

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## مذكرة ماجستير

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

دور متطلبات الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك- البليدة-

من طرف

حسناوي نجاة

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر، جامعة البليدة  
أستاذ محاضر، جامعة البليدة  
أستاذة محاضرة، جامعة البليدة

نقاز سيد أحمد  
لراري عبد السلام  
مساك أمينة

البليدة، جانفي 2012

## ملخص

إن التحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية اليوم من منافسة شديدة وانفتاح الأسواق العالمية للمنتجات والخدمات دفعها للبحث عن أحدث الأساليب والطرق من أجل تطوير الإنتاج والخدمات المقدمة للعملاء، ومن بين هذه الأساليب نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن، فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية والقيمة ، وانجاز الأعمال بصفة متقنة ودقيقة وفي الأوقات المناسبة، وتلبية احتياجات وتوقعات العميل.

ومن خلال إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة إلى دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، ومن أجل إنجاح هذا النمط الإداري الحديث يستلزم توفير بيئة عمل مناسبة من أجل التطبيق، وخاصة بما يتعلق بالموارد البشرية بالمؤسسة لأنها تعتبر العنصر الفعال لمواكبة مختلف التحديات التي تواجهها المؤسسة، ومن خلالها يتم تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

فكانت إشكالية بحثنا تبحث في أهم المتطلبات أو العوامل التي تخص الموارد البشرية من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، منها وضع إستراتيجية اتصالية داخلية فعالة والإنصات الدائم لمتطلبات السوق النوعية والكمية، والأهم من هذا هو اقتناع والتزام الإدارة العليا من خلال بحث ودراسة فرص التطبيق، لأن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العمال، مما يتطلب تطبيق برامج تكوينية لإنجاح ثقافة الجودة الشاملة، وجعل ثقافة الجودة هي السائدة في المؤسسة.

غير أن نمط إدارة الجودة الشاملة لاقى نجاحا في الدول الغربية ، إلا أنه بدأت المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية تنتهج سياسة الجودة الشاملة بدءا بالحصول عل شهادة المواصفات الدولية الإيزو ISO الذي يعتبر الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا الإطار تعتبر مؤسسة التركيب الصناعي من بين المؤسسات الحاصلة على عدة شهادات للإيزو والتي تضمنت بعض جوانب ثقافة الجودة الشاملة.

ويبقى اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة توعية وتحسيس العمال ونشر ثقافة الجودة لديهم المطلب الرئيسي لنجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .

## شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وبعد:  
أشكر الله عز وجل وأحمده على نعمة العلم التي وهبني إياها، ووفقتني على إتمام هذه الرسالة  
وأثني بالشكر الوفير الأستاذ المشرف " لراري عبد السلام " على كل توجيهاته وإرشاداته من أجل  
إنجاز هذه الرسالة.  
كما أشكر كل من السيد عثمانى المكلف بدراسات المسار المهني والأنسة أمينة وكل إطارات وعمال  
مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك البلدية.  
وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد  
لكم جميعا تقديري واحترامي.

## نجاه

## الفهرس

ملخص	
شكر	
قائمة الجداول والأشكال	
الفهرس	
مقدمة	8
1. الإطار المنهجي للدراسة	11
1.1. أسباب ودوافع إختيار الموضوع	11
2.1. أهداف وأهمية الدراسة	11
3.1. الإشكالية	12
4.1. الفرضيات	14
5.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات	14
6.1. المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة	19
7.1. تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها	20
8.1. المقاربة السوسولوجية	21
9.1. صعوبات الدراسة	24
10.1. الدراسات السابقة	24
2. ماهية إدارة الجودة الشاملة	30
1.2. تعريف الجودة	30
2.2. أبعاد الجودة	31
3.2. المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة	31
4.2. رواد إدارة الجودة الشاملة	36
5.2. مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة	40
6.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	42
7.2. التقنيات والأساليب المستخدمة في حل مشاكل الجودة	43
8.2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47
3. نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة	49
1.3. تعريف الإيزو	49
2.3. معنى المواصفات الدولية لانظمة إدارة الجودة إيزو 9000	50
3.3. إعداد وتعديل المواصفات الدولية	52
4.3. نظرة عن نشأة المنظمة العالمية للإيزو	53

55	5.3	أسباب تطبيق نظام الجودة والحصول على شهادة الإيزو
56	6.3	أنواع المواصفات الدولية الإيزو
61	7.3	مبادئ أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
62	8.3	الأساسيات الضرورية لبناء الجودة
64	9.3	الفرق بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة
67	4	دور تكوين الموارد البشرية في تدعيم إدارة الجودة الشاملة
67	1.4	نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
70	2.4	وظائف إدارة الموارد البشرية
71	3.4	أهداف التكوين
72	4.4	مراحل التكوين
77	5.4	أنواع التكوين
79	6.4	أهمية التكوين
80	7.4	إدارة الموارد البشرية وجهود تحسين الجودة
81	8.4	نظام التكوين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
84	5	الإتصال الداخلي للمؤسسة
84	1.5	تعريف الإتصال
85	2.5	عناصر الإتصال
87	3.5	الإتصال داخل المؤسسة
87	4.5	أنواع ووسائل الإتصال
92	5.5	معوقات الإتصال
93	6.5	شبكات الإتصال الداخلي
96	7.5	متطلبات نظام الإتصال الفعال
97	8.5	أهمية الإتصال داخل المؤسسة
99	6	الإطار الميداني للدراسة
99	1.6	التعريف بميدان البحث
102	2.6	خصائص أفراد العينة
105	3.6	تحليل المعطيات الميدانية
141	4.6	الإستنتاج العام
144		خاتمة
145		الملاحق
160		قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	توزيع عدد عمال مؤسسة التركيب الصناعي حسب الفئات المهنية
02	وضع المؤسسات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
03	عناصر المواصفات القياسية ISO
04	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000
05	توزيع المبحوثين حسب الجنس والفئات المهنية
06	توزيع المبحوثين حسب السن
07	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية بالمؤسسة
08	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
09	توزيع المبحوثين حسب مستواهم في اللغة
10	معنى أنظمة الإيزو ISO9000 بالنسبة للفئات المهنية
11	إيضاح المؤسسة لمعنى المواصفات الدولي ISO ونوع الإتصال المستعمل في ذلك
12	مسؤولية تطبيق نظام الإيزو ISO
13	إعلام الإدارة بالتغييرات الخاصة بالعمل حسب الفئات المهنية
14	وسيلة الإتصال المفضلة حسب الفئات المهنية
15	إحتمال وصول المعلومات في الوقت المناسب حسب الفئات المهنية
16	إحتمال رضا المبحوثين عن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة
17	إيضاح المشرف لكيفية القيام بالعمل حسب الفئات المهنية
18	إعلام الإدارة بالأرباح التي تحققتها المؤسسة حسب الفئات المهنية
19	تخصيص الإدارة يوم لإستقبال العمال حسب الفئات المهنية
20	إتجاه الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته بالفئات المهنية
21	إمكانية وجود فريق عمل مختص في البحث عن مشاكل الجودة
22	كيفية معاملة المشرف داخل المؤسسة حسب الفئات المهنية
23	كيفية رد المسؤول عن الأخطاء في العمل حسب الفئات المهنية
24	تقييم العلاقة مع الرئيس وعلاقته بالأقدمية
25	نوع العلاقة مع الزملاء حسب الأقدمية
26	درجة إخلاص الزملاء في العمل حسب الفئات المهنية
27	خضوع المبحوثين للتكوين الخاص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالفئات المهنية
28	العائد من التكوين الخاص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المتكولين
29	رأي المبحوثين حول ضرورة القيام بالتكوين
30	فوائد التكوين
31	عدد الدورات التكوينية المحصل عليها من طرف المبحوثين

32	الطرق المستخدمة في التكوين
33	دور التكوين فيما يخص الجودة بالمؤسسة
34	تطبيق إدارة الجودة مرتبط بتطبيق نظام الايزو
35	أسباب عدم كفاية نظام الايزو لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
36	مراجعة ومراقبة الجودة من طرف المسؤولين داخل المؤسسة وعلاقتها بالفئة المهنية
37	الرضا في العمل حسب الفئات المهنية
38	سبب عدم الرضا عن العمل وعلاقته بالجنس
39	كيفية مواجهة المشاكل في العمل حسب الأقدمية
40	أسباب عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات المهنية
41	ثقافة الجودة في المؤسسة- التركيب الصناعي-
42	الضروريات التي تخص المؤسسة لتحقيق نجاحات أكبر

## قائمة الأشكال

الصفحة

الرقم

- 01 المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة
- 02 دائرة ديمينج Deming
- 03 ثلاثية عمليات الإدارة لجوران
- 04 طريقة عمل حلقات الجودة
- 05 المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات إصدار ISO9000- 1994
- 06 نموذج نظام إدارة الجودة المبني على أساس العملية
- 07 مراحل التكوين
- 08 عناصر العملية الإتصالية
- 09 شبكة الإتصال الدائري
- 10 شبكة الاتصال العجلة
- 11 شبكة الاتصال السلسلة
- 12 شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات
- 13 الهيكل التنظيمي لمؤسسة التركيب الصناعي



## مقدمة:

يشهد العالم تغيرات عديدة في كل مظهره سياسيا، إجتماعيا، إقتصاديا، وثقافيا، هذه التغيرات التي مست المنظمات باعتبارها جزءا من البيئة المحيطة، ومع انفتاح الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي، وثورة الاتصالات و العولمة، واجتياح المنافسة في كل القطاعات أصبحت المؤسسة الاقتصادية في حاجة إلى البحث عن أساليب جديدة، من خلال التحول من الأساليب القديمة في العمل والإدارة إلى أساليب حديثة لتضمن لها مكانة في وسط تلك التغيرات.

فالعلمية الإنتاجية في السابق كانت تقف عند تقديم الخدمة أو المنتج فقط، إلا أن هذا المفهوم قد تغير كثيرا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ذلك لأن مقاييس ومعايير الأداء، أصبحت تشمل بالإضافة إلى توفير الخدمة مدى جودتها وتقديمها بصورة أكثر كفاءة، وبطريقة تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالمنتج، وضمان الاستمرارية، هذا بالإضافة إلى تغيير نظرة المؤسسات إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول و الركائز التي يجب استثمارها، حيث تعتبر الموارد البشرية والمتمثلة في العاملين داخلها باختلاف أشكالها وأصنافها من مختلف الفئات و المستويات والتخصصات، فهي الدعامة التي تستند إليها الإدارة المعاصرة لتحقيق أهدافها، كما أنها مصدر الفكر والتطور والإبداع، هذا إذا ماتوفرت الظروف الايجابية والإمكانات و الاستعدادات التي تدفع العامل إلى العطاء بشكل يتوافق مع متطلبات العمل فالأفراد هم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة.

ومع زيادة وتيرة المنافسة والتطور التقني الهائل والانفتاح الثقافي أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات جديدة، ومن أهم هذه المفاهيم نجد إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر سمة حيوية ومطلبا لاغنا عنه في المنظمات المعاصرة، وأحد الأساليب الحديثة الذي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمات وتحقيق التغيير المطلوب.

وقد بات ينظر إلى الجودة اليوم على أنها تعني الأرباح العالية والعيوب الصفرية وأصبح بهذا المعنى وفي هذا الإطار هي وظيفة عمل كل الأفراد في المؤسسة لأنهم يمثلون الجودة، ومسؤولون عن توفيرها، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي حيث أن كل فرد هو مسؤول عن جودة العمل الذي ينجزه.

فالجودة في إطار إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر فقط على جودة المنتج أو الخدمة بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، وإدارة الجودة الشاملة إذا ما أحسن تطبيقها تؤدي إلى حسن استغلال الموارد المتاحة و زيادة مستوى رضا الزبائن، ومستوى الولاء والانتماء للعاملين، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة على الابتكار والتجديد وإحداث نقلة في أنماط الإدارة والقيادة وممارستها، هذا بالإضافة إلى المشاركة والتعاون والاتصالات وغيرها من الفوائد الناجمة عن تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي أصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير مختلف المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

غير أن نظام إدارة الجودة الشاملة بالرغم من نجاح تطبيقه في العديد من الدول الغربية إلا أنه لا يلقى قبولا من طرف بعض الدول النامية التي سلكت طريق الإصلاحات الاقتصادية منها وطريقا لها.

وقد عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة تحولات كثيرة ومتسارعة الوتيرة كإفتراف الأسواق وفتح الطريق أمام المؤسسات العالمية، والاستثمار الأجنبي صار لزاما على المؤسسة الجزائرية وخاصة المؤسسة الصناعية تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث، مع تركيز اهتمامها على مواردها البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية في مدى نجاح تطبيقه، وتحقيق الدافعية لديهم نحو العمل الجاد من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل، ونقل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها إلى ممارسات فعلية، وكذا توفير المتطلبات التي تخص العاملين لتبني ثقافة الجودة الشاملة.

وانطلاقا من هذا انصب اهتمامنا بهذا الموضوع دور متطلبات الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتعرف على أهم المتطلبات المتعلقة بالموارد البشري، ومفاهيم وخصائص نظام إدارة الجودة الشاملة وعليه تناول الجانب النظري للرسالة على خمسة فصول، ففي الفصل الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، مرورا بالإشكالية والفرضيات إل جانب تحديد المفاهيم، ثم المنهج المتبع والتقنيات التي وظفت في الدراسة، بالإضافة إل تحديد عينة البحث وكيفية تعيينها، يليها المقاربة السوسولوجية، وتبيان أهم الصعوبات التي واجهتنا في البحث، وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فخصص لتحديد ماهية إدارة الجودة الشاملة حيث تناول هذا الفصل تعريف الجودة وأهدافها، والتطرق للمراحل التاريخية التي تطورت من خلالها إدارة الجودة الشاملة، كما تم تبيان أهم روادها، بالإضافة إلى مبادئ وأهداف ومراحل إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا إبراز فوائد تطبيقها.

أما الفصل الثالث تناول نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة حيث خصص هذا الفصل لتعريف الإيزو ومعنى المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 ، وكيفية إعدادها وتعديلها ، وتطرق لنشأة المنظمة العالمية للإيزو، مرورا لأسباب تطبيق نظام الجودة والحصول على شهادة الإيزو، وأنواع المواصفات الدولية الإيزو، وتبيان مبادئ أنظمة الإيزو ، والأساسيات الضرورية لبناء الجودة، بالإضافة للفرق بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الرابع يبين دور تكوين الموارد البشرية في دعم إدارة الجودة الشاملة، حيث يتناول نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، ووظائفها، مرورا بأهداف التكوين، مراحلها، وأهميته، بالإضافة إل إدارة الموارد البشرية وجهود تحسين الجودة، إلى جانب نظام التكوين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الأخير من الجانب النظري يتمحور حول الإتصال الداخلي للمؤسسة حيث تناول تعريف الإتصال وعناصره ، وتعريف الإتصال الداخلي للمؤسسة، بالإضافة إلى أنواع الإتصال ووسائله، مرورا بشبكات الإتصال الداخلي، وتحديد متطلبات الاتصال الفعال، وأخيرا تم التطرق لأهمية الإتصال داخل المؤسسة.

أما الجانب الميداني للدراسة فشمّل على الفصل السادس والفصل السابع ففي الفصل السادس تناول تعريف ميدان البحث وهذا من خلال التطرق لنشأة المؤسسة وبعض المعطيات الخاصة بها، كما أدرجنا أهم خصائص العين المدروسة، وتحليل المعطيات الميدانية على ضوء إشكالية وفرضيات

الدراسة، والتي قسمت إلى ثلاث محاور هي، دور أنواع الإتصالات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، برامج التكوين ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة العامل لإدارة الجودة الشاملة، وتخلل كل محور إستنتاج الفرضية على ضوء تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ، وأخيرا تم التوصل للإستنتاج العام.

## الفصل 1 الإطار المنهجي للدراسة

إن أي حقل علمي يعتمد على البناء المنهجي الذي يعتبر الدعامة الأساسية للبحث، لذلك لابد من بناء محكم من أجل إقامة الدراسة العلمية، التي نحن بصدد البحث فيها .

### 1.1. أسباب اختيار الموضوع:

- لقد وضع اختيارنا للموضوع نظرا لمجموعة من الأسباب منها الموضوعية والذاتية. فالأسباب الموضوعية تتمثل في:
- الأهمية الكبيرة التي تكتسيها الموارد البشرية، والكفاءات الفردية و الجماعية، و اعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية لما تحتويه من مهارات وقدرات خاصة.
  - وأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تشهد تحولات وتطورات مختلفة فأردنا إبراز الدور الذي تلعبه الموارد البشرية لمواكبة هذه التحديات من خلال توفير جملة من المتطلبات الضرورية لذلك.
  - تحسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة ومؤسسة التركيب الصناعي محل الدراسة بالدور الذي تؤديه الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، والعمل على إعادة صياغة أهدافها، وبناء هيكلها بالطريقة التي تتلاءم مع مميزات وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
  - أما الأسباب الذاتية تتمثل في:
  - قلة الدراسات التي تناولت الموضوع و خاصة في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، وبالتالي كان واجبا علينا إثراء البحث العلمي في هذا التخصص.
  - أملنا أن تسهم الدراسة في زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العمال ورفع مستوى الأداء في مختلف المهام والأعمال.

### 2.1. أهداف و أهمية الدراسة:

#### 1.2.1. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:
- التركيز على دور الموارد البشرية وأهميته في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.
  - معرفة كيفية إعداد برامج التكوين في المؤسسة ودورها في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في مؤسسة التركيب الصناعي، مما يتيح الفرصة أمام المسؤولين معرفة مستوى تطبيق هذا المفهوم وإدراك أهم نقاط الضعف والقوة المتعلقة بالتطبيق.

- يرتبط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخصائص ثقافية خاصة بالعمل، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن تكون هذه الخصائص قوة دافعة لتحسين أداء العاملين، وكيف يتم استغلالها لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

### 2.2.1. أهمية الدراسة:

- أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها :
- تتناول موضوعا حيويا و هو إدارة الجودة الشاملة باعتباره من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة وخاصة في مجال علم الاجتماع تنظيم و عمل.
- تتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات، وتعقيدات شديدة بفعل عدة متغيرات كالتطور التكنولوجي، وتحديات العولمة، واشتداد المنافسة، مما يحتم عليها تبني نموذج إداري حديث لمواجهة تلك المتغيرات، والذي يسعى من خلاله تحقيق التميز في العمل واكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتسيير الموارد البشرية.
- محاولة الإلمام بمبادئ وأهداف الإدارة، وبالتالي ضمان نجاح تطبيق هذا النموذج الإداري الحديث.

### 3.1. الإشكالية:

لا يخفى على أحد اليوم التحولات العالمية والتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، والثقافية التي مست قطاع الإنتاج والخدمات كتحديات العولمة والمنافسة، وانفتاح الأسواق العالمية، مما يجعل المؤسسة الاقتصادية في حاجة إلى البحث الدائم عن التطوير لتضمن لها مكانة في السوق أو مجال عملها.

وقد كان لهذه التحولات و المفاهيم تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية وذلك بإعطاء الأهمية القصوى للمورد البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لانجاز أي تطور في أساليب العمل والإنتاج وإمكانياته، وتوظيف مهاراته وقدراته مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، فقد دلت مختلف الدراسات والبحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري، واكتشفت أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات والطاقات للموارد البشرية، والمؤسسة ككل من خلال تحقيق وتحسين العمليات والأنشطة الإنتاجية والإدارية.

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية ك رأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها لضمان مخرجات فعالة بأقل وقت وجهد وتكلفة.

وقد مر الفكر الإداري بعدة تطورات في سبيل تحقيق أهداف التنظيمات بأشكالها المختلفة بداية من النظريات التقليدية التي اعتمدت أسلوب الترهيب، والرقابة كوسيلة لتصيد الأخطاء وتوجيه العقاب، واعتبار العنصر البشري آلة يتم شحنها عن طريق الحوافز المادية والمعنوية، ونهاية بالأساليب الإدارية الحديثة التي اهتمت بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الاقتصادية من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية، والعمل على إيجاد مناخ العمل المناسب.

ومن أهم هذه الأنظمة الإدارية التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية نجد نظام إدارة الجودة الشاملة الذي برز كأسلوب إداري فعال يهدف إلى التحسين المستمر، والأخطاء الصفرية، وحل المشكلات، والتعرف على احتياجات الزبائن وما يفضلونه، وإشباع رغباتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل المنافسة التي تعتبر العنصر الأكثر تأثير في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها.

ولم يعد أمام تلك المؤسسات من سبيل إلا تنمية قدراتها التنافسية، والعمل المستمر على تحسين مكانتها في البيئة التي تعمل فيها من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها وبناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، والتي تعتبر وظيفة كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن مكانته وطبيعة العمل الذي يقوم به.

فقد ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة الجودة أطلق عليها أنظمة الجودة ISO9000، والتي تعتبر المرحلة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعرفت الجزائر في السنوات الأخيرة تحولات كثيرة، ومتنوعة في نمط التسيير من نمط اقتصادي اشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق، وفتح الأسواق الجزائرية للمنتجات العالمية وكذا أفاق الاستثمارات الأجنبية، مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة في تغيير وتكييف أنماطها التسييرية والتنظيمية لمواكبة هذه التطورات، والتغلب على العقبات من خلال نشر الجودة التي ينبغي تبنيها من طرف جميع العاملين بالمؤسسة وخاصة الإدارة العليا التي يقع على عاتقها مسؤولية نشر هذه الثقافة، فالأفراد في المؤسسة الصناعية بحاجة إلى تطوير طاقاتهم ومواهبهم، ورفع مستواهم، باعتبارهم أصولا استثمارية، لتكون المخرجات متمثلة في زيادة الإنتاج وتفوق في الأداء ورضا على العمل.

