودة في ثلاث بلدان فقط وهي:

كندا، و روسيا، و جنوب إفريقيا، أما هذه الوحدة فتستوردها من كندا و روسيا.

- الاسمنت: و هو احد مواد البناء، متكون من الجير و الطين و الجبس يتحول عن طريق الماء إلى عجينة بلاستيكية ثم إلى مادة صلبة.

الاسمنت المستعمل في إنتاج الصفائح هو المصنوع أساسا من الجير بنسبة 75% و من الطين بنسبة 25% و يمر بعدة مراحل من الإنتاج.

- الماء: يلعب الماء دورا هاما في عملية الإنتاج و هو يستعمل وسيلة خلط المواد المستعملة في عملية الإنتاج و وسيلة تنظيف الآلات.

وحدة اميانت اسمنت بمفتاح تضم عدة نشاطات مبينة كما يلي:

2.2.1.2.3. النشاط الرئيسي

يتمثل النشاط الأساسي في إنتاج:

1.2.2.1.2.3. صفائح بالاميانت اسمنت:

هناك نوعين من الصفائح و تتمثل في:

- الصفائح المسطحة: تصنع من طرف الوحدة، تتركب من الاسمنت (من نوع CPJ 45)

والماء و إضافة مادة الاميانت حوالي 10%. و هي مستخدمة لإنجاز:

مخازن للفلاحة و لتربية الحيوانات، مباني عمومية، مدارس، مباني صناعية، مباني جاهزة، مباني جاهزة خاصة بالصحاري (غرف صحاري).

- الصفائح المتموجة: تصنع الصفائح المتموجة من الاسمنت و الاميانت ب6^{1/2} للموجة من طرف

الوحدة متكونة تقريبا من 70% اسمنت من نوع CPJ 45 و 20 % من الماء و 10% من ألياف و هي الاميانت الأزرق الغامض (CHRYSLITE).

تعتبر الصفائح المتموجة عازلة حرارية جيدة و مقاومة لأشعة الشمس، كما أنها لا تتأكسد،

إضافة إلى تميزها بالصلابة.

2.2.2.1.2.3. أنابيب بالاميانت اسمنت

هناك نوعين من الأنابيب:

- أنابيب الاميانت اسمنت التي تتحمل قوة الضغط: وتصنع انطلاقا من مزج الماء و الاسمنت من النوع CPJ45 الملائم له ثم مزج الاميانت الأزرق الغامض معهم، و بعد الحصول على هذا المزيج يتم التقاف و ضغط الطبقات المتتابعة بحيث تصبح رقيقة جدا، و يتراوح سمك الطبقة الواحدة من أميانت اسمنت 0.2 إلى 0.3 ملم، و هي ملتوية بشكل مستمر على مثقب فولاذ و كل أنبوب مضغوط بالطريقة السابقة كما أن نظام الضغط منظم تماما و مسطر و يسمح في نفس الوقت بازدياد سمك الأنابيب، و تستعمل هذه الأنابيب لتوزيع الماء الصالح للشرب و ري المساحات الزراعية.

- أنابيب الاميانت اسمنت دون ضغط: تصنع بنفس الطريقة السابقة تقريبا و تستعمل كشبكة للتطهير و صرف المياه القذرة.

3.2.1.2.3. النشاط الثانوي

النشاط الثانوي لوحدة اميانت اسمنت مفتاح هي تسويق منتجاتها الثلاثة عبر كامل التراب الوطني.

4.2.1.2.3. أسواق الوحدة

كما هو مذكور سابقا فان من ابرز نشاطات الوحدة هو تسويق الإنتاج على شكل عقود بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة مهما كانت عمومية أو خاصة و زبائن هذه الوحدة هم كالتالي:

- الزبائن من القطاع العام: هذا النوع من الزبائن يهتم خاصة بالأنابيب، و العلاقة مع هذا القطاع تقريبا دائمة و ذلك لحاجتها إلى المشاريع أما طريقة الدفع الذي تتبعه في بعض الأحيان هي الدفع بالتقسيط.

- زبائن من القطاع الخاص: هذا النوع من الزبائن يهتم خاصة بالصفائح المتموجة، و تكون العلاقة معهم عن طريق القرار النهائي من الإدارة التجارية وتتخذ قرارات تسير الأعمال عن طريق الوحدة.

2.2.3. إدارة الموارد البشرية

لقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية المورد البشري باعتباره أساس العملية الإنتاجية و هذا ما نلاحظه اليوم في الكثير من المؤسسات الاقتصادية و التي أصبحت تبدي اهتماما ملحوظا بشأن مواردها البشرية، من حيث ظروف العمل طريقة تأدية المهمات و التحكم في الأساليب الإدارية المتبعة إضافة إلى الاهتمام بالجانب البيولوجي للعامل و ذلك لمعرفة و فهم ردود أفعاله داخل المؤسسة.

1.2.2.3. مكانة و دور دائرة إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة مكانة جد معتبرة و لها دور فعال في عملية تسيير الموارد البشرية و هذا ما سوف نلاحظه من خلال الأدوار التي تقوم بها هذه الدائرة:

1.1.2.2.3. دور رئيس دائرة الموارد البشرية

- يقوم بوضع برامج لتكوين الموارد البشرية التابعة للمؤسسة.
- يقوم بوضع مخطط التنظيم على مستوى الموارد البشرية.
- يشرف على تنظيم و تطبيق العمل المتفق عليه جماعيا و كذا تطبيق القانون الداخلي.
- يطبق الإجراءات التأديبية (ضبط الأخطاء، قرار العقوبات).
- يسهر على أن يكون الجو اجتماعي (حميمي).
- يسهر على تطبيق القوانين التي تسيير الموارد البشرية.
- يدرس كل الأمور و المشاكل الموجودة بين عمال الوحدة.
- يقيم مدى تطور و نمو إمكانيات كل عامل.
- كما يمكنه أيضا أن يقوم بالإجراءات التالية:
- يضمن إرضاء رغبات و متطلبات العمال.
- تحسين مستوى التأهيل بالنسبة للعمال.
- يضمن الوسائل المادية كالنقل، المطعم،..... الخ.
- يسهر على ضمان الأمن و النظافة.

2.1.2.2.3. الصلاحيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية

تقوم دائرة إدارة الموارد البشرية بعدة إنجازات و ذلك بالتنسيق مع المصالح التالية:

1.2.1.2.2.3. مصلحة المستخدمين: يسهر هذا القسم على تسيير العمال و تطبيق القوانين كما أن

- لرئيس هذا القسم عدة مهامات و هي:
- تحضير الميزانية التقديرية لهذه الدائرة.
- يشارك في تحضير الميزانية التقديرية للوحدة.
- يحضر مشاريع التوظيف التكويني الترقية... الخ.
- يتابع تطور العامل (التوظيف، المرض، العطلة، التقاعد... الخ)
- يقوم بتحضير جداول إحصائية.
- التعليق على الفروقات.
- اقتراح الحلول المناسبة.
- يسهر على أن يكون سجل الدخول يومي أما الخروج فيكون حسب النظام المعمول به.
- يتابع بطاقة المعلومات الرئيسية للعامل.
- يشارك في تطبيق العقوبات و الترقيات.
- ينسق و يراقب تطبيق العقوبات و يسهر على احترام المعايير و الضوابط التأديبية.

- يوجه عمل المساعد الاجتماعي مع طبيب العمل.
- تتكون مصلحة المستخدمين من أربعة فروع:
 - فرع تسيير العمال: و يقوم هذا الفرع ب:
 - تسيير الأجرة للعمال الدائمين و المتقاعدين.
 - الإشراف على مراقبة الساعات الإضافية.
 - تقديم العطل الطويلة المدى.
 - المحافظة على ملفات العمال و ترتيب البريد و المراسلات لكل عامل في ملفه.
 - تحضير كل ما يهم العامل من كشف الراتب شهادة عمل...الخ.
 - فرع الأجر: يقوم هذا الفرع بتحضير الأجور للعمال على أساس المعلومات المتوفرة ثم تقديم الأجرة المحضرة إلى قسم المحاسبة للأمر بصرفها و نقلها إما إلى الحساب الجاري البريدي أو البنك، و يستخرج من كشف الأجر نسختين النسخة الأصلية تقدم للمعني و النسخة الثانية غير أصلية تحفظ في الأرشيف.
 - فرع اجتماعي: و يهتم هذا الفرع بالأعمال الاجتماعية للعمال داخل الوحدة كالتالي:
 - متابعة التعويض الطبي و المتبادل ببطاقة العامل و بطاقة التعويض العائلي.
 - متابعة العطلة المرضية للعامل.
 - تقديم لفرع تسيير العمال كل المعلومات الخاصة بالعامل ليتسنى لهم تحضير الأجر.
 - تنشيط المواعيد (للعامل) من اجل إجراء المراقبة الطبية للعمل.
 - فرع تسيير المطعم: يتلخص دور هذا الفرع في تحضير الوجبات.

2.1.2.2.3.2. مصلحة التكوين

- يتمثل دور رئيس هذا القسم فيما يلي:
 - الإعداد و التخطيط لدورات التكوين.
 - اختيار المتكويين.
 - تنشيط جلسات بالنسبة للمتكويين.
 - إعداد دراسات للمناصب.
 - التعريف بالوسائل و الطرق التعليمية.
 - مراقبة مناهج التعليم.
 - تقويم الفروقات و تقديم التصحيحات الضرورية.
 - إجراء امتحان في نهاية التكوين (اختبار تقني).
 - كما تشرف على:
 - إجراء انتقاء بين المترشحين.

- تطبيق البرامج.
- تطبيق كل ما يخص الدروس و دعم المناهج التعليمية و الامتحانات.
- التسيير الإداري للمتربصين.
- مراقبة تطبيق مختلف العمليات المتعلقة بالتكوين الداخلي و الخارجي.

3.1.2.2.3. مصلحة الوسائل العامة

تتمثل في مجموعة الأدوات المادية و البشرية الموجودة في الوحدة و تنقسم إلى فرعين:
فرع الوسائل العامة: عمل هذه المجموعة هي تسيير الأدوات الموجودة لدى الوحدة في المرأب و هي:

- الشاحنات ذات الوزن الثقيل.
- الشاحنات ذات الوزن الخفيف.
- شاحنات نقل العمال.
- فرع الأشغال و الصيانة:

يقوم فريق هذا الفرع بالبناء و الطلاء النظافة و صيانة أنابيب المياه.....الخ.

الوسائل المستعملة في هذا القسم هو:

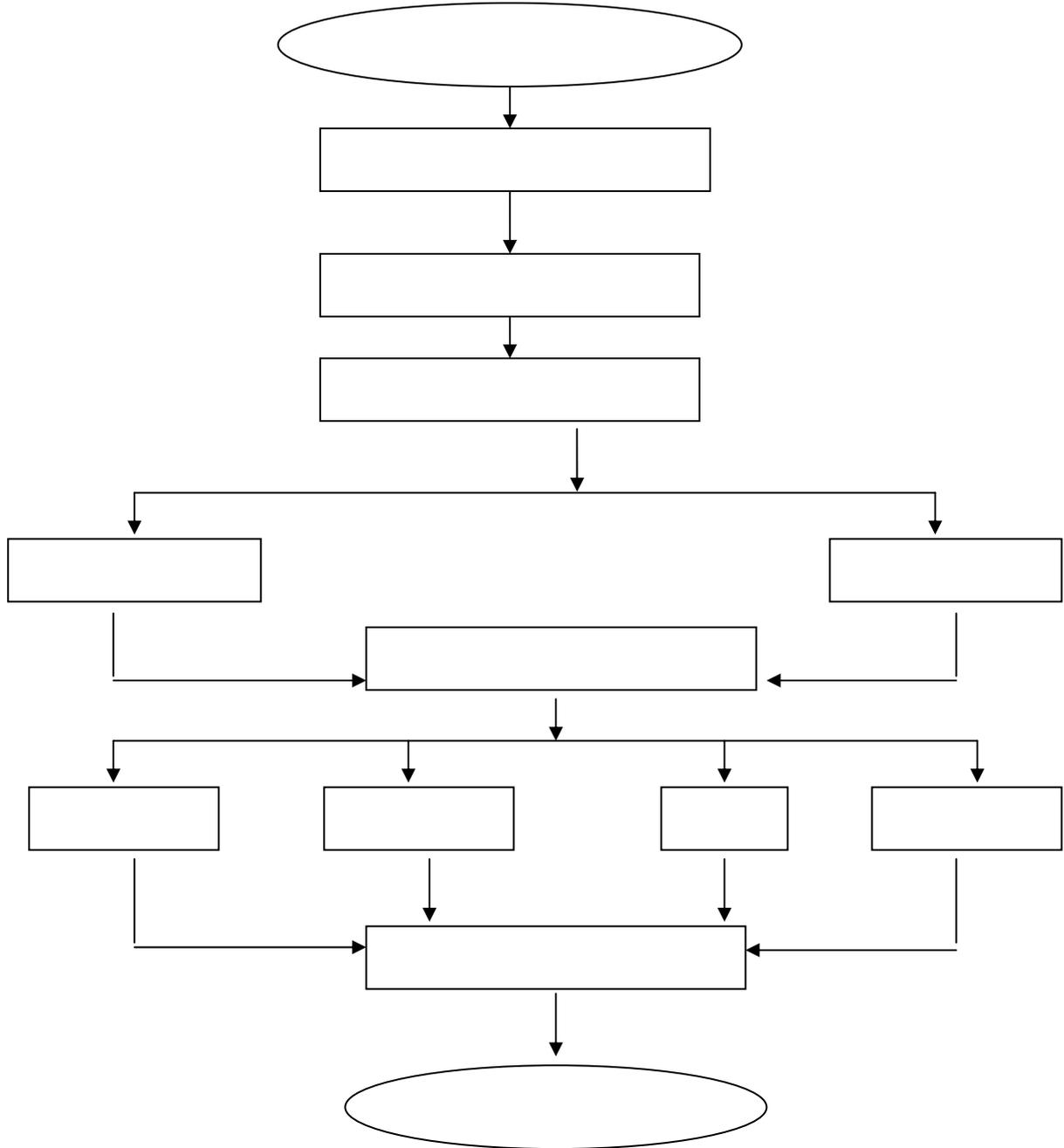
- أمر (مهمة)، رخصة (دخول / خروج).
- دفتر اليومية حيث نجد فيه كل ما يخص شراء مواد البناء المنقولة و أدوات المكتب.
- سجل أمر حيث نجد فيه أدوات النقل للمهمات.
- سجل خاص بكل ما يخص استهلاك المواد الأولية.
- مدير الأعلام الآلي: يتمثل فيما يلي:
- رئيس قسم سكرتاريا، مبرمج تقني سامي للصيانة.
- دور هذا القسم هو تسيير كل الملفات التي تخص التسيير الجيد للوحدة و التي تخص عملية معالجة المعطيات المتعلقة بالإنتاج و التموين و المبيعات...الخ.

2.2.2.3. توظيف الموارد البشرية

التوظيف هي عملية تخص إيجاد مناصب العمل الشاغرة الموجودة لدى الشركة و التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:
 الاستقالة، التقاعد، التغيير، الترقيات، العطل الطويلة المدى....الخ.

1.2.2.2.3. طريقة التوظيف

إن سياسة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط في مجال التوظيف هي تسهيل العمل وإيجاد جو ملائم للتمكن من العمل ضمن ظروف حسنة لكل العاملين الموجودين في المؤسسة كما أن سياسة هذه الشركة تعتمد على التوظيف الداخلي، و إذا لم تجد ما تبحث عنه فإنها تتوجه إلى التوظيف الخارجي، و تتمثل المراحل الأساسية لعملية التوظيف فيما يلي:



شكل رقم 33: طريقة التوظيف في شركة اميانت اسمنت بمفتاح

و فيما يلي شرح كل مرحلة بالتفصيل:

1.1.2.2.3. المرحلة الأولى

و تتكون من:

- طلب العمل: في حالة وجود نقل أو ترقية يكون هناك منصب جديد يعلن عنه المسؤول المباشر حيث يقوم بوضع طلب عمل للمنصب شاغر، هذا الطلب يتم دراسته من قبل المسؤول المباشر، بعد ذلك يرسل هذا الطلب إلى قسم المستخدمين مع كل المعلومات الخاصة به مثل مواصفات المنصب تاريخ الدخول للعمل مدة العمل مستوى التكوين الأساسي إذا لزم ذلك.
- دراسة الطلب: بعد الشروع في التوظيف من طرف قسم التوظيف يتم التأكد من صلاحية الطلب و المخطط السنوي للتوظيف (المنصب و الميزانية).
- التعريف بالمنصب (مرجع بطاقة معلومات المنصب): إن تعريف المنصب أو الوظيفة يسمح بتحديد احتياجات التوظيف.

- اللجوء إلى المترشحين الداخليين: التوظيف الداخلي هو احد الأساليب الإدارية المستعملة من طرف إدارة الشركة مع عمالها، والهدف من اللجوء إلى المترشحين الداخليين هو محاولة إيجاد ظروف أحسن للعمل داخل المؤسسة، و محاولة خلق علاقات جديدة مع الأفراد العاملين و الإدارة، إضافة إلى خلق نوع من الولاء و الانتماء للشركة، كما أن هذه العملية تساعد الشركة على التقليل من التكلفة.

و يتم التوظيف الداخلي على أساس:

- وجود نظام معلومات حول المنصب.
- اللجوء إلى ملفات الموظفين والمبرمجة أليا.
- وجود مخطط للمهنة (العمل).
- نظام التقييم للعمال (سابقا).
- و يتم الإعلان عن النتائج عن طريق نشر ملصقات داخل الشركة.
- اللجوء إلى مترشحين خارجيين: تقوم المؤسسة بهذا النوع في حالة:
 - استحالة وجود الأشخاص المطلوبين داخل الشركة.
 - تنشيط العمل داخل المؤسسة عن طريق توظيف من الخارج.
 - و تتمثل المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة فيما يلي:
 - الطلبات المقدمة للمؤسسة للتوظيف حيث تحتفظ الطلبات لحين الحاجة إليها.
 - مكاتب التوظيف.
 - الإعلان في الجرائد.

- اختيار المترشحين: الاختيار يكون على أساس المواصفات المطلوبة الحد الأدنى لسن التوظيف محدد بـ 18 سنة و يتم التوظيف عن طريق عقد عمل وفق القانون، يتم في الأول دراسة كل المعلومات (السيرة الذاتية، الطلب،... الخ).

أما بالنسبة إلى التشغيل الداخلي فيتم عن طريق دراسة الملفات و يقع بذلك الاختيار على بعض المترشحين على أساس التجربة، التكوين، الشهادة، السن،... الخ و بهذا يتم التصفية و بعد ذلك يتلقى المترشحين الراسبين جواب سلبي تحدد فيها أسباب الرفض (الإقصاء)، أما بالنسبة إلى البقية فسيتم استدعائهم.

2.1.2.2.2.3. المرحلة الثانية

و تمر بعدة مراحل و هي:

- الاستبيان: عن طريق الاستبيان تتعرف المؤسسة على نوع الشخصية التي ستعمل معهم و لكن هذا في حد ذاته غير كافي مما يتطلب استدعائهم.

- المحادثة: عن طريقها يتم إعلام المترشح بكل ما يخص المؤسسة و المنصب و خصائصه، كما يسمح للمرشح بالتعبير عن مشواره العملي و عن قدراته و طموحاته المستقبلية و هي فرصة للمترشح للاقتناع بأفكاره.

- الاختبار: يتم عن طريقه تثبيت رأي المسؤول بالنسبة لكل مترشح.

- الفحص الطبي: عن طريق الفحص الطبي يتم تثبيت:

- القدرات الفيزيائية للمترشح.

- النهي عن هذه الوظيفة بالنسبة لبعض العمال.

3.1.2.2.2.3. المرحلة الثالثة

و تتمثل في:

- قرار التوظيف: بعد المرور بكل المراحل السابقة يتم تقديم المترشحين إلى المسؤول المباشر.

و بهذا يتم تعيين المترشح و يتم إدخاله إلى العمل، وتدريبه، و توفير الظروف الملائمة للعمل كما يتم تعريفه بمنتجات شركة الاسمنت و مشتقاته للوسط أو الوحدة التي سيعمل بها و مكانتها و نشاطها و

كذا الأمور التي تهم العامل مباشرة كالقطاع الطبي و المطعم... الخ، بعد ذلك يتصل العامل الجديد

برئيس القسم المباشر و يتم تقديمه إلى زملائه في العمل و تعيين الأعمال التي يقوم بها... الخ.

عند تسجيل الموظف الجديد يتم ملء الاستمارات المتعلقة بكل المعلومات الخاصة بالعامل و التي

تحدد بدقة حالة العامل، و بهذا يصبح هذا العامل الجديد مثله مثل أي عامل آخر في وحدة اميانت

اسمنت بمفتاح.

من خلال كل سبق يمكن أن نلاحظ أن شركة أميانت اسمنت بمفتاح، تستعمل طرق علمية في عملية توظيف الموارد البشرية و هذا من اجل الحصول على أفضل المهارات و الكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم من اجل تحقيق أهدافا، و هذا ما يساعد على تدعيم نظام الجودة في هذه الشركة لان جودة الموارد البشرية يعني جودة النظام و بالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

3.2.3. تجربة شركة أميانت اسمنت بمفتاح في مجال إدارة الجودة

من اجل صمود مؤسسة المواد المشتقة للوسط و بالأخص وحدة أميانت اسمنت بمفتاح في سوق المنافسة الدولية يستلزم الأمر أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي لها، و من هنا أيقن الفريق المسير ضرورة تطوير الأسلوب الإداري الذي تسير عليه الشركة و أن تطوير و تحسين جودة المنتج يمثل أهم عنصر من عناصر التعامل في سوق المنافسة، و كانت إدارة الجودة هي الأسلوب الإداري الذي تبنته إدارة شركة أميانت اسمنت بمفتاح و هذا انطلاقا من سنة 1999 .

1.3.2.3. مرحلة ما قبل الحصول على شهادة الايزو 9002 إصدارات 1994

تعتبر مرحلة ما قبل الحصول على شهادة الايزو 9002 إصدارات 94 المرحلة الأساسية في انطلاق الجودة داخل الشركة، حيث اقتنعت المديرية العامة لشركة المواد المشتقة للوسط و على رأسها رئيس المدير العام للشركة بضرورة و حتمية إدارة الجودة و هذا ما دفعهم إلى وضع عدة مهامات و مسؤوليات من جل تجسيد نظام الجودة و تتمثل هذه المهامات و المسؤوليات فيما يلي:

1.1.3.2.3. مهام المديرية العامة

- التصريح بأول مسؤول في الشركة و يكون هذا التصريح في شكل وثيقة ممضية و معلقة و تسمى برسالة التزام أو اعتماد الجودة حيث تشرح فيها المديرية إرادتها في تجسيد الانطلاقة و تم:
- تعيين ممثل في المديرية يكون مسؤول إدارة الجودة لتثبيت القرار و الأهداف.
- التعريف بسياسة الجودة.
- تنظيم الشركة.
- وضع الوسائل في العمل و الأهداف المسطرة.
- تكوين الموظفين.
- مراجعة المديرية.

2.1.3.2.3. بناء (تكوين) نظاما الجودة و يشمل ما يلي:

- ترتيب وثائق نظام الجودة.
- استعمال الوثائق و المعطيات.

- تخطيط الجودة.
- تسجيل كل ما يتعلق بالجودة.
- تسيير وثائق جودة الشركة.

3.1.3.2.3. عمليات التكوين و التحسين فيما يخص الجودة و تتمثل فيما يلي:

- التعريف ببرنامج التكوين المتعلق باحتياجات الشركة (المواد الممنوحة، و الوثائق المزودة).
- تقرير محتوى التكوين.