لقد كانت المؤسسات بم فيها الإنتاجية منها والصناعية، والخدماتية في الدول المتقدمة سبابة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة لتحسين كفاءة العمل وتطويره وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المنظرون، والمهتمون في الجوانب الإدارية سعيا وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وكانت بدايات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات اليابانية بأشكالها المختلفة، وانتشارها في المؤسسات الأمريكية والأوروبية، وأيضا لاقى قبولا في بعض المؤسسات في الدول السائرة نحو النمو، إلا أنه وحتى الآن لم يأخذ طريقه بعد في التطبيق بالمؤسسات الجزائرية باستثناء التسابق نحو الحصول على شهادة المواصفات الدولية الايزو 9000، التي تعتبر أحد أهم قواعد التنافس في الوقت الحالي وتعتبر دليلا على كفاءة وقدرة المؤسسة على تقديم أحسن خدمة أو منتج.

وعليه صار واضحا أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الأخذ بهذا الأسلوب الإداري الحديث وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق إذ لا يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة في كافة المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة.

كما تحتاج أي مؤسسة لمزاولة نشاطها إلى شبكة من الأدوار تتضمن أنشطة متخصصة تسند لها للأشخاص المناسبين مع توفر المعلومات والبيانات الكافية لمزاولة هذه الأنشطة، فالاتصالات داخل المؤسسة هي التي تعمل على نقل هذه المعلومات، وتعتبر وسيلة يرتبط بواسطتها أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي، ولا يمكن

لنشاط المؤسسة أن يأخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضرورية، فالقيادة مثلا تصبح مستحيلة إن لم يمكن هناك اتصال بين أعضاء المنظمة، فالقائد في علاقته مع أتباعه يحدث تأثيرا في نطاق قدرته على نقل أفكاره، وأرائه، ومشاعره، وقراراته إلى هؤلاء الأتباع وهم بدورهم يقومون بعملية اتصال مع قائدهم، حتى يدرك مقدار استجاباتهم لأفعاله ويتفهم مشاعره، وأحاسيسهم، ومشاكلهم.

ومن هنا تكمن أهمية بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة.

وتعتبر المؤسسة الصناعية الجزائرية نسق اجتماعي، وثقافي يضم مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي، وفي اتصال وتفاعل دائم ومستمر لما يحمله من قيم ودوافع ومبادئ مستمدة من بيئة العمل، وباعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة نظاما غريبا يعتبر دخيل على المجتمع الجزائري، والذي يحمل معه ثقافة وقيم ومعايير يتعين على المؤسسات توفير متطلبات خاصة لمواردها البشرية لتحقيق تكيفهم، واندماجهم مع هذا النمط التسييري الحديث.

ومن هذا المنطلق حددنا تساؤلا عاما متمثلا في:

ما هي متطلبات الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة التركيب الصناعي؟  
ومنه نستخرج التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل نمط الاتصال المتبع في مؤسسة التركيب الصناعي يعمل على خلق بيئة عمل مشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ماهو دور التكوين في المؤسسة لاستيعاب معايير إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- ماهي العوامل التي تساعد المورد البشري على فهم مبدأ إدارة الجودة الشاملة؟

#### 4.1. الفرضيات:

وللإجابة عن التساؤلات السابق ذكرها، نستخرج الفرضيات الآتية:

- 1- كلما تعددت أنواع الاتصالات في المؤسسة أدى ذلك إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى تقبل برامج التكوين من طرف الموارد البشرية.
- 3- اللاتوازن في فهم واستيعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى عدم نجاح هذا النمط الإداري الحديث.

#### 5.1. تحديد المفاهيم:

##### 1.5.1. الموارد البشرية:

تتمثل الموارد البشرية العنصر البشري ككل سواء داخل قوة العمل أو خارجها، ويعني هذا المصطلح عناصر العمل في عملية الإنتاج والخدمات، ويعتبر هذا العنصر من أهم عناصر العملية الإنتاجية [1] ص 159.

والعنصر البشري يمثل موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة، ويحدد فرص البقاء، والنجاح، والنمو، ويقسم عادة إلى ثلاث مستويات المستوى الأول هو: الإدارة العليا، جميع

الأفراد ضمن هذه الإدارة، أما المستوى الثاني فهو الإدارة الوسطى، والمستوى الثالث هو الإدارة الدنيا [2] ص 38.

و يشير أحمد سيد مصطفى بأن الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في إيطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر على نظم تحسين تنميتها وتطويرها [3] ص 31.

أما تعريفنا الإجرائي للموارد البشرية: فهي تشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة بغض النظر عن الأعمال التي يقومون بها، ومكانتهم في السلم الهرمي للوظائف، وتعتبر من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2.5.1. إدارة الموارد البشرية:

يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بالتخطيط، وتوظيف وتنظيم وتطوير، وتحفيز، وتعويض، ورقابة أداء والإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين، ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة [4] ص 1.

ويعرفها صلاح الدين عبد الباقي بأنها: " الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة ومتعاونة، قادرة على العمل وراغبة فيه، وكونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة، وتزويدها بما تستحق من خبرات للاستفادة منها بأعلى كفاءة" [5] ص 30.

أما ديمفلي ويس فيري أن: " التسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية تتضمن كل القرارات والأعمال التي تؤثر في طبيعة العلاقات بين المنظمة والعمال وفي نفس الوقت تقديم عرض شامل عن نظام التشغيل المتعلق بإستراتيجية المؤسسة " [6] ص 28.

أما تعريفنا الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي نشاط إداري يختص بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى البشرية، وإدارة كل العمليات المتعلقة بها من توظيف، وتقييم الكفاءات، التكوين، الإشراف، الإعلام والاتصال في المؤسسة مما يساعد في تكوين قوة عمل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

### 3.5.1. الجودة:

يعرف جاري ديسلر الجودة بأنها: " مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع حاجات معينة لدى العميل، ويمكن تعريفها بشكل آخر بأنها مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات العميل" [7] ص 306.

كما تعرف بأنها: " المطابقة للمواصفات، وتعتبر تلك المواصفات هي وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي، كما يجب احترامها بشكل صارم " [8] ص 28.



أما تعريفنا الإجرائي للجودة: فهي مجموعة الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة والتي تتناسب مع توقعات واحتياجات الزبائن، فقد بات، تحسين الجودة ضرورة لا غنى عنها لجميع المؤسسات لتصبح أكثر كفاءة في ممارسة أنشطتها لتتفوق على منافسيها في نفس الصناعة.

#### 4.5.1. إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك لا نجد تعريفاً متفقاً عليه وذا قبول عام لها حتى الآن، ونبين من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها حسب كل كاتب.

فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " أسلوب إداري حديث يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين والمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة، في التحسين المستمر للعمليات، والمنتجات، والخدمات باستخدام الأدوات العملية، بهدف النجاح في المدى الطويل " [9] ص 154.

ويعرفها رينشارد وليامز فيقول: " إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل التحسين المستمر في العمليات داخل المنظمة ما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة " [10] ص 8.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: « مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل أفكارها المركزية، فهم احتياجات الزبون والعمل على إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى، والنضال من أجل التحسين المستمر [2] ص 75.

أما تعريفنا الإجرائي: فإدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل يعتمد على التطوير المستمر للعمليات داخل المنظمة من قيادة، صنع القرار، اتصالات، إجراءات العمل والأداء... الخ وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق من أجل الوصول إلى جودة المخرجات سواء سلع أو خدمات وذلك بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعون.

## 5.5.1. مواصفات الايزو 9000: «OSI»:

يرمز مصطلح ايزو (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس (المعايير) Organisation International Standards، أما المواصفات الدولية للجودة فهي وثيقة تصدرها المنظمة الدولية للمقاييس وهي تحتوي وصف دقيق للموارد والعمليات والسلع والخدمات ومن أشهر هذه المواصفات ISO 9000 و ISO 14000.

### 6.5.1. التكوين:

لقد تعددت تعاريف التكوين منها:

نجد أن كلمة التكوين بالفرنسية Formation أما مدلولها باللغة الانجليزية هي Training ، أي التدريب إلا أننا نجد تداخل بينهما من حيث المضمون والنشاط الذي تحدها هذه العملية، حيث يعتبر التكوين أحد العمليات الأساسية لتأهيل الأفراد، إذ بفضلها يكتسب الأفراد بعض المعارف التطبيقية Savoir faire والنظري Savoir من أجل بلوغ أهداف المؤسسة [11] ص 35.

ويعرف بريتي Peretti التكوين بأنه: "مجموع العمليات، الوسائل والمنهجيات والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، تصرفاتهم، وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وانجاز مهامهم الحالية والمستقبلية" [12] ص 99.

ويعتبر التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن العمال من تحسين، ورفع معارفهم والتطوير في عملهم للمؤسسة، وهي وسيلة لتقوية، أو تحويل الكفاءة الحاضرة لأجل تحقيق أهدافهم من التغيرات [6] ص 113.

أما كاس بييار Cass pierre يعرف التكوين بأنه: «محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها» [13] ص 40.

أما تعريفنا الإجرائي للتكوين هو: عملية تعلم يتضمن اكتساب قدرات ومهارات، ومفاهيم، واتجاهات لتحسين الأداء لدى الأفراد العاملين من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة خارج المؤسسة وداخلها وبالتالي تحقيق أهدافها.

### 7.5.1. الاتصال:

كلمة اتصال Communication تعني التغيير الفعال من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات، أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك [14] ص 9.

كما يعرف بأنه:"العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين فردين أو أكثر" [15]ص189.

ونحن في دراستنا نركز على مفهوم الاتصال في مجال العمل أي الاتصال داخل المؤسسة ففي كل تنظيم حيوي هناك عملية أساسية وهامة متمثلة في الاتصال بحيث أصبح ينظر إليه كمحرك أساسي وفعال في نيل المعلومات بين أعضاء المؤسسة وبالتالي سير العمل بداخلها.

و عرف كل من تيير ليبرت Thierry Libaret ، ونيكولا دالمايدا Nicole d'Almeid والاتصال داخل المؤسسة على أنه:"عملية إنتاج المعلومات داخل المحيط الداخلي والخارجي والذي تتشكل من خلاله تبادلات والتقاءات بين الأفراد"[16]ص9.

أما صلاح الدين جوهر يعرف الاتصال على أنه:"عملية نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة هو توجيهه أو تعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة"[17]ص183.

وتعريفنا الإجرائي للاتصال: هو إحدى العناصر الأساسية ويعتبر كجهاز تنظيمي داخل المؤسسة يتم من خلاله الحصول على المعلومات، وتبادلها عبر كل المستويات الإدارية للمؤسسة فبدونه لا يمكن تحقيق وظائفها وأهدافها.

### 8.5.1. ثقافة الجودة:

يرى أندراو بتراو Andrew Pettigreu بأن:"الثقافة هي نظام معاني مقبولة جماعيا ومشروع جماعي لجماعة معينة في وقت معين، ونظام المعنى هذا والأشكال والفئات والصور، يترجم الوضعية الحقيقية للفرد بحد ذاته"[18]ص220.

كما عرفها Hofsted بأنها:"الخصيلة المبرمجة أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الخصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى أو هي تكامل الخصائص المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها"[19]ص133.

وتتكون الثقافة من ثلاثة عناصر أساسية هي:[20]ص146

- القيم والأفكار والمبادئ والعادات التي تتبلور لدى الأفراد.
- القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها ويتقنها الفرد في حياته بكل متغيراتها.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم.

أما ثقافة الجودة فتعرف بأنها:"كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة، وتسعى إلى تحسينها باستمرار"[21]ص126.

كما تعرف بأنها:" مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية"[22]ص94.

أما تعريفنا الإجرائي: فثقافة الجودة هي مجموع القيم والمعتقدات المتعلقة بالجودة التي يتعلمها ويحملها العمال بشكل مشترك لتطوير قدرة المؤسسة ومواجهة مختلف الظروف التي تحيط بها.

## 6.1. المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

### 1.6.1. المنهج:

إن اختيار الباحث لمنهج دون الآخر يختلف حسب طبيعة الموضوع والإشكالية المدروسة حيث يعرف المنهج بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة" [23] ص 99.

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في إبراز أهم متطلبات الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد اقتضى من دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشراتنا، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية الخاصة بها، وعادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة... ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها" [24] ص 122.

وهذا المنهج لا يعتمد على مجرد عملية الوصف بل يتعداها لعملية لاحقة في تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي قمنا بجمعها في الميدان، وهذا بغية استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة من الوصف والكشف والاستطلاع.

### 2.6.1. تقنيات البحث:

إن اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات يرتبط بطبيعة المشكلة والفرضيات. وكون الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يندرج ضمن التحليل الكمي المعتمد على الأداة الإحصائية فإن تقنية جمع المعلومات الرئيسية هي الاستبيان.

وأدوات التي استعملناها في جمع المعلومات هي:

1- البحث الاستطلاعي: قمنا بهذه العملية من أجل التعرف على الميدان وإجراء بعض المقابلات الحرة مع العمال من أجل معرفة محتوى برنامج الجودة بالمؤسسة كما سمحت لنا هذه العملية في بلورة الإشكالية.

وقد استهلنا بحثنا الاستطلاعي بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك ولاية البليدة في بداية شهر فيفري إلى غاية ماي 2010 حيث كنا نقوم بزيارة المؤسسة مرة أو مرتين في الأسبوع لجمع المعلومات من المبحوثين والوثائق التي تهتم الموضوع. وفي هذه الفترة تمكنا من بناء أسئلة الإستمارة التي قمنا بتوزيعها في بداية شهر جانفي 2011 وتم إسترجاعها في أواخر شهر مارس 2011 وكان سبب التأخير رفض المبحوثين ملؤها والتماطل في ذلك .

2- المقابلة: تعد المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لتمييزاتها المتعددة ولمرونتها، هذا بالإضافة إلى الاعتماد عليها اعتمادا كلياً في المجتمعات التي ينتشر فيها الرقي [25] ص 297.

استعملنا هذه التقنية من أجل مقابلة المبحوثين الذي كانت مقابلة حرة مع بعض المبحوثين فقط بسبب رفض العديد منهم مقابلتنا لهم بحجة عدم توفر لديهم الوقت الكافي لكثرة انشغالاتهم.

**3- الملاحظة:** تعد الملاحظة من أهم الأدوات المستعملة في الدراسات الميدانية لاستقصاء الظاهرة، وجمع المعلومات والتعرف على الظاهرة مباشرة كما هي في الواقع بحيث كانت ملاحظتنا مباشرة من خلال زيارتنا المتعددة لميدان الدراسة وتفقدنا لمختلف أقسام ومصالح المؤسسة من أجل الحصول على البيانات واستكشاف ما يدور بالمؤسسة، ودراسة سلوك العمال.

**4- الاستبيان:** يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنة كمية [26] ص 197. وسبب استعمالنا للاستبيان من خلال الإجابات التي يكتسب منها في البحوث الإمبريقية بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمعة عن طريقها [24] ص 122.

واعتمدنا على الإستمارة كأداة أساسية في بحثنا إذ تشكلت من أربعة محاور وهي:  
**المحور الأول:** ويشمل على بيانات عامة تخص المبحوثين مثل معلومات: السن، المستوى التعليمي، الجنس... الخ والتي تضم ستة أسئلة.  
**المحور الثاني:** تتضمن أسئلة حول الفرضية الأولى بعنوان دور أنواع الاتصالات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يضم بدوره على تسعة عشر سؤال.  
**المحور الثالث:** تتضمن أسئلة حول الفرضية الثانية بعنوان برامج التكوين ودورها في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضم سبعة أسئلة.  
**المحور الرابع:** تتضمن أسئلة حول الفرضية الثالثة تحت عنوان: نظرة العامل لإدارة الجودة الشاملة تضمن تسعة أسئلة.

## 7.1. تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية والبحث لا يعني بالضرورة دراسة المجتمع الكلي وإلا أصبح البحث مستحيلاً خصوصاً بالنسبة للمجتمعات ذات الحجم الكبير، ولكن بالاستعانة بعينة البحث نستطيع الوصول إلى نفس النتائج من حيث الدقة والموضوعية، ولهذا نجد أن مرحلة أخذ عينة من مجتمع البحث وتحديدتها يعتبر مرحلة هامة في البحث السوسولوجي.

واستناداً إلى طرق المعاينة سنقوم باختيار عينة من مجموع عمال مؤسسة التركيب الصناعي بوفاريك ولاية البليدة واخترنا العينة بناءً على طبيعة الموضوع العينة العشوائية الطبقيّة من الفئات المهنية الثلاث (إطارات-عمال تحكم- عمال تنفيذ) وهذا على مستوى كل المديريات والمصالح الموجودة فيها.

ونجد في مؤسسة التركيب الصناعي مجموعتين من العمال عمال دائمين بالمؤسسة وغير دائمين بها وهذا عند الطلب وحسب العمل المطلوب إنجازه.  
 فمجموع كل العمال من الفئات المهنية الثلاث (إطارات- عمال تحكم- عمال تنفيذ) دائمين وغير دائمين أي المتعاقدين هو: 1373 عامل يتوزعون كالتالي:

جدول رقم: 01 توزيع عدد عمال مؤسسة التركيب الصناعي حسب الفئات المهنية

النسبة	العدد	الفئات المهنية
10%	139	إطارات
21%	291	عمال تحكم
69%	943	عمال تنفيذ
100%	1373	المجموع

فأخذنا نسبة العينة من العمال الدائمين وذلك لأنهم ذو خبرة بها ويعلمون كل ما يدور داخل المؤسسة فكان توزيع عدد العمال الدائمين حسب الفئات المهنية كالتالي: \*\*  
 إطارات: 116 إطار.  
 عمال تحكم: 244 عامل تحكم.  
 عمال تنفيذ: 33 عامل تنفيذ.  
 والمجموع هو: 393 عامل  
 \*، \*\* معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

وحسب قواعد العينة العشوائية الطبقية تم اختيار المفردات من كل فئة من الفئات المهنية بنسبة سبر مختلفة وهذا راجع إلى التفاوت في عدد العمال بين كل الفئات المهنية.  
 فكان حساب العينة كالتالي:

إطارات:  $116 = 1/3 \times 39$  إطار.  
 عمال تحكم:  $61 = 1/4 \times 244$  عامل تحكم.  
 عمال التنفيذ: تشمل كل العمال أي 33 عامل تنفيذ.  
 وعليه فإن العينة تقدر ب:  $133 = 33 + 61 + 39$  عامل.

### 8.1. المقاربة السوسيولوجية:

إن للمقاربة السوسيولوجية دور أساسي وهام في أي بحث علمي اجتماعي والتي تعني تبني نظرية أو عدة نظريات سوسيولوجية لموضوع البحث، فهي تساعد على الاقتراب من طبيعة موضوع الدراسة.

وانطلاقاً من موضوع دراستنا دور متطلبات الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتمدنا على مدخل النظم الذي يعرف النظام بأنه الكيان المنظم، والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء، وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً [27] ص 62.

أو هو مجموعة من الأجزاء، أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها البعض وبينها، وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر، في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي [28] ص 93.

ومنه فإن النظام يتكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها بمعنى أن كل جزء يتأثر بالآخر وهذه الأجزاء تؤثر في الكيان الكلي للنظام، وأي تغيير أو حدث يحصل في أي من هذه الأجزاء، فإن الأجزاء الأخرى تتغير، ومن ثم النظام ككل.

وتنقسم النظم إلى نوعين رئيسيين هما النظم المغلقة، والنظم المفتوحة، فالنظام المغلق هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية، بمعنى أن النظام المغلق هو النظام الذي يستلم طاقة من المحيط الخارجي، ولا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط.

أما النوع الثاني فهو النظام المفتوح، والذي يصور النظام أو ينظر إليه على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا [29] ص 31.

وينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح الذي يتكون من مدخلات ومخرجات، والعمليات والتغذية العكسية، حيث يتم تحويل المدخلات والمتمثلة في المدخلات المادية والبشرية، والتقنية والمعنوية إلى مخرجات متمثلة في إنتاج سلع أو خدمات.

وباعتبار المؤسسة الصناعية الجزائرية نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الوحدات أو المديریات (مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التموين...)، وكل مديرية مقسمة إلى مصالح، والتي تكون متكاملة ومتفاعلة فيما بينها.

وباعتبارها نسق مفتوح موجود في بيئة لها علاقة دائمة مع المحيط الخارجي (سياسي، اقتصادي...) خاصة عامل المنافسة، وتطورات ظاهرة العولمة أصبح على المؤسسة التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كسمة حيوية، ومطلبا لا غنى عنه، وقد كان توفير متطلبات إعداد الموارد البشرية ضرورة حتمية من أجل استيعاب، وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة، وعليه فالمدخلات تتكون من مدخلات بشرية وهي الموارد البشرية أي العاملين بالمؤسسة وما يمثلون من قيم ورغبات، واتجاهات وخاصة ثقافة الجودة التي تعد مطلبا أساسيا في استيعاب برامج إدارة الجودة الشاملة من انضباط وحسن المعاملة، تجنب الغيابات والدقة والإتقان في العمل بالإضافة إلى كافة المعلومات التي تخص بيئة العمل، فالموارد البشرية تعتبر الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز.

والمدخلات المادية والمتمثلة في رأس المال، الآلات والمعدات والتجهيزات وفق التكنولوجيا المتطورة والمطلوبة.

ويتم تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات والمتمثلة في المنتج النهائي الذي يقدم للمستهلكين في صورة سلع أو خدمات ذات جودة عالية، ويتم هذا التحويل عن طريق العمليات التي تعالج هذه المدخلات لتصبح مخرجات كعملية الاتصالات الرسمية، عملية التكوين التي تشمل العاملين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، اتخاذ القرارات بالإضافة إلى عملية الرقابة والتقييم لجميع مراحل تنفيذ العمل وغيرها من العمليات وهذا حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة وأهدافها.