4.1.3.2.3. تحرير(كتابة) ملفات الجودة يشمل ما يلي:

- تاريخ كتابة ملفات الجودة.
- تخصيص برامج عمل لمجلس إدارة (لجنة) القيادة.
- إعطاء تعريف حقيقي للإجراء (من يفعل ماذا ؟ ، متى ؟ ، كيف ؟)
- احترام مراحل كتابة الإجراء (الإجراء المعياري).
- إعطاء تعريف أكثر وضوحا فيما يخص كتابة الإجراءات.
- تشكيل إذا أمكن مكون نظام الجودة (و هو ضروري و خاص).

5.1.3.2.3. وضع وثائق الجودة محل التطبيق يشمل على ما يلي:

- نشر إجراءات الجودة للنظام من اجل التطبيق.
- نشر دليل الجودة.
- نشر تعليمات و أسلوب العمليات.

6.1.3.2.3. إعداد برنامج تدقيق الجودة يشمل ما يلي:

- وضع لنظام الجودة وظيفة التدقيق، و يمكن أن يكون مسؤول مديرية الجودة هو المسؤول عن هذه الوظيفة.
- إرسال اشعار لوظيفة التدقيق (كذكر تاريخ و توقيت التدقيق، و مجاله، والشخص الذي يقوم بعملية التدقيق)
- اجتماع الافتتاح (و يتم تعيين أهداف و مجال العمل)
- اجتماع الاختتام (مشاركة مديرية التدقيق و المسؤولين عن المهامات)
- عرض الملاحظات.
- تكوين خلاصات بشكل واضح عن التدقيق.
- الاحتفاظ بتقرير التدقيق.

7.1.3.2.3. معالجة عدم التطابق

أثناء تطبيق نظام الجودة يضع المدققين أو فريق التدقيق في تقرير تدقيقهم على الأقل ملاحظة أو عدم تطابق صغيرة أو كبيرة، و إذا كان هناك تعارض بين معايير الايزو 9002 و الأهداف الأخرى فإنه يستدعى الانتباه في المعايير المطبقة.

8.1.3.2.3. تنظيم العمليات المصححة

العمليات المصححة تعمل بعد تدقيق الجودة الداخلي لكي يبقى نظام الجودة مرتبط و فعال.

9.1.3.2.3. تحضير ملفات الجودة منة اجل التصديق

عندما انتهت الشركة من التدقيق و الأنظمة المدققة استطاعت قطع المرحلة الأولى بنجاح و هذا ما مكنها من الاقتراب من الهيئة المثبتة لشهادة الايزو من اجل تقديم ملفها.

10.1.3.2.3. شهادة إثبات نظام الجودة

الشركة استطاعت الحصول على شهادة المصادقة (الإثبات) لأنها أثبتت أن نظام تسيير الجودة يتطابق و متطلبات الايزو 9002 إصدارات 1994.

2.3.2.3. مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الايزو 9002 إصدارات 1994

أكدت شركة المواد المشتقة للوسط هدفها من اجل التحسين المستمر لتنظيمها بوضع نظام ضمان الجودة و المتمثل في الايزو 9002 إصدارات 94 هذا النموذج يغطي أساسا تطورات الأنشطة و كل العمليات لمصنع أميانت اسمنت بمفتاح و من أهم الأعمال التي قامت بها المديرية العامة من اجل وضعه (مشروع الايزو) موضع التنفيذ ما يلي:

2.3.2.3.1. مصادر الجودة

قام ممثل إدارة المؤسسة (مسئول ضمان الجودة) بتنظيم ملتقى حول الجودة (يوم 05 / 01 / 1999) في مقر مجمع الإسمنت و مشتقاته للوسط، و كان بذلك بداية بعث المشروع و الهدف منه هو:

- أيام إعلامية و تحسيسية حول الجودة للإطارات و المنفذين.
- وضع تعريف الجودة لمختلف المستويات التنظيمية في الشركة.
- تكوين خاص لفريق الجودة حول معايير الايزو 9000.
- تكوين حول تدقيق الجودة الداخلي.
- تكوين حول التقنيات الإحصائية للمراقبة.
- تحضير معاينة الجودة.

هذا النوع من المعاينة يسمح للشركة باكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف للتحسين في مهامات نشاط معين و كذا في تنظيم نفسه في الواقع بالمعنى الدقيق.

2.3.2.3.1. تخطيط مخطط الأعمال

مخطط الأعمال يتم تحضيره من طرف المستشار تبعاً لمعاينة الجودة و هذا يسمح لشركة المواد المشتقة للوسط بوضع نظام تثبيت نظام الجودة.

2.3.2.3.1. تحرير الإجراءات و التعليمات المتعلقة بنظام الجودة

فريق الجودة ملزم بتحرير و صياغة وثائق الجودة الموصولة بنظام الجودة و تتمثل في ما يلي:

- مجلة العقد.
- التحكم في الوثائق.
- المشتريات.
- التحكم في التطور.
- المراقبة و التجارب.
- حالة المراقبة و التجارب.
- التحكم في المنتجات المطابقة للمواصفات.
- نشاطات تصحيحية و احتياطية.
- ترتيب السلع و التخزين.
- معالجة المنتجات غير المطابقة للمواصفات.
- تسجيلات متعلقة بالجودة.
- تدقيق الجودة الداخلي.
- التكوين.
- تقنيات الإحصاء.
- تقويم مركز غبار الاميانت.

2.3.2.3.1. تحرير دليل ضمان الجودة

هو وثيقة قاعدية في الهندسة الوثائقية للشركة يكتب بوضوح سياسة الجودة، كذا الأهداف المقاسة لتنظيم فعال و ناجح هذه الوثيقة مصادق عليها في نسختها الأولى و وثقت من طرف المنظمة العالمية للتقييس (Q M I Canada).

النسخة الثانية لهذا الدليل صودق عليها خلال شهر جويلية 2001 تبعا لمراجعة بعض الفصول نتيجة لتدقيق وثائقي داخلي، وضعت إجراءات الجودة و التعليمات حيز التطبيق و هي المقررة خلال شهر جويلية 2001 بصورة متطورة و الذي سمح لشركة اميانت إسمنت بتشغيل نظام الجودة الموضوع حيز التطبيق، و الهادفة إلى:

- كسب زبائن جدد.
- زيادة الأرباح.
- تحسين المنتج و الخدمات.
- تحسين استعمال الوسائل.
- تخفيض تكلفة اللاجودة.
- مكافحة كل أنواع التبذير.

في هذه الأثناء كانت المنظمة العالمية للتقييس قد قامت بمراجعة العديد من المواد المتعلقة بالايزو 9002 إصدارات 1994 و أدخلت عليها عدة تعديلات بما يتماشى و التطورات العالمية إلا أن شركة المواد المشتقة للوسط و بالتحديد وحدة اميانت إسمنت لم تكن مستعدة و لم تتحضر لهذه التعديلات المدخلة على الايزو 9002 و هذا ما منعها من المصادقة على النسخة الثالثة من شهادة الايزو 9001 إصدارات 2000 لكن فريق الجودة لشركة اميانت إسمنت و على رأسهم رئيس المدير العام أكدوا على انه لا ينبغي التوقف عند هذا الحد بل العمل على التحسين المستمر للجودة، بالإضافة إلى ذلك فانه ينبغي المحافظة على المستوى الذي وصلت إليه الشركة والذي منح بموجبه الشهادة، حتى يتم تحقيق رضا الزبائن و رغباتهم، لان الجودة المطلوب توفرها في المنتجات هي المحدد الرئيسي لرغبات الزبائن.

ولكن يمكن للشركة من تحقيق هذا المستوى من الجودة و ذلك بمتابعة إجراءات إدارة الجودة و وضع معايير خاصة بها و ليس بالضرورة أن تكون لها شهادة مصادق عليها من قبل المنظمة العالمية للتقييس حتى تكون منتجاتها متميزة بالجودة العالمية، كما أن سلسلة الايزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة و تعطي ضمان مكتوب لأي منتج انه يتلاءم مع متطلبات الجودة بهدف تلبية رغبات الزبائن بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة تقوم على منظور شامل و هدفها هو أن تفوق توقعات الزبائن.

أي بمعنى أن شركة اميانت إسمنت بمفتاح حصلت على شهادة الايزو 9002 إصدارات 1994 كبداية لمواصلة طريقها نحو تحسين المستمر للجودة، كما أن تجربتها في إدارة الجودة تعتبر انطلاقة

جيدة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة لان مواردها البشرية تمتلك ثقافة عميقة عن الجودة وهذا ما يدعم الشركة لتبني هذا الأسلوب الإداري الحديث.

3.3. تحليل بيانات الاستبيان

في هذا المبحث سنقوم تحليل بيانات الاستبيان، و سيكون هذا التحليل بالتطرق إلى المميزات العامة للعينتين المختارتين و هما عينة الإدارة المباشرة و عينة الإدارة الوسطى، و كذا تحليل مختلف الأبعاد التي تقيس لنا محاور إدارة الجودة الشاملة لدى المورد البشري.

_____:

-

1.3.3. المميزات العامة للعينتين

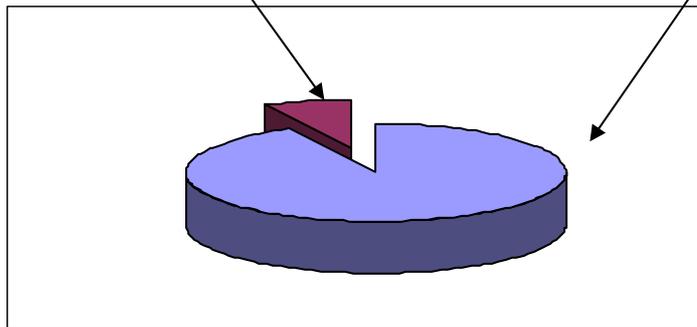
إن مميزات العينة سواء للإدارة المباشرة أو الإدارة الوسطى تفيد في فهم مجموعة البحث من خلال تحليل المتغيرات التالية:

1.1.3.3. الجنس

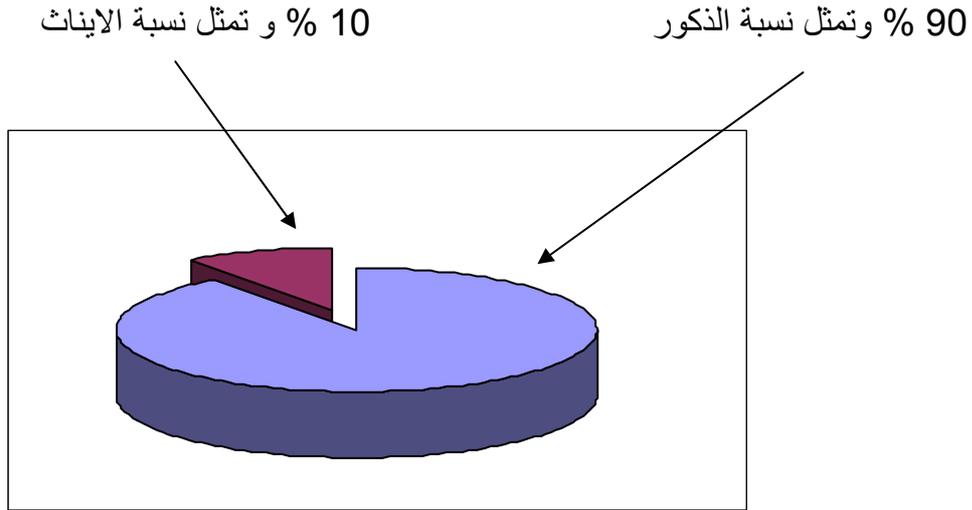
الجنس	الإدارة المباشرة		الإدارة الوسطى	
	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)
ذكر	74	92,5	9	90
أنثى	6	7,5	1	10
المجموع	80	100	10	100

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

92.5% وتمثل نسبة الذكور و 7.5% وتمثل نسبة الإناث



شكل رقم 34: التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب الجنس



شكل رقم 35: التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب الجنس

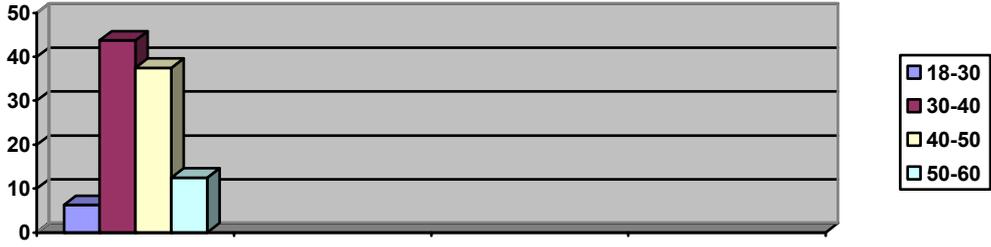
أهم ما يمكن ملاحظته هو نسبة الإناث المنخفضة جدا مقارنة بنسبة الذكور في كلا العينتين و لعل انخفاض نسبة العاملات راجع إلى طبيعة نشاط هذه الشركة إذ أن معظم عمليات و مراحل الإنتاج تتطلب جهدا كبيرا (عضلي) أكثر مما هو فكري كما أن نظام الإنتاج المستمر و الذي يتطلب العمل على ثلاث دوريات (فرق) في اليوم لا يتناسب مع طبيعة الإناث كما يجدر الإشارة أن معظم الإناث يعملن في الإدارة كإطارات و تقنيات و مهندسات و محلات بالمخابر.

2.1.3.3 . السن

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن

الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات السن
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
-	-	6.25	5]30 – 18]
10	1	43.75	35]40 – 30]
60	6	37.5	30]50 – 40]
30	3	12.5	10]60 – 50]
100	10	100	80	المجموع

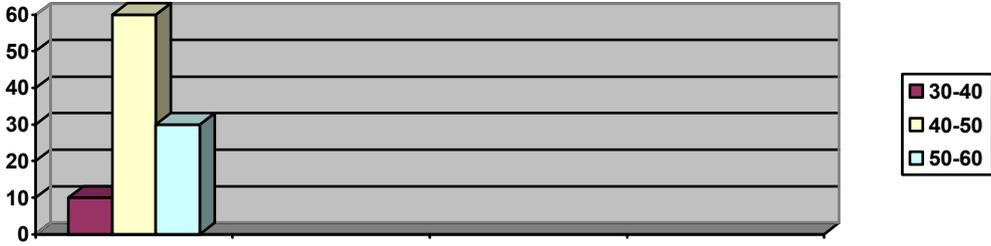
النسب



السن

شكل رقم 36: التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب السن

النسب



السن

شكل رقم 37: التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب السن

يعود سبب ارتفاع نسبة العمر في الإدارة المباشرة و الذي تتراوح أعمارهم ما بين [30 - 40] و [40 - 50] إلى كونه المتوسط العمري للعاملين يقدر ب 41 سنة تقريبا.

$$\bar{X} = 1/n \cdot \sum ni \cdot xi = 1/80.3245 = 40.56$$

بينما يعود سبب ارتفاع نسبة العمر في الإدارة الوسطى و الذي تتراوح أعمارهم ما بين [40 - 50] و [50 - 60] إلى كونه المتوسط العمري للعاملين يقدر ب 47 سنة.

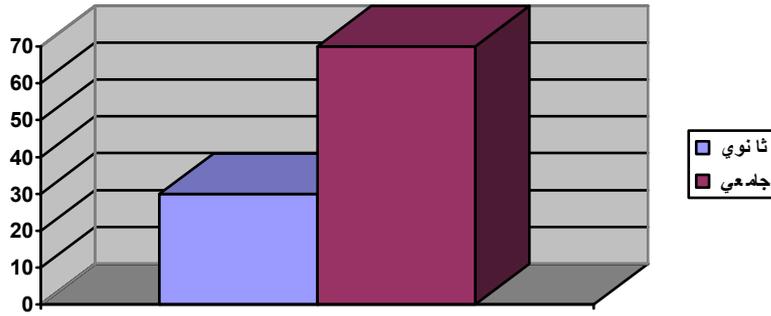
$$\bar{X} = 1/n \cdot \sum ni \cdot xi = 1/10.470 = 47$$

3.1.3.3 . مستوى التعليم

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم

الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات مستوى التعليم
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
-	-	7.5	6	أمي
-	-	28.75	23	ابتدائي
-	-	22.5	18	متوسط
30	3	35	28	ثانوي
70	7	6.25	5	جامعي
100	10	100	80	المجموع

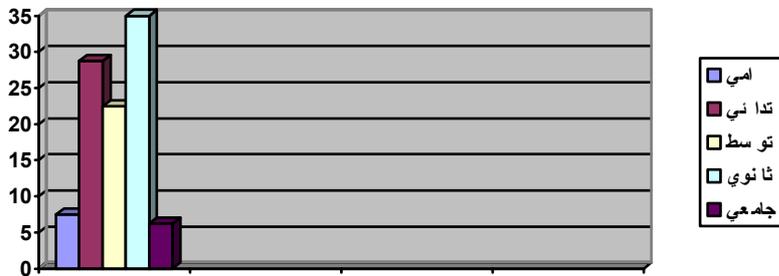
النسب



مستوى التعليم

شكل رقم 38: التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب مستوى التعليم

النسب



مستوى التعليم

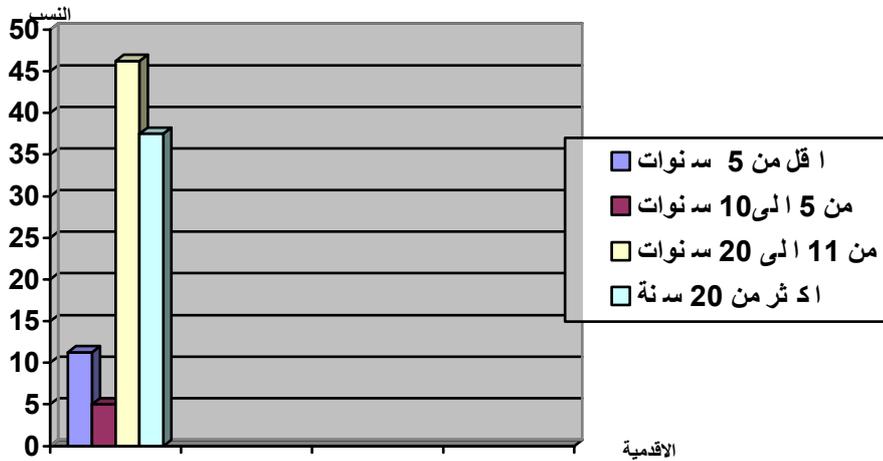
شكل رقم 39: التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب مستوى التعليم

من خلال هذه الأشكال نلاحظ أن مستوى التعليم في الإدارة المباشرة متوسط، أما في الإدارة الوسطى فالغالبية منهم يحملون شهادات عليا و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المهام التي تتطلب أشخاص معينين لشغل وظيفة معينة.

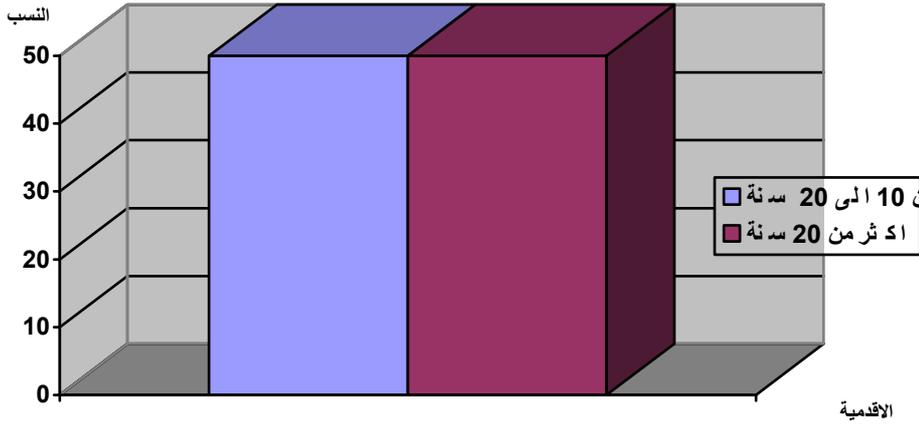
4.1.3.3. الأقدمية

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الأقدمية
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
-	-	11.25	9	أقل من 05 سنوات
-	-	5	4]10 – 5]
50	5	46.25	37]20 – 10]
50	5	37.5	30	أكثر من 20 سنة
100	10	100	80	المجموع



شكل رقم 40 : التمثيل البياني للإدارة المباشرة حسب الأقدمية



شكل رقم 41: التمثيل البياني للإدارة الوسطى حسب الأقدمية

من خلال هذين الشكلين يتضح أن معظم المبحوثين تتراوح مدة أقدميتهم في الشركة محل الدراسة في كلا العينتين ما بين [10-20] و أكثر من 20 سنة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أقدمية الشركة في حد ذاتها.

2.3.3. تحليل جداول بيانات الاستبيان (لإدارة المباشرة و للإدارة الوسطى)

و من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل بيانات الاستبيان لكلا العينتين (الإدارة المباشرة و الإدارة الوسطى) المتعلقة بمختلف الأبعاد التي تقيس لنا محاور إدارة الجودة الشاملة لدى المورد البشري.

1.2.3.3. البعد الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

في هذا البعد سوف نحاول تحليل البيانات المجمعة، لغرض معرفة مدى إدراك العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

و قبل كل شيء لابد لنا من معرفة ما إذا كانت إدارة الشركة محل الدراسة قد قامت بنشر مفهوم الجودة بين مختلف الموارد البشرية أم لا، خصوصا و أن لهذه الشركة تجربة في مجال إدارة الجودة.

- العنصر الأول: هل قامت مؤسستكم بنشر مفهوم الجودة بين مختلف العاملين في الشركة؟

جدول رقم 10: نشر مفهوم الجودة بين مختلف العاملين في الشركة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
		النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
73.3	66	100	10	70	56	نعم
26.7	24	-	-	30	24	لا
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ أكبر نسبة من بين إجابات مجموع المبحوثين هي 73.3% تأكد على أنّ إدارة الشركة قامت بنشر مفهوم الجودة بين مختلف العاملين، كما نجد نسبة 26.7% تنفي وجود نشر لمفهوم الجودة في الشركة، وإذا عدنا إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 70% تقر بوجود نشر لمفهوم الجودة بين مختلف العاملين، في المقابل نجد نسبة 30% تنفي وجود مثل هذه العلمية. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فإننا نجد نسبة 100% تأكد قيام إدارة الشركة بنشر مفهوم الجودة بين مختلف العاملين.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أنّ أغلب الإجابات تأكد على قيام الإدارة بنشر مفهوم الجودة في الشركة، و من خلال المقابلات الشخصية للأفراد المبحوثين أكدوا وجود حملات تحسيسية حول الجودة قام بها فريق الجودة في الشركة مع كافة رؤساء الدوائر و المصالح وتوعية كل واحد منهم العمال الذين هم تحت سلطته، ويعود ذلك إلى حصول الشركة على شهادة الإيزو 1994/9002 بهدف تعريفهم على مقياس الجودة العالمي و مبادئه وأهدافه، مما يعني أنّ الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة لها ثقافة عميقة عن الجودة، وهذا ما يشجع على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الثالث: إدارة الجودة الشاملة هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.