ولكي يضمن التنظيم معرفة المدى الذي تتحقق فيه الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء، ومدى تناسب أنظمتها الفرعية ومخرجاته مع احتياجاتها، لا بد من وجود معلومات مرتدة تعينه على معرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية [27] ص 75.

والمؤسسة باعتبارها نظام مفتوح تتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي التي تقع فيه، وتتأثر بكل ما يحصل من تغيرات في مختلف الأنساق الأخرى اجتماعية، اقتصادية، وخاصة الثقافية ومن هذه التغيرات المنافسة الشديدة بين المؤسسات وتحديات العولمة وما تكتسبه من محتوى ثقافي، فهذه

التغيرات لها تأثير كبير على المؤسسة وخاصة على أفرادها وعلى ثقافتهم التي يحملونها من ذلك المحيط الخارجي، هذا يستدعي تغيير في المحيط الداخلي لمواكبة هذه التغيرات والتأقلم معها وذلك في تغيير ثقافة المؤسسة من أجل خلق الاستقرار والتوازن بين مختلف الوحدات.

فنجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتهيئة المنظمة لبيئة عمل، وبشكل خاص عامل ثقافة المنظمة وجعلها تتناسب وتتناغم مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها [30]ص106.

ويتم في هذه المرحلة تكوين جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمديرين.
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة وتطبيق مبادئ ديمينغ Deming الأربعة عشر (والتي سوف نتطرق إليها لاحقاً)، وإلغاء الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف.
- تطوير وتوظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات [30]ص111.

بمعنى أنه يجب بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة هي الهدف الأساسي لنشاطات كل أفراد المؤسسة.

بالإضافة إلى توفير نظام الاتصال الفعال حيث أن توفير المعلومات عن كيفية إنجاز الأعمال وتدوينها ووضعها أمام العاملين كافة يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونشر الوعي بها. وهذا ما يؤدي إلى اعتزاز العاملين بما يحققونه من عمل مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية التي تدفعهم إلى التحسين المستمر.

وتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة على أنها نظام كلي واحد متكامل مكون من أنظمة فرعية (الإدارات الرئيسية وما تشمل عليه من تقسيمات) يعمل جميعها بشكل متكامل، متعاون ومنسق لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، فالمصلحة العامة فوق أي اعتبار، والنظرة الجزئية والمصلحة الفردية لا مكان لهما في ظل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يمكن القول أن مفهوم النظام الكلي المتكامل يعمل على ترسيخ النظرة الشمولية لدى كل من يعمل في المنظمة، فالنجاح الجزئي على حساب نجاح آخر لا يعتبر نجاحاً، لأن النجاح من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هو نجاح الكل، أي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وفيما يلي تتبنى إدارة الجودة الشاملة إلى جانب مفهوم النظام الكلي المتكامل مفهوماً آخر مكملاً له هو المنظمة نظام مفتوح بشكل واسع على البيئة حيث تتأثر بمتغيراتها المتنوعة الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والقوانين وعلى رأس هذه المتغيرات، فالاستمرار في تقديم الخدمة المتميزة للعملاء لا تكفي لوحدها للمحافظة على رضاهم، إذ لا بد من التكيف مع التغير الذي يحدث في حاجاتهم، ومطالبهم، وقناعاتهم التي هي الأخرى تتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة بها [31]ص53،54

يتضح إذن أن فكرة النظام المفتوح يفرض على المنظمة ضرورة التكيف مع البيئة فالتكيف مسألة جوهرية في منهجية إدارة الجودة الشاملة، فقد بات من الضروري رصد المنظمة لاتجاهات المتغيرات البيئية، ودراسة تأثيرها في المنظمة ومن ثم العمل على التكيف معها مع الإشارة إلى أن عملية التكيف يجب أن تكون مستمرة.



## 9.1. صعوبات الدراسة:

- لا تخلو أي دراسة من العراقيل والصعوبات التي قد يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بجمع البيانات النظرية أو الميدانية، ومن أهم الصعوبات التي صادفتنا في عملية البحث التي كانت في الجانبين النظري والميداني تمثلت على العموم في:
- صعوبة دخول المؤسسة وقبول البحث داخلها فلجأنا إلى الوساطة، فكانت في نهاية المطاف الموافقة من طرف المؤسسة.
  - استغراق المجال الزمني للدراسة بسبب التأخر الكبير في استرجاع الإستثمارات وذلك بسبب رفض المبحوثين الإجابة عليها، واللامبالاة للبحث العلمي، والتي استغرقت تقريبا شهرين، حيث كنا في كل مرة نذهب للمؤسسة ونجمع عدد قليل من الإستثمارات، بالإضافة إلى تضييع عدد منها من طرف بعض عمال التحكم والتي كان عددها 15 استمارة نظرا لعدم المبالاة.
  - انعدام الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل وقلتها في اختصاص التسيير والاقتصاد نظرا لحدثة الموضوع.
  - عدم تمكننا من مقابلة بعض المدراء بحجة عدم تواجدهم أو رفضهم لمقابلة الطلبة.

## 10.1. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عنصر من عناصر البحث العلمي كونها تمكن الباحث من الإطلاع على النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون، كما تمكنهم من الإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث ومن الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الدراسة نذكر منها:

### 1.10.1. الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: للطلبة أم كلثوم بوزيان بعنوان دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. حيث تطرح الطالبة في إشكالية الدراسة إلى أي مدى استطاعت مؤسسة Vitajus من خلال حصولها على شهادة الجودة بتطبيقها لأنظمة الايزو الاستفادة منها كمدخل لإرساء ثقافة الجودة الشاملة من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟ [32]ص10.

- كما انجر عن هذا التساؤل الجوهرية عدة أسئلة فرعية وهي:
- ما هي الأهمية التي توليها مؤسسة Vitajus لأنظمة الجودة؟
  - إلى أي مدى شكلت أنظمة الايزو لدى المؤسسة معبرا نحو إرساء ثقافة الجودة الشاملة؟
  - ما هي مواقف وأراء الإدارة والعمال اتجاه ثقافة الجودة الشاملة ومدخل إدارة الجودة الشاملة؟
  - هل لإدارة المؤسسة رؤية إستراتيجية نحو إدارة الجودة الشاملة؟
- كما حاولت الطالبة الإجابة عن التساؤلات السابقة في الفرضيات الآتية:
- 1- مدى نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة تعكس الأهمية التي توليها المؤسسة لهذا النظام.
  - 2- عدم اعتماد أنظمة الايزو كمدخل لإرساء ثقافة الجودة داخل المؤسسة يحول هذه الأخيرة إلى عملية شكلية أكثر منها نظام وثقافة الجودة الشاملة.

- 3- غموض رأي الإدارة والعمال وموقفهم من ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- 4- عدم إدراج أنظمة الايزو ضمن ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب نظرة إستراتيجية لدى المؤسسة اتجاه إدارة الجودة الشاملة.
- فخلصت الدراسة بعد المعالجة الميدانية إلى النتائج التالية:
- 1- إن لمؤسسة Vitajus تجربة في مجال إدارة الجودة نظرا لحصولها على شهادة الجودة العالمية للمواصفات القياسية (الايزو 9000/ 2000) حيث يمكن اعتبارها انطلاقة أو خطوة جيدة لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 2- هناك وعي وإدراك لدى معظم أفراد المؤسسة محل الدراسة لمفهوم نظام الجودة كما يعتبرون نجاح تطبيقه يستلزم تضام جهود الجميع.
- 3- طبيعة العمل في المؤسسة جماعية في جو يسوده التعاون وتحمل المسؤولية وعليه فهو مناخ مناسب لنشر ثقافة الجودة وبالتالي التطبيق التدريجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 4- بينت الدراسة الميدانية الموقف الإيجابي لأفراد المؤسسة تجاه ثقافة الجودة وهذا محفز لاستيعاب مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 5- التدريب في المؤسسة محل الدراسة ضعيف جدا حيث وجدت الباحثة أن أغلبية أفراد المؤسسة لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجال الجودة خاصة العمال وهذا مالا يتوافق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 6- أوضحت الدراسة أن هذه المؤسسة لها سياسة تحفيزية تقليدية، فهي مازالت تؤمن بأن يتم دفع العاملين لكي يعملوا، كما أن العاملين يعملون لكي يقبضوا مع إهمال للتقديرات (الحوافز المادية) وعدم إدراجها ضمن اهتماماتها وهذا لا يتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لأن هذه السياسة إذا لم يصحبها تقديرات وتشجيعات مع مرور الوقت تصبح بدون معنى.
- 7- تسعى المؤسسة جادة ضمن استراتيجياتها المستقبلية لتبني إدارة الجودة الشاملة من خلال جملة الإجراءات التي استخدمها في هذا الصدد أهمها التحضير للدخول في برنامج تبني نظام الايزو 22000 الخاص بسلامة الغذاء.

### تعقيب عن الدراسة:

ركزت الباحثة في دراستها على جانب من دراستنا والمتمثل في نظام إدارة الجودة الشاملة ولكن شملت الدراسة حول متطلبات تطبيق هذا النظام من خلال دور الإدارة العليا في تحقيق هذا النظام بالمؤسسة عن طريق الحصول على شهادة الايزو والأساليب الإحصائية، ونشر ثقافة الجودة الشاملة بين العمال عن طريق تدريبهم لكنها أهملت الجانب البشري أي أهملت دور الموارد البشرية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة وأهم عنصر في تحقيق البرنامج.

وهذا ما سنحاول إبرازه في دراستنا من خلال توفير متطلبات خاصة به تجعله يعطي كل ما لديه من أجل إنجاح إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التي يعملون بها.

الدراسة الثانية: للطالب هبال عبد العالي حيث انطلق الطالب في إشكالية الدراسة حول ما هو دور التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟ [33] ص 9 وانطلق من السؤال الجوهرى إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى رضا عمال مؤسسة حليب الحضنة عن نظام الحوافز المادية المطبقة في مؤسستهم ؟

- هل يمكن اعتبار الترقية أداة تحفيزية فعالة مساعدة على إنجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة حليب الحضنة ؟

- هل القيادة الإدارية داخل ميدان الدراسة قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء يضع المحصلة العامة قبل الخاصة وتشجيعه \_ فريق العمل \_ على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؟

- هل نمط الاتصال المتبع في مؤسسة حليب الحضنة يسمح بخلق بيئة محفزة على العمل ويرفع من معنويات العمال؟

وحاول الإجابة عن التساؤلات السابقة في الفرضيات التالية:

حيث جاء في الفرضية العامة أن مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق آليا أو تلقائيا في غياب سياسة تحفيزية فعالة تدفع العمال إلى إتقان العمل لذلك بات من الضروري تفعيل مختلف آليات التحفيز لإنجاح إدارة الجودة الشاملة. والفرضيات الجزئية تتمثل في:

1- يعد نظام الحوافز المادية من أهم عناصر عملية التحفيز التي يمكن أن تنمي القدرة الإبداعية للمنظمة الإدارية على خلق منتج أحسن وتقديم خدمة راقية للمستفيد وبهذا الشكل يمكن أن تعد من الحوافز المشجعة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

2- تعد الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل والسعي نحو تحسين وزيادة الإنتاج عن طريق المبادأة والابتكار، ومن ثم فإن الترقية تعد كمرتكز لتأسيس مدخل تحفيزي يساعد على نجاح الإدارة بالجودة الشاملة.

4- يعد الاتصال أداة تحفيز يمكن من خلالها إشعار الأفراد بمكانتهم في المؤسسة كما أن الاتصال الفعال ينتج عنه علاقات عمل ايجابية تشجع العاملين وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة. ومن الدراسة الميدانية استخلص الطالب عدة نتائج نذكر منها:

- لا يمكن لأية مؤسسة الاستغناء عن الحافز المادي، لما له من أهمية في شحن الأفراد نحو جودة العمل، وهو ما يساعد العمال على الالتصاق بمنظمتهم، فالأجر الذي يتلقاه العامل يكون دوره هو تحقيق الحاجات المعيشية لكن وجد الباحث في مؤسسة حليب الحضنة أن الأجور متدنية مقارنة بمتطلبات المستوى المعيشي

كما أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على وجود نظام جيد للمكافآت المادية يقوم على علاوات مشجعة كعلاوة المردود الفردي والجماعي والمنح الأخرى.

لكن في العموم مؤسسة حليب الحضنة لا تهتم كثيرا بالحوافز المادية وهو ما يخلق حالة من الإحباط تحول العامل إلى مجرد آلة متحركة بدون روح وفي هذا إعاقة لجودة الإنتاج، ومن ثم فإن الإدارة مطالبة بالتركيز على الحافز المادي كشحنة إضافية لجودة العمل والإنتاج.

واستخلص إلى أن العامل الجزائري يرى في الترقية حافزا ماديا ومعنويا يبحث في روح المنافسة الشريفة في العمل والبذل والعطاء، ومعيار الأقدمية بالمؤسسة هو الأكثر اعتمادا في الترقية، وتتميز بنوع من قلة الاهتمام من طرف الإدارة مما أدى إلى قلة الرضا لدى العمال اتجاه هذا الإجراء وهذا ما يساهم في قلة الولاء والانتماء للمنظمة.

-كما أوضحت الدراسة بأن قيادة برنامج الجودة يتطلب قائدا له القدرة على توفير محيط ملائم من العلاقات الاجتماعية والإنسانية سواء بين العمال مع بعضهم البعض أو مع مشرفهم إلى جانب تحكمه في الحوافز وفي ميدان البحث وجد أن القيادة نجحت في توفير علاقات جيدة بين العمال فيما بينهم وبين العمال ومشرفهم لكن القائد في ذات المؤسسة لا يزال بعيدا عن امتلاك المهارات لتحفيز العمال، وهو ما يخلق حالة إحباط لديهم من شأنها أن تخفض روحهم المعنوية وتعيق جودة الأداء وعملية التحسين المستمر.

- وأخيرا خلص إلى أن مؤسسة حليب الحضنة لم تصل إلى بناء نظام قوي للاتصالات قادر على توفير المعلومات لكل العمال وإشراكهم في اتخاذ القرار وبالتالي تحسيسهم بقيمتهم ومكانتهم داخل المؤسسة وهذا يتطلب فتح قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة، وإقامة حلقات الجودة لما لها من أهمية في شرح مضامين الجودة وحل كل المشكلات المتعلقة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والأفكار المساعدة على عملية التحسين المستمر، وخلص الباحث توصية أساسية فيما يخص مؤسسة حليب

الخصنة متمثلة فيما إذا أرادت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تطبيقا ناجحا أن تعيد النظر في بيئة العمل بجعلها أكثر حافزية وتشجيعا للأداء المتميز.

### تعقيب عن الدراسة:

اهتم الباحث في إبراز دور التحفيز بدقة وموضوعية في مجال إنجاز عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وإبراز الآليات والعناصر المفعله لنظام التحفيز من حوافز مادية كالأجر وحوافز معنوية كالقيادة والعلاقات الإنسانية ونظام الاتصال الذي تناولناه في دراستنا، كما اعتنى في دراسته بالعمل باعتباره موردا بشريا هاما من خلال تهيئة البيئة الملائمة له للعمل وذلك بتوفير الحوافز التي تزيد من معنوياته وجعله يعمل أكثر وكفاءة عالية.

الدراسة الثالثة: للطالبة خليدة محمد بلكير حيث تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

في ظل قيام المؤسسة بإحداث التغيير عن طريق إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والايزو 9000، ماهي المكانة التي يحتلها المورد البشرى ضمن هذه المداخل؟ [34]ص11  
أما الأسئلة الفرعية تمحورت في:

- هل يقود إحداث التغيير في المؤسسة إلى تطور هذه الأخيرة واستهدهاها ؟  
- هل يمس التغيير في النتائج عن إتباع إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والايزو 9000 مجال الموارد البشرية في المؤسسة ؟

- هل قامت شركة البناءات الصناعية والهندسة المدنية BATIGEC في ظل تبنيها الايزو 9001 لسنة 2000 بتلبية متطلبات هذا الأخير عامة والمتطلبات المتعلقة بالعنصر البشرى خاصة ؟  
وحاولت الباحثة الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال الفرضيات التالية:

1- إحداث التغيير في المؤسسة يقود إلى نموها واستمرارها بشرط أن يكون تغييرا فعالا.  
2- يمس التغيير الذي تحدثه كل من إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة والايزو 9000 مجال الموارد البشرية في المؤسسة.

3- لا تختلف مكانة المورد البشرى بين كل من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والايزو 9000.

4- نعم قامت شركة البناءات الصناعية والهندسة المدنية BATIGEC بتلبية متطلبات الايزو 9001 لسنة 2000 بشكل عام والمتطلبات المتعلقة بالعنصر البشرى بشكل خاص والتي تتمثل في التدريب من أجل الكفاءة والتحسين وإشراك العنصر البشرى.

أما نتائج الدراسة الميدانية فكانت:

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة واستخدام إعادة الهندسة والالتزام بسلسلة مواصفات الايزو 9000 لسنة 2000 هي من المتطلبات الأساسية للتكيف مع لغة العصر، ولكن النجاح في تطبيقها يتطلب توفير شروط متعددة من أهمها بناء ثقافة جديدة في المؤسسة قائمة على الإنتاج وحسن المعاملة والتعامل مع العنصر البشرى والنظر إليه على أنه أكثر عنصر يؤدي الاهتمام به إلى نجاح المؤسسة واستمرارها .

- إدارة الجودة الشاملة هي أفضل نموذج حسن استثمار المورد البشرى فهي تقوم على النظرة الإنسانية للأفراد لا النظرة الآلية أو الوظيفية ولهذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي من أهم التحديات التي يؤدي تحقيقها إلى النجاح في تطبيق هذا المدخل في المؤسسة.

- بهدف الحصول على شهادة الايزو 9001 لسنة 2000 قامت شركة البناءات الصناعية والهندسة المدنية بتلبية جميع متطلبات هذا النظام بما فيها الاهتمام بالموارد البشري نظرا لأهميته وذلك بالتركيز على تدريبه بهدف الوصول إلى الكفاءة المطلوبة وتقييم فاعلية التدريب وتحسينه وتهيئته بدوره الكبير في تحقيق سياسة وأهداف الجودة مما أدى إلى خلق الولاء والانتماء لدى العاملين اتجاه الشركة التي يعملون فيها.

### تعقيب على الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى وضع نظام تسييري فعال، والذي يتطلب توفير شروط عديدة من بينها تغيير في الثقافة المؤسسية التي تتماشى مع الأنظمة التسييرية الحديثة بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على المورد البشري باعتباره أصولا استثمارية من خلال الاعتماد على عدة مقومات أهمها التدريب أو التكوين حيث تناولت هذه الدراسة جزءا من دراستنا من خلال إبراز دور وأهمية الموارد البشرية من خلال تكوينه وتحسين مهاراته وكفاءاته ودوره في تحقيق سياسة وأهداف الجودة الشاملة.

### 2.10.1. الدراسات العربية:

وتتمثل في دراسة عبد الله بن فرحان المارني الزهراني حيث طرح الباحث إشكالية وهي ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية؟ [35] ص4 والأسئلة الفرعية تمثلت في:

- ما مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية ؟
- ما أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية ؟
- ما اتجاه العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما أهم المتطلبات التي تساعد العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين خلفيات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية واتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- وخلصت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:
- إن معظم أفراد العينة يوافقون على معرفتهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- إن معظم أفراد العينة يوافقون على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية.
- إن معظم أفراد العينة يرون أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية ومتوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة والإعلام في مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### تعقيب عن الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالبرامج الإعلامية الأمنية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا التعرف على أهم المتطلبات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وساعدتنا هذه الدراسة في الإلمام بأبرز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لكن ميدان الدراسة يختلف عن ميدان دراسة بحثنا التي شملت على مؤسسة اقتصادية صناعية بينما شملت هذه الدراسة على ميدان الأمن.

كما انعدمت فيها الفرضيات كون الدراسة وصفية بحتة. عموماً ركزت هذه الدراسات على دور وأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وإبراز أهم متطلبات تطبيقها وأهمية ومكانة العنصر البشري في نجاح تطبيق هذا النظام الإداري.

كما ساعدتنا هذه الدراسات في صياغة أهداف الدراسة وأهميتها وبلورتها من خلال إبراز أهم متطلبات الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها دور التكوين، وتهيئة مناخ للاتصال الفعال، وإبراز أهم السمات الثقافية التي يجب أن تتحلى بها الموارد البشرية من أجل إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

## الفصل 2 ماهية إدارة الجودة الشاملة

تواجه كافة المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدماتية، تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وازدياد حدة المنافسة، ووعي المستهلك إلى غير ذلك من التحديات التي جعلت المؤسسات تدرك أهمية الجودة كوسيلة ناجعة لمجابهة التحديات الجديدة.

وقد أسهمت اليابان إسهاما فعالا في تصعيد وترقية النهوض بالجودة في ميدان العمليات الإنتاجية والخدماتية، إذ احتلت الجودة مكانة بارزة ومتميزة في الصناعة اليابانية ويمكن القول أن اليابان هي أول من لفت نظر العالم إلى تطبيق مدخل جديد في إدارة الجودة، بعد أن عرف هذا الأخير مراحل تطور مختلفة ليصل إلى مفهومه الشامل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ويقف هذا المفهوم أي إدارة الجودة الشاملة على ثلاث مرتكزات هادفة وهي:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين في المؤسسة.
- استمرار التحسين والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة).

### 1.2. تعريف الجودة:

إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية Quality والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان [31] ص 17.

والجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما [36] ص 16.

ونجد عدة مداخل لتعريف الجودة قدمها David Gravin وهي:

- التعريف المبني على المنتج: الجودة هي صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها كالمثانة وإمكانية التحمل والصلابة، كلها صفات يمكن قياسها ووضعها في صورة ومعايير قياسية.
- التعريف المبني على المستخدم النهائي: يعرف هذا التعريف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة.

- التعريف المبني على التصنيع: تعرف الجودة على أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات والمواصفات  
تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية، ويتم تحديدها من خلال التصميم، وأي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاض في الجودة ويتم قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعية بواسطة المنظمة.  
- التعريف المبني على القيمة: يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، ويعتمد القرار الشرائي للمستهلك على الجودة والقيمة.  
يلاحظ من التعاريف المختلفة للجودة أنها تركز كلها على نواحي متعددة ومختلفة ولا يمكن تبني كل قسم في المنظمة مفهوم خاص بالجودة.  
كما تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك من حيث الدقة والإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب فيه وبتكلفة مناسبة.

## 2.2. أبعاد الجودة:

تعرف الجودة وفقاً لعدة أبعاد تتعلق برضا المستهلك وتتمثل:

- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة، الدقة، التنافسية.

- الاعتمادية: حيث تعرف درجة الاعتمادية أو جدارة المنتج بأنها "احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية" [37] ص 14، 15، 16.

ويشير إلى الاتساق والثبات في الأداء، بحيث يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة لعدم تكرار الأعطال، وأن تكون جاهزة وفقاً للطلب.

- الصلاحية: ويشير هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة بقاء أو الصلاحية ممثلة في المقاومة للصدأ، مدة العمل في خلال فترة حياة المنتج).

- التوافق: ويشير هذا البعد إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك.

- الخصائص الخاصة: ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

- المطابقة للمواصفات: يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقاً. إن هذه الأبعاد لها علاقة مع مداخل الجودة السابقة الذكر حيث يركز كل مدخل على بعد من أبعاد الجودة فنجد مدخل المنتج يركز على الأداء، ومدخل التصنيع الذي يركز على المطابقة وفق المعايير الموضوعية.

## 3.2. المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة:

إن اهتمام الإنسان بموضوع الجودة ليس من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب وإنما يرجع تاريخ الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي الذي سن قانونه الشهير في المادة (282) تضمنت بعض الجوانب المتعلقة بالتجارة حيث يلزم من يقدم سلعة غير جيدة أو ناقصة القيمة، أن يقوم بإصلاح العيب، كما نصت المادة (229) على أنه: [38] ص 15



« إذا كان بناءً قد بنى بيتاً لرجل، ولم يحسن عمله، بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء».

وعليه ينص هذا القانون على ضرورة الالتزام بإتقان العمل وانجازه على أحسن وجه من خلال تقديم سلع وخدمات ذات الجودة المطلوبة.

أما الفراعنة المصريين فقد اهتموا كثيراً بالجودة في نقوشهم الحجرية، وصاحبهم في ذلك الفينيقيون، والرومان، والصين والعرب.

ومما يزيد من أهمية ومكانة موضوع الجودة، ارتباطها بقيم ومعتقدات الدين الإسلامي الحنيف، حيث نلاحظ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، التي بينت أن الإسلام أعطى اهتماماً واسعاً على ضرورة العمل الجاد والملتقن، فالدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي سنقوم بتوضيحها لاحقاً سيجد أن تلك المبادئ قد تم ذكرها في الآيات الكريمة.

نجد من هذه المبادئ مبدأ الشورى والذي يعني اتخاذ القرارات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع وذلك في قوله تعالى: « فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر » (سورة آل عمران، الآية 159).

ونجد مبدأ التعاون، وروح الجماعة في قوله سبحانه وتعالى: « وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان » (سورة المائدة، الآية 2). بالإضافة إلى مبدأ الإتقان في العمل وذلك في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: « إن الله يحب إذا عمل أحد عملاً أن يتقنه».

وهناك العديد من المبادئ التي تدعو إلى التقيد بالتزامات الجودة في أداء العمل ومن أفضل التربية الإسلامية الصحيحة أنها تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية، بحيث يباشر المؤمن عمله بإخلاص وإتقان وأمان. أما مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة هي:

### 1.3.2. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية ( قبل عام 1800 ):

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة، فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة [30]ص22.

### 2.3.2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (1800-1920):

أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف للجميع تغيرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له شكلا أو هيكلًا تنظيميًا.
- كبر عدد العاملين في المصنع (المؤسسة).
- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل [39] ص 180.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

### 3.3.2. مرحلة فحص الجودة والتفتيش (1920-1940):

لقد تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج، واقتربت بمرحلة "التسيير العلمي للعمل" (تايلور) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص وتبسيط العمل، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش [38] ص 16. بحيث سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج النهائي من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة.

وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء مطابقة بين معايير محددة مسبقًا مع جودة المنتج المحققة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

### 4.3.2. مرحلة مراقبة الجودة (1940-1960):

اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة التي تتضمن تسجيل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة. ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع المنتج وذلك لأن المنتج ذو المواصفات القياسية النمطية الموحدة يمكن من استخدام الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة [38] ص 25.

وتتمثل الرقابة الإحصائية مجموعة من الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة منها: العينات الإحصائية، خرائط الرقابة على الجودة، الرقابة على العمليات، فالأصل في هذه المرحلة هو مراقبة وتعديل المواصفات أثناء الإنتاج وليست عملية تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات غير المطابقة للمعايير والمواصفات الموضوعه، كما هو الحال في مرحلة التفتيش، أما نظام مراقبة الجودة فإنه يتضمن عدد من الأنشطة التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأهمها:

- منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتمادًا على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وتخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات ورغبات الزبائن لإحكام المراقبة على مستوى جودة المنتج.

- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة.

### 5.3.2. مرحلة تأكيد (ضمان) الجودة (1960-1980):

بدأ التفكير بمفهوم الجودة عام 1956 ثم ظهر بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد [31]ص25.

وهي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه جميع الجهود الإدارية والفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها حيث قاد هذا الاهتمام إلى التحسين المستمر الذي يعرف بتوكيد الجودة والذي يركز على:

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة ومشاركتها في تخطيط مراقبة الجودة.

- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها.

- التركيز على الدور الذي يجب أن تطلع عليه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة.

- الاهتمام بالتحسين الذي يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلا من التركيز على الفحص بعد الإنتاج.

- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية [40].

وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

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

2- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه، والتأكد من جودته، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.

3- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب [31]ص25،26.

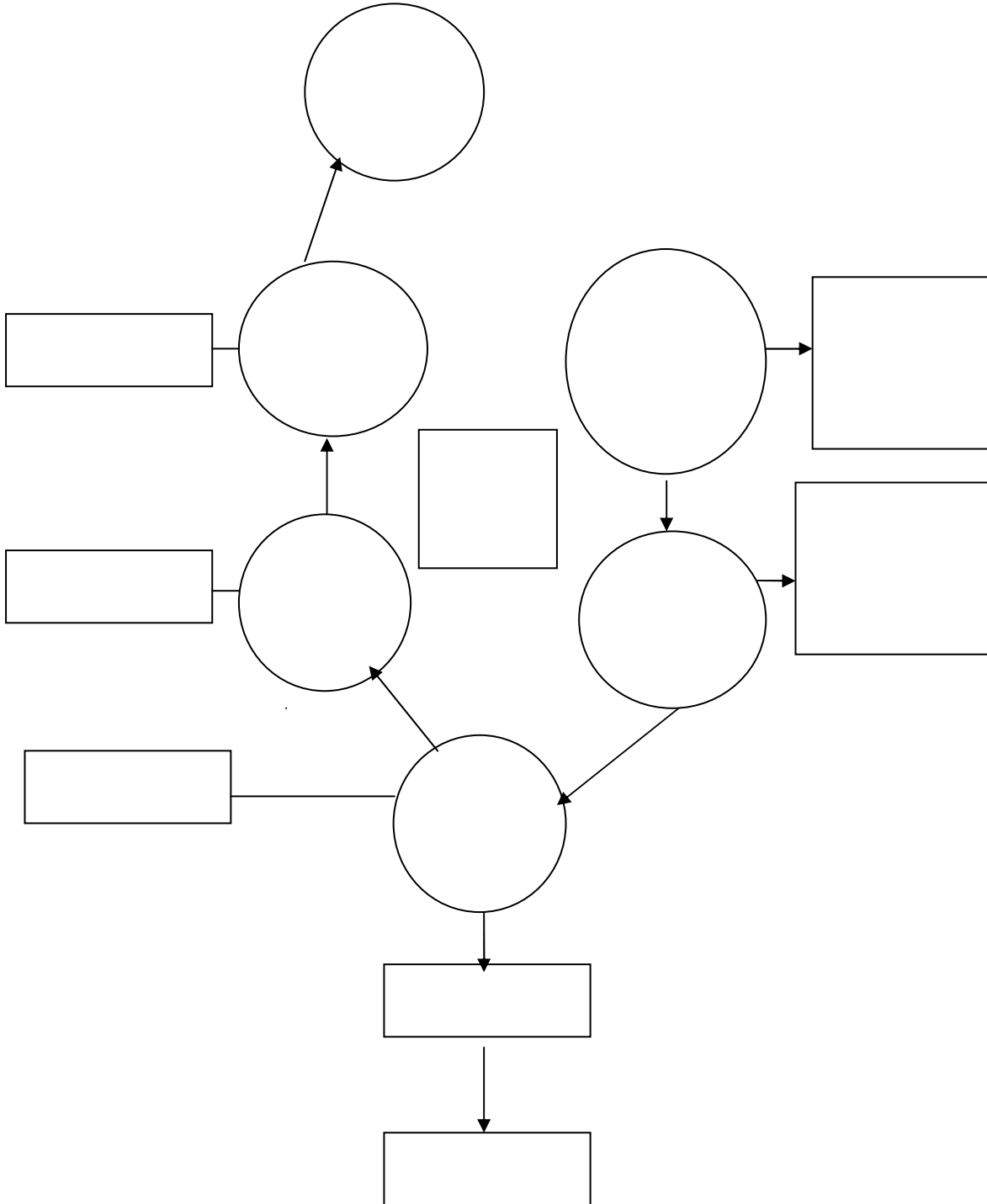
ومن خلال الأنواع الثلاثة للرقابة يتضح لنا أن الهدف منها هو الحصول على منتج خال من الأخطاء، وبالتالي تأكيد الجودة الذي يوفر داخليا ثقة كبيرة للإدارة وخارجيا ثقة الزبائن، وهذا ما يعزز الثقة في المؤسسة ككل.

### 6.3.2. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980) حتى الآن:

وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين انتهاج نمط جديد من الإدارة أشمل وأوسع والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة الذي يعد أسلوبا من الأساليب التي تستخدم لإدارة أي مؤسسة يشمل وصف للعمليات الإنتاجية، والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر [41]ص67.

ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على الزبائن ومشاركة الموردين.

وعليه فإن هذه المرحلة تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة الذي يشمل في تحقيقه جميع عناصر التنظيم، أي العمل الجماعي بين كل من الإدارة والعاملين بالمؤسسة. ويمكن تلخيص مراحل إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي :



شكل رقم 01: المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة [31] ص 21

## 4.2. رواد إدارة الجودة الشاملة:

جاءت فكرة إدارة الجودة الشاملة وليدة لأفكار مجموعة كبيرة من العلماء والمفكرين والتي عملت إسهاماتهم على إنشاء وتطوير مفاهيم الجودة، بحيث كان لكل منهم أفكار عظيمة تبنتها بعض الدول والمؤسسات، ومن أبرز هؤلاء الرواد الأوائل ادوارد ديمينج Edward Deming ، جوزيف جوران Joseph Juran، أرموند Armand، فيجنباوم Feigenbaum، فيليب كروسبي Crusby Philip ، كايرو اشيكواو Kauro Ichikauو غيرهم.

### 1.4.2. ادوارد ديمينج Edward Deming:

يعد ديمينج من الأخصائيين البارزين في عملية تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك، وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة [30] ص 83. ولقد حدد ديمينج الجودة في ثلاثة محاور وهي:

#### المحور الأول: مبادئ ديمينج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة: [42] ص 104، 105

بحيث رأى ديمينج أنه ينبغي على أي شركة أو منظمة تريد أن تحول نظامها لكي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فإن عليها أن تحدث تغييرا كاملا بما في ذلك معتقداتها الأساسية وتطبيقاتها في ضوء النقاط الأربعة عشر الذي يوصي بها.

ونسرد فيما يلي مفهوم وفلسفة الإدارة من وجهة نظر ديمينج والتي ينبغي على الإدارة أن تطور نفسها لتطبيقها إذا أرادت أن تحقق الجودة وهي:

- 1- التفكير الدائم في هدف تحسين الإنتاج والخدمة: بمعنى أن يكون الهدف الأول الجودة وليس الربح، لأن الربح ما هو إلا نتيجة حسب رأي ديمينج.
- 2- تبني أو تطبيق الفلسفة الجديدة: فالمؤسسة تواجه تحديات عديدة أهمها المنافسة سواء المحلية أو العالمية، أين لا يسمح بوجود تأخير في الإنجاز أو أخطاء أو عيوب في الأداء ويتوقع العملاء من هذه المؤسسات أن تقدم منتجات ممتازة للسوق، لذلك لا بد من تبني فلسفة الإدارة الحديثة لتحقيق الجودة الشاملة وفهم ومشاركة كل شخص في التنظيم.
- 3- التوقف على الاعتماد على كثافة الفحص: حيث يرى ديمينج أن الجودة لا يمكن لأن تضاف بعد إنتاج السلع أو أداء الخدمات، إنما الجودة تتحقق منذ بداية الإنتاج أو أداء الخدمة. ويجب أن تستخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلا من الفحص، والبحث عن مسببات الانحرافات ومحاولة تحسين العملية من خلال فريق العمل ومساهمة العمال.
- 4- إنهاء أسلوب التطبيق الذي يعتمد فقط على بطاقة السعر: يعتبر ديمينج أن السعر عند الشراء له أهمية ثانوية وعلى وجه الخصوص إذا كان هدف المورد مصلحة المستهلك وعزمه على تلبية احتياجاته، لذلك فهو يرى أن الاختيار من بين الموردين ينبغي أن يعتمد في الغالب على نوعية المواد وعلى نوعية الموردين في التحسين الدائم لنوعية إنتاجهم والذي يتحقق من خلال تعاقدات وعلاقات طويلة الأجل.
- 5- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: يجب تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح انحرافات العمليات.

- 6- التحسين المستمر وإلى الأبد لنظام الإنتاج والخدمات: تتمثل هذه النقطة في التأكيد على التزامات الإدارة فيما يتعلق بالبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين نوعية الجودة.
- 7- إقامة برنامج لإعداد القيادة: هناك فرق بين القيادة والإشراف فالمشرف يلقي بتعليماته إلى العمال ثم يراقب لكي يتأكد من أدائها، فهو يمارس رقابته عن طريق منح المكافآت والانضباط للتأكيد من أن الموظفين يمثلون للأوامر. في حين القائد يفترض أن العمال يرغبون دائما في أن يؤديوا عملهم على أفضل صورة ممكنة.
- 8- استبعاد عوامل الخوف: لا يمكن انجاز عمل فعال في وجود الخوف بحيث نجد أن هناك العديد من المؤسسات التي يخشى فيها العمال أن يتكلموا ويبدو بأرائهم في بعض المشكلات في العمل بل نجدهم يخشوا على أنفسهم حتى من مجرد السؤال ومن أجل تحقيق الجودة يجب تشجيع الاتصالات في كل الاتجاهات والاهتمام بالتغذية العكسية، فأساس التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق واحد في كل المستويات والأقسام.
- 9- تحطيم الحواجز بين القوى الوظيفية في مختلف المجالات: يعتمد ديمنج أنه ينبغي على المديرين أن يحطموا الحواجز بين مختلف الإدارات والأقسام وعليهم جميعا أن يتعاونوا ويعملوا كفريق واحد لحل مشكلات الإنتاج، والعمل على تجنب هذه المشكلات في الإنتاج والخدمات.
- 10- استبعاد الشعارات وأساليب حض القوى العاملة على تحقيق الأهداف: بمعنى التقليل من الشعارات التي توجه للأفراد والتي تطلب منهم رفع مستوى الإنتاجية بدون توفير طرق الوصول إلى ذلك.
- 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف في عمله: بمعنى هناك بعض المؤسسات تطلب من عمالها إنتاج حصة رقمية ويعتبر إنتاجها لهذه الحصة الرقمية دليلا على أدائها للمستويات المطلوبة منها وأن زيادة الإنتاج عن الحصة المطلوبة يعتبر دليلا على تفوقها والعكس أيضا، وبالتالي فمن الممكن أن يتجاهلوا الجودة وأداء العمل بمستوى رديء، وخلق جو ملائم لارتكاب الأخطاء، لذلك لا بد من التركيز على تكوين سلوك العامل داخل مجال العمل.
- 12- استبعاد الحواجز التي تمنع العمال من الاعتزاز بأدائهم: عندما يسود جو العمل روح الفريق وتستمر، فإن العامل سوف يعرف تماما ما هو متوقع منه ويجب أن تكون الاتصالات بين فريق العمل والإدارة عند حدتها الأقصى، ورضا العامل عن عمله على أعلى مستوى.
- 13- تأسيس برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب: ينبغي على الأشخاص أن يتعلموا أساليب جديدة للعمل بروح الفريق المتعاون، وأن يكونوا على علم وإلمام كامل بالآلات والتقنيات التي تتعلق بإدارة الجودة.
- 14- تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير، وأن يعمل من أجل وضع ثقافة المنظمة موضع التطبيق وينبغي على الإدارة العليا أن تركز على وضع استراتيجية التطوير والعمل على تطبيق هذه الاستراتيجية.
- لكن يجدر الإشارة أن المؤسسة غير ملزمة على الأخذ بكل هذه المبادئ وإنما أن تعمل على النقاط التي تعمل على تكيف نظامها مع ما تراه مناسب من هذه النقاط.

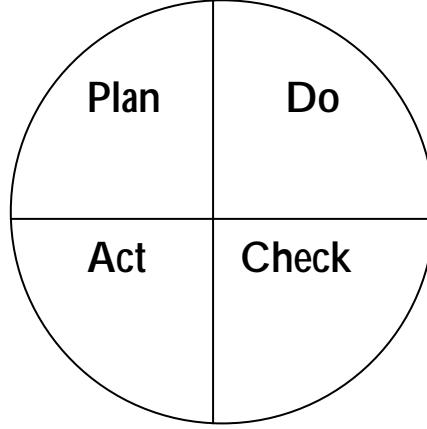
### المحور الثاني: الأمراض المميتة:

رصد ديمنج سبعة أخطاء مميتة، ويرى أنه من الضروري مواجهة الإدارة لهذه الأخطاء الفاتلة لأنها تمنع من جدوى تحسين الجودة وهي: [43]ص11

1- التركيز على أهداف الربح القصير:

- معظم المؤسسات تقع في أخطاء قاتلة لإقبالها على الربح قصير الأجل نظرا لمراحل التخطيط المعتمدة، في حين هناك بعض المؤسسات التي تعتمد على التخطيط طويل الأجل والذي يزيد من قوتها التنافسية وحدثها ويرفعها إلى الأعلى.
- 2- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين: والذي يتمثل في عدم وجود رؤية واضحة يتحدد على ضوئها هدف واضح تسعى المؤسسة لتحقيقه، بمعنى أن توجد بعض المؤسسات تضع أهداف عشوائية التي لا تعتمد على الاستمرارية في تحقيقها.
- 3- عدم كفاءة أنظمة تقييم الإدارة للعاملين وأساليب وأسس تستند إليها في تحديد الجدارة.
- 4- التغيير المستمر في الإدارة العليا.
- 5- عدم بناء الجودة في المنتج من الخطوة الأولى.
- 6- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمات.
- 7- إدارة المنظمة على أساس الأرقام الملموسة فقط، حيث تقع بعض المؤسسات في فخ التقارير التي تكون مليئة بالأرقام والتي لا تحمل أي مدلولات عن الجودة.

### المحور الثالث: دائرة ديمينج:



شكل رقم 02: دائرة ديمينج Deming [30] ص 83

- 1- خطط Plan : تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط، أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
- 2- افعل Do : تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود.
- 3- افحص Check : القيام بقياس النتائج وأهميتها، بمعنى هل هناك تحسين أم لا.
- 4- نفذ Act : إذا كانت النتائج ناجحة فإنه يمكن الاعتماد على خطة التحسين في المجالات الأخرى في المنظمة، وإذا كانت النتائج غير ناجحة فيجب القيام بتعديل خطة التحسين.

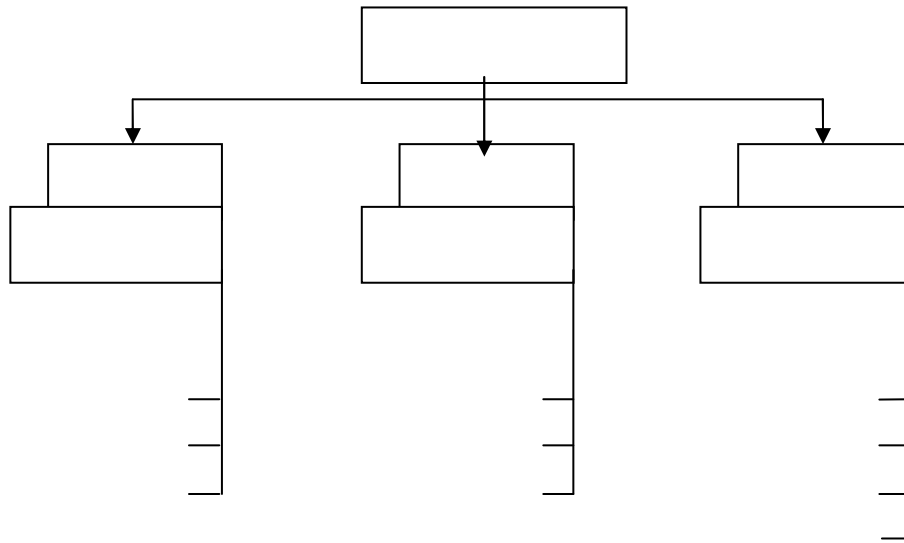
### 2.4.2. جوزيف جوران Joseph Juran :

يأتي جوران كأحد الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة ليحتل المرتبة الثانية مباشرة بعد Deming في العصر الحديث فقد قام بتدريس مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات وكان

له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من المنظمات اليابانية خلال تلك الفترة [44]ص27.