جدول رقم 12 : إدارة الجودة الشاملة هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة

%		%		%		%		%		%	
88,9	80	62,5	50	22,5	18	10	8	5	4	0	0
11,1	10	30	3	50	5	20	2	0	0	0	0
100	90	58,9	53	25,6	23	11,1	10	4,4	4	0	0

بينت لنا نتائج هذا الجدول أن أعلى نسبة للمتوسط العام لمجموع الإجابات هي 58.9 % و التي تعبر على موافقتها تماما بأن إدارة الجودة الشاملة هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة ، تليها نسبة 25.6 % تعبر عن موافقتهم لهذا العنصر، أما الذين يوافقون إلى حد ما فتقدر نسبتهم بـ 11.1 % كما نجد نسبة 4.4% تعبر عن الموقف غير الموافق من مجموع الأفراد المبحوثين، في حين لم يؤشر أي شخص من أفراد العينتين على مقياس غير موافق تماما. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 62.5% يعبرون على موافقتهم التامة على أن إدارة الجودة الشاملة هي العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة. تليها نسبة 22.5% هم كذلك يعبرون عن موافقتهم لهذا العنصر، أما نسبة 10% فهي تعبر عن الموقف المتوسط بمقياس موافق إلى حد ما، لتبقى نسبة 5% من مجموع المبحوثين لا يوافقون على أن إدارة الجودة الشاملة هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 50% تعبر عن الموافقة لهذا العنصر، تليها نسبة 30% من مجموع المبحوثين لهذه العينة تعبر عن موافقتهم التامة، كما نجد نسبة 20% تمثل الموقف المتوسط فيما يخص هذا العنصر.

و من خلال استنتاج نتائج الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب قد لاق قبولا في المتوسط. ولاق قبولا واضحا من أفراد عينة الإدارة المباشرة. وهذا يعود إلى الأهمية التي توليها هذه الأخيرة للعمل و المهامات المخولة لها خصوصا في ورشات التصنيع.

العنصر الرابع: و المتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة هي مراقبة المنتجات النهائية.

جدول رقم 13 : إدارة الجودة الشاملة هي مراقبة المنتجات النهائية

%		%		%		%		%		%	
88,9	80	16,3	13	21,3	17	11,3	9	51	41	0	0
11,1	10	0	0	0	0	20	2	80	8	0	0
100	90	14,4	13	19	17	12,2	11	54	49	0	0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة على العموم لكافة المبحوثين هي 54.4% تعبر عن عدم موافقتهم في أن إدارة الجودة الشاملة هي مراقبة المنتجات النهائية، تليها نسبتي 19% و 14.4% تعبران عن الذين يوافقون ويوافقون تماما على التوالي على هذا العنصر. أما نسبة 12.2% فهي تعبر عن الموقف المتوسط للإجابات حول هذا العنصر. في حين مقياس غير موافق تماما لم يؤشر عليه أي من العينتين. فإذا عدنا إلى الإدارة المباشرة فإننا نجد نسبة 51.25% تعبر عن نسبة الذين لا يوافقون على أن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد عملية مراقبة المنتجات النهائية، تليها نسبتي 21.25% و 16.25% يعبران عن نسبة المبحوثين الذين يوافقون ويوافقون تماما على هذا العنصر على التوالي ، لتبقى نسبة 11.25% توافق إلى حد ما على هذا العنصر. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 80% تعبر عن عدم موافقتهم في أن إدارة الجودة الشاملة هي مراقبة المنتجات النهائية فقط كما نجد نسبة 20% تمثل الموقف المتوسط من هذا العنصر.

ومن خلال تحليل نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن هناك نظرة إيجابية لدى أفراد العينتين، حيث أنهم يرون أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تتعدى من كونه مجرد نظام للفحص والمراقبة على جودة المنتجات النهائية، بل هي نظام متكامل و شامل يبدأ بتحديد رغبات المستهلك و ينتهي بخدمات ما بعد البيع، كما نلاحظ أن أفراد الإدارة الوسطى أكثر وعيا بهذا الأسلوب الإداري الحديث من الإدارة المباشرة وهذا أمر طبيعي نظرا لشعورهم بمسؤولية إدارة الشركة، وعليه فإن هذه النظرة الإيجابية من طرف مجموع المبحوثين لإدارة الجودة الشاملة تعتبر محفزا لتبني مثل هذه المفاهيم الجديدة.

العنصر الخامس: ويتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إرضاء الزبون وجعله هدف المؤسسة في المقام الأول.

جدول رقم 14 : إدارة الجودة الشاملة تعمل على إرضاء الزبون وجعله هدف المؤسسة في المقام الأول

%		%		%		%		%		%	
88,9	80	65	52	26,3	21	7,5	6	1,3	1	0	0
11,1	10	70	7	10	1	20	2	0	0	0	0
100	90	65,6	59	24,4	22	8,89	8	1,1	1	0	0

من خلال نتائج هذا الجدول نجد أعلى نسبة للمتوسط العام لمجموع الإجابات هي 65.6% تعبر عن الموافقة التامة من بين مجموع المبحوثين، تليها نسبة 24.4% تعبر عن قبولها لهذا العنصر بمقياس موافق، كما نجد نسبة 8.89% تعبر عن الموقف الوسط اتجاه هذا العنصر لتبقى نسبة 1.11% ممن لا يوافقون على هذا العنصر و هي نسبة غير معبرة، في حين لم نسجل أي تأشير على مقياس غير موافق تماما. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 65% يوافقون تماما على أن الاهتمام بالزبون وجعله هدف المؤسسة في المقام الأول يعتبر من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما نجد نسبة 26.25% تعبر كذلك عن موافقتهم، أما نسبة 7.5% فهي الرأي الوسط حول هذا العنصر، لتبقى نسبة 1.25% تعبر عن عدم الموافقة لهذا العنصر وهي نسبة غير معبرة. أما الإدارة الوسطى فمن بين مجموع المبحوثين نجد نسبة 70% توافق تماما على هذا العنصر، تليها نسبة 20% تعبر عن موافقتها ولكن إلى حد ما كما نجد نسبة 10% توافق عليه كذلك.

ومن خلال تحليلنا لهذه المعطيات نجد أن النسبة الغالبة لإجابات المبحوثين هي الموافقة تماما على أن إرضاء الزبون وجعله هدف المؤسسة في المقام الأول من أهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد وعي الموارد البشرية في هذه الشركة على حد سواء (الإدارة الوسطى و المباشرة) لمبادئ هذا الأسلوب الإداري، وأن المستفيد هو القوة المحركة للشركة وهدفها الأساسي، و سبب تواجدها، لذلك لا بد أن تفوق توقعاته، وتعقيا على ما سبق يمكن القول أن نظرة العينتين للمفاهيم الحديثة هي نظرة إيجابية، و هذا ما يشجع الشركة محل الدراسة إلى تبني مثل هذه المفاهيم.

العنصر السادس: المسؤولية مشتركة من أجل التحسين لجودة الإنتاج والخدمات.

جدول رقم 15 : المسؤولية مشتركة من أجل التحسين لجودة الإنتاج والخدمات

%		%		%		%		%		%		
88,9	80	62,5	50	22,5	18	7,5	6	6,3	5	1	1	
11,1	10	80	8	10	1	10	1	0	0	0	0	
100	90	64,4	58	21,1	19	7,8	7	5,6	5	1	1	

نلاحظ من خلال أرقام هذا الجدول أن أكبر نسبة هي 64.4% تعبر عن موافقتها التامة على أن المسؤولية مشتركة وفق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الإنتاج والخدمات، تليها نسبة 21.1% تعبر عن موافقتها لهذا العنصر ، أما نسبة 7.8% فهي تعبر عن الرأي الوسط في حين نجد نسبة 5.6% تعبر عن رفضها لهذا العنصر وانه لا يتناسب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أما نسبة 1.11% فتعبر عن عدم الموافقة التامة وهي نسبة غير معبرة.

% 62.5

% 22.5 % 7.5 % 6.25 % 1.25

أما بالرجوع إلى أفراد عينة الإدارة الوسطى فإننا نجد نسبة 80% تعبر عن الموافقة التامة على أن المسؤولية في ظل إدارة الجودة الشاملة مشتركة من أجل التحسين لجودة الإنتاج والخدمات، كما نجد تساوي بين نسبتي 10% لكل من يعبر عن موافقته لهذا العنصر ومن يعبر عن الموقف الوسط اتجاهه.

ومن خلال تحليل هذه الأرقام نلاحظ أن الغالبية من المبحوثين يعبرون عن موافقتهم التامة على أن المسؤولية تقع عليهم جميعا من أجل تحسين الجودة في الإنتاج والخدمات، مما يعني أن الرأي الغالب لاق قبولاً عالياً، إلا أن أفراد الإدارة الوسطى لاق قبولاً واضحاً مقارنة بالإدارة المباشرة وعلى العموم يعتبر هذا العنصر مؤشراً إيجابياً في هذه الشركة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

العنصر السابع: إحداء تغيير في شكل المنتج فقط.

جدول رقم 16: إحداء تغيير في شكل المنتج فقط

%		%		%		%		%		%	
88,9	80	5	4	10	8	5	4	29	23	51,3	41
11,1	10	0	0	0	0	20	2	50	5	30	3
100	90	4,4	4	8,9	8	6,7	6	31	28	48,9	44

يتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول أن أكبر نسبة من مجموع إجابات المبحوثين هي 48.9% تعبر عن رفضها التام لهذا العنصر. تليها نسبة 31.1% تعبر هي أيضا عن رفضها بمقياس غير موافق، كما نجد نسبة 8.9% توافق على هذا العنصر، في حين نجد نسبة 6.7% توافق و لكن إلى حدّ ما وهو الرأي الوسط من بين الإجابات، لتبقى نسبة 4.4% توافق تماما على هذا العنصر. أما إذا عدنا إلى الإدارة المباشرة فإننا نجد نسبة 51.25% ترفض تماما هذا العنصر ولا تعتبره ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تليها نسبة 28.75% هي أيضا تعبر عن رفضها لهذا العنصر بمقياس غير موافق، أما نسبة 10% فتعبر عن موافقة المبحوثين على هذا العنصر، في حين نجد تساوي بين نسبتين وهي: 5% لكل من الرأي المتوسط والرأي الموافق لهذا العنصر. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فإننا نجد نسبة 50% تعبر عن رفضها لهذا العنصر بمقياس غير موافق في حين نسبة 30% من المبحوثين ترفض تماما هذا العنصر ولا تعتبره ضمن مفهوم الجودة الشاملة، كما نجد نسبة 20% وهي تعبر عن الموافقة ولكن إلى حدّ ما.

من خلال استنتاج معطيات هذا الجدول نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت تتمحور حول مقياس غير موافق تماما وغير موافق خصوصا لدى أفراد عينة الإدارة المباشرة التي أظهرت إدراكها لهذا المفهوم الإداري الجديد مقارنة بالإدارة الوسطى. ولكن على العموم يمكن القول أن معظم المبحوثين يدركون أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تتعدى من كونها مجرد عملية تغيير في شكل المنتج فقط بل هي عملية تقوم بإحداء تغيير شامل في المفاهيم والنظم والمراحل التشغيلية. وهذا ما يدعو بالتفاؤل خصوصا وأن مثل هذه المفاهيم لازالت جديدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.2.3.3. البعد الثاني: الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 17: الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الاختيارات
التكرار (%)	التكرار (ك)	التكرار (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
5.56	5	-	-	6.25	5	1
3.33	3	-	-	3.75	3	2
1.11	1	-	-	1.25	1	3
2.2	2	-	-	2.5	2	4
87.8	79	100	10	86.25	69	5
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال هذا البعد سنحاول معرفة نظرة المبحوثين إلى الأشخاص الذين تقع عليهم مسؤولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من خلال قراءة أرقام هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من مجموع الإجابات لهذا العنصر هي نسبة 87.8% تعبر على أن مسؤولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة هي مسؤولية جميع الموارد البشرية، تليها نسب ضعيفة جدًا مقارنة بها وهي على التوالي 5.56%، 3.33%، 2.2% و 1.11% تعبر على أن الأفراد المسؤولون هم على الترتيب العمال التنفيذيون، أفراد الإدارة العليا فقط، الخبراء المختصون ومستشارو الشركة فقط، أفراد الإدارة العليا و الوسطى فقط. فبالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 86.25% تعبر على أن المسؤولية تقع على جميع العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما نجد نسبة 6.25% ترى أن المسؤولون عن تطبيق هذا الأسلوب الإداري هم الأفراد التنفيذيون، في حين نجد نسب 3.75%، 2.5% و 1.25% تعبر على أن الأفراد المسؤولون عن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هم: أفراد الإدارة العليا، الخبراء المتخصصون ومستشارو الشركة فقط، أفراد الإدارة العليا و الوسطى فقط على الترتيب و هي نسب غير معبرة، أما بالنسبة للإدارة الوسطى فإننا نجد نسبة 100% تعبر عن المسؤولية المشتركة بين جميع الموارد البشرية في الشركة من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال تحليل أرقام هذا الجدول نلاحظ أن هذا البعد لاق قبولا واسعا خصوصا لدى أفراد الإدارة الوسطى ويعود ذلك إلى وعيها بأسلوب إدارة الجودة الشاملة على أنه أسلوب إداري من

منظور شامل لا يمكن تطبيقه إلا بتظافر كل الجهود في الشركة، لأن فشل أحد الأفراد في تحقيق هذا الهدف (تطبيقه) سيؤثر سلباً على إنجاز الآخرين وكذلك تحقيق الهدف العام لهذه الشركة، لذا لا بد من تكليف كل الموارد البشرية بما يتناسب مع قدراتهم، لأن المفهوم الأساسي للجودة هو محصلة العمل المشترك بين الموظفين والإدارة العليا. وتعقيبا على ما سبق يمكن القول أن نتائج هذا البعد تتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3.2.3.3. البعد الثالث: وقياس لنا هذا البعد التحسين المستمر للجودة في الشركة محل الدراسة

- العنصر الأول: إن تحسين الجودة عنصر دائم في الشركة وليس شعار أو حملة مؤقتة.

جدول رقم 18 : تحسين الجودة عنصر دائم في الشركة وليس شعار أو حملة مؤقتة

%		%		%		%		%		%	
88,89	80	38,75	31	35	28	15	12	5	4	6,25	5
11,11	10	80	8	0	0	10	1	10	1	0	0
100	90	43,33	39	31,11	28	14,44	13	5,56	5	5,56	5

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة للمتوسط العام لإجابات المبحوثين هي 43.3% تعبر عن الموافقة التامة على أن التحسين المستمر عنصر دائم في الشركة، تليها نسبة 31.11% تعبر عن الموافقة بأن التحسين للجودة حقيقة و ليس شعار أو حملة مؤقتة، كما نجد نسبة 14.4% تعبر عن الموقف الوسط وأنها توافق على وجود هذا العنصر ولكن إلى حد ما، في حين نجد نسبتيين متساويتين وهي: 5.56% لكل من يعبر عن رفضه لهذا العنصر ومن يعبر عن الرفض التام له. و بالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 38.75% يؤكدون وجود هذا العنصر في الشركة بمقياس موافق تماما، كما نجد نسبة 35% تؤكد كذلك وجود تحسين الجودة في الشركة بمقياس موافق في حين نجد نسبة 15% تمثل الرأي الوسط، أما النسبتين 6.25% و 5% فتعبران عن رفض أفراد العينة لهذا العنصر بمقياس غير موافق تماما وغير موافق على الترتيب. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فإننا نجد 80% من مجموع المبحوثين لهذه العينة أجابوا بأنهم موافقون تماما على أن تحسين الجودة هو عنصر دائم وليس شعار أو حملة مؤقتة في هذه الشركة، في حين نجد تساوي بين نسبتيين وهي: 10% لكل من يعبر على الموقف الوسط ومن يعبر عن رفضه لهذا العنصر بمقياس غير موافق.

ومن خلال تحليل نتائج هذا الجدول نلاحظ أن الأغلبية من إجابات المبحوثين وخصوصا أفراد عينة الإدارة الوسطى أكدت وجود تحسين في الجودة وأن التحسين هو حقيقة في الشركة وهو دائم ومستمر وليس شعار أو حملة مؤقتة، وهذا ما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وبالتالي تطور الشركة. لأن تحسين الجودة يعني زيادة رضا المستهلك وتحقيق توقعاته مما يساعد كذلك على جذب عملاء جدد وهذا ما سيوسع من حصة الشركة في السوق مستقبلا ويحسن من ربحيتها، وعليه يمكن القول أن بوجود تحسين دائم للجودة في الشركة محل الدراسة يمكن اعتباره مؤشرا إيجابيا ومشجعا على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الثاني: يرى العاملون من خلال أفعال المديرين أنهم يؤمنون حقاً بأهمية تحسين الجودة.
جدول رقم 19 : أفعال المديرين و أهمية تحسين الجودة

العنصر الثاني												الإيجابيات	الفئات
المجموع		موافق تماما		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق تماما			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
88,9	80	20	16	32,5	26	30	24	11,25	9	6,25	5	الإدارة المباشرة	
11,1	10	20	2	30	3	50	5	0	0	0	0	الإدارة الوسطى	
100	90	20	18	32,22	29	32,22	29	10	9	5,56	5	المجموع	

من خلال معطيات الجدول نلاحظ وجود نسبتي متساويتين لمتوسط إجابات المبحوثين وهي: 32.22% تعبر عن الموافقة والموافقة إلى حد ما في أن العاملين يرون من خلال أفعال المديرين أنهم يؤمنون حقاً بأهمية تحسين الجودة، كما نجد نسبة 20% من مجموع المبحوثين تؤكد بشدة على أن العاملين يرون من خلال أفعال المديرين أنهم يؤمنون حقاً بأهمية تحسين الجودة. في حين نجد النسبتين 10% و 5.56% تعبران عن رفضهم لوجود هذا العنصر بمقياس غير موافق وغير موافق تماما على الترتيب. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 32.5% تعبر عن موافقتها لوجود هذا العنصر في الشركة، في حين نجد نسبة 30% لها موقف متوسط بين الإجابات لهذا العنصر. كما نجد نسبة 20% تؤكد بوجود هذا العنصر وذلك بمقياس موافق تماما، في حين نجد النسبتين 11.25% و 6.25% تعبر عن عدم وجود هذا العنصر في الشركة وكان بمقياس غير موافق وغير موافق تماما. أما بالرجوع إلى الإدارة الوسطى فإننا نجد نسبة 50% لها موقف وسط وهي تعبر على أن هذا العنصر موجود ولكن إلى حد ما فقط ويعود ذلك إلى تهاون بعض المديرين في قضية الجودة، كما نجد نسبة 30% تعبر عن تأكيدها بأن العاملين يرون من خلال أفعال المديرين أنهم يؤمنون حقاً بأهمية تحسين الجودة، كما نجد كذلك نسبة 20% تؤكد وجود هذا العنصر بمقياس موافق تماما. في حين لم يؤثر أي مبحث على مقياس غير موافق وغير موافق تماما.

ومن خلال دراسة وتحليل معطيات هذا الجدول نلاحظ أن هناك اهتمام على العموم بعملية تحسين الجودة من طرف المديرين رغم تهاون البعض بشأنها، ولكن حتى يكتب النجاح لإدارة الجودة الشاملة لابد من تدعيم كبير من طرف الإدارة لهذا الأسلوب وأهم ما يمكن أن نلاحظه في هذا التدعيم هي أفعال المديرين لأنها القدوة والمثل الأعلى الذي يتخذه كل العاملين في الشركة، وعلى العموم يمكن التفاوض بنجاح تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في هذه الشركة لأن هناك من يؤمن حقاً بأهمية تحسين الجودة رغم عدم تبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الثالث: تمثل الاجتماعات التي تناقش الجودة في الشركة جزء من خطة استراتيجية لتحسين الجودة.

جدول رقم 20: الاجتماعات التي تناقش الجودة في الشركة و استراتيجية لتحسين الجودة

%		%		%		%		%		%	
88,9	80	12,5	10	48,75	39	23,75	19	13	10	2,5	2
11,1	10	40	4	50	5	10	1	0	0	0	0
100	90	15,56	14	48,89	44	22,22	20	11,11	10	2,22	2

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لمتوسط إجابات مجموع المبحوثين تقدّر بـ: 48.89% تعبر عن موافقتها في أن الاجتماعات التي تناقش الجودة في الشركة هي جزء من خطة استراتيجية لتحسين الجودة. كما نجد نسبة 22.22% تعبر عن الموافقة لهذا العنصر ولكن إلى حدّ ما فهي تأخذ الموقف الوسط من مجموع الإجابات ، أما نسبة 15.56% فتعبر عن موافقتها التامة لوجود هذا العنصر في الشركة، في حين نجد نسبة 11.11% تعبر عن رفضها لوجود مثل هذا العنصر في الشركة ، لتبقى نسبة 2.2% تعبر عن عدم الموافقة التامة لوجود هذا العنصر، إلا أنها نسبة غير معبّرة. فبالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 48.75% تعبر عن وجود مثل هذا العنصر في الشركة ، كما نجد نسبة 23.75% تعبر عن الرأي الوسط، أي توافق ولكن إلى حدّ ما على أن الاجتماعات التي تناقش الجودة هي إلى حدّ ما جزء من خطة استراتيجية لتحسين الجودة، في حين نجد تساوي بين نسبتين وهي 12.5% تعبران عن رأيين متناقضين وهما الرأي الذي يؤكد وبشدة وجود هذا العنصر والرأي الذي لا يوافق على وجود مثل هذا العنصر، لتبقى نسبة 2.5% ترفض تماما وجود هذا العنصر في الشركة وهي نسبة غير معبّرة. أما بالرجوع إلى الإدارة الوسطى فنجد نسبة 50% تؤكد على أن الاجتماعات التي تناقش الجودة في الشركة هي جزء من خطة استراتيجية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ أكبر نسبة من المتوسط العام لإجابات المبحوثين هي 53.3% يعبرون عن موافقتهم على أن تحقيق التحسين المستمر للجودة هي التي تدفع عمليات الرقابة على المنتج، كما نجد نسبة 26.7% تؤكد وبقوة على هذا العنصر في الشركة، أما نسبة 12.2% فهي تعبر عن الموافقة على هذا العنصر ولكن إلى حدّ ما فقط، لتبقى نسبة 7.78% تعبر عن رفضهم لوجود هذا العنصر، ولم يتم تسجيل أي إجابة بمقياس غير موافق تماما لكلا العينتين، فبالنسبة لعينة الإدارة المباشرة نجد نسبة 53.75% تعبر عن موافقتها لوجود هذا العنصر، في حين نجد نسبة 26.25% تعبر وبشدة عن الموافقة، أما نسبة 12.5% فتعبر عن الموقف المتوسط لكافة الإجابات، لتبقى نسبة 7.5% غير موافقة على وجود هذا العنصر في الشركة. أما بالنسبة لعينة الإدارة الوسطى فنجد نسبة 50% توافق على وجود هذا العنصر، كما نجد نسبة 30% توافق على وجود هذا العنصر وبشدة في الشركة محلّ الدراسة، في حين نجد نسبة 10% تأخذ الرأي الوسط حول هذا العنصر.

ومن خلال تحليل نتائج هذا الجدول نلاحظ أن كل الإجابات لكلا العينتين وبمختلف المقاييس، أغلبها تؤكد على أن الرغبة في تحقيق التحسين المستمر للجودة هي التي تدفع عمليات الرقابة على المنتج ويعود ذلك إلى استخدام موظفي مصلحة مراقبة الجودة أدوات إحصائية للرقابة على جودة المنتج فهي عملية دائمة ومستمرة بدءا من عملية فحص المواد الأولية إلى غاية خروجها منتجات تامة الصنع. وعليه يمكن القول أن الرقابة على المنتج في الشركة محلّ الدراسة تتعدى من كونها عملية للفحص والتفتيش من أجل إبعاد المنتجات المعيبة عن السليمة، أي أنها رقابة مستمرة للتأكد من تنفيذ الشروط والمواصفات الفنية في المنتجات حسب المعايير الموضوعة سابقا، وهذا ما يتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4.2.3.3. البعد الرابع: ثقافة المؤسسة

في هذا البعد سيتم تحليل بيانات هذا المحور لغرض معرفة مدى ملاءمة ثقافة المورد البشري للشركة محل الدراسة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الأول: يقاوم عمال الشركة أي تغييرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهامات.