وكان اهتمام جوران حول إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى الإدارة العليا بشكل بسيط ويساعد على تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة.

وقد ترجم جوران هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة، ويمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران في الشكل التالي :



شكل رقم 03: ثلاثية عمليات الإدارة لجوران [30]ص86

### 3.4.2. فيجنبوم Feigenbaum:

هو أحد فلاسفة الجودة مثل ديمينج وجوران وصل إلى نتائجه من خلال العمل في اليابان وقد قدم فيجنبوم نظام لدمج الجهود لتطوير والمحافظة وتحسين الجودة بواسطة مجموعات مختلفة في التنظيم. وترجع الجهود التاريخية لاستخدام تعبير (الرقابة على الجودة الشاملة) إلى إحدى المقالات التي قدمها في نهاية عام 1956، ففي تلك المقالة تم تقديم فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنوع من أنواع الرقابة التي يمكن أن تستخدم في التوفيق بين متطلبات العملاء نحو مزيد من الجودة والمشكلة التقليدية التي يواجهها رجال الأعمال وهي زيادة التكاليف المترتبة على ذلك.

ولقد طوّر فيجنبوم مفهوم الإدارة الشاملة على الجودة TQM في كتابه الشهير الذي صدر في عام (1951) حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون كل عمل بمعنى التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة [8]ص25.



## 4.4.2. فيليب كروسبي Philip Crusby:

كان المسؤول العالمي عن الجودة خلال 14 سنة لمنظمة ITT (Innovation et transfert technologique)، ثم أصبح مستشاراً سنة 1979، ويعد من أبرز علماء الجودة الشاملة الذي نادى بالعييب أو التلف الصفري وله مؤلفات وكان أهمها الجودة خالية العيوب [45] ص 51 ، وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية وأن تبنى الجودة على أساس التحسين المستمر ومتطلبات التحسين المستمر تتمثل فيما يلي:

- 1- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.
- 2- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلف الصفري.
- 3- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة [30] ص 88.

## 5.4.2. ايشيكاوا Kauro Ichikau:

أوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل والتي يتكون كل فريق من أربعة إلى ثمانية عمال يساهمون بحل المشاكل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها. ويعتبر ايشيكاوا حلقات الجودة جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال العمل ولذلك يمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الكلية التي اقترحها ايشيكاوا وهي: [30] ص 90

- 1- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها.
- 2- التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة.
- 3- تكوين حلقات ضبط الجودة.
- 4- التركيز على التطبيق الدقيق للأساليب الإحصائية.

## 5.2. مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

### 1.5.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هي مجموعة من الخصائص والسمات التي يمكن أن تتبناها الإدارة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

#### 1.1.5.2. دعم والتزام الإدارة العليا:

من الضروري اقتناع والتزام الإدارة أولاً وقبل كل شيء تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لمختلف التغيرات التي ستحدث للمؤسسة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمؤسسة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة الشاملة في الشركة [30] ص 94.

### 2.1.5.2. التركيز على المستهلك:

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو رضا المستهلك وإبعاده لذلك تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

ويقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة. فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما، هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده.

ولا بد من الاهتمام بالمستهلكين سواء كانوا خارجيين أم داخليين، فالاهتمام بالمستهلكين الخارجيين يعني تزويدهم بخدمات أو منتجات تشبع رغباتهم وتفي باحتياجاتهم وبأسعار مناسبة، أما الاهتمام بالمستهلكين الداخليين فيعني تطوير أدائهم وتحقيق مصالحهم لتحقيق الجودة المطلوبة.

### 3.1.5.2. التحسين المستمر:

ويعرف مفهوم التحسين المستمر حسب معيار ISO 9000-4 على أنه: "مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة بغية رفع فعالية ومردودية النشاطات والمسارات لجلب منافع عديدة للمؤسسة والزبائن" [46] ص 584.

إن التحسين المستمر يعد من المطالب الأساسية لتحقيق الجودة، حيث يجب الحرص على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة باستمرار بهدف إرضاء الزبائن بالإضافة إلى تحسين إجراءات العمل ذاتها بما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ككل من خلال تحقيق الآتي:

- تعزيز قيمة المنتج للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع.
- تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام جميع الموارد [45] ص 61.

### 4.1.5.2. مشاركة الأفراد العاملين:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ولا يقتصر فقط على فئة معينة داخلها، لذلك لا بد من تشجيع العمل الجماعي بين العاملين وتنمية روح الفريق، باعتبار العمال مصدرا خاصا للأفكار التي تخص تحسين الجودة، وذلك من خلال أنظمة الاقتراحات، وحرية إبداء الرأي وإعطائهم صلاحية توفير مجال اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم، وتتطلب الجودة لذلك أن يبدي العامل الاحترام لزميله وأن يظهر الاعتزاز بالعمل لدى المؤسسة وكذلك الالتزام التام بالعمل.

### 5.1.5.2. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

وذلك من خلال الرقابة الفعالة للنشاطات والعمليات بهدف الكشف عن العيوب والأخطاء ومعالجتها.

### 6.1.5.2. اتخاذ القرارات بناء على المعلومات:

يعتبر هذا المبدأ مساهما كبيرا في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات لجمع المعلومات، والبيانات الإحصائية التي تتخذ من خلالها القرارات.

### 2.5.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تشمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأهداف والتي غايتها الأساسية تحقيق رسالة المنظمة المتمثلة في:

- تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، وهذا يستدعي تسخير كافة الجهود والطاقات لتحقيق هذه الغاية المشتركة لجميع من يعمل في المنظمة.
  - التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المنظمة لعملائها.
  - البقاء في الطليعة، من خلال عمليات تحسين مستمرة للجودة.
  - التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة والتعايش معها بشكل فعال.
  - تكوين سمعة طيبة عن المنظمة لدى المجتمع.
  - زيادة الربحية.
- لذلك ينبغي على الإدارة في المؤسسة أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تعرف كيف أن توازي هذه الأهداف مع متطلباتها ووضعيتها من أجل معالجة عوامل الضعف فيها.

### 6.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل والتمثلة على الترتيب في مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التقييم، ومرحلة التنفيذ.

#### 1.6.2. مرحلة الإعداد:

- تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تشمل هذه المرحلة على:
- توضيح الرؤيا الإستراتيجية وهذا يعني صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تكوين المديرين في مختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.
- نقل الرسالة إلى كافة العاملين بالمؤسسة.

## 2.6.2. مرحلة التخطيط:

- وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وفق الخطوات التالية: [32]ص33
- اختيار أعضاء لجنة الجودة: والتي تضم مدير المؤسسة وممثلين على مستوى عال والتي تنوي توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
  - اختيار مستشار للجودة: غالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون متمتع بتأييد قوى لقضية الجودة.
  - تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار من خلال هذه الخطوة، يتم المصادقة على خطة التطبيق، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذه.

## 3.6.2. مرحلة التقييم:

- تشتمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات اللازمة لدعم مرحلتي الإعداد والتخطيط وينقسم التقييم إلى:
- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المسح الميداني، والاستبيانات، والمقابلات الشخصية مع العاملين، ومختلف المستويات داخل المؤسسة.
  - التقييم الذاتي: والهدف منه معرفة وعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
  - تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة وهذا مهم من أجل الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
  - تقييم تكلفة الجودة: ويعني تقييم التكاليف المالية للجودة.

## 4.6.2. مرحلة التنفيذ:

- تأتي هذه المرحلة للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال تتبع الخطوات التالية:
- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة، حيث يتم اختيار المدربين على أساس المصداقية والالتزام القوي بتطوير المؤسسة، ويتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي، وبعد عملية التدريب هذه يتولى هؤلاء المدربين مسؤولية التدريب بالمؤسسة ما يتعلق بقضايا الجودة الشاملة.
  - التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة، الاتصال، وحل المشاكل.
  - تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمستوى الجودة [46]ص23.

## 7.2. التقنيات والأساليب المستخدمة في حل مشاكل الجودة:

- تستخدم المؤسسة عدّة تقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها أو خدماتها ونجد من بين هذه التقنيات ما يلي:

## 1.7.2. حلقات الجودة:

لقد تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون في تعريف حلقات الجودة أهمها: عرفها إيشيكاوا على أنها: "أدوات للإتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا لمناقشة، تحليل، واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة وتحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف [47]ص39.

وتعرفها Françoise Chevalie على أنها: "مجموعة صغيرة دائمة ومتجانسة ، متكونة من 05 إلى 10 متطوعين ينتمون إلى نفس الوحدة التنظيمية (ورشة، مصلحة، مخبر....) لهم اهتمامات وظيفية مشتركة، منشطة من قبل أقرب مسؤول مباشر في السلم الهرمي، تجتمع الحلقة بصفة منتظمة من أجل تحديد، تحليل وحل المشاكل تخص الجودة، الأمن، الإنتاجية، ظروف العمل .... التي يواجهها الأفراد أثناء عملهم ، ويقوم الأعضاء بتحضير الحل بتطبيق منهجية دقيقة لحل المشاكل التي جمعت بالوسائل المختلفة المتوفرة لديهم ، ولأعضاء الحلقة صلاحية مراقبة هذا الحل، ويقدمونه للمسؤولين من أجل اتخاذ قرار تطبيقه، كما يقومون بمتابعة نتائجه [48]ص257.

من خلال التعريفين نستنتج أنّ حلقات الجودة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون بصفة تطوعية

ويحملون مسؤولية البحث عن مشاكل الجودة ويلتقون بصفة دورية لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجال عملهم.

ويمكن إضهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية: [49]ص103، 104

1- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الإستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارهم أعظم أصولها.

2- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.

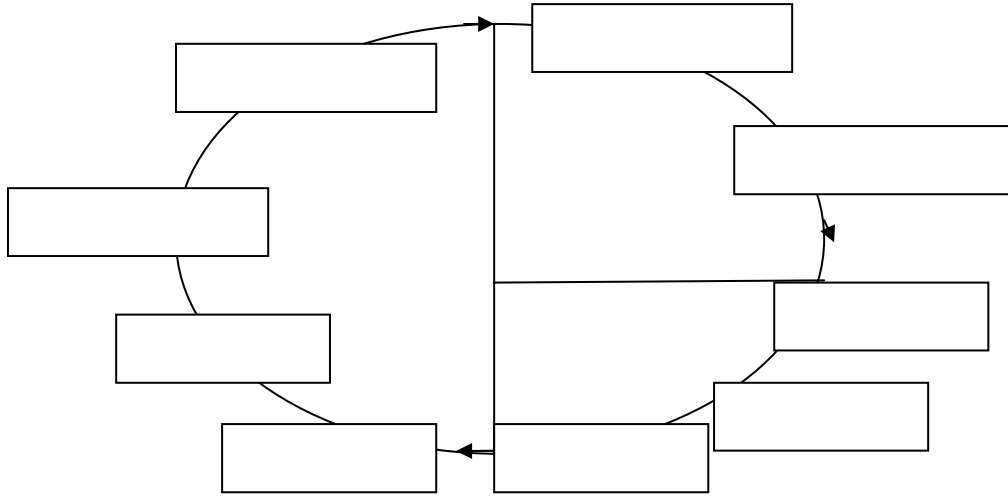
3- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتيا وبطريقة منتظمة.

4- تشجيع الإبداع لدى العمال، وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق، والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

5 - تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية، وإبراز السمات القيادية لهم.

## 1.1.7.2. طريقة عمل حلقات الجودة:

يوضح الشكل التالي طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها:



شكل رقم 04: طريقة عمل حلقات الجودة [36] ص 167

### 1- تحديد المشكلة:

تتم عملية تحديد المشكلة التي تقوم الحلقة بوضع حل لها من قبل الإدارة أو من أي مصدر آخر داخل المؤسسة أو خارجها، وكلما كان عدد المشاكل التي يتم اقتراحها كبيراً كلما كانت هناك فرصة أكبر لاختيار المشكلة الرئيسية ليتم وضع حلول لها من قبل أعضاء الحلقة.

### 2- اختيار المشكلة:

يتم اختيار المشكلة الأساسية من بين المشكلات المتعددة التي تم تحديدها سابقاً، وهنا تكون فرصة متساوية بين أعضاء الحلقة في اختيار المشكلة الأساسية، فلا يوجد في هذا المجال فرق بين الرئيس والمرؤوس، وباختيار المشكلة يصبح أعضاء الحلقة في موقف يسمح لهم ببداية تنفيذ البرنامج.

### 3- تحليل المشكلة:

وبعد تحديد المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسة، يبدأ أعضاء الحلقة بتحليلها، وهنا يتطلب الأمر ضرورة إمامهم بالأساليب المختلفة لحل المشكلات، ونتيجة لأسباب متعددة قد تكون الأساليب المطبقة داخل المؤسسة غير كافية في التوصل إلى حلول إيجابية للمشكلة محل الدراسة لذا يتم الاستعانة ببعض الجهات الاستشارية.

إنّ اشتراك متخصص من خارج الحلقة في عملية التحليل لايعني مسؤوليته في حل المشكل بل تظل المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على عاتق أعضاء الحلقة جميعاً، فعدم اشتراك جميع الأعضاء في وضع حل للمشكلة يفقد برنامج حلقات الجودة الركن الأساسي لنجاحها، فالمشاركة الجماعية في حل المشكلة تخلق شعور بالرضا والإشباع لدى أعضاء الحلقة، وتكون نتيجته هو بذل أقصى طاقة ممكنة في وضع حل للمشكلة محل البحث.

#### 4- اقتراح الحل:

وبعد تحليل المشكلة يقوم أعضاء الحلقة مباشرة بعرض مقترحاتهم، وغالبا ما يتم ذلك بحضور الإدارة العليا، ويتم شرح المشكلة التي تم تحديدها والحلول المقترحة التي تم التوصل إليها، وعندئذ تقوم الإدارة بمراجعة الحلول المقدمة ، واتخاذ القرار في هذا الشأن في الوقت المناسب، وعند الموافقة على الحل، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه بأقصى سرعة ممكنة [50]ص138.

#### 2.7.2. أسلوب استنباط الأفكار (العصف الذهني) Brain Storming:

يعد أسلوب إستنباط الأفكار من الأساليب المنهجية الأساسية التي تستخدم كثيرا في اجتماعات حلقات الجودة، وذلك من أجل توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات من طرف مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير.

وتعتبر تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار باعتباره طريقة للتواصل وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) الإبداعي والتي تعني: [51]ص24

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمّة أي "C" Cesser la censure.
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة أي "Q" Qualité et Quantité des idées.
- قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة أو سخيفة لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" Farfelu.
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكار جديدة "D" Démultiplication.

#### 3.7.2. أسلوب علاقة الأسباب بالنتيجة:

يوضح هذا الأسلوب العلاقة بين الأسباب والنتائج ومدى الارتباط بينهما، ثم الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية التي تسببت في المشكلة موضوع البحث والدراسة، وتأتي أهمية هذه النقطة عند وجود منتج معيب، فإنه عادة يتم التفكير في الحال عن احتمالات أسباب حدوث ذلك العيب أو الخطأ [52]ص83.

#### 4.7.2. تحليل باريتو:

ترجع هذه التسمية إلى الإقتصادي الإيطالي " فالفيديو باريتو " حيث تركز فكرته على قاعدة أن 80 % من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها، لذا فإن هذا الأسلوب يستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها وتحديد أولوياتها [53]ص48.

## 8.2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يؤدي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي: [54]ص30

### 1.8.2. فوائد تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسة:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء، ويقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة لتحقيقها.
- تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث والشكاوى.
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.
- زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

### 2.8.2. فوائد تطبيق الجودة الشاملة على الأفراد:

- أما فيما يخص الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي:
- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
  - تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
  - توفير التدريب اللازم.
  - إعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
- نستخلص مما سبق أن للجودة الشاملة فوائد متعددة تعود على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بالنتائج الإيجابية كالتحسين المستمر للسلع والخدمات وزيادة ولاء وانتماء الزبائن للمؤسسة، وكذا زيادة الأرباح واحتلال مكانة في السوق هذا من جهة ومن جهة أخرى تنمية مهارات العنصر البشري داخل المؤسسة.



## خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً وفلسفياً ، يساعد المؤسسات على الإرتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها ولتحويل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى واقع بالمؤسسات، خدماتية كانت أم إنتاجية، ينبغي تحويل هذه الفلسفة من مجرد نظرية إلى تطبيق عملي بالمؤسسة، بمجرد إستعاب مفهوم الجودة الشاملة، وذلك وفق عدة مراحل من إعداد، تخطيط، تقييم، وتنفيذ، أي جعلها جزءاً من العملية الإدارية تشمل من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته. ولا بد من تهيئة المناخ السليم من أجل تطبيق هذا النظام الجديد ، خاصة الإقتناع التام من طرف الإدارة بضرورة تطبيق هذا النظام الإداري الحديث، ونقل ثقافته لباقي العمال، ذلك لأن من مبادئه المشاركة الفعالة لجميع الأفراد بالمؤسسة، وصولاً في النهاية إلى تحقيق رضا الزبائن ورغباتهم، هذا الرضا الذي يعتبر معيار النجاح لأي مؤسسة تقدم خدماتها أو منتجاتها، فمن هنا تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات الزبائن.

### الفصل 3

## نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إن انتقال السوق من المستوى الوطني (المحلي) إلى المستوى الدولي واتساع نطاق التجارة الدولية وتزايد وتيرة التبادل التجاري بين الدول أدى إلى تغيير مفهوم الجودة ومعاييرها من كونها مسألة وطنية أو داخلية إلى كونها مسألة دولية أو عالمية .

حتى أصبح المفهوم السائد بين المؤسسات هو توقع احتياجات العميل و تحقيق الرضا التام من خلال جودة المنتج أو جودة الخدمة التي تقدم للعميل.

و هذا ما فرض البحث عن إيجاد معايير دولية تحدد جودة السلع و الخدمات المقبولة دولياً، والمتمثلة في سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO9000 .

لقد أدركت المؤسسات أهمية الحصول على أحد المواصفات حتى تتمكن من إيجاد نظام متكامل في المؤسسة يعمل على تحقيق الجودة الشاملة في مختلف النشاطات والعمليات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة الذي يتحقق بوضع نماذج لإدارة الجودة .

### 1.3. تعريف الإيزو ISO :

إن مصطلح إيزو ISO عبارة عن اختصار مشتق من الكلمة اليونانية ISOSS والتي تعني التساوي Equal .

ويرمز مصطلح إيزو ISO لاسم المنظمة الدولية للتقييس (المعايير ) International Organisation Standards أو كما تسمى أيضا Organisation for Standardization International ، وتعتبر كلمة إيزو (ISO) الأكثر شيوعاً و استخداماً من كلمة IOS عند الحديث عن مواصفات الجودة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس [55]ص99.

وأسست المنظمة الدولية للتقييس في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، وبأشرت عملها في 1947/02/23 و تتخذ من جنيف (سويسرا) مقراً لها، وتغطي أنشطة الإيزو كافة المواصفات في الحقول الإنتاجية والخدمية باستثناء المواصفات الكهربائية والهندسية إذ تختص بها اللجنة الدولية للكهربونات (IEC) [56]ص166 .

### 2.3. معنى المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ايزو 9000 :

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى تعريف المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ايزو 9000 والمفاهيم المرتبطة بها و كذلك بيان خصائص هذه المواصفات.

#### 1.2.3. تعريف المواصفات الدولية الايزو 9000:

تعتبر المواصفة وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو بسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها، وتتولى إصدار المواصفات هيئات المواصفات والتقييس في مختلف الدول من طرف خبراء وعلماء مختصين، أما المواصفات الدولية فتتولى إصدارها المنظمة الدولية للتقييس (الايزو ISO ) ومن أشهر المواصفات الدولية ISO 9000 و ISO 14000 .

والمواصفة الدولية تكون دائما مسبوقة برمز المنظمة الدولية للتقييس (ISO) وهي تعرف بأنها: مجموعة من المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها دوليا لتشغيل عمليات الإنتاج و السلع ونماذجها وأدائها وإدارتها [55]ص103 .

إذن فالمواصفات الدولية تحظى بالإجماع والتوافق العالمي حولها، و ذلك من طرف هيئات التقييس الوطنية في مختلف الدول، وهي تشمل جوانب متعددة بدءا بأفلام التصوير، مرورا بالصناعات الكيماوية والإلكترونية والميكانيكية وصولا إلى طرق الإدارة والبيئة، ويتم وضع المواصفات من خلال عملية توافقية تعاونية بين الأعضاء.

والايزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع - أو تفوق- حاجات أو رغبات وتوقعات العميل [57]ص119 .

إذن الايزو 9000 هي بمثابة دليل أو مرشد للشركات، يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها، ليتمكنها من الحصول على إحدى شهادات المنظمة الدولية للتقييس. لكن الحصول على شهادة الايزو ليس نهاية المطاف، فالأهم من ذلك المحافظة على مستوى الجودة الذي على أساسه منحت الشهادة.