جدول رقم 22: مقاومة عمال الشركة للتغييرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها

المهامات

%		%		%		%		%		%	
88,89	80	7,5	6	15	12	7,5	6	36,25	29	33,75	27
11,11	10	10	1	30	3	40	4	10	1	10	1
100	90	7,78	7	16,67	15	11,11	10	33,33	30	31,11	28

من خلال قراءة أرقام هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة في المتوسط العام للإجابات هي 33.33% تعبر عن رفضها للمقاومة عند التغيير، تليها نسبة 31.11% تعبر عن رفضها وبشدة عن مقاومتها في حالة تغيير الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهامات، كما نجد 16.67% تعبر عن الموقف المؤيد للمقاومة في حالة التغيير في الأساليب القديمة، في حين نجد نسبة 11.11% تعبر عن الموقف الوسط لهذا العنصر، لتبقى نسبة 7.78% تعبر عن قبولها التام للمقاومة في حالة وجود تغيير في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهامات. فإذا عدنا إلى الإدارة المباشرة فإننا نجد نسبة 36.25% تعبر عن رفضها للمقاومة في حالة وجود تغيير، كما نجد نسبة 33.75% تعبر عن رفضها وبشدة مقاومة التغيير، في حين نجد نسبة 15% تعبر عن المقاومة في حالة تغيير الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهامات، كما نجد نسبتين متساويتين وهي 7.5% لكل من يعبر عن الموقف الوسط للمقاومة عند التغيير ومن يعبر وبشدة عن رفضه للتغيير. أما الإدارة الوسطى فنجد نسبة 40% تقف وتعتبر عن الموافقة للمقاومة ولكن إلى حد ما فقط، كما نجد نسبة 30% تعبر بدورها في قبولها للمقاومة في الشركة في حالة تغيير الأساليب القديمة في إنجاز المهامات، في حين نجد تساوي بين ثلاث نسب وهي: 10% لكل من يعبر عن موافقته وبشدة للمقاومة ومن يعبر عن رفضه، ورفضه بشدة للمقاومة.

نستنتج من خلال تحليل معطيات هذا الجدول أن هناك اختلاف واضح بين أفراد العينتين، إذ نلاحظ أن أفراد إدارة العينة المباشرة أقل مقاومة من أفراد عينة الإدارة الوسطى، مما يمكن اعتبار مقاومة الإدارة الوسطى للتغيير عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة. بخلاف ما هو موجود لدى الإدارة المباشرة إذ يمكن اعتبار النتائج المستخلصة من البيانات مؤشرا إيجابيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لان الغالبية منها ترى أنه لا يقاوم أفراد هذه الإدارة في حالة تغيير الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهامات خصوصا إذا كان الهدف التحسين المستمر للجودة.

- العنصر الثاني: هناك عرف بالشركة يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 23 : الاعراف بالشركة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة

%		%		%		%		%		%	
88,89	80	5	4	5	4	8,75	7	35	28	46,25	37
11,11	10	10	1	10	1	10	1	30	3	40	4
100	90	5,56	5	5,56	5	8,88	8	34,4	31	45,56	41

نلاحظ من خلال أرقام هذا الجدول أن أكبر نسبة في المتوسط العام لإجابات المبحوثين هي 54.56% تعبر عن نفيها التام بوجود أي عرف يجعله يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تليها نسبة 34.44% تعبر عن رفضها لوجود عرف يمنعهم من تطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد، في حين نجد نسبة 8.88% تعبر عن الرأي الوسط لهذا العنصر، كما نجد تساوي بين نسبتين وهي 5.56% تعبر عن كل من يوافق ومن يوافق بشدة على وجود عرف يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 46.25% و 35% تعبران عن الرفض لهذا العنصر بمقياس غير موافق تماما والرفض بمقياس غير موافق على الترتيب على وجود أي عرف يمنع تطبيق هذا الأسلوب الإداري، كما نجد نسبة 8.75% تعبر عن الموقف الوسط لهذه العينة، في حين نجد تساوي بين نسبتين وهي 5% لكل من يوافق تماما ومن يوافق على وجود مثل هذه الأعراف المانعة لتطبيق الجودة الشاملة، أما بالرجوع إلى الإدارة الوسطى فإننا نجد نسبة 40% و 30% يعبران عن رفضهم بمقياس غير موافق تماما وغير موافق على التوالي، في أن هناك عرف بالشركة يمنع من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في حين نجد كذلك تساوي بين ثلاث نسب وهي 10% لكل من له رأي متوسط، ومن يوافق ومن يوافق بشدة على وجود مثل هذا العرف بالشركة.

ومن خلال تحليلنا لهذه الأرقام نلاحظ أن هناك تقارب في وجهه نظر كل من العينتين المبحوثتين حيث أن الأغلبية تؤكد عدم وجود أي عرف في الشركة يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعود ذلك إلى ثقافة المورد البشري لهذه الشركة والمتشعبة بالثقافة الإسلامية التي تدعو إلى إتقان العمل لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من عمل أحدكم عملا فليتيقنه) رواه البيهقي ، وبما أن هذا الأسلوب يهدف إلى تحقيق الجودة في كل شيء حتى في أتفه الأشياء فإن ثقافة المورد البشري و بيئة هذه الشركة مشجعة وصالحة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الثالث: إن عمال المؤسسة في كل المستويات التنظيمية قادرين على أن يشاركوا بأفكارهم لحل المشكلات المتعلقة بجودة المنتجات في بيئة صريحة وصادقة.

جدول رقم 24: المشاركة و حل المشكلات المتعلقة بجودة المنتجات

%		%		%		%		%		%	
88,89	80	17,5	14	27,5	22	15	12	22,5	18	17,5	14
11,11	10	60	6	10	1	20	2	10	1	0	0
100	90	22,22	20	25,56	23	15,56	14	21,1	19	15,56	14

من خلال قراءة أرقام هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 25.56% من المتوسط العام للإجابات تعبر عن موافقتها في أن هناك مشاركة بالأفكار لحل المشكلات المتعلقة بالجودة في بيئة صريحة وصادقة في كل المستويات التنظيمية، تليها نسبة 22.22% تؤكد وبشدة على وجود هذا العنصر في الشركة، أما نسبة 21.1% فتعبر عن رفضها لهذا العنصر، كما نجد نسبتين متساويتين وهما 15.56% لكل من يرفض وبشدة وجود هذا المشاركة، ولكل من اتخذ الموقف الوسط أي بمعنى هناك مشاركة ولكن ضعيفة نوعا ما. وبالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 27.5% تعبر عن وجود هذه المشاركة كما نجد نسبة 22.5% تعبر عن عدم موافقتها لهذا العنصر في حين نجد تساوي نسبتي 17.5% لكل من يوافق وبشدة على وجود هذا العنصر و من يرفض وبشدة وجود هذا العنصر في الشركة محل الدراسة، 15% أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 60% تؤكد وجود المشاركة وبقوة من أجل حل المشاكل المتعلقة بالجودة في بيئة صريحة وصادقة، كما نجد نسبة 20% تعبر عن وجود هذه المشاركة ولكن إلى حد ما. في حين نجد تساوي نسبتي 10% لكل من يعبر عن وجود هذه المشاركة ومن يعبر عن عدم وجود هذه المشاركة بمقياس موافق وغير موافق على الترتيب في حين لم نسجل أي إجابة في مقياس غير موافق تماما.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك تقارب في النسب لدى عينة الإدارة المباشرة في المقابل نجد تفاوت في النسب لدى عينة الإدارة الوسطى تؤكد مشاركتهم لحل المشاكل المتعلقة بالجودة وهذا يعود إلى الاجتماعات التي تعقد كل يوم بحيث تعتبر فرصة للإدارة الوسطى للمشاركة بأفكارها في بيئة صريحة وصادقة بعكس أفراد عينة الإدارة المباشرة الذي نلاحظ توسطها في هذه المشاركة، ويعود ذلك إلى عدم الأخذ بأفكارهم بعين الاعتبار في أغلب الأحيان، ومن خلال مقابلات شخصية

ومن خلال تحليل المعطيات نلاحظ أن هذا العنصر لاق موافقة معظم المبحوثين إلا أنه لاق موافقة واضحة لدى الإدارة الوسطى مقارنة بالإدارة المباشرة وهذا شيء طبيعي لأن التنازل عن بعض السلطة

و المسؤولية يكون في المستويات العليا (الأشخاص الذين يتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة) أكثر من المستويات الدنيا بهدف اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين الجودة. وتعقبا على ما سبق يمكن القول أن وجود مثل هذا العنصر يعتبر عاملا محفزاً لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

- العنصر الخامس: تعمل إدارة الشركة على الإظهار للموارد البشرية أنهم أعظم الموجودات في الشركة (الأصول).

جدول رقم 26 : مكانة الموارد البشرية مقارنة بمجموع الأصول

%		%		%		%		%		%	
88,89	80	17,5	14	35	28	15	12	21,25	17	11,25	9
11,11	10	30	3	30	3	30	3	0	0	10	1
100	90	18,89	17	34,44	31	16,67	15	18,9	17	11,11	10

إن أكبر نسبة هي 34.44% من مجموع المبحوثين والتي تعبر عن موافقتهم على أن إدارة الشركة تظهر لهم أنهم أعظم الأصول لديها. كما نجد نسبتين متساويتين وهي 18.89% تعبران عن رأي كل من يرى أن إدارة الشركة تهتم بهم بشكل ظاهر جدا بمقياس موافق تماما ورأي الذين لا يوافقون على هذا العنصر بمقياس غير موافق، في حين نجد الرأي المتوسط لهذا العنصر بنسبة 16.67%، لتبقى نسبة 11.11% لا توافق تماما على وجود هذا العنصر في الشركة محل الدراسة. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 35% تؤكد على اهتمام الإدارة بمواردها البشرية وتعتبرها أعظم الأصول في الشركة، في حين نجد نسبة 21.25% لا توافق على وجود هذا الاهتمام من قبل إدارة الشركة، كما نجد نسبة 17.5% تعبر وبشدة على وجود مثل هذا العنصر، أما نسبة 15% فتعبر على وجود هذا العنصر ولكن إلى حد ما. في حين نجد نسبة 11.25% تنفي وبشدة وجود اهتمام كبير وأعظم من الأصول الأخرى من طرف إدارة الشركة للموارد البشرية. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد تساوي بين ثلاث نسب وهي 30% لكل من يعبر عن وجود هذا العنصر وبشدة بمقياس موافق تماما، ومن يعبر عن وجوده بمقياس موافق، ومن يأخذ الموقف المتوسط لهذا العنصر، لتبقى نسبة 10% تعبر عن رفضها وبشدة لوجود مثل هذا الاهتمام من قبل إدارة الشركة لمواردها البشرية، علما انه لم يتم تسجيل أي إجابة بمقياس غير موافق.

و بقراءة وتحليل أرقام هذا الجدول نستنتج أن هناك اهتمام واضح (على حسب إجابة المبحوثين) من طرف إدارة الشركة لمواردها البشرية ويعود ذلك إلى اعتبار أن المورد البشري يمكن أن يعوض النقص الموجود في بعض الموارد المادية الأخرى، و بما أن المورد البشري لهذه الشركة يلقي الاهتمام والتثمين فإنه يمكن اعتبار هذه الثقافة عامل مشجع لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

5.2.3.3. البعد الخامس: التعلم

في هذا البعد سنحاول القيام بتحليل البيانات المجمعة لغرض معرفة نظرة الإدارة إلى التعلم في الشركة.

- العنصر الأول: هل تشجع إدارة الشركة أصحاب المواهب والإبداع الذين يرغبون في مواصلة الدراسة بهدف التنمية الذاتية لقدراتهم؟

جدول رقم 27: تشجع إدارة الشركة أصحاب المواهب والإبداع الذين يرغبون في مواصلة الدراسة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
54.50	49	70	7	52.5	42	نعم
32.20	29	30	3	32.5	26	لا
13.30	12	-	-	15	12	غير متأكد
100	90	100	10	100	80	المجموع

إن الملاحظ في هذا الجدول وجود نسبة 54.5% من مجموع إجابات المبحوثين تعبر عن تأكيدهم لوجود تشجيع من طرف إدارة الشركة لأصحاب المواهب و الإبداع الذين يرغبون في مواصلة الدراسة. في المقابل نجد نسبة 32.2% تنفي وجود هذا التشجيع، أما نسبة 13.3% فتعبر عن عدم وجود إجابة، فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 52.5% تعبر عن وجود هذا التشجيع في حين نجد نسبة 23.5% تنفي وجود هذا التشجيع، أما نسبة 15% فتعبر عن المبحوثين الذين لا يملكون إجابة حول هذا العنصر. في المقابل نجد نسبة 70% من مبحوثين الإدارة الوسطى يؤكدون تشجيع إدارة المؤسسة لأصحاب المواهب من أجل تنمية قدراتهم الذهنية في حين نجد نسبة 30% تنفي وجود هذا التشجيع.

ومن خلال استنتاج نتائج هذا الجدول نستنتج أن معظم الإجابات كانت تؤكد وجود هذا التشجيع بهدف تنمية القدرات الذاتية للعاملين، وهذا يعود إلى الطلبات التي يقدمها العاملون لإدارة الشركة

بهدف التنمية الذاتية لقدراتهم والتي كانت تلقى قبولا في معظمها (طبعاً على حسب حاجة الشركة إليهم) ، ويمكن القول أن وجود هذه التشجيعات تعتبر من متطلبات الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يدعوا للتفاؤل.

- العنصر الثاني: هل يمنح للموظف الجديد الوقت الكافي لتعلم تقنيات العمل؟

جدول رقم 28 : الوقت الممنوح للموظف الجديد لتعلم تقنيات العمل

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإيجابية
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
85.56	78	100	10	83.75	67	نعم
7.78	6	-	-	8.75	7	لا
6.66	6	-	-	7.5	6	غير متأكد
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لمجموع المبحوثين هي 85.56% تعبر على أن الوقت الممنوح للموظف الجديد كافي لتعلم تقنيات العمل، في حين نجد نسبة 7.78% تعبر عن نفيها لهذا العنصر لتبقى نسبة 6.66% من المبحوثين لا إجابة لهم. فبالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 83.75% تقرّ بأن الوقت الممنوح للموظف الجديد كافي له لتعلم تقنيات العمل، أما نسبة 8.75% فهي تعبر عن عدم كفاية الوقت الممنوح للعامل الجديد. حتى يتمكن من تعلم تقنيات العمل، في حين نجد نسبة 7.5% تعبر عن عدم وجود إجابة فيما يخص هذا العنصر. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 100% تؤكد على أن الوقت الممنوح كافي للموظف الجديد لتعلم تقنيات العمل.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات نلاحظ أن الأغلبية تؤكد أن الوقت الممنوح للموظف الجديد كافي لتعلم تقنيات العمل خصوصا لدى أفراد الإدارة الوسطى، وهذا ما يؤكد اهتمام الإدارة بالموظف الجديد في نظامها من أجل تمكينه من تأدية المهام بطريقة صحيحة وسليمة وكذا الاستفادة من المرحلة التجريبية (الأولية) المخصصة له من أجل تكوين معرفة وخبرة مكتسبة من الممارسة المباشرة وغير المباشرة.

وتعقيبا على ما سبق يمكن القول أن هذا العنصر مدعم لتبني الأساليب الإدارية الحديثة لأن الاهتمام بجودة أداء الموظف يعني جودة أداء الشركة.

- العنصر الثالث: هل تنتظر إدارة الشركة إلى الأخطاء على أنها فرصة للتعلم؟

جدول رقم 29 : نظر إدارة الشركة إلى الأخطاء

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
		النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
70	63	70	7	70	56	نعم
21.11	19	30	3	20	16	لا
8.89	8	0	0	10	8	غير متأكد
100	90	100	10	100	80	المجموع

إن النسبة العالية من مجموع المبحوثين في هذا الجدول هي 70% تعبر على أن إدارة الشركة تنظر إلى الأخطاء على أنها فرصة للتعلم، في المقابل نجد نسبة 21.11% تنفي هذه النظرة من طرف إدارة الشركة في حين نجد نسبة 8.89% تعبر عن عدم وجود إجابة، و بالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 70% تعبر عن نظرة إدارة الشركة إلى الأخطاء على أنها فرصة للتعلم، في المقابل نجد نسبة 20% تنفي هذه النظرة أما نسبة 10% فتمثل المبحوثين الذين ليس لهم إجابة. أما بالنسبة إلى الإدارة الوسطى فنجد نسبة 70% يؤكدون أن نظرة إدارة الشركة للأخطاء هي فرصة للتعلم. في المقابل نجد نسبة 30% تنفي وجود مثل هذه النظرة في الشركة.

وتعقيبا على ما سبق يمكن القول أن الغالبية من كلا العينتين يؤكدون على أن إدارة الشركة تنظر إلى الأخطاء (ولكن الأخطاء الصغيرة والتي تكون لأول مرة) على أنها فرصة للاستفادة منها والعمل على عدم تكرارها وهذا ما يتناسب مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن بهذه الطريقة يمكن أن تطبق الشركة محل الدراسة نظام (خطّط، نفذ، راجع، تصرف). أي دورة العمل (أو عجلة ديمنج) كأسلوب لتعلم المزيد من عمليات الأداء لأن معظم الابتكارات الفذة هي نتيجة الخبرة المكتسبة والتجربة الذاتية.

- العنصر الرابع: هل تعتمد بعض قرارات في الشركة على ما تم تعلمه مباشرة من الزبائن ؟

جدول رقم 30: اعتماد قرارات الشركة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
50	45	70	7	47.5	38	نعم
10	9	10	1	10	8	لا
40	36	20	2	42.5	34	غير متأكد
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال قراءة أرقام هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لمجموع المبحوثين تقدر بـ 50% تعبر عن تأكيدها بأن هناك العديد من القرارات تعتمد في الشركة من خلال ما تم تعلمه من الزبائن، كما نجد نسبة 40% تعبر عن عدم وجود إجابة بخصوص هذا العنصر في حين نجد نسبة 10% من مجموع المبحوثين يفتون وجود هذه العملية في الشركة. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 47.5% تعبر عن تأكيدها في أن الإدارة تعتمد على ما تمت تعلمه من الزبائن في اتخاذ قراراتها، كما نجد نسبة 42.5% ليس لها جواب حول هذا العنصر أما نسبة 10% فهي تعبر عن عدم وجود هذه الطريقة عند إدارة الشركة لاتخاذ بعض القرارات. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 70% تؤكد وجود هذه العملية في إدارة الشركة، أما نسبة 20% فتعبر عن المبحوثين الذين لا علم لهم ولا إجابة لهذا العنصر لتبقى نسبة 10% تنفي اعتماد قرارات من طرف إدارة الشركة على ما تم تعلمه من الزبائن.

ومن خلال استنتاج نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن الأغلبية من المبحوثين خصوصا أفراد عينة الإدارة الوسطى تؤكد بأن العديد من القرارات تعتمد من طرف إدارة الشركة على ما تم تعلمه مباشرة من الزبائن من أجل توفير خدمة ممتازة تلبى حاجياته ورغباته وكذا المحافظة عليه، ومن هنا يمكن القول أن هذه الشركة تولي اهتماما كبيرا للعميل الخارجي (الزبون) على الرغم من عدم وجود منافسة محلية لهذه الشركة وهذا ما يمكن اعتباره عاملا مساعدا لإدخال المفاهيم الحديثة في الإدارة.

6.2.3.3. البعد السادس: التدريب

سنقوم من خلال هذا البعد بتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة به (بهذا البعد) للوقوف على مدى اهتمام إدارة الشركة له وإدراجه ضمن اهتماماتها.

- العنصر الأول: هل حضرت دورة تدريبية لها علاقة بإدارة الجودة أو بإدارة الجودة الشاملة ؟

جدول رقم 31: الدورات التدريبية وعلاقتها بإدارة الجودة و بإدارة الجودة الشاملة

الإجابة		إدارة الجودة				إدارة الجودة الشاملة	
		لا		نعم		لا	
الفئات	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	
	الإدارة المباشرة	7	8.75	73	91.25	-	100
الإدارة الوسطى	7	70	3	30	-	100	
المجموع	14	15.5	76	84.4	-	100	

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ بالنسبة للإدارة المباشرة وجود نسبة تقدر بـ 91.25% تعبر عن عدم حضورها لدورة تدريبية لها علاقة بإدارة الجودة، في حين نجد 8.75% من كان لها الحظ في حضور دورة تدريبية حول إدارة الجودة، في المقابل نجد نسبة 70% من الإدارة الوسطى كان لها الحظ في حضور دورات تدريبية حول إدارة الجودة، في حين نجد نسبة 30% تعبر عن عدم حضورها لدورات تدريبية حول إدارة الجودة، أما بالنسبة للدورات التدريبية حول إدارة الجودة الشاملة فنجد تساوي بين نسبتين وهي 100% لكل من الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى تعبر عن عدم حضورهم لأي دورة تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات نلاحظ أن هناك تفاوتاً كبيراً بين الإدارتين حول التدريب على مفاهيم ومبادئ وتقنيات إدارة الجودة، إذ أن الأغلبية من الإدارة المباشرة لم يكن لها حظ في حضور دورات تدريبية على غرار الإدارة الوسطى والتي نجد معظم أفرادها تلقوا تكوين حول إدارة الجودة. أما فيما يخص الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة فنلاحظ أنه لم يتم وضع أي برنامج تدريبي له علاقة بهذا الأسلوب الإداري الحديث. ويعود سبب الاهتمام بالتدريب حول إدارة الجودة إلى حصول الشركة على شهادة المطابقة للمواصفات الإيزو (1994/9002) مما تطلب منها تأهيل عمالها خصوصاً في المستويات العليا لأنها الجهة المدعومة لنجاح تطبيقها، أما الإدارة المباشرة فقد تم تعريفهم وتحسيسهم بها دون القيام بدورات تدريبية مكثفة حولها. ورغم ذلك فهو عنصر مشجع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نظراً لثقافة مواردها البشرية حول الجودة وتحسينها.

- العنصر الثاني: تتاح لكافة العاملين فرص كثيرة لتحسين كفاءتهم.

جدول رقم 32 : العاملين و فرص تحسين كفاءتهم

%		%		%		%		%		%	
88,89	80	12,5	10	31,25	25	31,25	25	18,75	15	6,25	5
11,11	10	60	6	20	2	10	1	10	1	0	0
100	90	17,8	16	30	27	28,9	26	17,8	16	5,5	5

نلاحظ من خلال هذا الجدول نسبة 30% تعبر عن متوسط مجموع المبحوثين الذين يوافقون على أن التدريب يتاح لكافة العاملين، كما نجد نسبة 28.9% تعبر عن الرأي المتوسط فيما يخص هذا العنصر. في حين نجد تساوي بين نسبتين وهي 17.8% لكل من يعبر عن الموافقة التامة وعدم الموافقة لهذا العنصر، لتبقى نسبة 5.5% ترفض وبشدة وجود فرصة للتدريب لكافة العاملين. فبالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد تساوي بين نسبتين وهي 31.25% لكل من يرى وجود فرص التدريب لكل العاملين في الشركة ومن تتخذ الموقف الوسط من هذا العنصر. أما نسبة 18.75% فتعبر عن رفض هذا العنصر ولا تقر بوجوده. في حين نجد نسبة 12.5% تؤكد وبشدة على أن فرص التدريب متاحة لكافة العاملين، لتبقى نسبة 6.25% لا توافق وبشدة على صحة هذا العنصر، في المقابل نجد لدى أفراد عينة الإدارة الوسطى نسبة 60% تؤكد بشدة على صحة هذا العنصر في الشركة كما نجد نسبة 20% هي بدورها توافق على أن فرص التدريب متاحة لكافة الموارد البشرية في الشركة. في حين نجد تساوي بين نسبتين وهي 10% لكل من له رأي متوسط ومن يرفض أن فرص التدريب متاحة لكافة العاملين في هذه الشركة.