وتقوم منظمة الايزو بتطوير مجموعة من المواصفات وتعديلها بحيث يتم توافرها مع كافة قطاعات العمل التي تستخدمها أو تتعامل معها، وإعادة هيكلتها كي تتماشى مع الاتجاهات الأخرى في الإدارة، ويدل هذا على أن الحاجة لوجود معايير ثابتة وقابلة للتطبيق والتقييم، أدت إلى اعتماد هذه المواصفة مما يؤمن الدليل الموضوعي على أن المؤسسة تطبق نظام جودة يعطي كافة نشاطات هذه المؤسسات وأعمالها بما فيها عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات.

### 2.2.3. بعض المفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة:

#### 1- نظام الإدارة:

تعرفه منظمة الايزو بأنه: "نظام يسمح بوضع سياسة وأهداف معينة وتحقيق هذه الأهداف، ونظام الإدارة في منظمة ما يمكن أن يتضمن عدة أنظمة للإدارة مثل نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة المالية، نظام الإدارة البيئية" [58]ص106. إذن نظام الإدارة هو نظام ينشأ بغرض تحديد سياسة وأهداف العمل على تحقيق هذه الأهداف.

#### 2 - نظام الجودة Quality System :

يقصد بالنظام (System) حسب منظمة الايزو: "مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة". وتعرف نفس المنظمة نظام الجودة بأنه: "الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، بهدف تمكين المنظمة من تحقيق وإدامة وتحسين الجودة بشكل اقتصادي، ويعمل على تنظيم الموارد لتحقيق أهداف معينة، من خلال وضع القواعد والبنى الأساسية التي إذا ما اعتمدت سوف يتمخض عنها نتائج مرغوبة" [57]ص194.

إذن فنظام الجودة يتمثل في مجموعة من المتطلبات منها (الهيكل التنظيمي، والإجراءات والعمليات الإنتاجية والخدمية، والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، والهدف من نظام الجودة هو تمكين المؤسسة من تحقيق الجودة والمحافظة عليها وتحسينها ويتكون نظام الجودة في أي منظمة من العمليات والإجراءات لتقديم منتج أو خدمة (Imputs) والأنشطة الرئيسية التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات ذات قيمة للعملاء.

ويحتوي نظام الجودة بشكل عام على مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة من أجل تحقيق أهداف معينة، وتتمثل هذه العناصر في الآتي: [58]ص107

- القوى البشرية.
  - رأس المال.
  - المعدات.
  - المهارات.
  - الطرق والأساليب.
  - السياسات.
  - الإجراءات.
  - مصادر أخرى.
- ويتميز نظام الجودة بصفات خاصة يجب على المنظم فهمها، وتطويرها، وهذه الصفات هي:
- التفاعل مع البيئة ومسايرتها، وهذا يبرز دور إدارة الجودة في تحديد التفاعل مع البيئة في حدود ما تطلبه بيئة السوق والمستهلك.
  - وجود هدف، والذي يتمثل في الوصول إلى مستويات مقبولة من الجودة.
  - القدرة على التنظيم الذاتي، وهي تتعلق بقدرة النظام على الاستمرار في تقديم نفس مستوى الجودة المطلوب تحقيقه.
  - القدرة على إعادة التوازن، وتتعلق بقدرة النظام على إجراء تصحيحات في حالة وجود انحراف كبير لمستوى الجودة على المستوى المطلوب.

ولكن نشير هنا إلى أن مستوى الجودة المقبول يجب أن لا يكون ثابتاً بل ينبغي مراجعته من حين لآخر وتطويره كلما ظهرت هناك مستجدات في السوق.

### 3- إدارة الجودة:

يقول "جوبار" «Joubert»: "إن الايزو 9000 مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة والتي تعني الفلسفة الإدارية التي تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، والتركيز على التحسين المستمر بهدف تحقيق احتياجات، وتوقعات العملاء حاضراً ومستقبلاً".

ويقصد بإدارة الجودة حسب منظمة الايزو (Management de la qualité) بأنها: "نشاطات منسقة تسمح بتوجيه ومراقبة منظمة ما فيما يتعلق بالجودة، وتتضمن هذه النشاطات، رسم سياسة الجودة، وتحديد أهداف الجودة، وتخطيط الجودة والتحكم في الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة" [58] ص 106 .  
إذن فإدارة الجودة هي عبارة عن أنشطة متناسقة لتوجيه ومراقبة المؤسسة فيما يتعلق بالجودة.

### 4- نظام إدارة الجودة Quality Mangement System :

المقصود به نظام الإدارة في المنظمة عندما يكون التركيز على الأداء الكلي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها باتجاه الجودة (استهداف الجودة).

كما يعرف أيضاً بأنه: "النظام الذي ينشأ لتوجيه ورقابة الشركة فيما يتعلق بالجودة" [59] ص 15، 16.

إذن من خلال التعريفين يمكن تعريف نظام إدارة الجودة بأنه نظام يتضمن وضع سياسة وأهداف معينة وتحقيق هذه الأهداف، ويتميز كونه يشمل جميع جوانب المؤسسة ويعمل على تحريكها، وتفعيلها من أجل تحقيق الجودة المطلوبة .

### 3.3. إعداد وتعديل المواصفات الدولية:

يتم وضع المواصفات الدولية من خلال عملية توافقية تعاونية بين الأعضاء، ويتم إعدادها وتعديلها من خلال المراحل التالية:

1- مرحلة الاقتراح (Proposal Stage): في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى الحاجة إلى إصدار مواصفة جديدة ويقدم الاقتراح إلى اللجنة الفنية وعند موافقة الأعضاء يتم تعيين مدير المشروع (Project leader).

2- مرحلة الإعداد (Preparatory Stage): في هذه المرحلة يتم تكوين مجموعات عمل لصياغة مسودة العمل الأولى (WD1) وعرضها للتصويت، كما يتم صياغة المواصفة أو التعديل (تعديل المواصفة الموجودة) وذلك بصياغة مسودة العمل الثانية (WD2)

3- مرحلة اللجان (Commitees Stage): وهنا تقوم اللجنة الفنية المتخصصة بصياغة مسودة للجان (Commitees Draft-CD) .

#### 4- مرحلة استطلاع الرأي (Inquiry Stage): وفي هذه يتم مايلي:

- إصدار مسودة اللجان (CD) وتوزيعها على الأعضاء لإبداء الرأي.
- دخول المواصفة مرحلة مسودة المواصفة الدولي (Draft International Standard)، حيث تطرح للرأي مرة أخرى.
- إصدار المسودة النهائية للمواصفة الدولية Final Draft International Standard-FDIS
- عرض النتائج على أعضاء اللجنة الفنية (الرئيسية) للتصويت.

#### 5- مرحلة الاعتماد (Approval Stage): يتم في هذه المرحلة عرض المسودة النهائية

للمواصفة الدولية (FDIS) على الهيئات المختصة في الدول المشاركة (الأعضاء) وفي حالة عدم الموافقة تعاد المسودة إلى اللجان الفنية مع ذكر الأسباب.

#### 6- مرحلة الإصدار (Publication Stage): في هذه المرحلة يتم إصدار المواصفة النهائية

التي تمت الموافقة عليها للاستخدام. وهكذا لاحظنا بأن إعداد المواصفات الدولية يمر بستة مراحل قبل أن تصل إلى المرحلة النهائية القابلة للاستخدام، وخلال هذه المراحل تتولى اللجنة الفنية واللجان الفرعية ومجموعة العمل مهمة إعداد هذه المواصفات أو تعديلها، ومما تجدر الإشارة إليه أن عملية إعداد وتعديل المواصفات الدولية مهمة جدا، تحكمها جملة من الأسس والمبادئ تتمثل في الآتي:

#### 1- التوافق في الواجهات (Consensus): أي الوصول إلى درجة من التوافق في وجهات

النظر، ويتم ذلك من خلال التعرف على ذوي العلاقة بإصدار وتعديل المواصفة.

#### 2- التغطية الشاملة (Global Coverage): أي أن كافة أنواع النشاطات التي يشملها نطاق

عمل المنظمة مشمولة لبلوغ ما يطلق عليه بالحلول العالمية (Global Solutions) وذلك حتى يتم تحقيق التوافق مع كافة أنواع الصناعات والخدمات وإرضاء العملاء.

#### 3- التطوعية (Volantory): أي أن الاشتراك في أعمال المنظمة ونشاطاتها يتم بشكل تطوعي

من جانب الهيئات المعنية بهذا النشاط، وكذلك حسب شروط معينة تضعها المنظمة (ISO).

#### 4- التجديد (Renew): ويعني أن المنظمة تعيد النظر في المواصفات التي تصدرها بعد كل

أربع أو خمس سنوات وفقا لملاحظات وآراء مستخدمي المواصفة وتطبيقاتها بما يجعلها أكثر ملائمة [59]ص26،27.

### 4.3. نظرة عن نشأة المنظمة العالمية للايزو:

إن المنظمة العالمية للايزو عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس (المعايير) الوطنية تأسست سنة 1947، في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والالكترونية، إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة. من هذا المنطلق نشأت فكرة المواصفات القياسية لنظم الجودة من خلال المواصفات القياسية العسكرية MIL-Q9858 الصادرة عام 1959 والمواصفات القياسية لحلف الناتو Allied Quality

Assurance Publication(AQAP) عام 1968 والمواصفات البريطانية BS 5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979، وعملا على توحيد كل هذه المعايير فقد اجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلي 91 دولة، وهي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي حيث تم اختيار المواصفات السابق ذكرها لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 التي صدرت عام 1987 [55]ص168. وتتعدد تسميات الايزو بحسب الاسم الذي نطلقه كل دولة [39].

- مجموعة المواصفات البريطانية BS 5750.  
- مجموعة المواصفات لحلف الشمال الأطلسي AQAPI .  
- مجموعة المواصفات الكندية CSA – 1299 .  
- مجموعة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 .  
وفي عام 1994 قامت المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة المواصفة ISO9000 وإدخال التعديلات اللازمة عليها على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000، وقد تم ذلك. هدفت هذه المواصفة إلى حماية المستهلك وحماية البيئة وضمان جودة السلع والخدمات والارتقاء بجودة المنتجات .

وتسعى منظمة الايزو إلى تحقيق الأهداف منها: [58]ص100،101  
1- تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة (Conformity Assissment) بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات.  
2- رفع المستويات القياسية ووضع وتطوير المعايير والاختبارات والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.  
3- تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية.  
4- إقامة علاقات بين أجهزة التقييس في مختلف الدول والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم.  
5- المساهمة في توفير وسيلة لتسهيل الاتفاقيات بشأن المواصفات الدولية.

أما فيما يتعلق بسير العمل على مستوى منظمة الايزو فإنه يتم بشكل غير مركزي حيث تمارس المنظمة أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية (Technical Commitee T.C) لها الحق في إنشاء لجان فرعية (Sub-Commitee S.C) ومجموعات عمل (Working Groups) من أعضائها الممثلين لهيئات المواصفات والتقييس في الدول المختلفة، ويكون هدف هذه اللجان هو إعداد مسودات المواصفات العالمية ضمن إطار البرنامج الرئيسي للجان الفنية وفيما يلي شرح لهذه اللجان:

**1- اللجان الفنية (T.C):** وهي لجان رئيسية يتم إنشاؤها بقرار من مجلس الإدارة التقني للمنظمة بعد أن يحدد مجال نشاط كل منها وبرنامج عملها، وقد منح المجلس للجان الفنية حق تشكيل لجان فرعية شريطة أن تكون لها أمانة سر مرتبطة بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة على غرار أمانة سر اللجان الفنية، ولكل لجنة هدف محدد يتمثل في إصدار مواصفات لكل منتج على حده.

**2 - اللجان الفرعية (S.C):** يتم إنشاء وتحديد مهام وتنسيق أعمال هذه اللجان من طرف اللجان الفنية، ويحق لها تشكيل مجموعات عمل، ولا يشترط في هذه اللجان أن تكون لها أمانة سر خاصة بها.

**3 - مجموعات العمل (W.G):** تشكل هذه المجموعات من قبل اللجان الفرعية لتنفيذ مهام متخصصة ومحددة.

وللإشارة فإن هذه اللجان مسؤولة كل حسب اختصاصها عن إصدار المواصفات وتعديلها في مجال معين.

إن منظمة الايزو هي المنظمة العالمية المعنية بإصدار المواصفات المحددة لكيفية إنتاج السلع وتقديم الخدمات، فهي بذلك توفر معايير عالمية يتم التعامل بها، ولغة عالمية مشتركة للتفاهم والتواصل بين الأطراف المختلفة من منتجين ومستهلكين، وحكومات وهيئات علمية وعلماء وغير ذلك من الأطراف ذات العلاقة، بهدف تسهيل حركة تجارة السلع والخدمات على المستوى الدولي.

### 5.3. أسباب تطبيق نظام الجودة والحصول على شهادة الايزو:

إن تطبيق أية منظمة لمتطلبات المواصفة ايزو ليس كافيا بل لابد من التأكد من صحة وسلامة تطبيق متطلبات هذه المواصفة وإقامة الدليل على ذلك فالتأكد يتم من خلال عملية تقييم المطابقة أما الدليل فيتم من خلال منح شهادة المطابقة التي تثبت فعلا بأن نظام إدارة الجودة المطبق في المنظمة يستجيب لمتطلبات المواصفة ايزو 9000.

حيث تعرف شهادة المطابقة لمواصفة الايزو 9000 بأنها شهادة دولية تمنح للمنظمات القادرة على تطوير نظمها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية [60]ص32.

إذن فشهادة المطابقة هي شهادة اعتراف صادرة من جهة معتمدة مستقلة تبين وتقرر بأن المؤسسة قد حققت وطبقت المتطلبات التي يتضمنها أحد أنواع الايزو 9000.

ويرجع السبب الرئيسي لتطبيق الجودة الذي يتفق مع معايير الايزو، إلى أنه أصبح مطلب أساسي للتعامل مع السوق الأوروبية والعالمية، فقد اتجهت الأسواق العالمية إلى اعتبار أن الحصول على شهادة ISO 9000 ميزة تنافسية، حيث تملك الشركة الحاصلة على الشهادة أولوية خاصة، وقد حذت العديد من دول العالم ومنها بعض الدول العربية حذو الدول الأجنبية إلى تطبيق نظام الجودة في مؤسساتها حيث تشترط الشركات العالمية أن لا تدخل في مشروع مشترك مع أي جهة ما لم تكن حاصلة على شهادة الايزو، وحتى المستهلكين.

فقد أصبحت شهادة الايزو بمثابة جواز سفر لمرور المنتجات الصناعية والخدمية عبر حدود الدول وإلى الأفق العالمية، أوتعتبر كذلك شهادة حسن سير وسلوك المنتج بالنسبة للشركات التي تلتزم بالمواصفات التي تحددها المنظمة العالمية للتقييس .

هذا بالإضافة إلى الفوائد التي تقدمها شهادة الايزو منها: [56]ص172

- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة رضا العملاء وتقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة.
- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- تحسين صورة المؤسسة.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين، وتسييل الضوء على نقاط الضعف في المنتج واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف وعدم التطابق مستقبلا، وبالتالي تقليل التكاليف.
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة.
- تحقيق زيادة في أرباح المنظمة نتيجة زيادة المبيعات، وتحسين العمليات الإنتاجية.
- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار.
- ويمكن تلخيص كل هذا في الجدول الآتي:



جدول رقم 02: وضع المؤسسات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 [45] ص 45

ت	قبل تطبيق ISO 9000	بعد تطبيق ISO 9000
1	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين التي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقدان.	آلية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الإجراءات.
2	ملاك الإنتاج يعمل بالمبدأ ادفع بالمنتج خارج المصنع	مسيرو الإنتاج يعمل بالمبدأ اجعله صحيحا من المرة الأولى
3	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة.	الجودة هي مسؤولية الجميع.
4	معدلات عالية من إعادة العمل.	انخفاض معدلات إعادة العمل.
5	كثرة في شكاوى الزبائن.	انخفاض في شكاوى الزبائن.
6	ارتفاع التكاليف وتدني أرباح المؤسسة.	ارتفاع أرباح المؤسسة نتيجة لتدني التكلفة الخاصة بالجودة.

### 6.3. أنواع المواصفات الدولية الايزو ISO :

كما أشرنا سابقا فإن المواصفات الدولية لأنظمة الجودة ايزو 9000 ظهرت منذ سنة 1987، وفي نوفمبر من عام 1994 أدخلت بعض التعديلات على هذه المواصفات وفي عام 2000 كان آخر تعديل يتم على هذه المواصفات. وتتكون عائلة المواصفات الدولية لأنظمة الجودة لسنة 1994 من:

#### 1.6.3 المواصفة الدولية ايزو 8402-1994 :

وهي مواصفة تتضمن معجما للمصطلحات المتعلقة بالجودة وأنظمتها وأساليبها، ويتمثل الهدف من إصدار هذه المواصفة لتكون على رأس عائلة المواصفات المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة، هو إيجاد لغة مشتركة متفق عليها دوليا للجودة، حيث أنها تشمل على تعاريف للمصطلحات المستخدمة في عائلة الايزو 9000، ومن ثم فإنه يجب الرجوع إليها عند التعامل مع مواصفات هذه العائلة.

وتتضمن هذه المواصفة تعريفات لست وستين (66) مصطلحا من المصطلحات المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة وهي موزعة على أربع مجموعات كما يلي:

- 1- مصطلحات عامة: وتتضمن ثلاث عشر (13) مصطلحا بتعاريفها.
- 2- مصطلحات تتعلق بالجودة: وتتضمن تسعة عشر (19) مصطلحا بتعاريفها.
- 3- مصطلحات تتعلق بنظام الجودة: وتتضمن خمسة عشر (15) مصطلحا بتعاريفها.
- 4- مصطلحات تتعلق بالأدوات والأساليب وتتضمن تسعة (19) مصطلحا بتعاريفها [58] ص 156.

### 2.6.3. عائلة المواصفات الدولية ايزو ISO 9000:

تتكون عائلة الايزو 9000 من:

- 1- ايزو 9000:** وتشمل مجموعة مواصفات إرشادية عامة تساعد على اختيار وتطبيق مواصفات عائلة الايزو (9001، 9002، 9003) وتحتوي على إرشادات اختيارية تقوم المؤسسة بمواءمتها لظروفها واحتياجاتها وتتكون من أربعة أجزاء: [57]ص174، 175
- \* **ايزو 1- ISO 9000:** مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، إرشادات للاختيار وتعد المدخل لمجموعة ISO 9000 وتشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية والفرق والترابط فيما بينها وتشمل الأهداف والمسؤوليات وتقييم أداء وفعالية أنظمة الجودة.
- \* **ايزو 2- ISO 9000:** مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، إرشادات عامة لتطبيق مجموعة الايزو (9001، 9002، 9003) وتحتوي على إرشادات لتطبيق بنود المواصفة (وتستخدم لتأكيد الجودة للأغراض الخارجية) وتمكن هذه المواصفة من تحقيق التناسق والدقة والوضوح في تطبيق متطلبات هذه المواصفات.
- \* **ايزو 3- ISO 9000:** مواصفة إدارة الجودة وتوكيد الجودة، إرشادات لتطبيق المواصفة ISO 9000 في تطوير وتوريد وإدامة البرمجيات.
- \* **ايزو 4- ISO 9000:** مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وهي دليل لبرنامج الاعتمادية الذي ثلاث خصائص للمنتج هي: الإتاحة، وقابلية الصيانة.

- 2- المواصفة ايزو 9001-1994:** أنظمة الجودة، نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات الملحقه [58]ص158.
- تستخدم هذه المواصفة عندما يتوجب على المورد ضمان مطابقة المنتج لمتطلبات محددة خلال كافة المراحل بداية بالتصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع.
- وتعتبر هذه المواصفة الأكثر شمولية من بين مواصفات المطابقة الأخرى لسنة 1994 وقد حددت هذه المواصفة متطلبات نظام الجودة في عشرين مطلباً هي:

- مسؤولية الإدارة.
- نظام الجودة.
- مراجعة العقد.
- التحكم في التصميم.
- التحكم في الوثائق والبيانات.
- الشراء.
- التحكم في المنتج المورد من طرف الزبون.
- تعريف وتخطيط المنتج.
- التحكم في العمليات.
- المراقبة والاختبار (التجريب).
- التحكم في أجهزة المراقبة والقياس والاختبار.
- حالة المراقبة والاختبار.
- التحكم في المنتج غير المطابق.
- الأنشطة التصحيحية والوقائية.
- نقل البضائع والتخزين والتهيئة والحفظ والتسليم.
- التحكم في السجلات المتعلقة بالجودة.
- التدقيق الداخلي للجودة.