وتعقيبا على ما سبق يمكن القول أن هذا العنصر لاق قبولا من طرف الإدارة الوسطى أكثر بكثير من طرف الإدارة المباشرة وعلى العموم فإن إدارة الشركة تهتم بالموارد البشرية من أجل رفع كفاءتهم وتحسين جودة أدائهم وبالتالي تنمية المهارات لديهم، أما بالنسبة للذين ينفون وجود فرص لكافة العاملين فهذا راجع إلى أن بعض الوظائف لها طريقة إنجاز معينة وإدارة الشركة لا ترى ضرورة في تغيير تلك الطرق والأساليب (لان معظم النشاطات تقوم عن طريق الآلات وهي مبرمجة آليا)، هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك العديد من العاملين لهم مستويات تعليمية متدنية وبالتالي لا يؤهلهم مستواهم العلمي من القيام بدورات تدريبية، ناهيك عن الأفراد الذين تسجل أسماؤهم في قائمة المتدربين ورفضوا الحضور لسبب أو لآخر، خصوصا أفراد الإدارة الوسطى (وعلى حسب أقوال المبحوثين لا يوجد من ينوب عن الأعمال في غيابه) ولكن على كل حال يعتبر

هذا العنصر من العناصر التي تلقى الاهتمام (ولو بشكل بسيط) من طرف الإدارة بهدف تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم.

- العنصر الثالث: يتلقى موظفو مصلحة مراقبة الجودة تدريباً على الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة.

جدول رقم 33 : موظفو مصلحة مراقبة الجودة و التدريب على الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة

%		%		%		%		%		%	
88,89	80	11,25	9	43,75	35	37,5	30	6,25	5	1,25	1
11,11	10	30	3	40	4	30	3	0	0	0	0
100	90	13,3	12	43,3	39	36,7	33	5,6	5	1,1	1

نلاحظ أن أعلى نسبة من المتوسط العام لإجابات المبحوثين في هذا الجدول هي 43.3% تعبر على أن الموظفين المختصين في عملية الرقابة يتلقون تدريباً على الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة، تليها نسبة 36.7% تعبر عن الموافقة لهذا العنصر ولكن إلى حد ما فقط، في حين نجد نسبة 13.3% تؤكد وبشدة على تلقي الموظفين المختصين في عملية الرقابة على المنتج لتدريبات حول الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة. أما نسبة 5.6% فتعبر عن عدم الموافقة في وجود مثل هذا النوع من التدريب في حين تبقى نسبة 1.1% تعبر عن عدم الموافقة كذلك وبشدة من تلقى هؤلاء الموظفين إلى هذا النوع من التدريب، ولكنها غير معبرة. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد من بين مجموع المبحوثين نسبة 43.75% تعبر عن تأكيدهم بوجود مثل هذا النوع من التدريب في الشركة، أما نسبة 37.5% فهي تعبر على وجود هذا التدريب ولكن نسبي (أي إلى حد ما) في حين نجد نسبة 11.25% تؤكد وبقوة وجود تدريب على الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة لموظفي مصلحة الرقابة، في حين نجد نسبة 6.25% تنفي وجود هذا النوع من التدريب، لتبقى نسبة 1.25% تعبر هي أيضاً عن عدم تلقي موظفي مصلحة مراقبة الجودة مثل هذا النوع من التدريب وهي نسبة غير معبرة. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 40% تؤكد تلقي هؤلاء الموظفين لهذا النوع من التدريب، في حين نجد تساوي بين نسبتي و هي 30% لكل من يؤكد وبشدة على تلقي موظفو مصلحة مراقبة الجودة تدريباً على الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة ومن يعبر عن الرأي المتوسط لهذا العنصر. كما لم نسجل أي إجابة في مقياس غير موافق وغير موافق تماماً عند أفراد هذه العينة.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الغالبية من المبحوثين وفي كلا الإدارتين على حدّ سواء يؤكدون تلقي موظفي مصلحة مراقبة الجودة تدريباً على الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة وهذا يعود إلى إجراءات المواصفات القياسية العالمية الإيزو التي تفرض على المؤسسات المتحصلة على شهادة المطابقة أن تدرب موظفي الرقابة على المنتج استعمال الأدوات والتقنيات الإحصائية للجودة بغرض حل المشكلات المتعلقة بالجودة والسيطرة على جودة المنتجات المطلوبة من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها و كذا المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة في كافة العمليات التي تمر بها، وهذا ما يتوافق مع مبدأ إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الرابع: هل يتم تعليم وتدريب العاملين الذين يتصلون بالعملاء كيف يستمعون إليهم بفعالية أكثر.

جدول رقم 34: تعليم وتدريب العاملين الذين يتصلون بالعملاء

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
12.22	11	20	2	11.25	9	نعم
17.78	16	30	3	16.25	18	لا
70	63	50	5	72.5	58	غير متأكد
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من مجموع إجابات المبحوثين تقدر بـ 70% تعبر عن عدم درايتهم بوجود أو عدم جود مثل هذا التدريب في الشركة محل الدراسة. تليها نسبة 17.78% تعبر عن عدم تلقي العاملين الذين يتصلون بالعملاء (الخارجيين) تدريباً من هذا النوع. لتبقى نسبة 12.22% توافق على أن هؤلاء العاملين تلقوا تدريباً يتعلق بكيفية الاستماع إلى العملاء . فبالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 72.5% تعبر عن عدم وجود إجابة تتعلق بهذا العنصر في حين نجد نسبة 16.25% تؤكد عدم حصول العاملين الذين يتصلون بالعملاء تدريباً يتعلق بكيفية الاستماع إليهم. لتبقى نسبة 11.25% تعبر على حصول هؤلاء العاملين على تدريب يتعلق بطريقة الاستماع إلى العملاء. أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 50% تعبر عن عدم وجود إجابة في حين نجد نسبة 30% تنفي وجود هذا النوع من التدريب للعاملين الذين يتصلون بالعملاء. أما نسبة 20% فتعبر عن المبحوثين الذين يؤكدون وجود تدريب من هذا النوع.

ومن خلال تحليل هذه النتائج نستنتج أن الغالبية من المبحوثين يعبرون عن عدم وجود إجابة فيما يخص هذا العنصر ويعود ذلك إلى بعد مقر المصلحة التجارية عن باقي المصالح الأخرى في هذه الشركة، وبالتالي عدم معرفة العديد من العاملين عما يحدث في هذه المصلحة (ليس المسؤولين)، كما نستنتج كذلك من خلال الإجابات أن إدارة الشركة لا تقوم بتنظيم دورات تدريبية للعاملين الذين يتصلون بالعملاء كيف يستمعون إليهم بفعالية أكثر من أجل توفير خدمة أو سلعة ممتازة، ويعود عدم اهتمام إدارة الشركة لهذا النوع من التدريب إلى عدم وجود منافسة محلية. و هذا ما لا يتطابق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

7.2.3.3. البعد السابع: الاتصالات

من خلال هذا البعد سنحاول تحليل معطياته لمعرفة مدى توافق الاتصالات في الشركة محل الدراسة ومتطلبات الاتصالات ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأن الأساس منها هو تنمية العلاقات وتوفير المناخ المتميز بالصراحة والثقة بين المدير والموارد البشرية بين الموارد البشرية أنفسهم.

- العنصر الأول: ويتعلق بنظام الاتصال بالشركة محل الدراسة.

جدول رقم 35: نظام الاتصال بالشركة محل الدراسة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإيجابية
		النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
10	9	10	1	10	8	من الأعلى إلى الأسفل
30	27	10	1	32.5	26	من الأعلى إلى الأسفل من الأسفل إلى الأعلى
60	54	80	8	57.5	46	في كل الإتجاهات
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال قراءتنا لأرقام هذا الجدول نجد أعلى نسبة وهي 60% تعبر على أن الاتصال في الشركة هي اتصالات في كل الاتجاهات تليها نسبة 30% تعبر على أن الاتصالات هي اتصالات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، أما نسبة 10% فتعبر على أن الاتصالات هي من الأعلى إلى الأسفل فقط. فبالنسبة للإدارة الوسطى نجد نسبة 57.5% تعبر عن الاتصال بأنه في كل الاتجاهات، في حين نجد نسبة 32.5% ترى أن الاتصال في الشركة هو اتصال من الأعلى إلى

الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، لتبقى نسبة 10% تعتبر الاتصالات في الشركة اتصالات من الأعلى إلى الأسفل. وبالرجوع إلى الإدارة الوسطى فنجد نسبة 80% من مجموع المبحوثين تؤكد على أن الاتصالات في كل الاتجاهات، في حين نجد تساوي بين نسبتي 10% لكل من يرى أن الاتصالات هي من الأعلى إلى الأسفل ومن يرى أنها من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى.

ومن خلال تحليل الدراسة الميدانية المتعلقة بهذا العنصر نجد أن الغالبية من المبحوثين في كلتا العينتين أجابوا بأن الاتصالات في هذه الشركة هي اتصالات في كل الاتجاهات أي أنها مفتوحة بين كافة الدوائر والمصالح وهذا ما يجعل هناك مناخ يهدف إلى تنمية العلاقات بين كل الموارد البشرية وبالتالي دفعها إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يتوافق ومتطلبات فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الثاني: ويتعلق هذا العنصر بجودة الاتصالات في الشركة.

جدول رقم 36: جودة الاتصالات في الشركة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإيجابية
		النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
8.9	8	-	-	10	8	معرفة
26.7	24	40	4	25	20	متوسطة
32.2	29	40	4	31.25	25	مقبولة
32.2	29	20	2	33.25	27	جيدة
100	90	100	10	100	80	المجموع

من الملاحظ في هذا الجدول تساوي بين نسبتي 32.2% تعبر كل واحدة منهما على أن الاتصالات في الشركة جيدة والأخرى مقبولة، في حين نجد نسبة 26.7% تعبر عن جودة الاتصالات بأنها متوسطة على العموم، لتبقى نسبة 8.9% تعتبر الاتصالات في المؤسسة معرفة. وبالرجوع إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 33.75% أجابوا بأن الاتصالات جيدة في الشركة كما نجد نسبة 31.25% تعبر عن الاتصالات بأنها مقبولة في حين نجد نسبة 25% ترى أنها متوسطة أما نسبة 10% فتعبر عن رأي المبحوثين الذين يعتبرون الاتصالات في الشركة معرفة. في المقابل نجد

تساو نسبتيين عند الإدارة الوسطى وهي 40% لكل من يرى أن الاتصالات في الشركة مقبولة ومن يرى أنها متوسطة، في حين نجد نسبة 20% من المبحوثين في هذه الإدارة ترى أنها جيدة.

ومن خلال تحليل نتائج هذا العنصر نستنتج أن الاتصالات في هذه الشركة وعلى حسب إجابات كل من الإدارة المباشرة و الوسطى أنها حسنة على العموم، مما يعني أن هناك سرعة نوع ما في حصول العاملين على المعلومات عند الحاجة لاستخدامها، كما نستنتج أن هناك شبكة اتصالات مفتوحة ومصوبة نحو النهوض بالجودة، وعليه يمكن القول أن هناك مناخ يمتاز بالصراحة والثقة في هذه الشركة، وهذا ما يمكن اعتباره من بين العناصر الأساسية في تفعيل المورد البشري ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الثالث: ويتعلق بالشكاوى المقدمة من طرف العميل الداخلي لإدارة الشركة ومدة الرد عليها.

جدول رقم 37: مدة الرد على الشكاوى المقدمة من طرف العميل الداخلي لإدارة الشركة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
55.56	50	50	5	56.25	45	يطول
44.44	40	50	5	43.75	35	لا يطول
100	90	100	10	100	80	المجموع

من الملاحظ أن أكبر نسبة لدى الإدارة المباشرة هي 56.25% تعبر عن طول مدة الرد على الشكاوى المقدمة من طرف العاملين إلى إدارة الشركة في المقابل نجد نسبة 43.75% تعبر عن عدم طول مدة الرد على الشكاوى المقدمة، أما بالنسبة للإدارة الوسطى فإننا نجد تساوي نسبتي الذين يعبرون عن طول مدة الرد على الشكاوى ومن يعبرون عن عدم طول هذه المدة وتقدر هذه النسبة بـ 50% لكل منهم، أما بالنسبة لمتوسط الإجابات لكلا العينتين فنجد نسبة 55.56% تعبر عن طول مدة الرد على الشكاوى، في المقابل نجد نسبة 44.44% تعبر عن عدم طول هذه المدة.

ومن خلال تحليل معطيات هذا الجدول نستنتج أن الغالبية من أفراد عينة الإدارة المباشرة يؤكدون على طول مدة الرد على شكاوى العاملين المقدمة إلى إدارة الشركة. أما بالنسبة للإدارة الوسطى نلاحظ أن معدل الرد على الشكاوى متوسط على العموم.

وتعقيبا على ما سبق يمكن القول أن مثل هذه الأمور يمكن أن تشكل عائقا أمام تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة، لأن من أهداف هذا الأسلوب الإداري هو الاهتمام بالعميل (سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي) والعاملين في الشركة هم عملاء داخليين و لابد من إرضائهم قدر المستطاع فرضا العميل الخارجي (المستفيد) مرهون برضا العميل الداخلي (الموظف أو العامل في الشركة) لأنه هو من تتوقف عليه مسؤولية تحقيق الجودة والجودة في حد ذاتها هي نتيجة للسلوكيات الإيجابية للعامل لذا لابد من الإدارة أن تهتم به وتقلل من حجم شكاويه وحل المشاكل التي تواجهه.

8.2.3.3. البعد الثامن: الحوافز وفرق العمل.

من خلال هذا المحور أو البعد سنحاول دراسة وتحليل بيانات هذه الدراسة والمتعلقة بهذا البعد بغرض معرفة ما إذا كان من بين العوامل المساعدة على تفعيل المورد البشري ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الأول: هل تمنح إدارة الشركة تقديرات ومكافآت تشجيعية للعاملين؟

جدول رقم 38: التقديرات والمكافآت

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإيجابية
		التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	
100	90	100	10	100	80	المكافآت
-	-	-	-	-	-	التقديرات
-	-	-	-	-	-	الإثنين معا
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تساوي بين نسبتي 100% لكل من المبحوثين في الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى يعبرون على وجود المكافآت فقط (حوافز مادية).

ومن خلال تحليل أرقام هذا الجدول نستنتج أن إدارة الشركة تستعمل طريقة المكافآت فقط مع كافة الموارد البشرية الموجودة في الشركة محل الدراسة، في المقابل لا وجود لأي نوع من أنواع التقديرات وبالتالي عدم إشعار العاملين بالتقدير والشكر والعرفان للمجهودات التي يبذلونها من أجل

تحقيق أهداف هذه الشركة ويعود ذلك إلى الافتراض الخاطئ في أن الموارد البشرية تعمل من أجل المال فقط وهذا مالا يتوافق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الثاني: هل ترى عدالة في توزيع هذه المكافآت؟

جدول رقم 39: موقف العاملين من توزيع المكافآت

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإيجابية
التكرار (%)	التكرار (ك)	التكرار (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
50	45	50	5	50	40	نعم
45.6	41	50	5	45	36	لا
4.40	4	-	-	5	4	غير متأكد
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر بـ 50% لمتوسط مجموع الإجابات تعبر عن وجود عدالة في توزيع المكافآت، في المقابل نجد نسبة 45.6% تعبر عن عدم وجود عدالة بين العاملين في توزيع المكافآت، لتبقى نسبة 4.4% ليس لها إجابة. وإذا عدنا إلى الإدارة المباشرة نجد نسبة 50% ترى أن هناك عدالة في طريقة توزيع المكافآت، في حين نجد نسبة 45% تعبر عن عدم وجود العدالة، أما نسبة 5% فتعبر عن عدم وجود إجابة. وبالنسبة للإدارة الوسطى فنجد تساوي بين نسبتين لكل من يعبر عن وجود العدالة في طريقة تقديم المكافآت، ومن يعبر عن عدم وجودها وتقدر النسبة بـ 50%.

إن الملاحظ من خلال تحليل هذا الجدول أن رضا العاملين عن طريق توزيع المكافآت متوسطة على العموم خصوصا لدى الإدارة الوسطى ويعود ذلك إلى ربط المكافآت فقط بتحقيق أهداف المؤسسة وإهمال تناسبها مع أداء العاملين، أي أن هناك مكافآت شهرية لكل عامل شارك في العملية الإنتاجية وإذا زاد حجم الإنتاج والمبيعات بنسبة معينة كان لكافة العاملين تلك النسبة وفق الأجر القاعدي لكل عامل وإذا زاد عن المعدل المحدد بـ 100% تضاعف الأجر لكل عامل كذلك، (و لكن و على حسب المقابلات الشخصية في كلا العينتين قالوا أن هناك العديد من لا يبذلون نفس الجهد الذي يبذله عامل آخر و لكن طريقة المكافآت واحدة) إضافة إلى الهدايا في بعض المناسبات والتي تكون متساوية لكافة العاملين بالشركة وعلى العموم يمكن اعتبار طريقة تقديم المكافآت متوسطة

ولكنها مشجعة نوعا ما لأنها تأخذ بالمفهوم الجماعي في تقديم المكافآت وهذا ما يمكن أن يتناسب مع مفهوم الجودة الشاملة.

- العنصر الثالث: ويدرس هذا العنصر ولاء وانتماء المورد البشري للشركة محل الدراسة والسؤال المطروح هل تعزز بوجودك في هذه الشركة ؟
جدول رقم 40: ولاء وانتماء المورد البشري للشركة محل الدراسة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
		التكرار (ك) (%)	التكرار (ك) (%)	التكرار (ك) (%)	النسبة (%)	
74	67	60	6	75	60	نعم
26	23	40	4	25	20	لا
100	90	100	10	100	80	المجموع

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول نسبة 74% من مجموع المبحوثين يعترفون بوجودهم في هذه الشركة، في المقابل نجد نسبة 26% من مجموع المبحوثين لا يعترفون بوجودهم، فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 75% يعبرون عن اعتزازهم بوجودهم في هذه الشركة، في المقابل نجد نسبة 25% تعبر عن عدم اعتزازهم بوجودهم في الشركة محل الدراسة، أما بالنسبة للإدارة الوسطى فنجد نسبة 60% من المبحوثين يعبرون عن اعتزازهم بوجودهم في هذه الشركة، أما نسبة 40% فتعبر عن عدم الاعتزاز لوجودهم في الشركة محل الدراسة.

من خلال تحليل هذه المعطيات نستنتج أن النسبة الغالبة في كلتا العينتين هي التي تعترف بوجودها في الشركة محل الدراسة، كما أنهم يفتخرون بها وبمنتجاتها ويعود ذلك إلى نجاحها وريادتها في مجال الصناعة وتأثرهم بها، و عليه يمكن القول أن إحساس الموارد البشرية بالولاء والانتماء لهذه الشركة هو إحساس قوي.

إذا كان الولاء والانتماء هو نتيجة مجموعة من القيم المادية والأخلاقية والروحية والصحية والشخصية، فما هي الأسباب الحقيقية والتي دفعت معظم المبحوثين إلى الشعور بالولاء والانتماء اتجاه الشركة محل الدراسة، وما هي القيم المتميزة بالنقص الكبير في الشركة والتي دفعت العديد لعدم الشعور بالوطنية اتجاهها؟

- أسباب اعتزاز وولاء الموارد البشرية للشركة محل الدراسة :

جدول رقم 41: ولاء وانتماء المورد البشري للشركة محل الدراسة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
التكرار (%)	التكرار (ك)	التكرار (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
45.45	30	-	-	50	30	قيم مادية
43.94	29	66.7	4	41.7	25	قيم أخلاقية و روحية و صحية
10.61	7	33.3	2	8.3	5	قيم شخصية
100	66	100	6	100	60	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 45.45% من مجموع إجابات المبحوثين تعبر عن اعتزاز كلتا العينتين لهذه الشركة لأنها مصدر رزقهم، أما نسبة 43.94% فتعبر عن اعتزازهم بالشركة محل الدراسة لأن بها جوّ أسري يسوده التعاون والاحترام، في حين تبقى نسبة 10.61% تعبر عن اعتزازهم لأن الشركة بالنسبة لهم هي الفضاء الذي يسمح لهم بتنمية قدراتهم الفكرية والأدائية. فبالنسبة للإدارة المباشرة نجد نسبة 50% تعبر عن ولائها للشركة محل الدراسة لأنها مصدر رزقهم كما نجد نسبة 41.7% تعبر عن ولائها بسبب التعاون الموجود بين الموارد البشرية أنفسهم، لنجد نسبة 8.3% تعتبر سبب ولائها للشركة لأنها فضاء للمعرفة وتنمية قدراتهم الفكرية، أما بالنسبة للإدارة المباشرة فإننا نجد نسبة 66.7% تعبر على وجود التعاون والاحترام المتبادل بينهم، كما نجد نسبة 33.3% تعبر عن ولائها وانتمائها لهذه الشركة لأنها السبب في إثبات وجودهم وتنمية قدراتهم لتأدية المهامات.

ومن خلال تحليل نتائج هذا الجدول نستنتج أن هناك نسبة معتبرة تشعر بالولاء والانتماء من الإدارة المباشرة ويعود ذلك إلى القيم المادية والمتمثلة في الأجور والرواتب، حيث أن إدارة الشركة تهتم بدفع الأجور والرواتب في وقتها، كما أن المعدل المتوسط لدفع الأجور في الشركة لا بأس به، ضف إلى الحوافز المادية التشجيعية الممنوحة لكافة الموارد البشرية عند تحقيق الأهداف... الخ، كلها عوامل تجعل من العمال يشعرون بأن الشركة شركتهم ونجاحها يعني نجاحهم، أما القيمة الثانية متمثلة في القيم الأخلاقية والروحية والصحية لكلتا العينتين، فالقيم الأخلاقية تتمثل في فرض الاحترام والتقدير من طرف إدارة الشركة على كافة مواردها البشرية، و تعاونهم مع بعضهم البعض أما القيم الروحية فتتمثل في بناء عدّة مصليّات داخل الشركة وترك العاملين يصلون وقت الصلاة ، بينما القيم

الصحية فتتمثل في اهتمام الشركة بصحة مواردها البشرية إذ نجد عيادة طبية في الشركة تهتم بمعالجة كل الموارد البشرية في الشركة، مع إجراء فحص شامل لكافة العاملين خصوصاً الذين يعملون في الأماكن الأكثر تلوثاً بغبار مادة الأميانت للمحافظة على صحتهم في مستشفيات و عيادات متخصصة خارج الشركة، إضافة إلى الأشخاص الذين يرغبون في تغيير (تحويل) مناصبهم لظروف صحية وقبول طلباتهم في أغلب الأحيان، أما بالنسبة للقيم الشخصية فنجد نسبة قليلة تشعر بها وتمثل في أن الشركة هي فضاء لبعض الموارد البشرية في تنمية قدراتهم العلمية وتحسين أدائهم في العمل .

- أسباب عدم الاعتزاز بالشركة محل الدراسة:

جدول رقم 42: أسباب عدم الاعتزاز بالشركة محل الدراسة

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
		النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
33.33	8	50	2	30	6	قيم شخصية
16.67	4	50	2	10	2	قيم صحية
50	12	-	-	60	12	قيم اخلاقية
100	23	100	4	100	20	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نجد نسبة 50% من بين غير المعترزين بوجودهم في هذه الشركة يعبرون عن نقص كبير في القيم الأخلاقية، كما نجد نسبة 33.33% تعبر عن النقص الكبير في الاهتمام بالقيم الشخصية كالترقية والتقدير للجهود المبذولة، لتبقى نسبة 16.67% تعبر عن استياء العمال من مادة الأميانت الخطيرة على صحة الإنسان، علماً أنها المادة الأساسية في الإنتاج (أي قيمة صحية). وإذا عدنا إلى الإدارة المباشرة فإننا نجد نسبة 60% يعبرون عن نقص الاهتمام بالقيم الأخلاقية، في حين نجد نسبة 30% تعبر عن النقص الكبير في الاهتمام اللازم بالقيم الشخصية، لتبقى نسبة 10% تعبر عن استيائها من مادة الأميانت. في المقابل نجد لدى الإدارة الوسطى تساو بين نسبتين و هي 50% لكل من يعبر عن النقص الكبير في وجود القيم الشخصية ومن يعبر عن استيائه من مادة الأميانت الموجودة بالشركة (أي قيمة صحية).