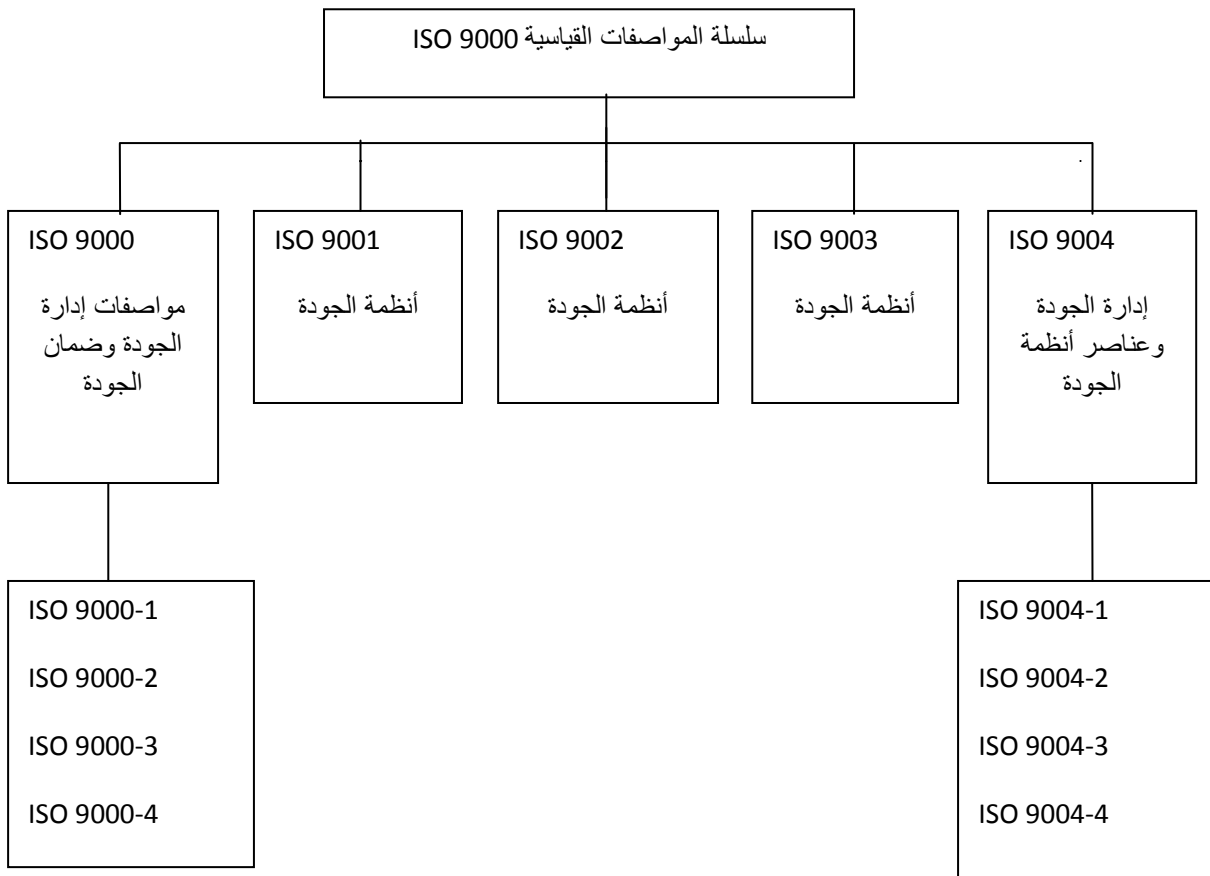
- التكوين.  
 - الخدمات المشتركة.  
 - الأساليب الإحصائية.  
**3- الايزو 1994-9002:** تتضمن نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة تغطي هذه المواصفة (19) عنصرا من عناصر نظام الجودة وتستخدم عندما يحدد الزبون (الطرف الأول) المتطلبات المراد توافرها في المنتج من خلال تصميم محدد.

**4- الايزو 1994-9003:** تشمل هذه المواصفة الدولية مقاييس تشمل نظام الجودة في الفحص النهائي للسلعة المنتجة واختبار جودتها، وتتضمن (16) عنصرا من عناصر الجودة، والتي تتضمن فقط على المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش [31]ص64،65.

**5- الايزو 1994-9004:** تضم عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة وتقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين، يتم استخدامها في تطوير نظم الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية [37]ص335 . وتتكون من المواصفات الآتية:

- \* المواصفة 1- ISO 9004: إدارة وعناصر أنظمة الجودة – إرشادات.
- \* المواصفة 2- ISO 9004: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة – إرشادات للخدمات.
- \* المواصفة 3- ISO 9004: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة – إرشادات للمواد المصنعة.
- \* المواصفة 4- ISO 9004: إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة لتحسين الجودة [57]ص176.

والشكل التالي يبين المواصفات الأساسية التي تتضمنها سلسلة المواصفات ISO 9000–1994 :



شكل رقم 05: المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات إصدار ISO 9000.1994  
[61]ص40

## 6- الايزو ISO 14000:

هي عبارة عن سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1996 ، تزود هذه السلسلة الشركات الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام الإدارة السليمة بيئياً، وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه، ومن فوائد تطبيقها، تحسين مدى التقيد بالأنظمة البيئية وتخفيض نسبة التلوث وإزالة النفايات وتحقيق بيئة إيجابية وزيادة الوعي البيئي وإحراز تغييرات ثقافية عميقة في محور البيئة وإدراكا من المنظمة الدولية للتقييس للأهمية التي تتمتع بها أنظمة إدارة الجودة عالمياً، وضرورة إيجاد مواصفات الإدارة البيئية، كان أول إصدار في عام 1996 المواصفة 14001 التي تم اعتمادها، وبناءا عليها تمنح شهادة الايزو 14000 تتضمن المواصفة 14001 العناصر الأساسية لتصميم نظام الإدارة السليمة بيئياً وتتكون من خمسة أقسام أساسية يتصل بها 17 بنداً آخر وهي الوحيدة القابلة للتدقيق (المراجعة) في كل سلسلة 14000 وتهدف إلى:

- \* وضع نظام يضمن سلامة البيئة.
- \* منع المشاكل البيئية قبل حدوثها.
- \* تحقيق أداء بيئي إيجابي [38]ص48.

والأهم من هذا كله هو أن على المؤسسة التي سعت أو تسعى للحصول على هذه الشهادة أن تدرك مدى الأهمية التي تعطيها هذه الشهادة ومعرفة كيفية تطبيقها ونشرها على موظفيها ليدركوا هذه الفوائد التي تمنحها هذه الشهادة.

وتعالج المواصفة الدولية ISO 9000 نظام الجودة داخل أي نوع من أنواع النشاط، مع التسليم بأن الملامح الأساسية التفصيلية لهذا النظام تختلف من نشاط لآخر، إلا أن المواصفة تنطبق على مختلف أنواع النشاط بشكل واضح، فهي تضع الأسس اللازمة للنظام وتقوم بإرشاد المؤسسات المختلفة لاختيار النموذج الأصلح لطبيعة نشاطها ومن الضروري إدراك بأن المواصفة تقوم على تكامل كافة العناصر وترابط مختلف البنود التي تحويها المواصفة، والشكل الآتي يوضح العناصر المكونة لكل مواصفة من سلسلة مواصفة الايزو 9000.

### جدول رقم 03: عناصر المواصفات القياسية ISO [62] ص 21

تأمين الجودة الداخلية			عناصر المواصفة القياسية	الخطوط العريضة لإدارة الجودة ISO 9004-4	
العناصر		دليل المطابقة			
ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003	IS900-2		
4.1	.	0	4.1	مسؤولية الإدارة	4
4.2	.	0	4.2	نظام الجودة	5
4.3	.	.	4.3	مراجعة العقد	X
4.4	X	X	4.4	ضبط التسليم	8
4.5	.	.	4.5	ضبط الوثائق والمعلومات	5.3, 11.5
4.6	.	X	4.6	المشتريات	9
4.7	.	0	4.7	ضبط المنتج للمورد من	X
4.8	.	X	4.8	الزبون	11.2
4.9	.	0	4.9	تمييز المنتج وتتبعه	10.11
4.10	.	.	4.10	ضبط العمليات	12
4.11	.	.	4.11	المراقبة والاختبار	13
4.12	.	.	4.12	ضبط أجهزة القياس	11.7
4.13	.	0	4.13	حالة المراقبة والاختبارات	14
4.14	.	0	4.14	ضبط المنتجات غير المطابقة	15
4.15	.	0	4.15	الإجراءات التصحيحية الوقائية	10.4, 16.1, 16.2
4.16	.	0	4.16	المناولة والتخزين والتغليف	5.4
4.17	.	0	4.17	والتسليم	18.1
4.18	.	0	4.18		16.4
4.19	.	X	4.19	ضبط سجلات الجودة	20
4.20	.	0	4.20	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة التكوينية الخدمة الأساليب الإحصائية	6

0 عنصر متوفر جزئياً

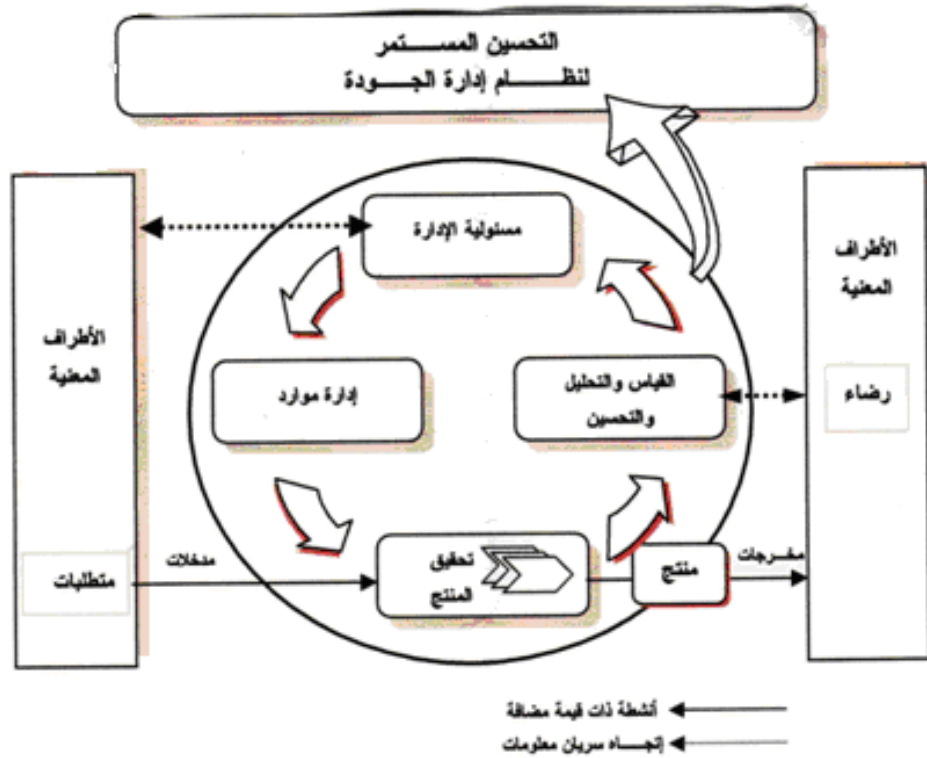
. عنصر متوفر

X عنصر غير متوفر

نلاحظ من خلال الجدول أن المواصفة ISO 9000 هي المواصفة الأكثر شمولية لتغطيتها كافة عناصر نظام الجودة، وتغطي جميع أوجه حياة المنتج من التصميم إلى التركيب والخدمة. في حين نجد باقي المواصفات تفتقر لبعض عناصر نظام الجودة.

### 7.3. مبادئ أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000:

- تقوم أنظمة إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له وتتخلص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة الايزو 9000، إصدار 2000 فيما يلي: [63]ص7
- 1- التركيز على الزبون: تعتمد المنشأة على زبائنها ولذا فإنه يجب تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لزبون مع الوفاء بمتطلباته، والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعات الزبون.
  - 2 - القيادة: يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المديرين، تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف وإنشاء، وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المستهدف وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي في المؤسسة وتحقيق الأهداف [64]ص75.
  - 3- مشاركة العاملين: العاملون بالمنشأة على جميع المستويات هم القوة المحركة لها ومشاركتهم الفعالة تؤدي إلى تفجير إبداعاتهم وخبراتهم، وتوجيهها لفائدة المنشأة.
  - 4- منهج العملية: حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية لابد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط، أو مجموعة أنشطة مرتبطة ومتفاعلة، كما يجب على المؤسسة تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها. ومن مميزات تطبيق منهج العملية التحكم المستمر في الترابط بين العمليات المختلفة داخل منظومة العمليات بالمنشأة بالإضافة إلى التحكم فيما يرتبط بهذه العمليات والتفاعل بها، وعند إتباع هذا المنهج في نظام إدارة الجودة، فذلك تأكيد على أهمية ما يلي: [38]ص53
- فهم وتلبية متطلبات جميع عملاء المؤسسة واحتياجاتهم من السلع والخدمات وشروط التسليم والأسعار وغير ذلك من المتطلبات.
  - إتباع أسلوب يحفظ التوازن بين احتياجات العملاء ومتطلباتهم وما يسعى إليه الشركاء والمستفيدين من قيام المنشأة والمجتمع ككل.
  - إعلام جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة بهذه المتطلبات والاحتياجات.
  - إدارة العلاقات مع العملاء بما يكفل الاتصالات المستمرة والمفيدة بينهم وبين المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 06: نموذج نظام إدارة الجودة المبني على أساس العملية [63] ص 7

وهذا الشكل يوضح الدور الذي تلعبه الأطراف المعنية كعامل حاكم في تحديد المتطلبات كمدخلات وتتطلب مراقبة رضا الأطراف المعنية تقييم المعلومات المرتبطة بتوقعات الأطراف المعنية للوقوف على مدى وفاء المنشأة بمتطلباتهم.

**5- منهج النظام في الإدارة:** تحديد وتفهم مجموعة عمليات ذات علاقة كنظام يؤدي إلى فاعلية المنشأة في تحقيق أهدافها.

**6- التحسين المستمر:** يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمنشأة هدف ثابت من أهداف المنشأة.

**7- منهج الواقعية في صنع القرار:** يجب أن تستند القرارات الفعالة في تحليل البيانات والمعلومات.

**8- علاقة الفائدة المتبادلة مع الموردين:** تعتمد المنشأة ومورديها كل منهما على الآخر وبالتالي فإن علاقة تبادل المنفعة تدعم مقدرة كل منهما لخلق قيمة، وسوف ينتج عن استخدام المنشأة الناجح للمبادئ الثمانية لإدارة الجودة منافع للأطراف المعنية كتحسين الفوائد المالية وخلق قيمة ومزيد من الاستقرار [63] ص 8.

### 8.3. الأساسيات الضرورية لبناء الجودة: والمتمثلة في:

#### 1.8.3. تطوير ثقافة الجودة:

لقد أكد مؤسسوا علم الجودة على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه لنجاح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة أمراً حيوياً لتطور المؤسسة بشكل مستمر ودائم ضمن التغييرات الكبيرة للمحيط الداخلي والخارجي لها.

- وقد لخص بعض العلماء عناصر ثقافة الجودة الشاملة في ثماني عناصر في غاية الأهمية وهي:
- جودة المعلومات وهذه المعلومات ينبغي استخدامها من أجل التحسين وليس من أجل الحكم أو الرقابة على الأشخاص.
  - ينبغي أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.
  - يجب أن يكون هناك مكافآت للنتائج المحققة.
  - ينبغي أن يكون التعاون وليس التنافس هو أساس العمل.
  - ينبغي أن تحضى الموارد البشرية بالشعور بالأمان في وظائفهم.
  - ينبغي أن يسود مناخ من الوضوح والعدالة.
  - ينبغي أن تكون هناك عدالة في دفع المرتبات.
  - ينبغي أن يكون للموارد البشرية نصيب في ملكية المؤسسة [38] ص 218.
- أما القيم هي نظام لمجموعة من المفاهيم الخاصة بالجودة والتي يتم تعلمها من طرف أفراد المؤسسة من أجل تطوير المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية ومعرفة كيفية التعامل مع الظروف المختلفة التي تواجهها المؤسسة. ومثال تلك القيم هي:

**1- قيم الإدارة:** وذلك من خلال الاهتمام بسعادة العاملين داخل المؤسسة وتحفيزهم لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين بها بالإضافة إلى: [40]

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
  - اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
  - إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
  - توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج المختلفة.
  - والأهم من هذا هو إصدار وتنفيذ سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة والتأكد من إعلام سياسة وأهداف الجودة كافة العاملين بالمؤسسة وذلك لزيادة الوعي والتحفيز ومشاركة العاملين.
- 2 - قيم العاملين:** إن كل عامل داخل المؤسسة هو مسؤول عن جودة ما ينتجه أي أن تكون كافة أعماله، ومهامه متميزة وصحيحة وذات جودة عالية وتكمن قيم العاملين في:
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
  - هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
  - مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
  - حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة الأولى للعمل.
- وللوصول إلى هذه القيم لابد من الأخذ بعين الاعتبار القيم التي تتطلبها الجودة، والقيم السائدة في المؤسسة، من أجل تحقيق التوافق بينهما ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة.

### 2.8.3. ضرورة توفير البنية الفنية الداعمة للجودة:

لقد أصبح لتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج أو الخدمة وحصول المؤسسة على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية ISO 9000، هو أمر هام لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين الجودة إلا أنه غير كاف ذلك لأن الزبائن يضعون ضمن أولوياتهم الصحة والسلامة، وحماية البيئة، وذلك يتطلب تحقيق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس، والمعايرة، والمواصفات والتحليل والاختبار.



### 3.8.3. تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنظمة الجودة:

نظرا لقيام العديد من الجهات بالنشاطات ذات الصلة بالجودة ولضعف التنسيق فيما بينها ولعدم وجود إدارة تهتم بتنظيم أعمالها وتطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة وأهدافها، فإن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها ومن أهم ميزات تنظيم الجودة مايلي:

- الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية على أكمل وجه.
- تحسين الإنتاج كما ونوعا.
- خفض التكاليف.
- ملائمة العرض للطلب ورفع وتيرة التسويق.
- تحسين بيئة العمل.
- زيادة الأمان في العمل.
- زيادة فرص التصدير.

إن تنظيم الجودة لن يتحقق إلا بتثقيف العمال على أنهم هم الذين يبنون الجودة في المنتج وهم الذين يحسنون عمليات الإنتاج، ويقومون بتصحيح، ومعالجة العيوب التي قد تطرأ في العمل المنجز، وتحقيق الجودة ليست مجرد أوامر من طرف الإدارة العليا بل عملية تطور مستمر يقوم بها العاملون في المؤسسة ومهمة الإدارة هي تحفيزهم على القيام بذلك.

### 9.3. الفرق بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

وتكمن في النقاط التالية: [31] ص70، 71

#### 1- من حيث إحداث رضا العميل:

يتضمن نظام الجودة العالمي ISO إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عالمي وليس خاص بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة TQM فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى إلى تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية، التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملاء معينين هم عملائها، وتحقيق الرضا لدى العميل وبالتالي فإن TQM من حيث إحداث الرضا لدى العميل هي أكثر تحديدا من نظام ال ISO.

#### 2- من حيث التطبيق:

على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، حيث نجد أن لكل مؤسسة نموذج خاص بها يختلف عن ISO نماذج المؤسسات الأخرى، في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على إحدى مواصفات تطبق نفس القواعد، التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

#### 3- من حيث التعامل مع المستهلك:

توفر مواصفات الايزو للمؤسسات الحاصلة عليها نوع من التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون على اتصال مباشر بالمستهلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم.

#### 4- من حيث الهيئة المشرفة عليها:

تتولى المنظمة الدولية للتقييس مراجعات وتفتيش دوري للمؤسسات الحاصلة على إحدى المواصفات، كما أن هذه المؤسسات ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المنظمة الدولية للمواصفات بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلها حرية التصرف في نموذج إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها. وهناك بعض الاختلافات الأخرى يمكن إيجازها في الجدول التالي:

جدول رقم 04: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 [38] ص 52

ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة	مجال المقارنة
تنمية، مراجعة الطرق والإجراءات الإدارية، والوثائق الخاصة بالجودة والتأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل الموضوعية.	تدريب وتوظيف جميع قوى العمل بالمؤسسة والتزامهم وتعهدهم بالعمل من أجل إرضاء الزبون، والتحسين المستمر.	الغرض الأساسي
سياسة الجودة، طرق وإجراءات تحقيق عناصر وبنود المواصفة ومراجعة مستقلة لكل عنصر.	مجلس الجودة، فرق تحسين الجودة، قياس التكلفة، التدريب والتوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة.	العناصر الأساسية
مُعترف بها دولياً، التقييم يتم بصورة مستقلة لكل عناصر المواصفة، تساعد في تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من خلاله بناء نظام للجودة.	تشمل المؤسسة ككل بجميع مستوياتها ووظائفها وعملياتها تؤكد على اشراك جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من موردين وعملاء.	المزايا
الجودة مسؤولية قطاع أو إدارة جودة فقط.	الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة، بداية من رئيس مجلس الإدارة إلى آخر عامل في المؤسسة.	مسؤولية الجودة
الحصول على الشهادة تحتاج من 18 شهر إلى سنتين.	تحتاج إلى أكثر من ثلاث سنوات لتطبيقها.	الزمن المطلوب

بالإضافة إلى كل هذا فإن مواصفات ISO يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل.

وهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين ومن نسيج واحد فشهادة الايزو تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكنها ليست بديلة لإدارة الجودة الشاملة، لأنه من الممكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الايزو دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو.

إن حصول المؤسسة على إحدى المواصفات وكذا تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة معا هو إثبات تحقيق المؤسسة لمستوى جودة معين ومحدد، والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجية، وتخفيض التكاليف، معتمدة في ذلك على العمل الجماعي، والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على الأمد الطويل.

## خلاصة الفصل:

لقد سهلت عائلة المواصفات الدولية على المؤسسات مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات الواجب أن تتصف بها هذه الأنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاج سلعي أو خدماتي بمستوى من الجودة المطلوبة والمحافظة عليها بشكل مستمر ودائم.

إنّ نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع من خلالها المؤسسة تنظيم عملياتها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل فعال في كافة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها.

فالايزو أصبحت نظاما دوليا متعارفا عليه لجودة السلع والخدمات، حيث تعتبر الجودة العامل الأهم لإرضاء الزبون حيث أن هذا الأخير يختار ويشترى ويستعمل منتجات أو خدمات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات الدولية، والمنتج هو الآخر أصبح يرغب في توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية للحفاظ على مركزه التنافسي في السوق ومن ثم يضمن لنفسه البقاء والاستمرار.

والمواصفات الدولية للجودة أصبح من الأشياء الضرورية في العصر ISO إنّ معرفة معنى الايزو الحديث لكل من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية والزبائن.