ومن خلال تحليل معطيات هذا الجدول نستنتج أن أفراد الإدارة الوسطى هم أكثر شعورا من الإدارة المباشرة بالافتقار للقيم الشخصية والصحية، ويعود ذلك إلى وعيهم ودرابتهم بالقوانين والحقوق والواجبات في الشركة، إضافة إلى درابتهم بسلبيات مادة الأمانت وأخطارها، أما بالنسبة إلى القيم الأخلاقية فمن خلال المقابلات الشخصية للمبحوثين قالوا أن النظام المتبع في هذه الشركة يتميز بالبيروقراطية في التسيير إضافة إلى استعمال الوساطة للكثير من العاملين من أجل تحقيق الأغراض والمنافع الشخصية، ضف إلى النقص الكبير فيما يخص الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين، أما فيما يخص القيم الشخصية فإننا نجد أن نصف المبحوثين من الإدارة الوسطى والبعض منهم في الإدارة المباشرة من خلال إجراء مقابلات معهم أكدوا على أن هناك فرص للترقية ولكن وعلى أي أساس يتم الترقية تبقى غامضة وغير شفافة. لأن هناك العديد من العاملين لم يتلقون ترقية طول مدة العمل في هذه الشركة رغم الجدارة والشهادة والأقدمية والتجربة... الخ، إلا أن القليل منهم كان له الحظ في بعض التحويل (أي النقل بين المناصب) دون أن يمس هذا التحويل زيادة في الراتب، ضف إلى ذلك لم نلمس وجود لأي نوع من أنواع التقديرات للجهود المبذولة لكافة العاملين، و هذا ما كان سببا في إصابة الكثير منهم بالإحباط وتلاشي روح المبادرة والإبداع لكتنا العينتين. و هذا ما لا يخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

-العنصر الرابع: ويتعلق بفرق العمل، والسؤال المطروح:

هل تدعم إدارة الشركة العمل في شكل فرق يسودها التعاون وتحمل المسؤولية ؟

جدول رقم 43: فرق العمل

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
73	66	80	8	72	58	نعم
16	14	10	1	16.25	13	لا
11	10	10	1	11.25	9	غير متأكد
100	90	100	10	100	80	المجموع

الملاحظ من هذا الجدول نسبة 73% من مجموع إجابات المبحوثين والتي تؤكد على وجود تدعيم من طرف إدارة الشركة للعمل في شكل فرق، كما نجد نسبة 16% تعبر عن عدم وجود مثل هذا التدعيم، لتبقى نسبة 11% ليس لهم إجابة، وبالرجوع إلى الإدارة المباشرة فإننا نجد نسبة 72% من يقر بوجود تدعيم من طرف إدارة الشركة للعمل في شكل فرق يسودها التعاون وتحمل

المسؤولية، في حين نجد نسبة 16.25% ينفون مثل هذا التدعيم، أما نسبة 11.25% من أفراد الإدارة المباشرة ليس لها إجابة. في المقابل نجد نسبة 80% من إجابات أفراد الإدارة الوسطى تعبّر عن وجود دعم من إدارة الشركة للعمل في شكل فرق، في حين نجد تساوي بين نسبتين وهي 10% لكل من ينفي وجود هذا التدعيم ومن ليس له إجابة حول هذا العنصر.

ومن خلال دراستنا وتحليلنا لهذا الجدول، نلاحظ أن الغالبية من المبحوثين في كلتا الإدارتين تؤكد على تدعيم إدارة الشركة للعمل في شكل فرق تسودها روح التعاون والمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية، وهذا يعود إلى طبيعة عمل الشركة محل الدراسة الذي يتطلب ثلاثة فرق (دوريات) في اليوم، وهذا ما أدى بإدارة الشركة إلى التوضيح لكافة مواردها البشرية أن العمل الفردي و النظرية الفردية لا وجود لها وان الجميع يجب أن يعمل للصالح العام، وهذا ما شجع هذا الأسلوب في تنفيذ العمل و إحداث التكامل بين الأهداف الفردية والكلية للشركة من خلال تبنيها لسياسة حفز إنساني جيد والمتمثل في المكافآت المادية التشجيعية حسب تحقيق الأهداف العامة، مما يساعد على إزالة التعارض بين العاملين والقضاء على الصراعات والتناحرات الموجودة بينهم، (العاملين) وزرع روح الولاء والانتماء في نفوسهم اتجاه الشركة، كما أصبح هناك تشجيع لروح المنافسة الشريفة (بالقضاء على التنافس الفردي) حيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة الأداء، وهذا هو المناخ الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة.

- العنصر الخامس: و يتعلق بتقييم الأداء، والسؤال المطروح: هل يتم تقييم أدائكم في هذه الشركة ؟

جدول رقم 44: تقييم الأداء

المجموع		الإدارة الوسطى		الإدارة المباشرة		الفئات الإجابة
النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	النسبة (%)	التكرار (ك)	
-	-	-	-	-	-	نعم
100	90	100	10	100	80	لا
100	90	100	10	100	80	المجموع

من خلال قراءتنا لمعطيات هذا الجدول نلاحظ وجود تساوي بين نسبتين وهي 100% في كلتا العينتين وهما يعبران عن عدم اعتماد إدارة الشركة على عملية تقييم الأداء لمواردها البشرية.

يتبين لنا من خلال تحليلنا لهذا الجدول أن الشركة محل الدراسة لا تقوم بتقييم أداء مواردها البشرية، ومن خلال مقابلات المبحوثين قالوا: إن هذه الشركة سبق لها و أن قامت بعملية تقييم الأداء ، ولكنها تخلت عن هذه العملية منذ سنتين فقط، بسبب تطبيقها لنظام المكافآت الجماعية لأنه يتعارض معها.

وتعقبا على ما سبق يمكن القول أن تخلي إدارة الشركة عن عملية تقييم أداء العاملين هذا يعني فتح مجال لوجود موارد بشرية إتكالية في الشركة، إضافة إلى إصابة بعض العاملين بالإحباط نظرا لعدم تقدير الجهود التي يبذلونها، ومن النتائج السلبية لعدم اعتماد إدارة الشركة على عملية تقييم الأداء هو عدم تزويد العاملين بالتغذية العكسية (المرتدة) حول مجالات التحسين الممكنة في الأداء و التي تعمل على اكتشاف نقاط القوة وبالتالي العمل على المحافظة عليها و ترميتها و التعرف على نقاط الضعف و العمل على تحسينها، وهذا ما لا يتماشى و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4.3. تحليل بيانات المقابلة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي لا بد من قناعة و إيمان الجهات العليا في المؤسسة بفوائدها و ضرورتها، من أجل التحسين المستمر في الجودة و إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق، و هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة قوية منها لها، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق و توفير الحماسة لدى جميع العاملين بمختلف فاتهم لهذا التطبيق بمنأى عن قناعة الجهات العليا و دعمها و مؤازراتها للنظام الجديد فهي التي تملك زمام الأمور، و تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المؤسسة.

و لقد دعم هذا البحث بهذه الفئة و ذلك بغية معرفة مدى استوعاب و قناعة الإدارة العليا للشركة محل الدراسة للمفاهيم الحديثة للجودة وبالأخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدراسة مدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى أن المقابلة تمكننا من الحصول على معلومات أكثر وضوحا و عمقا لم نحصل عليها في الاستبيان الخاص بالإدارة المباشرة و الإدارة الوسطى. و من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل بيانات المقابلة، و سيكون هذا التحليل بالتطرق إلى المميزات العامة للعينة و دراسة مختلف الأبعاد التي صيغت في مجموعة من الأسئلة.

1.4.3. المميزات العامة للعينة

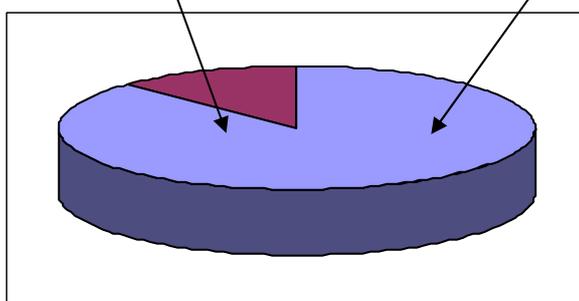
إن مميزات العينة تفيد في فهم مجموعة البحث من خلال تحليل المتغيرات التالية:

1.1.4.3. الجنس:

جدول رقم 45: يمثل توزيع فراد العينة حسب الجنس

الإدارة العليا		الجنس
النسبة (%)	التكرار (ك)	
87.5	7	ذكر
12.5	1	أنثى
100	8	المجموع

87.5% نسبة الذكور 12.5% نسبة الإناث



شكل رقم 42 : التمثيل البياني للإدارة العليا حسب الجنس

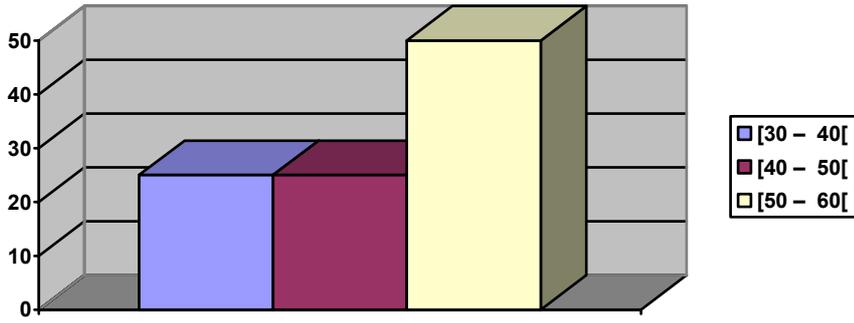
وأهم ما يمكن ملاحظته هو نسبة الإناث المنخفضة جدا مقارنة بنسبة الذكور، و يعود ذلك إلى سبب المجتمع نفسه.

2.1.4.3. السن:

جدول رقم 46 : يمثل توزيع فراد العينة حسب السن

الإدارة العليا		السن
النسبة (%)	التكرار (ك)	
25	2]40 – 30]
25	2]50 – 40]
50	4]60 – 50]
100	8	المجموع

النسب



السن

شكل رقم 43: التمثيل البياني للإدارة العليا حسب السن.

يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [50 - 60] إلى كون المتوسط العمري لهم يقدر بـ 48 سنة تقريبا.

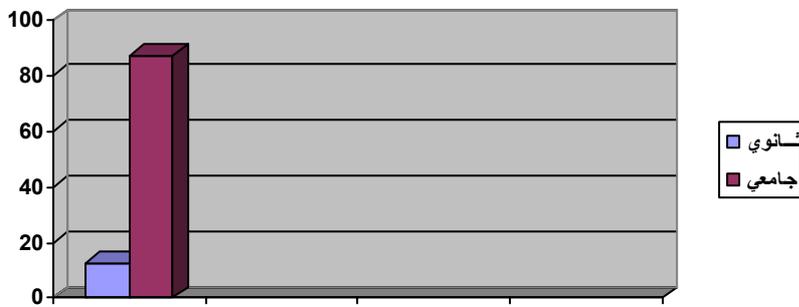
$$\bar{X} = 1/n \cdot \sum ni \cdot xi = 1/8 \cdot 380 = 47.5$$

3.1.4.3. مستوى التعليم

جدول رقم 47: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم

الإدارة العليا		الفئة / مستوى التعليم
النسبة (%)	التكرار (ك)	
12.5	1	ثانوي
87.5	7	جامعي
100	8	المجموع

النسب



مستوى التعليم

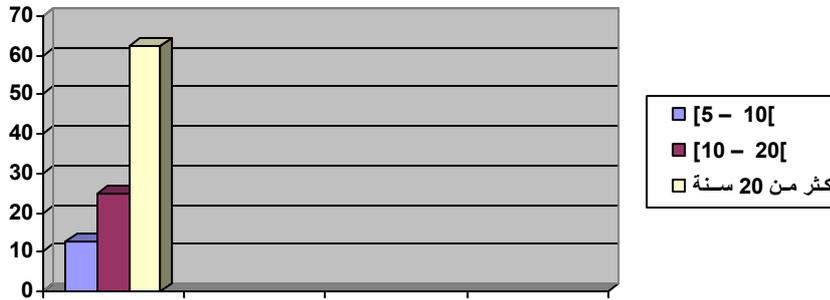
شكل رقم 44: التمثيل البياني للإدارة العليا وفق مستوى التعليم

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الغالبية من الإدارة العليا يحملون شهادات عليا، و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المهام التي تتطلب أشخاص ذو كفاءات و مستوى تعليمي عال لشغل الوظائف الإدارية العليا.

4.1.4.3. الأقدمية

جدول رقم 48 : توزيع افراد العينة وفق الأقدمية

الإدارة العليا		الفترة الأقدمية
النسبة (%)	التكرار (ك)	
12.5	1]10 – 5]
25	2]20 – 10]
62.5	5	أكثر من 20 سنة
100	8	المجموع



شكل رقم 45: التمثيل البياني للإدارة العليا وفق الأقدمية

من خلال هذا الشكل يتضح أن معظم المبحوثين تتراوح مدة أقدميتهم في الشركة محل الدراسة أكثر من 20 سنة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أقدمية الشركة في حد ذاتها.

2.4.3. تحليل بيانات المقابلة

و من خلال هذا المطلوب سنقوم بتحليل بيانات المقابلة، و سيكون هذا التحليل بدراسة مختلف الأبعاد التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة والتي صيغت في مجموعة من الأسئلة من اجل معرفة مدى قناعة الإدارة العليا للشركة محل الدراسة للمفاهيم الحديثة للجودة وبالأخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- السؤال الأول: كيف تعرفون إدارة الجودة الشاملة؟

و الغاية من هذا السؤال هو معرفة مدى إدراك أفراد الإدارة العليا للمفاهيم الحديثة للجودة.

لقد كانت إجابات المبحوثين تصب كلها في معنى واحد و هي أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة و ثقافة حديثة تأخذ شكل أو نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية في كل شيء داخل الشركة حيث تشمل هذه التغييرات: الفكر و السلوك و القيم و المعتقدات التنظيمية و المفاهيم الإدارية و نمط القيادة الإدارية، و نظم و إجراءات العمل و الأداء... الخ، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات الشركة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، (سلع أو خدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن.

من خلال تحليلنا لهذه النتائج نستنتج أن هناك إدراك و استوعاب و وعي إلى حد كبير من طرف الإدارة العليا للمفاهيم الحديثة و بالأخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد وجود ثقافة لها علاقة بالجودة في الشركة محل الدراسة، يمكن أن تكون عاملا هاما في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- السؤال الثاني: حسب رأيكم من هم الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

و الغرض من هذا السؤال هو معرفة نظرة الإدارة العليا إلى نظام الشركة من منظور إدارة الجودة الشاملة.

هنا إقرار كامل من طرف الإدارة العليا أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية كل الموارد البشرية الموجودة في الشركة بدءا من رئيس المدير العام إلى غاية آخر فرد في السلم الوظيفي، كما تؤكد مجمل الإجابات على أن الجودة الشاملة تمس كل الأعمال حتى في أبسط المهامات.

و من خلال تحليل الإجابات نستنتج أن نظرة الإدارة العليا إلى الشركة من منظور إدارة الجودة الشاملة هي نظرة نظام واحد متكامل و شامل، مكون من أنظمة فرعية و إدارات رئيسية و ما يشتمل عليه من تقسيمات حيث يعمل جميعها بشكل متكامل و متعاون و منسق لتحقيق الهدف الكلي للشركة، و هذا ما يظهر تدعيم الإدارة العليا لتطبيق الأساليب الحديثة للجودة و من أهمها إدارة الجودة الشاملة.

- السؤال الثالث: هل قامت إدارتكم بنشر مفهوم الجودة بين مختلف المستويات الإدارية؟ و في حالة

الإجابة بنعم ما هي الطرق التي استعملتموها لذلك؟

إن الهدف من هذا السؤال هو معرفة مدى تدعيم الإدارة العليا لمفهوم الجودة.

كل الإجابات تؤكد على أن الإدارة العليا قامت بدورها على أكمل وجه فيما يخص نشر مفهوم الجودة بين مختلف المستويات الإدارية (ويعود ذلك إلى تأهيل الشركة في السابق للحصول على شهادة الإيزو 94/9002) إذ خصصت فريق للجودة من موظفي الشركة محل الدراسة للقيام بحملة تحسيسية لتوعية كل الموارد البشرية بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة، و استعملت في ذلك عدة أدوات منها توزيع بيانات و وثائق، إضافة إلى المجالات و البطاقات (تعلق على بدلة العمال)، كما قامت الإدارة العليا بتنظيم عدة ملتقيات حول إدارة الجودة لتوعية الإطارات من رؤساء الدوائر و المصالح بأهمية الجودة و حتميتها و فوائدها.

من خلال هذه الإجابات تم التوصل إلى أن إدارة الجودة في الشركة محل الدراسة تحضى بدعم كبير من طرف الإدارة العليا و يعود ذلك إلى الانطلاقة السابقة للحصول على شهادة الإيزو 94/9002 و عليه يمكن القول أن للموارد البشرية بهذه الشركة ثقافة عميقة حول الجودة و هذا ما يسمح بوجود بيئة ملائمة و مشجعة على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الرابع: كيف تنظر الإدارة العليا إلى التدريب ؟

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت الإدارة العليا ترى التدريب على أنه استثمار طويل الأجل أم انه تكلفة.

جدول رقم 49: نظرة الإدارة العليا إلى التدريب

الإدارة العليا		الاجابة
النسبة (%)	التكرار (ك)	
75	6	على انه استثمار
25	2	على انه تكلفة
100	8	المجموع

و من خلال هذا الجدول نجد نسبة 75 % تعبر على أن التدريب هو عملية استثمار في المورد البشري، في المقابل نجد نسبة 25% ترى أن التدريب أصبح ينظر إليه الآن أي بعد التخلي عن شهادة الايزو 9002 على أنه تكلفة.

و من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن الغالبية من المبحوثين يرون أن التدريب هو عملية استثمار طويلة الأجل و هذه النظرة ليست حديثة بل قديمة لأن الشركة محل الدراسة كانت تخصص مبلغ مالي للتدريبات ما قبل التأهيل للحصول على شهادة الايزو 94/9002 ، و هذا ما يؤكد أن

للإدارة العليا نظرة إيجابية اتجاه التدريب كما أن لها وعي و إدراك بأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية، كما أن هناك أولوية في التدريب لرجال الإدارة العليا ، و هذا ما يتناسب و متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

أما التدريب الذي له علاقة بالجودة فقد تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم 50 : التدريب وعلاقته بإدارة الجودة

الإدارة العليا		الفئة الإيجابية
النسبة (%)	التكرار (ك)	
75	6	تلقيت تدريباً حول إدارة الجودة
25	2	لم أتلق تدريباً حول إدارة الجودة
100	8	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نجد نسبة 75% من تم تلقيهم تدريباً حول إدارة الجودة، في المقابل نجد نسبة 25% لم يكن لهم الحظ في الحصول على مثل هذا النوع من التدريب. و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم أفراد الإدارة العليا تحصلوا على تدريب و حضروا ملتقيات حول إدارة الجودة، و هذا ما يؤكد دعم الإدارة العليا لنظام الجودة و تجسيده في الشركة محل الدراسة.

أما التدريب الذي له علاقة بإدارة الجودة الشاملة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول رقم 51: التدريب وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

الإدارة العليا		الفئة الأيجابية
النسبة (%)	التكرار (ك)	
25	1	تلقت تدريباً حول إدارة الجودة الشاملة
75	5	لم أتلق تدريباً حول إدارة الجودة الشاملة
100	6	المجموع

من خلال قراءتنا لأرقام هذا الجدول نجد نسبة 75% من المبحوثين الذين كان لهم الحظ و أن تلقوا تدريباً يعبرون على أن كل التدريبات التي تلقوها كانت حول إدارة الجودة و معايير الايزو 9000 و لم تكن لها أي علاقة بإدارة الجودة الشاملة، في حين نجد نسبة 25% كان لهم الحظ في التعرف على أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مبادئه و أهدافه و أدواته الإحصائية و لكن لم يكن هذا التدريب مخصصاً لإدارة الجودة الشاملة و إنما تحت سياق إدارة الجودة و معايير الايزو 9000 (أي بمعنى أنه كان محض صدفة).

و لكن على العموم وجود نسبة لها و عي و دراية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا يعتبر عنصر إيجابي لدعم هذا الأسلوب في حالة تبنيه.

- السؤال الخامس: هل للشركة سياسة مكتوبة حول الجودة و هل هي مندرجة ضمن استراتيجيتها؟
غرضنا من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت الشركة محل الدراسة لا زالت تدرج الجودة ضمن أولويتها و هل هي حالة عابرة بزوال شهادة الإيزو 94/9002 أم هي ثقافة راسخة لدى الإدارة العليا و كل الموارد البشرية في هذه الشركة؟

إن كل الإجابات تؤكد على أن للشركة سياسة حول الجودة و هي مندرجة ضمن استراتيجياتها، و تجعل التحسين المستمر من أهم أولويتها و جعله حقيقة و واقعا ملموسا في الشركة و ليس بشعار أو حملة مؤقتة. كما تؤكد أفراد الإدارة العليا أن هناك مديرية للجودة و لا زالت موجودة و مدرجة ضمن الهيكل التنظيمي و صف إلى الفريق المتخصص في التدقيق و الذي لا زال يقوم بدوره مثلما كان في السابق (عند حصول الشركة على شهادة الإيزو 9002).

من خلال ما تقدم يمكن القول أن مديرية الجودة و عمليات التحسين التي انشأت من اجلها لا زالت تلقى الدعم و المساندة من طرف الإدارة العليا، إضافة إلى النظرة البعيدة المدى التي تنظر بها الإدارة العليا للجودة و أهدافها و ما يمكن أن يترتب عنها، كلها أمور تدعو للتفاؤل في حالة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في شركة أميانت اسمنت بمفتاح.

- السؤال السادس: هل تستعمل هذه الشركة أدوات إحصائية للرقابة على الجودة؟ و في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الأدوات؟

كل أفراد الإدارة العليا تؤكد على وجود و استعمال أدوات إحصائية للرقابة على الجودة، و من بين الأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الشركة هي خرائط الرقابة على الجودة، و بعض

المدرجات التكرارية الموضحة نوع الخطأ و مدى تكرار كل خلل أو خطأ تشغيلي في العمليات الإنتاجية.

و من خلال هذه المقابلة اتضح أن هناك العديد من الأدوات الإحصائية للجودة الشاملة و التي تم التعرف عليها و على طريقة استعمالها أو أهدافها... الخ من خلال الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة المخصصة لفريق الجودة و موظفي و مصلحة مراقبة الجودة و منها مخطط أو هيكل عظمة السمكة، خريطة العمليات، و خريطة باريتو، و لكنهم غير مستعملين من طرف المتخصصين في الشركة.

كما اتضح من خلال المقابلات أن للإدارة العليا دراية بعدة تقنيات للجودة و منها العصف الذهني و قد استعملتها في عدة أمور منها وضع صندوق و تم فيه وضع مختلف الأفكار لحل المشكلات المتعلقة بالجودة وبعدها يتم إخراج كل الأوراق و دراستها ثم أخذ الأفضل منها (إلا أن إدارة الشركة توقفت عن هذه العملية)، ضف إلى الاجتماعات اليومية و التي تناقش كل المشاكل و العوائق التي تعرقل السير الحسن للعمليات الإنتاجية لوحدة اميانت اسمنت بمفتاح و المدعمة من طرف الإدارة العليا و بحضور مدير الوحدة و أحيانا رئيس المدير العام (و لا زالت هذه العملية متواصلة إلى يومنا هذا).

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة على الجودة في هذه الشركة تتعدى من كونها عملية للفحص والتفتيش، و هذا ما يتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- السؤال السابع: إلى من ترجعون معظم الأسباب في حالة حدوث أخطاء تشغيلية في العمليات الإنتاجية؟

و الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت نظرة الإدارة للعامل قد تطورت أم أنها لا زالت سلبية و تقليدية.

جدول رقم 52 : نظرة الإدارة العليا إلى الأسباب في حالة حدوث أخطاء تشغيلية في العمليات

الإنتاجية

الإدارة العليا		الفئة
النسبة (%)	التكرار (ك)	
37.5	3	النظام المتبع من الإجراءات الأساليب
62.5	5	العامل في عمله
100	8	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول اتضح لنا أن هناك نسبة 62,5% من المبحوثين من يرجعون معظم الأسباب في حالة حدوث أخطاء تشغيلية في العمليات الإنتاجية إلى العامل في عمله ، في المقابل نجد نسبة 37,5% من المبحوثين يرجعون معظم الأسباب السابقة الذكر إلى النظام المتبع من السياسات و الإجراءات التشغيلية .

و من خلال هذه النتائج نستنتج أن إدارة الشركة ترجع رداءة و انخفاض الجودة إلى العاملين، و تلقي عليهم بالمسؤولية، و على الرغم من وجود نسبة من الإدارة العليا معارضين لهذا الرأي إلا أن معظمهم لا يحاول البحث في أخطاء النظام و مشاكله و ثغراته لمعالجة مشاكل الجودة بل أنها تحكم سيطرتها و قبضتها و إجراءاتها على العاملين مفترضة أنهم المسؤولون عن مشاكل الجودة، بل المسؤولية من وجهة نظرهم تقع فقط على العاملين الذين تصفهم بالتسيب و عدم القدرة على تحمل المسؤولية و اللامبالاة و السلبية في بعض الأحيان. و هذا ما لا يتوافق و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن ديمنج توصل إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التشغيلية سببها النظام المتبع من السياسات و الأساليب و الإجراءات و الروتين و أعراف مهنية متبعة و لا يتحمل العامل إلا 15% من الأخطاء في عمله، و سماها مبدأ (15-85) و قال: إن الأخطاء في النظام هو الأساس و ليس التركيز على أخطاء العامل لأنه محكوم بنظام، و لا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام و تصحيحها.

- السؤال الثامن: ما هي الأهمية التي يحتلها المورد البشري في الشركة مقارنة بمجموع أصولها ؟
و الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت الإدارة العليا تنظر إلى المورد البشري على أنه أهم مورد في الشركة و أن رضاه يعني رضا كل الأطراف الخارجية و أولهم الزبون.

جدول رقم 53 : الأهمية التي يحتلها المورد البشري

الإدارة العليا		الفئة الأجوبة
النسبة (%)	التكرار (ك)	
87.5	7	المورد البشري أهم أصول الشركة
12.5	1	هناك نقص كبير في الاهتمام بالمورد البشري
100	8	المجموع

من خلال قراءتنا لأرقام لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة 87,5% تعبر عن الاهتمام الممنوح للمورد البشري و انه يحتل الصدارة مقارنة بمجموع الأصول في الشركة. في المقابل نجد نسبة 12,5% تعبر عن النقص الكبير في الاهتمام بالموارد البشرية و إن ما يتحصلون عليه من اهتمام ما هي إلا حقوق نص عليها القانون.

و من خلال تحليلنا لهذه النتائج نستنتج أن الأغلبية من أفراد الإدارة العليا يؤكدون أن للمورد البشري مكانة جد معتبرة في الشركة محل الدراسة و استندوا إلى الاهتمامات التي تراعيها شركتهم و المؤسسة الأم الكبرى أي بدءا من مجمع (ERCC) من قيم مادية كالأجرة، العلاوات، المكافآت.. الخ و القيم الشخصية كالترقية و الصحية و الروحية والأخلاقية كالتعاون و الاحترام المتبادل و... الخ. كلها أمور تؤكد على اقتناع الإدارة العليا بدور العنصر البشري في الشركة و أنه أساس العملية الإنتاجية و أنه العنصر الحساس في إدارة و تسيير و معالجة و تسويق المنتج. و بالتالي فالإدارة العليا للشركة محل الدراسة تهتم بمواردها البشرية اهتماما ملحوظا لأنها مقتنعة أن تحقيق الجودة هي نتيجة السلوكيات الإيجابية للعامل ، و هذا ما تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة .

-السؤال التاسع: كيف تفسرون ردة فعل أفراد الإدارة العليا عند تبني شركتهم لأسلوب إداري جديد؟ و الغرض من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كان التغيير يلقي مقاومة شديدة من طرف أفراد الإدارة العليا أم أنهم يتقبلون التغيير علما أن للشركة ثقافة و معتقدات راسخة ؟

جدول رقم 54 : ردة فعل أفراد الإدارة العليا للتغيير

الإدارة العليا		الفئة
النسبة (%)	التكرار (ك)	
37.5	3	مقاومة الإدارة العليا للتغيير و التجديد
62.5	5	قبول التغيير و التجديد
100	8	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نجد نسبة 62,5 % تعبر عن قبولها للتغيير و التجديد مع أنها ذكرت أن هناك مقاومة إلا أنها ضعيفة. في المقابل نجد نسبة 37,5% تعبر عن وجود مقاومة شديدة من طرف بعض أفراد الإدارة العليا للتغيير.

تبين من خلال تحليلنا لمعطيات هذا الجدول أن أفراد الإدارة العليا يتقبلون التغيير في الأساليب و الطرق التي تنجز بها المهامات، مما يعني أن لهم نظرة متفتحة على طرق التسيير و الإدارة الحديثة، كما أوضحوا من خلال إجاباتهم أن هناك مقاومة من طرف أفراد الإدارة العليا و لكنها تبقى نسبة بسيطة مقارنة بمن يتقبلون التغيير وأكدوا أنها تزول بمجرد توضيح هذه المفاهيم الحديثة و الجديدة، لأن المقاومة عادة تكون شديدة في الشركات التي قد ترسخت فيها الثقافة القديمة، و لكن رغم وجود ثقافة مترسخة في هذه الشركة و التعود على نمط العمل و الأساليب و الإجراءات القديمة إلا أن إدارة الشركة عرفت كيف تتخذ الإجراءات المساعدة على تقبل التغيير، ففي حالة تأهيل الشركة محل الدراسة للحصول على شهادة الإيزو 94/9002 وجدت عدة عراقيل و مقاومات من طرف أفراد الإدارة العليا لتغيير نمط العمل القديم فقامت ببرمجة عدة ملتقيات لتوعية هؤلاء الأفراد و الشرح لهم أهداف إدارة الجودة و مبادئها و أهدافها و ما يترتب عنها و أن التغيير لا يأخذ من مسؤولية و سلطة المسؤولين في الإدارة العليا و إنما يعمل على توسيع العلاقات بين مختلف العاملين بهدف تحقيق أهداف الشركة ككل و بقائها و استمراريتها و نموها، و أنها وسيلة للتكيف مع التغيرات العالمية المعاصرة، و هذا ما يتماشى و متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- السؤال العاشر: كيف ترى كفاءة و فعالية الاتصالات في شركة أميانت اسمنت بمفتاح ؟
و الغرض من هذا السؤال هو معرفة جودة الاتصالات، و إلى أي مستوى قد وصلت إليه في هذه الشركة علما أنها عينة من بين الشركات الجزائرية ؟

من خلال هذه المقابلة اتضح أن مجمل الإجابات تصب في أنواع الاتصالات و فعاليتها. فبالنسبة لأنواع الاتصالات أجمعت كل الإجابات على أن هناك أنواع متعددة للاتصالات و جد متطورة فيما يخص تقنياتها، حيث نجد في كل مكتب في الشركة هاتف ثابت (أي لكل مسؤول مهما كانت مسؤوليته) مما يسهل عملية نقل المعلومات بين مختلف المصالح و الدوائر إضافة إلى وجود مكتب خاص بكل الاتصالات عن طريق الهواتف داخل الشركة، إضافة إلى منح الهاتف المحمول إلى عدة إطارات في الإدارة العليا و الإدارة الوسطى، كما نجد كذلك شبكة اتصال داخلية (انترانات) مع وجود شبكة الانترنت للاتصالات مع بعضهم البعض من أجل البحث و تنمية المعلومات الذاتية للفرد و التي تهتم الشركة كذلك.

هناك إقرار كذلك بأن الشركة تستعين بالاتصالات الكتابية و منها الرسائل الإدارية و الفاكس و التي تعطي لها أهمية بالغة من حيث درجة الرسمية و الوثوق من أجل اتخاذ القرارات. و تأكد أفراد الإدارة العليا المبحوثين أن هذه الوسائل متوفرة لدى الإدارة العليا و مختلف الوحدات التابعة لها من بينها شركة اميانت اسمنت بمفتاح لكل دوائرها و مصالحها، و هذا ما يسهل الحصول على المعلومات في وقتها عند الحاجة لاستخدامها.

أما فيما يخص فعالية و عملية الاتصالات في الشركة محل الدراسة فإنه يمكن إدراج أجوبتهم في الجدول التالي :

جدول رقم 55 : فعالية عملية الاتصالات

الإدارة العليا		الفئة الإجابات
النسبة (%)	التكرار (ك)	
75.5	6	جيدة
25.5	2	متوسطة
100	8	المجموع

من الملاحظ أن أعلى نسبة هي 75% تعبر عن المستوى الجيد الذي تتميز به الاتصالات في المقابل نجد نسبة 25% تعبر عن المستوى المتوسط لفعالية و كفاءة الاتصالات في الشركة محل الدراسة.

و من خلال قراءتنا لأرقام هذا الجدول، نستنتج أن الاتصال في الشركة محل الدراسة يتميز بالفعالية و في كل المستويات.

كما أشارت الإدارة العليا أن قنوات الاتصال مفتوحة في كل الاتجاهات، إضافة إلى عقد اجتماعات يومية بين الإدارة الوسطى بحضور ممثل في الإدارة العليا و هو مدير الوحدة و أحيانا تكون بحضور رئيس المدير العام و هذا بهدف معرفة وجود إشراف من عدمه مع تتبع كل الأمور التي تحدث يوميا، ضف إلى الباب المفتوحة لكافة العاملين في حالة تعقد مشاكلهم وعدم إيجاد لها حلول في مختلف المستويات. و الاجتماعات الشهرية التي تعقد بين الإدارة الوسطى و الإدارة العليا لدراسة و مناقشة ما تم التوصل إليه خلال تلك الفترة.

أما فيما يخص اتصالات الشركة بالزبائن لمعرفة متطلباتهم، فقد أجمعوا جميعا على أن الإنتاج يكون وفق الطلبات مما يعني أن هناك نقصا كبيرا في المخزونات لأن كل ما تنتج يباع، علما أنها الشركة الوحيدة في الوسط الجزائري التي تنشط في هذا المجال و عليه فإن الاتصال مع الزبائن ينحصر في معالجة شكاويهم أو الاتفاق على الكمية المشتراة و الأسعار و طريقة الدفع... الخ. أي بمعنى أن إدارة الشركة لا تقوم بالبحث عن رغبات الزبائن لأنها ترى أن المنتج لا ينكس و الإنتاج لا يتوقف و بالتالي فالمواصفات المعمول بها على حسب رأيهم تلبي رغبات زبائنهم. و على العموم فإن الاتصالات في الشركة محل الدراسة هي اتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات و على كافة المستويات و هذا ما يزيد التنظيم قوة و فعالية بسبب تميز المناخ بالصراحة و الثقة. و بالتالي فإن عنصر الاتصالات يعتبر من بين العناصر الأكثر إيجابية لاستيعاب أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

- السؤال الحادي عشر: ما هو رأيك حول العمل في شكل فرق يسوده التعاون وتحمل المسؤولية؟
إن غرضنا من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كان ممكن أن نطبق فرق العمل لحل المشكلات أو حلقات الجودة في الشركة محل الدراسة.

جدول رقم 56 : العمل في شكل فرق

الإدارة العليا		الفئة
النسبة (%)	التكرار (ك)	الإجابات
75	6	يوافقون على العمل في شكل فرق
25	2	لا يوافقون على العمل في شكل فرق
100	8	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نجد نسبة 75% من إجابات المبحوثين من الإدارة العليا يؤيدون العمل في شكل فرق من أجل تحقيق أهداف الشركة، في المقابل نجد نسبة 25% من المبحوثين لا يوافقون على العمل في شكل فرق.

و تشير نتائج التحليل الإحصائي أن الغالبية من المبحوثين في الإدارة العليا يدعمون العمل في شكل فرق يسوده التعاون و تحمل المسؤولية و هذا نابع من قناعة الإدارة العليا و إيمانها أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فاعليات الأفراد كل واحد على حدى.

كما أرجع العديد من المبحوثين من خلال المقابلات الشخصية والذين يرفضون هذا النوع من العمل إلى الخوف من ظهور الاتكالية بين الموارد البشرية، في حين أن الغالبية المؤيدة لهذا النوع من العمل تؤمن بأن العمل في شكل فرق يؤدي إلى تقوية الاتصالات و بالتالي تشجيع التعاون و روح الفريق الواحد المبني على الانفتاح و الاحترام المتبادل، و حشد الهمم للتحسين و الابتكار و الإبداع و خلق انصهار الفرد في المجموعة ، و بالتالي القضاء على الصراعات و التناحرات و تشجيع المنافسة الشريفة .

كما أقر المبحوثين كذلك أن مثل هذه الفرق كانت موجودة و لا زالت في بعض الأعمال مثل فريق تدقيق الجودة و هذا يعود إلى تجربة الشركة السابقة في مجال إدارة الجودة، إضافة إلى أن طبيعة النشاط في هذه الشركة يستلزم العمل في شكل فرق أو دوريات عمل (ثلاث دوريات يوميا)، أي العمل في شكل متعاون من اجل الحصول على منتجات تتميز بالجودة المطلوبة، و هذا ما جعل الإدارة العليا تهتم بهذا النوع من الفرق و تؤيد و تدعم العمل الجماعي و هذا هو المناخ الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة.

- السؤال الثاني عشر: هل للشركة سياسة واضحة فيما يخص التحفيزات؟

و الهدف من هذا السؤال هو معرفة السياسة التي تستعملها إدارة الشركة لدفع الموارد البشرية و تشجيعهم على العمل.

إن كل الإجابات تؤكد على وجود المكافآت فقط، كما تؤكد كذلك على أنه لا توجد أي سياسة متعلقة بالتقدير، و عليه فان نتائج هذا العنصر تشير إلى أن رؤية الإدارة العليا للسلوك و الدافعية بالشركة لا زالت تقليدية، و كل اهتمامها مركز على الحوافز المادية من منح و هدايا و هذا ما يؤكد على أن الحوافز لا زالت تتم بشكلها الذي كانت عليه في النظام الموجه الذي كانت تدير وفقه كل الشركات التابعة للقطاع العام.

و عليه يمكن القول أن للشركة محل الدراسة أسلوب تحفيز موروث من النظام القديم (الموجه) مما يعني أنها لا زالت تؤمن بأنه يتم دفع العاملين لكي يعملوا، كما أن العاملين يعملون لكي يقبضوا. و هذا ما يتعارض مع تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- السؤال الثالث عشر: هل تعتز بوجودك في هذه الشركة مع محاولة تبرير إجابتك في كلتا الحالتين؟
إن غرضنا من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كان هناك ولاء و انتماء للشركة محل لدراسة،
خصوصا و أن المبحوثين هم أفراد من الإدارة العليا.

جدول رقم 57 : الولاء و الانتماء

الإدارة العليا		الفئة الأجوبة
النسبة (%)	التكرار (ك)	
75	06	اعتز بوجودي في هذه الشركة
25	02	لا اعتز بوجودي في هذه الشركة
100	08	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ وجود نسبة 75% من المبحوثين يعتزون بوجودهم في هذه الشركة، في المقابل نجد نسبة 25% لا يعتزون بوجودهم في هذه الشركة.

و بتحليل معطيات هذا الجدول نستنتج أن الغالبية من أفراد الإدارة العليا يعتزون بوجودهم في الشركة محل الدراسة، و من خلال المقابلات الشخصية أقر هؤلاء الذين يعتزون بوجودهم أنهم يعتبرون أنفسهم أنهم جزء من هذه الشركة، وأن مصلحة هذه الشركة هي مصلحتهم و مصلحة المجتمع ككل، كما يعتبرون هذه الشركة هي الأسرة الثانية لهم فالكثير منهم أكد أنه حتى و إن وجد عملا آخر ابراتب أكبر فلن يترك عمله في هذه الشركة لأن الأمر ليس أمر أموال فقط بل هناك عدة اعتبارات من بينها الجو الأسري، و التعاون و الاحترام المتبادل، مما يؤكد أن هناك حبا للوظيفة و العمل الذي يقوم به هؤلاء، و في معظم الحالات كانت إجابات هؤلاء من أصحاب العمل الطويل (أقدمية) بهذه الشركة.

و على العموم فإن ولاء و انتماء أفراد الإدارة العليا لهذه الشركة نابع من السياسة المتبعة و التي تراعي القيم المشتركة من قيم مادية و أخلاقية و صحية و روحية و شخصية.

و صفو القول أن هناك ولاء و انتماء قوي و كذا الشعور بالوطنية من طرف أفراد الإدارة العليا اتجاه الشركة محل الدراسة، و هذا ما يدعو للتفاؤل لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة.

5.3. نتائج الدراسة الميدانية

حاولنا من خلال الدراسة التحليلية لبيانات الدراسة الميدانية التعرف على مدى تهيئة الشركة محل الدراسة لمواردها البشرية لتقبل الأساليب الإدارية الحديثة و بالأخص أسلوب إدارة الجودة الشاملة. و على ضوء نتائج تقويم هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

عرف الهيكل التنظيمي شركة أميانت اسمنت بمفتاح تغييرات جذرية في مختلف دوائرها و مصالحها حتى تتماشى و الأهداف الجديدة في بيئة أعمال متقلبة باستمرار، إضافة إلى تميزه بالمرونة، مما يعني قدرته على الاستجابة للتغيرات البيئية دون التأثير على جوهر التنظيم و أهداف الشركة.

إن تبني إدارة الشركة لهيكل تنظيمي مبني على وجود مساعدين لرئيس المدير العام هذا يعني أن الإدارة تتميز باللامركزية نظرا للصلاحية الاستشارية المخولة لهذين المساعدين، ضف إلى استقلالية مديرية الجودة، و التبعية المباشرة لرئيس المدير العام، هذا ما يؤكد وجود دعم و مساندة من طرف الإدارة العليا لنظام الجودة بالشركة.

من خلال الدراسة التطبيقية استنتجنا أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق علمية حديثة في عملية توظيف الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المهارات و الكفاءات المهنية، بغية الاستفادة من قدراتهم و كفاءتهم لتحقيق أهدافها، مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة لأن جودة الموارد البشرية، يعني جودة النظام و بالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

إن للشركة محل الدراسة تجربة في مجال إدارة الجودة نظرا لحصولها على شهادة الجودة العالمية للمواصفات القياسية (الإيزو 1994/9002) إلا أنه يمكن اعتبارها انطلاقة أو خطوة جيدة لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما أسفرت الدراسة الميدانية على نوعين من النتائج و هي:
- نتائج تحليل الاستبيان الخاص بالإدارة المباشرة و الإدارة الوسطى و هي:

البعد الخاص بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتباره إيجابيا نسبيا و بكل جوانبه سواء لدى الإدارة المباشرة أو الإدارة الوسطى و هذا ما يشجع على تبني المفاهيم الحديثة للجودة.
إن البعد الخاص بالأفراد المسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أظهرت النتائج التالية:

نجد نسبة 100% من أفراد الإدارة الوسطى يؤكدون على أن المسؤولية تكون مشتركة بين كل الموارد البشرية الموجودة في الشركة من أجل تحقيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تحصلنا على نسبة 86,25% من أفراد الإدارة المباشرة تؤكد بدورها على أن الجميع مسؤولون عن نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث ، و هذا ما يمكن اعتباره مواتيا لتقبل المفاهيم الحديثة في بيئة هذه الشركة .

أما البعد الخاص بالتحسين المستمر فيعتبر إيجابيا لأبعد الحدود و هذا راجع إلى حصول الشركة في السابق على شهادة الإيزو 94/9002 و الذي تؤكد على ضرورة التحسين المستمر للجودة. كما أن هذه الشركة لا زالت تسير و تأخذ بمبادئ إدارة الجودة.

كما بينت الدراسة الميدانية أن البعد الخاص بثقافة الشركة مواتيا نسبيا في شكلها الحالي لاستيعاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فمعظم المبحوثين لا يقاومون التغيير في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهمات، إضافة إلى أن الغالبية من المبحوثين تؤكد على عدم وجود أي عرف يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما أن إدارة الشركة تظهر لمواردها البشرية أنهم أعظم الموجودات في الشركة.

إن البعد الخاص بالتعلم يعتبر من بين الأبعاد الملائمة لتهيئة الأرضية و استيعاب أسلوب إدارة الجودة الشاملة خصوصا و أن إدارة الشركة تنظر إلى الأخطاء على أنها فرصة للتعلم، و بالتالي فإن تعلم الفرد من أخطائه و العمل على عدم تكرارها هذا يعني تعلم الشركة ككل، كما أن الإدارة تأمن بأن مستوى الجودة يحدده الزبون، و هذا ما دفعها إلى اعتماد عدة قرارات على ما تم تعلمه مباشرة من الزبائن بهدف توفير خدمة ممتازة، فالجودة وحدها لا تكفي بل لا بد أن تصاحبها طريقة تسليم المنتج بهدف المحافظة على زبائن الشركة و جلب زبائن جدد.

أما البعد الخاص بالتدريب فلا يزال يهتم فقط بتنمية المهارات و القدرات الفردية و تحسين أداء المهامات، فنصيب الدورات التدريبية الخاصة بالجودة و حل المشاكل التي تعترضها تتميز بنقص كبير فمعظم المبحوثين لم يتلقوا تدريبا على مثل هذا النوع (إلا الأطراف المتخصصة في مجال الجودة)، في حين بينت الدراسة أنه لم يحصل أي مبحوث في كلتا العينتين على تدريب له علاقة بإدارة الجودة الشاملة أو كيفية الاستماع إلى الزبون بفعالية أكثر و السبب في ذلك هو عدم وجود منافسة محلية في الشركة فهي الشركة المحكرة لهذا المنتج في منطقة الوسط الجزائري و هذا ما لا يتوافق و متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر البعد المتعلق بالاتصالات من بين العناصر الأساسية التي تعمل على تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، و عن الشركة محل الدراسة يمكن القول أنه مهياً و إلى حد كبير و في مجمل عناصره، إذ نجد شبكة اتصالات تتفرع و تمس كل الدوائر و المصالح و هو نظام يسير في كل الاتجاهات و في مختلف المستويات، و هذا ما يساعد في الحصول على المعلومات بسهولة عند الحاجة لاستخدامها دون الإغفال عن الجو المتميز بالصراحة و الثقة، كلها أمور تدعو بالتفاؤل لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

إن البعد الخاص بفرق العمل و الحوافز فيتمثل فيما يلي:

إن طبيعة نشاط الشركة محل الدراسة هو العمل في شكل فرق (على شكل ثلاث دوريات في اليوم) و هذا ما جعل الشركة تدعم هذا النوع من الفرق و تعمل على أن يسودها التعاون و تحمل المسؤولية، و عليه فإنه يمكن اعتباره مناخ مناسب و مشجع على وجود فرق مثل حلقات الجودة أو فرق لحل مشاكل الجودة في الشركة و بالتالي التطبيق التدريجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

و أوضحت الدراسة أن هذه الشركة لها سياسة تحفيزية تركز على المكافآت المشجعة و الدافعة للعمل (و المتمثلة في المنح الجماعية و بعض الهدايا)، مع إهمالها للتقديرات (الحوافز المعنوية) و عدم إدراجها ضمن اهتماماتها، و هذا ما لا يتلاءم و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن تقديم المكافآت دون أن تصحبها تقديرات مع مرور الوقت تصبح هذه السياسة دون معنى.

أما فيما يخص تقييم العاملين فقد بينت الدراسة الميدانية لهذا العنصر أن الشركة محل الدراسة لا تعتمد على هذه العملية و لا توليها أي اهتمام، مما نتج عنه نقص كبير في عملية التغذية العكسية و التي تفيد الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف في أدائهم من أجل العمل على تغييرها و تحسينها، و اكتشاف نقاط القوة من أجل المحافظة عليها و تنميتها و بوجود هذا النقص في هذه الأمور يمكن اعتبارها عائق أمام نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن الغالبية من المبحوثين يعترفون بوجودهم في هذه الشركة و يعود ذلك إلى اهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بالقيم المشتركة لمواردها البشرية مما يعني أن هناك ولاء و انتماء قوي. و هذا ما يتماشى و متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- نتائج تحليل المقابلة المتعلقة بالإدارة العليا و هي:

هناك إدراك و وعي لدى أفراد الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و ترى أن نجاح تطبيقه يستلزم تضافر كل الموارد البشرية في الشركة.

هناك اهتمام ملحوظ فيما يخص تحسين الجودة و أنها عنصر دائم في الشركة إضافة إلى تدريب بعض المتخصصين في التقنيات و الأدوات للرقابة على الجودة مما يؤكد أن الرقابة على المنتج تتعدى من كونها مجرد نظام للفحص و التفتيش.

اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية وجعلها أهم عنصر من عناصر الإنتاج مقارنة بمجموع أصول الشركة، كما تعتبر التدريب عملية استثمار طويلة الأجل، إضافة إلى الاهتمام بالقيم المشتركة للعاملين كالتعاون، الجو الأسري، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ و تدعيمها للعمل في شكل فرق كلها أمور أدت إلى زوال الصراعات و التنافرات و ظهور المنافسة الشريفة المبنية على المصلحة العامة و التي تراعي المصلحة الفردية، مما جعل هنالك ولاء و انتماء الموارد البشرية للشركة محل الدراسة.

لا زالت النظرة القديمة موجودة في الشركة محل الدراسة، إذ أن الإدارة العليا ترجع معظم الأسباب في حالة حدوث أخطاء تشغيلية في العمليات الإنتاجية إلى العامل في عمله مع أن كل الدراسات المتعلقة بالجودة تؤكد أن العامل لا يتحمل سوى 15% من أسباب الأخطاء و النسبة المتبقية و هي 85% تعود إلى النظام المتبع من السياسات و الأساليب.

لا زالت الشركة محل الدراسة تتبع أسلوب تحفيز الموروث من النظام القديم (الموجه) مما يعني أنها لا زالت تؤمن بأنه يتم دفع العاملين لكي يعملوا، كما أن العاملين يعملون لكي يقبضوا و هذا ما يتعارض مع تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وجود نظام اتصال يرتقى نوعا ما إلى المستوى المطلوب، و هذا ما ساعد على إيجاد جو متميز بالصراحة و الثقة بين العاملين و المديرين و بين العاملين أنفسهم.

و في الأخير يمكن القول أن الشركة محل الدراسة حققت نتائج ايجابية من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة و فق معايير الايزو للمواصفات الدولية وهذا ما يمكن أن يسمح لها و يساعدها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

:

.

()

.

:

:

.

.

()

.

94/9002

()

)

(

()

: ()

.(02)

:

:

:

.(09)

(08)

.(09 08)

(01)

(03)

(02)

:

:

()

%15

%85

.

.

:

.

قائمة المراجع

1. Heizer Jay and Barry Render, Operations Management, Prentice,Hall, Inc, New Jersey, (2001).
2. Fisher Barry, Installing Implement the Document at Loughbrorough University, Loughbrorough University,UK, (1996).
3. Bank John , The Essence of Total Quality Management -New Jersey: Prentice-Hall, Inc, (2000).
4. Evans James R, Applied Production and Operations Management, West Publishing Company, New Jersey,(1993) .
5. Patrick Roger, Gestion De Production, De Production, Paris, (1992) .
6. Mitra Amitava, Fundamentals of Quality CONTROL and Improvement: Total Quality Management, New York, (1996).
7. Kolter PHilipes et Dubois, Marketing Management, Eetion Nouveau Horionzons , Paris, (1994).
8. Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, Editions d'organisations, 3^{ème} éditions, paris,(2000).
9. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، دون طبعة ، الإسكندرية، (2000).
10. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية- دون دارالنشر، دون طبعة، دون بلد،(1996).
11. محمد رشاد الحملاوي، إدارة الإنتاج و العمليات، عين شمس، دون طبعة ، القاهرة، (1998).

12. خيرى علي جريري، نظم المعلومات الإنتاجية، دار الكتب المصرية، دون طبعة، القاهرة، (1993).

13. علي السلمي، إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، (2002).

14 . Massy William, Honoring the Trust: Quality and Cost Containment Higher, Anker Publishing, New York,(2003) .

15 . Kotler Philip, Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey, (2000).

16. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإنتاج و العمليات: مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، (2002).

17. Minoux Aurélien et autres, La Qualité établissement de la navigation Aérienne, Séminaire sur l'elaborution de gestion intègres de management, hôtel auressi, Alger les: 28 ,29 ,30, juillet, (2003).

18 . احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات، دون دار النشر، دون طبعة، دون بلد، (1998).

19. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2000).

20. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال- الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).

21. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2001).

22. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، (1997).

23. صلاح محمد عبد العزيز، قضايا أدارية معاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (1999).

24. عوض امختار هلودة ، الانتاجية و الجودة ، من على صفحات الانترنت :

[http://www.eos.org /Web-ar/ conferance/export 21.ppt-pésu/tat](http://www.eos.org/Web-ar/conferance/export%201.ppt-p%C3%A9su/tat)
complémentaire اطلع عليه (27/04/2005-01:30h.)

25. حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، (2003).

26 . Jean Jacques Daudin ,Charles. S. Tapiero ,Les outils et le contrôle de la qualité , Economica , Paris , (1996).

27. François Caby, La qualité dans service : Fondements , Témoignages , outils, 2ém édition, Ed Economica , Paris, (2002).

28. محمد عوض الترتوري، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من على صفحات الانترنت:

اطلع عليه يوم [http://www. Almuaalem. net/ a 10012.htmt](http://www.Almuaalem.net/a%2010012.html)
(20/03/2005 – 12 :16 h)

29 . Masters Denise , Total Qaulity Management in Libraries, Found in the cite of internet: [http://www. Michaellorezen.com/ eric.tqm.html](http://www.Michaellorezen.com/eric.tqm.html)
اطلع عليه يوم (25/03/2005 – 10: 05 h).

30 . Jaen Pierre Boruche, Qualité de service dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris ,(1992).

31. Brilman Jean , Les meilleures pratique de management au cœur de la performance, édition d'organisation, Paris ,(1998).

32. رضا صاحب أبو احمد أل على، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحاط معاصرة، مؤسسة الوراق ، الطبعة الأولى، عمان،(2001).

33. بيان هاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية ، الدار العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،(2000).

34. نظمي نصر الله، ايزو 9000 إصدارات عام 2000، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الادارية، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، دون طبعة، القاهرة،(1999).

35. مأمون الدرادكة و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء، الطبعة الأولى ، عمان، (2001).

36. حرفوش مدني ، الطريق إلى اختراع الحكومة و إدارة الجودة الشاملة ،دون دار النشر، دون طبعة، القاهرة ،(1996).

37. فريد عبد الفتاح زين الدين ، تخطيط و مراقبة الإنتاج:مدخل إدارة الجودة ،دون دار النشر، دون طبعة، دون البلد ،(1997).

38.سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).

39. حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة الزهراء الشرق، دون طبعة، دون بلد، (1997).

40. محمد أكرم عدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، الطبعة الأولى، لبنان، (2002).

41. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا:مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، دون طبعة، الإسكندرية، (1997).

42 . Stephen .J. Shoemaker, ISO9000 for engineers and designers, MC Graw,HILL , NEW YORK, (1997).

43 .Paolo Baracckini , Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise salon ISO14001universitaires nomades, paris , (2001).

44 . Mohsen Atef, Business & Management Stratigeis, Reading Book, Egypt, (1996).

45 . Michel Dresch , Gérer la qualité de construction , EYROLLES -
Deuxième tirage ,paris , (1995).

46. يوسف احمد أبو فارة، دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس، من على
صفحات الانترنت:

<http://www.qudsopenu.edu/home>

Page/rabic/qualityDepartment/qualityConference/pepars/session4/

yoseef.htm اطلع عليه (30-05-2005 /11 :35 h).

47. جيلالي قالون، تسيير جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق،
المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، (2003/ 2002).

48. Henri Mitonneau,ISO9000 : Version2000,Dunod, Paris, (2001).

49. Michel Cattan, Nathalie Idrisi, Patrick Knockaert, Maîtriser les
processus de l'entreprise, éditions d'organisation, 2^{ème} éditions, Paris,
(2000).

50. Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, Editions
d'organisation, (2000).

51. James Lamprecht, ISO9001 : Commentaires et conseils pratique,
AFNOR, Paris,(2001).

52. موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة،
الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم
جامعة الجزائر ، (2004/2003).

53. سمير محمد عبد العزيز،اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 و
10011: رؤية اقتصادية فنية إدارية (أسس، تطبيقات، حالات) ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية،
دون طبعة، الإسكندرية،(2000).

54. عبيد علي احمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية ، منشأة المعارف ، دون طبعة، الإسكندرية، (2000) .

55. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة: الأيزو 14000 والأيزو 9000 ، دار وائل للنشر، دون طبعة، عمان، (2002) .

56 . Hammer Michael, Champy James, Le Reengineering, Dunod, Paris, (1993).

57. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، دون طبعة، القاهرة، (1998) .

58. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال: تحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2000) .

59. احمد بن صالح عبد الحفيظ ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان، (2003).

60. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية ، دون بلد، (1998).

61 . نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، دون طبعة، الإسكندرية، (1998).

62. علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو ، دار غريب للطباعة و النشر، دون طبعة، القاهرة ، (1995).

63. جمال الدين محمود مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، دون طبعة، الإسكندرية ، (2003) .

64. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الدار الجامعية ، دون طبعة، الإسكندرية ، (2004/ 2005) .

65 . محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، (2003) .

66 . عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي،
دون طبعة، القاهرة، (1995).

67 . جمال الدين محمود مرسي ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي ،
الدار الجامعية، دون طبعة ،الإسكندرية ،(2002).

68 . Marshesmay Michel- Management stratégique , Eyrolles
université,2^{eme} édition , Paris , (1995).

69. Divier Leclair ,Gestion stratégique de l'entreprise, édition Hachette,
Paris , (1996).

70 .نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،(2002).

71.علي الشرقاوي ، تحليل السياسات الإدارية، الدار الجامعية، دون طبعة ، الإسكندرية، (1997).

72 .سيد عليوة ، دورة إعداد التخطيط الاستراتيجي ، مركز القارات الاستشارية ، مكتبة جريدة
الورد، دون طبعة ، المنصورة، دون سنة نشر.

73 .منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ،دون طبعة ،
الإسكندرية ،(2003).

74 .Daniel Duret Maurice Pillet ,Qualité en production de l'ISO 9000 et
six sigma , édition d'organisation, 2^{eme} édition ,Paris , (2001).

75 . عبد العزيز أبو نهلة، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، الأردن،
(2001).

76. Alain Chauvet ,Méthodes de management , LE GUIDE , 2eme ed ,
les éditions d'organisation, Paris , (1997) .

77. Jean Roné Fourtou ,Métrologie dans l'entreprise ,outil de la qualité
,AFNOR , Paris , (1996).

78. Monin.Jean.Michel , la certification qualité dans le service , outil de
performance et d'orientation client, AFNOR ,Paris , (2001).

79 . أحمد محروس محرم، تكاليف الجودة مدخل إلى التطوير و التحسين المستمر، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، دون طبعة، القاهرة، (2000).

80. مأمون السلطي سهيلا ، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الإيزو 9000 ، دار الفكر ،دون طبعة، دمشق، (1999) .

81. Philip Crosby, la qualité c'est gratuit-Economica,Paris , (1986).

82. Stéphane Mathieu ,Gérer et assurer la qualité ,AFNOR , 3^{eme} tirage, Paris , (1998).

83 .ريتشارد فرحان، توكيد الجودة في التدريب و التنظيم، ترجمة ساني حسن الغرس و آخرون، دار آفاق الإبداع العالمية، دون طبعة، السعودية، (1995).

84 .Pierre Socou ,Frédéric Lucas , Au cœur du changement , DUNOD , Paris,(1995).

85. فرانكين أوهارا، دليل 9000 إيزو للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العلمية، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم ، الطبعة الأولى، دون بلد، (1999).

86. لويد دوبيتر، كلير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة ، التقدم الحكمة و فلسفة ديمنج، ترجمة حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، (1997) .

87. Michel Périgord , péussir la qualité total ,les odication d'organisation ,Paris , (1987).

88. جوزيف جابولسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعيان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون طبعة، القاهرة، (1996) .

89. Masski Imai ,Guide pratique des cercles de qualité , édition EYROLLES , Paris , (1991).

90. Georges Javel , organisation et gestion de la production, DUNOD, 2^{eme} édition ,Paris, (2000).

91. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، دون بلد، (1995 / 1996).
92. حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (1997).
- 93 . Jean Yves Buik , Conseil et maîtrise de la qualité : des structures, des prestations ,des intervenants, AFNOR, paris, (1997).
94. جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، الوقت، الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، (2004).
95. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع- دون طبعة، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 96 . بدوي محمد الشيخ ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي ، دار الفكر العربي ، دون طبعة ، القاهرة ، (2002) .
97. علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي ، مدخل التحليل الكمي ، الدار الجامعية، دون طبعة ، الإسكندرية ، (2002) .
98. Françoise Frish , les études qualitatives , édition organisation, Paris , (1999).
99. Alin Courtois et autres , Gestion de production , les éditions d'organisation , 3^{eme} édition , Paris , (2001).
100. محمد بدوي حسن ، تخطيط الإنتاج و مراقبته ، دار المناهج ، دون طبعة، عمان،(2001).
101. Jean Marie Gogue , Management de la qualité et Economica , deuxième édition , Paris , (1997).
102. Kaoro Ishikawa , La gestion de la qualité, traduire et adopté par J.M.Douchy,DUNOD , Paris , (1996).

- 103 . قندوز نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، (2002).
104. رونالج كوتمان، إدارة الجودة الهندسية الشاملة، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، دون طبعة، القاهرة، (1994).
105. ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم العقيل ، الجمعية الأمريكية للإدارة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، دون بلد، (1999).
- 106 . محمد أحمد عمر، أساسيات الجودة في المنتج، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2000).
107. محمد حسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، تقنيات و استراتيجيات، منشورات الساحل، دون طبعة، الجزائر، (2001).
108. John .K .Shonk, Digay Govindarajan, La gestion stratigique des couts, les éditions d'organisation, Paris, (1995).
109. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، (1998) .
- 110 . مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي،عالم الكتب الحديث، دون طبعة، الأردن،(2002) .
- 111 . صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).
- 112 . مؤيد سعيد سالم- تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، دون طبعة، اربد،(2002).
- 113 . كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، (1997).
114. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).

115. حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، دون طبعة، لبنان، (1997).
116. عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، (2003).
117. احمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب ، دون طبعة، القاهرة، (دون سنة).
118. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، (2002).
119. خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).
120. حميتي سيد علي، مراجعة الموارد البشرية، دورها و أهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، (2000).
121. عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، (1997).
122. إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).
123. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، دار المعارف الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، (2000).
124. مدني عبد القادر علاقي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، دون طبعة، جدة، (1993).
125. نادر احمد أبو شيحة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2000).
126. علي محمد الرباعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).

127. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).
128. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، (1999).
129. زياد الشerman و آخرون، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2001).
130. سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (1999).
131. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرين كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، دون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر.
132. سيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، أترك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، (2001).
133. سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، دار الكتب، دون طبعة، القاهرة، (2001).
134. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر، الدار الجامعية، دون الطبعة، الإسكندرية، (2003).
135. دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم و محاضرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، (1999).
136. علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد حلب، البلدة، يومي 21، 22 ماي، (2002).
137. سعود عبد العزيز الشامري، ثقافة المؤسسة الجودة الشاملة، ص 02 من على صفحات

<http://www.alkahraba.com/kh08/tpm.htm>.

الانترنات:

(25 h : 14 – 25/04/ 2005) اطلع عليه يوم

138. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية.. حلقات الجودة.. المفهوم و التطبيق، دون دار النشر، دون طبعة، القاهرة، (1998).

139. فرانسيس ما هوني، كارل.جي. ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الفجر للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2000).

140. حسان الخوري، الانصهار المؤسسي، مجلة الإداري، المجلد 30، العدد 06، جوان، (2004).

141. Katsuya Hosotani, Les 20 lois de la qualité, DUNOD, Paris, (1994).

142. Jaime Herrera. S ,Human resource development coordinator
BTD/TTU, P04 , Found in the cite of internet:

<http://www.mmsec.com/tqm-s-f-h.htm>. اطلع عليه يوم (23/ 05/2005
14: 30 h).

143. احمد شامسي، الايزو، من على صفحات الانترنت:

[http://www . alshamsi. net/fr/ends/b700th/buss-agric/ISO.html](http://www.alshamsi.net/fr/ends/b700th/buss-agric/ISO.html)

(12/03/2005 - 11: 05h) اطلع عليه يوم

144. كمال حمدي أبو الخير، التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، دون طبعة، القاهرة، (1997).

145. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، دون سنة نشر.

146. اميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفدي، الطبعة الأولى، عمان، (1992).

147. محسن خضري، إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، (1993).

148. عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، عمان، (1995).

149. رانية حبيقة، الوصايا العشر لتغيير سريع و فعال، مجلة الإداري، المجلد 30، عدد 07، جويلية، (2004).
150. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).
151. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، (1995).
152. راوية حسن، السلوك المنظمي المعاصر، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).
153. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).
154. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2002).
155. علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، (2001).
156. جريس خوري، الشباب الصاعد على سلم الإدارة، مجلة: الإداري، المجلد 30، العدد 11، نوفمبر، (2004).
157. اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار على الرأس مال البشري، أترك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، (2004).
158. سعد مرزوق العتيبي، مفهوم إدارة المعرفة، من على صفحات الانترنت:
- اطلع عليه يوم <http://www.Bafae.net/frum/urchivel/-813.htm>
(08- 02- 2006/ 14:00h)
159. مانفريد ماك، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، دون طبعة، دون بلد، (1999).

160. وارين شممت جيروم فاتجا، الدليل العلمي للقيادة و للمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار آفاق الإبداعية العالمية، الطبعة الأولى، دون بلد، (1997).

161. Gilles Ferreol, Vocabulaire de la sociologie, PUF, paris, (1995).

162. دال بستريك، الرقابة على الجودة، ترجمة سير و علي إبراهيم سير و، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، القاهرة، (1995).

163. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر و التوزيع، دون طبعة، عمان، (1996).

164. محفوظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العموم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2001/2000).

165. نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2000).

166. عبد الهادي جوزي، إبراهيم إبراهيم أبو الفار ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، (2001) .

167. فيليب تكنسون، التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون طبعة، القاهرة، دون سنة نشر.

168. سعيد يس عامر، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، دون طبعة، القاهرة، (1998).

169. Anne Riberoues, Evaluer , Evoluer vers un nouveau dialogue en ressource humaine ,organisation ,Paris , (1990).

170. رشاد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، (2000).

171. أمين ساعاتي، إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرون، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، (1999).

172. Pierre Jardillier , La gestion prévisionnelle du personnel ,presse universitaire du France , Paris , (1997).

173. توني نيوباي ، التدريب الفعال و أثره على التكلفة : دليل المدير ، ترجمة شويكار زكي ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، (2003) .

174. باتريك فورسيث ، ترجمة خالد الغامري ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية الأولى ، القاهرة ، (2001).

175. عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، دون دار النشر، دون طبعة، بني سويف، (1997).

176. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية ، مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة، الإسكندرية ، (1999/1998).

177. يوسف محمد المقبلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الطبعة الثالثة، الرياض، (1991).

178. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، دون دار النشر، دون طبعة، دون بلد، (2001).

179. احمد بن مرسلي، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، (2003).

180. عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطبع و النشر، دون طبعة، القاهرة، (1998) .

181. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، بيروت، (2000).

182. عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).

183. احمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2004/2003).

184. عبد الغفار حنفي رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة،
دون طبعة ، الإسكندرية، (2002).

185. مجيد جاسم، دراسات في الايزو، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية،
(2002).

186. روديك ماكينى، تحقيق الجودة: الدليل العلمي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ
المعيوف، دار أفاق الإبداع العالمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، (1999).

187. طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع،
الطبعة الأولى، بيروت، (2001).

188. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة،
الإسكندرية، دون سنة نشر.

189. احمد ماهر السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة،
الإسكندرية، (2003/2002).

190. Jean Bérnassy , La gestion de production, HERMES, 3^{eme} édition ,
Paris , (1998).

191. نهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ،
الإسكندرية ،دون سنة نشر.

192. دوجلاس. ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، كيف، المبادئ الاستراتيجية، الرؤى ،
ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، إشراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ،
(2001).

193. أحمد عبد السلام دباس ، كن مدربا و متدربا في آن ،مجلة الإداري ، المجلة 27 ، العدد 11 ،
نوفمبر،(2001).

194. عبد المعطي محمد عطية، مرزوق عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات
المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، (1994).

195. رانية حبيقة ، العمل ضمن الفريق: السر في التوازن ، مجلة الإداري ، المجلد 27 ، العدد 03، مارس، (2001).

169. Alotaibi_ ، خطوات لتنفيذ تمكين العاملين، من على صفحات الانترنت:

<http://www.swalif/.net/sforum1/showthread.php?5=aa5ed4bae232047652da45c90f3b6ba&t=202117>

اطلع عليه يوم (02/03/2005- 10:33 h)

197. دافيد رايشمان و آخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، دون طبعة، المملكة العربية السعودية ، (2001).

198. أحمد مصطفى خاطر ، الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية و البحوث التقييمية ، مكتبة الجامعة ، الإسكندرية ، (2001).

199. محمد عبد الغني سعودي، محسن احمد الخضري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الانجلو مصرية، دون طبعة، القاهرة، (1986).

200. عمار بحوش محمد ،محمود الذنبيان، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، (1995).

201. حسين عبد الحميد، احمد رشوان، مبادئ علم الاجتماع و ميادين البحث العلمي، مكتب الجامعي الحديث ، دون طبعة، الإسكندرية، (1992).

202. حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).

203. فاطمة عون صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، (2002).

:

(x)

						1
						2
						3
						4

:

(x) ()

						1
						2
						3
						4
					()	5

:

(x) ()

- ()

-1
- ()

-2
- ()

-3
- ()

-4

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad (x) \quad : \quad -1$$

					.()	2
						3

$$\begin{array}{r} \square \quad () \\ \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad (x) \quad : \quad -4$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -1$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -2$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -3$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad : \quad -1$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -2$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -3$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -4$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -5$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -$$

$$\begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \cdot \begin{array}{r} \square \\ \square \end{array} \quad -$$