لأنها تعني في النهاية سلع أو خدمات ذات جودة عالية منتجة وفق الشروط والمقاييس التي تضمن الاطمئنان على استهلاكها أو استخدامها.

والحصول على شهادة الايزو لا يعني أن المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة وإنما يعتبر خطوة أساسية نحو تطبيق وتحقيق ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

## الفصل 4 دور تكوين الموارد البشرية في تدعيم إدارة الجودة الشاملة

تعدّ إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة والضرورية في أي مؤسسة تحتاجها لتحقيق أهدافها. وتواجه هذه الإدارة بفعل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية عدة تحديات منها، إدارة الجودة الشاملة والتي تؤثر في تطبيقاتها، ومهامها، الأمر الذي أدى بها لمواكبة هذا التحدي من خلال الإهتمام بأهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة ألا وهو العنصر البشري، واعتبارها أهم الأصول التي يتوقف على فاعليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات، من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على الابتكار، والإبداع بهدف تحقيق ميزة تنافسية لها بواسطة مجموعة من الأنشطة والبرامج المرتبطة بالموارد البشري في المؤسسة، لأنّ من متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر أفراد ذوي مهارات وكفاءات تكون قادرة على أداء وظائفهم المطلوبة.

ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية تلك القدرات والكفاءات من خلال أحد الوظائف الأساسية التي تقوم بها، والمتمثل في التكوين الذي يعتبر ضرورة أساسية للبقاء والإستمرار للمؤسسات، ويعتبر من بين الوسائل التي يعمل على تطوير وتنمية القدرات والطاقات العلمية والفنية والسلوكية للأفراد العاملين، بشكل يمكن المؤسسات باختلاف أنواعها أن تسيّر نحو النجاح والتطور والإزدار، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة.

### 1.4. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدة من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية برزت فئة من الصناع وأصحاب الحرف، حيث كان صاحب المهنة يملك أدواته ورأسماله، ويتولى إدارة العمل، وظهر نظام التلمذة الصناعية، فكان العامل الجديد يتتلمذ على يد الأستاذ أو صاحب الحرفة، ويتعلم الحرفة ويكتسب المهارات و أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل.

وظهر الاحتياج إلى علم وممارسة إدارة الموارد البشرية بصفة رسمية عندما بدأت العلاقات بين أصحاب الأعمال والعاملين في تعقد، ولكن يمكن القول أن ممارسة إدارة الموارد البشرية بصفة رسمية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية.

#### 1.1.4. مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، [65]ص35 وبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلي تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورؤوس الأموال، إلا أنه برزت في هذه المرحلة عدة

ظواهر أهمها، التوسع الكبير في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، فكانت تلقى عناية أكثر مما كان يلقاها العمال، حيث كانوا مجرد عناصر للإنتاج دون أدنى التفاتة إلى أبسط حاجاتهم، وكان المهم لأرباب العمل هو الربح فقط، بالإضافة إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، وأتربة، وأبخرة.....إلخ) كل هذه الظروف أدت إلى ضرورة وجود قواعد العمل التي تنظم العمل وتحسين ظروفه.

#### 2.1.4. ظهور حركة الإدارة العلمية:

وهذه المرحلة قد أسهمت إسهاما كبيرا في أهمية إدارة الموارد البشرية، وكانت هذه الحركة بقيادة "فريدريك تايلور" Frederick Taylor، والذي لقب بمؤسس الإدارة الحديثة، وقد برزت هذه الحركة في سنة 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وظهور التطور الصناعي غير مجرى العلاقة بين الإنسان والعمل [6]ص48.

وركزت هذه الحركة على:

- مبدأ العقاب والثواب من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين.
- تحديد مواصفات العمل الذي ينسب إليهم.
- الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين وتعليمهم.
- دراسة الحركة و الزمن بمعنى أداء الأعمال وفقا لطرق محددة وبالسرعة والمعدل المطلوب.

وكان العمال يخضعون لرقابة شديدة من أجل تحقيق هذه المعايير ، وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل وتحسين ظروف العمل كذلك إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، بسبب مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاجية عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة ، وكذلك إهمال العنصر الإنساني [66]ص22.

حيث كان تايلور ينظر إلى العامل على أنه آلة أو قطعة غيار مقابل أجر حسب العمل الذي ينجزه هذا ما أدى إلى ظهور المنظمات العمالية التي تراعي شؤون العمال وتطالب بنيل جميع حقوقهم.

#### 3.1.4. حركة العلاقات الإنسانية:

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920، وهي مدرسة العلاقات الإنسانية [67]ص23 .

إهتمت هذه الحركة بجانب مهم في حياة الفرد العامل والمتمثل في علاقته بزملاء العمل، وجماعة العمل بجماعة أخرى، والجماعة مع المنظمة ككل، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والعمل، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على المواءمة ما بين الفرد وجماعة العمل في المنظمة.

لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظروف وأساليب وخاصة العلاقات بين العمال وأرباب العمل إنسانيا، فاعتمدت هذه الحركة على التعامل الإنساني مع العمال والاهتمام بمشاعرهم وحالتهم الاجتماعية بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم، إضافة إلى الحوافز المادية التي تمثل عامل محرك يدفع بالعمال إلى العمل وزيادة الإنتاج.

#### 4.1.4. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد 1960):

لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين، فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والإهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الإهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارة العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أداائهم وتدريبهم لزيادة وتحسين العملية الإنتاجية[68].

#### 5.1.4. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1980):

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد، ولاشك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها مايلي:

- المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- لايمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة موارد بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية، وولاء قوي للمؤسسة مع تفهمها لاحتياجاتهم ومطالبهم.
- إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكمل بعضهم البعض.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزءا من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة متساوي مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق.

وانسجاما مع ماسبق فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد منحصرًا في حفظ سجلات الموارد البشرية، وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل يوما بعد يوم، بل ضمان التحقق من أن جميع قراراتها في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل الإدارة أو خارجها مع خطط ونشاطات الإدارات الأخرى[65]ص11.

#### 6.1.4. مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

برزت هذه المدرسة نتيجة عدة عوامل منها إقتصادية وسياسية واجتماعية ومن أهم هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة المنافسة العالمية، وفتح الأبواب للأسواق العالمية بالإضافة إلى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة، وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على بقاء وديمومة المؤسسة في نشاط عملها.

ونتيجة لتلك التغيرات العالمية تحول الاعتبار لإدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العمال وعلاقاتهم ومصالحهم إلى أخذها بعين الاعتبار على أنها وظيفة إستراتيجية لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالمؤسسة.

وبالضبط منذ الثمانينات أدت الضرورة إلى تبني العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل وكانت النتيجة أن ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ويقترن هذا المفهوم بوجود أهداف طويلة الأجل تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق إعداد خطة شاملة تسمى بالإستراتيجية، وترسم بناءا على اتجاهات

المؤسسة وأهدافها المستقبلية، وكذلك بناءاً على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يتم وضع جملة من الخيارات والبدائل الإستراتيجية تعيينها وإختيار الأسس منها لتحقيق أهداف المؤسسة [69]ص59.

وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تسهيل التفاعلات والاتصالات بين الوحدات المختلفة في المؤسسة وتدعيم الأفكار البناءة من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون وخاصة من المستويات الدنيا والمرتبطة بالأسواق الجديدة والمنتجات الجديدة وهذا من أجل رسم استراتيجيات جديدة من قبل أعضاء الإدارة العليا فيما يتعلق بالإستراتيجيات الطارئة أي غير المخطط لها قد وضعت من قبل [70]ص29.

وكخلاصة لهذا التطور التاريخي يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل متغيرات وعوامل مختلفة ساهمت في بروزها كإدارة أساسية ومهمة في المؤسسة مكملة للإدارات الموجودة بها، تهتم بكل مايتعلق بالعمال، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

## 2.4. وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية متوقفة على تلك الأهداف المرجوة والمسطرة من ضمن استراتيجيات المؤسسة، ولذلك نجد اختلافات في وظائف الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعتها واتجاهاتها، فلاحظ أن عدد ونوع وظائف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مقدرة التكاليف التي ترسمها إدارة الموارد البشرية [71]ص16.

وفي ظل اختلاف أهداف المؤسسات وكذا وجود التطورات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتي تفرض عليها أساليب محددة لتسيير علاقاتها بالعمال، فإنه يمكن تحديد بعض وأهم وظائف إدارة الموارد البشرية كالآتي:

### 1.2.4. استقطاب وتعيين الموارد البشرية:

تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي تبدأ بعملية تحليل العمل بغرض تحديد وصف وتوصيف الوظائف، ثم تليها عملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى تقدير الطلب على الموارد البشرية، ثم ربط هذا الطلب بعرض الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، وتهدف عملية الإستقطاب إلى جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة، وتشكل وظيفة الإختيار والتعيين نهائيات عملية الإستقطاب، لإختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة [72]ص44.

### 2.2.4. إعداد البرامج والخطط التكوينية:

والتي تهدف إلى رفع الكفاءة للعمال عن طريق التكوين، الذي يمكنهم من تأدية أعمالهم بصورة أفضل وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل إيجابي مما ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة.

### 3.2.4. التحفيز والمكافآت:

تتم هذه الوظيفة من خلال أداء العمال على مختلف مستوياتهم ورتبهم ووضع سياسة الأجور والمرتبات في ظل المجهودات والمساعي والمهام التي يقومون بها وفق برنامج يتماشى مع عقود العمل التي توضح الزيادة في المكافآت بمعدل ساعات العمل. ويعتبر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وسيلة فعالة من أجل رفع الروح المعنوية لدى العمال والشعور بالإنتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

### 4.2.4. تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية قياس وتحليل أداء العمال من خلال الوظائف التي يشغلونها ، وتهدف هذه العملية إلى إكتشاف الكفاءة والمهارة في أدائهم، بالإضافة إلى الكشف عن العيوب والأخطاء والقصور في أداء العمال، وإيجاد الحلول المناسبة لحل تلك المشكلات.

### 3.4. أهداف التكوين:

إن أهداف التكوين هي الغايات التي يسعى إلى تحقيقها، فهي تعبر عن النتائج التي يتم تصميمها والسعي إلى تحقيقها، ويمكن تقسيم أهداف التكوين الى أهداف خاصة بالعمال و أهداف خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها.

### 1.3.4. بالنسبة للعامل:

الموظف الجديد يمكن له من خلال التكوين أن يتزود بمهارات ومعارف قد لا يكون يملكها أصلا تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاية المطلوبة، كما ينعكس التكوين بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل القديم حيث يتمكن من خلال التكوين مواكبة التطورات في حقل الشغل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة [11]ص192. بالإضافة إلى:

- مساعدة العمال على التكيف المستمر في مناصب عملهم لمواكبة تقنيات الإنتاج والتغيرات الطارئة على ظروف العمل بهدف الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال .
- العمل على الرفع من قدرات ومهارات وتخصصات العامل.
- رفع الروح المعنوية للعامل وغرس فيه حب العمل الذي يقوم به مما يجعله قادرا على الاستمرار في التكيف والتصدي لمختلف التغيرات التي قد تطرأ في العمل الأمر الذي يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءته في العمل.
- يعمل التكوين على تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها العامل، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التطوير و التكوين يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل.
- تعرف الأفراد على المستوى الذي من المفروض أن يحققوه في مجالات عملهم من حيث الكمية والجودة، مما يؤدي إلى التقدم في أعمالهم، أي يصبح العامل لا يشارك بمجهوده الجسماني بل يتعدى ذلك بفضل التكوين حيث يصبح يشارك في تحقيق إستراتيجية مؤسسته [73]ص60.
- إن الهدف الأساسي من تكوين العنصر البشري هو السعي إلى تنمية و تطوير قدراته ومواهبه لكي يواكب التحديات والمستجدات في الجوانب المختلفة في التخصص الذي هو فيه أو الذي سيتولاه مستقبلا.



### 2.3.4. بالنسبة للمؤسسة:

- أما بالنسبة للمؤسسة فإن أهم أهداف التكوين تتمثل في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك في الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء ويأتي بذلك بنتائج إيجابية في مستوى الإنتاجية بالمؤسسة.
- تجديد وإثراء المعلومات لتكون أكثر تلاؤماً مع المعطيات الحديثة.
  - يساعد على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
  - يساعد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة.
  - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
  - يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية [74]ص 52.

### 4.4. مراحل التكوين:

إنّ العملية التكوينية تشمل على مجموعة من المراحل هي:

#### 1.4.4. تحديد الاحتياجات التكوينية:

إنّ تحديد الاحتياجات التكوينية هو تعبير عن احتياجات المؤسسة، أنواع المهام والأعمال التي يجب القيام بها وأنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام [72]ص 259. ويمكن القول أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني ، لأنّ التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتكويين، ويجعله نشاطاً واقعياً ويوفر من الجهود والنفقات [75]ص 237 .

ومن المغالطات في عملية التكوين هو اعتبار مسؤولي إدارة الموارد البشرية أنّ الحاجة إلى التكوين تنشأ عندما تقوم المؤسسة بالتوسع في مجال نشاطها ممّا يستدعي تعيين موظفين جدد فتظهر ضرورة تدريبهم ، أو لمواجهة النقص الناتج عن مغادرة بعض الموظفين لمناصب عملهم لأسباب مختلفة، لكن الواقع يوضح أنّ التكوين عملية مستمرة و ضرورية لجميع الموظفين وفي جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

إنّ الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية:

- في حالة مواجهة عدم الفاعلية في الإنتاج أي عندما تلاحظ الإدارة أنّ الأداء الفعلي لبعض الأفراد لايرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في كفاءتهم و معلوماتهم، وفي حالة ما إذا قرّرت الإدارة التغيير في محتوى العمل بمعنى تغيير وصف الوظائف من حيث المسؤوليات و الواجبات أو الصلاحيات.

- في حالة ما قرّرت الإدارة تغيير ظروف تأدية العمل بإدخال تكنولوجيات أو تقنيات جديدة.
- في حالة ما إذا قرّرت المؤسسة إدخال وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.
- في حالة أن تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية [75]ص 236 .

إنّ اللجوء إلى عملية التكوين يدل على وجود خلل بين ما يؤدي حالياً وما يجب أن يؤدي فعلاً من أداء في العمل، لذا تقوم إدارة الموارد البشرية من تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية تحليل الوظائف، و قياس وتقييم الأداء.

#### 2.4.4. إعداد البرامج التكوينية:

- تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة متناهية، وتمر هذه المرحلة بعدة مراحل يمكن ذكرها:
- تحديد أهداف البرنامج.
  - تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.
  - وضع المنهاج التكويني.
  - اختيار أسلوب التكوين.
  - اختيار المكونين.
  - تحديد مكان التكوين.
  - تحديد فترة التكوين.
  - توفير مستلزمات التكوين.
- وستتطرق لكل مرحلة بالتفصيل.

#### 1.2.4.4. تحديد أهداف التكوين:

والأهداف هي الغايات التي يأمل تحقيقها من وراء البرنامج التكويني وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يتم تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح هذه الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم، وسلوكهم، وعلى ضوء ذلك يتم وضع المادة التكوينية، ويتم وضع هذه الأهداف في تحديد الاحتياجات التكوينية [76] ص 217، 218.

#### 2.2.4.4. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

وهي المهارات التي سيعمل البرنامج التكويني على إكسابها وصقلها لدى المتكويين كالمهارات اللغوية كالقراءة وقواعد الكتابة، والمهارات الفنية كالكتابة على الآلة الكاتبة و تصنيف وحفظ الملفات وغيرها من المهارات.

#### 3.2.4.4. وضع المنهاج التكويني:

ويقصد بذلك الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يتدرب عليها، ويتم تحديدها على ضوء متطلبات التكوين، وحتى يكون المنهج المتبع جيدا، ويحقق الأهداف المطلوبة، لا بد أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا، ولا بد أن يتم بطابع المعقول، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل لا بد أن تكون جديدة ومستحدثة.

ومن الضروري أن يكون هناك توافق وتناسب بين المادة العلمية والعملية في برنامج التكوين، والقدرات الفنية للمتكون، ولا بد أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة.

#### 4.2.4.4. اختيار أسلوب التكوين:

تتعدد أساليب التكوين بتعدد مجالات وظروف استخدامها، وتلجأ المؤسسة إلى استخدام طرق وأساليب التكوين التي يجب أن تكون مناسبة مع طبيعة التكوين والتي تساعد على تحقيق الهدف من

التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة أو خصائص الموارد البشرية الذين يتم تكوينهم، والموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية، وعليه يمكن تقسيم طرق وأساليب التكوين إلى قسمين:

### 1- أساليب التكوين في مكان العمل:

يعتبر من أوسع طرق التكوين انتشارا في المؤسسات نظرا لسهولة تطبيقه ولقلة التكاليف المنفقة عليه، ويأخذ هذا النوع من التكاليف أشكالا مختلفة أبرزها: [72]ص262، 263.

#### - التكوين عن طريق الرئيس المباشر:

بمقتضى هذه الطريقة يقع عبئ التكوين على مسؤولية الرئيس المباشر باعتباره مسؤولا عن أداء مرؤوسيه، تسمح هذه الطريقة بالتكوين أثناء العمل الرسمي وتساعد على تصويب الأخطاء أول بأول، وتتيح للمتكوّن التعلّم من خلال أدائه الفعلي للعمل ولكن يعاب على هذه الطريقة إذا لم يتم وضع ضوابط لها عدم إعطاء المتكون الاهتمام المطلوب، لذا فإنّ نجاح هذه الطريقة يتوقف أساسا على جهد الرئيس وفي استعداده في نقل المعرفة لمرؤوسيه.

#### - التكوين عن طريق الزملاء:

يتولى أحد الزملاء القدامى ممّن لديهم الخبرة الطويلة في العمل، ولديهم معلومات وافية وتوافر قدرات التعليم ونقل المعرفة، ويكون للمتكوّن فرصة للتعلّم عن طريق تقليد أداء المدربّ واكتساب الخبرة منه، ولكن أخطر نقاط الضعف في هذه الطريقة هي إمكانية نقل الزميل تجارب خاطئة إلى المتكوّن فيما يتعلق بطرق ووسائل العمل.

#### - التكوين تحت ملاحظة المشرف:

أمّا بخصوص التكوين تحت ملاحظة المشرف فهذه الطريقة تقوم بمحاولة المشرف تقليد دور المدربّ لكرة القدم، فيتولى المشرف ملاحظة وتحليل وتطوير أداء موظفيه من خلال ملاحظته لمرؤوسيه بطريقة منظّمة، بمعنى آخر يقوم المشرف بتوجيه أنشطته وأعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته.

#### - طريقة التنقل بين الوظائف:

يعني نقل الفرد المرد تنميته من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إل أداء وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة إي أنّ ممارسة الفرد المتكون لمهام وأعمال وظيفية خلال فترة قد تمتد بين 4 أشهر و 6 أشهر، ثم انتقاله إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مختلفة (قد تستغرق نفس المدة الزمنية) تكسبه الخبرات و المهارات الجديدة [11]ص217.

### 2. أساليب التكوين خارج مكان العمل:

بمقتضى هذا الأسلوب يتم تكوين الموارد البشرية خارج مكان العمل، وفي غير الأوقات الرسمية وقد يتم التكوين في أماكن مخصصة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ويأخذ هذا الأسلوب أشكالا متعددة منها:

#### - المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من الأساليب أو الطرق التقليدية في التكوين وهي تتفق مع الرغبة في توصيل المعلومات أو الحقائق للمتكوّنين مباشرة [72]ص264.

ويمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنّه عملية "علم وأخبار" وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لجماعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وأرائه وعرضها على مستمعيه وهذا أمر ليس بالسهل لأنّه يتطلب مواهب وكفاءة وقوة شخصية لدى المحاضر لا تتوفر لدى كل فرد [75]ص241.

#### - أسلوب التطبيق العملي:

في هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المكونين مع شرح نظري و عملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المتكونين في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار.

ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتكونين، بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتكونين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية، وشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمّال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون لمهارات يدوية و استخدام آلات ومعدات.

#### - طريقة تمثيل الأدوار:

يقوم مسؤول التكوين بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المسؤول لمجموعة من المتكونين مثالا عمليا، على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع، ويرتكز هذا النوع في الحالات مثلا: التكوين على البيع و التسويق، التكوين على إدارة المقابلات الشخصية..... الخ[77]ص163.

#### - أسلوب دراسة الحالة:

تستخدم في التكوين على الموضوعات التي يواجه المتكون فيها مواقف عملية، وتتطلب منه دراستها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات وصولا إلى تقرير أو حكم في شأنها وأسلوب علاجها[72]ص264.

#### - أسلوب تدريب الحساسية:

وفقا لهذه الأسلوب في التكوين فإنّ المتكونين مجموعات صغيرة تتكون عادة من 8 إلى 12 فرد يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم البعض بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة.

وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية، مثلا: من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي[75]ص244.

يتضح من خلال هذه الأساليب بأنّها متنوعة ولكل منها إيجابيات و سلبيات لذا لا بد الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ونوع التكوين والأسلوب المناسب للتكوين وهذا حسب الظروف و دواعي اللجوء إلى التكوين، وعلى المؤسسة توفير الإمكانيات و الوسائل لإنجاح عملية التكوين من خلال توفير كافة المعطيات والبيانات عن مختلف عناصر البرنامج التكويني في المؤسسة.

#### 5.2.4.4. اختيار المكونين:

يعتبر اختيار المكونين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المكونين[75]254.

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

**2 - المكون القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

**3 - المكون التطبيقي:** ويقصد به الشخص الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

**4- المكون النفسي:** ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

#### 6.2.4.4 تحديد مكان التكوين:

لابد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التكوين.

#### 7.2.4.4 تحديد فترة برنامج التكوين:

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لموضوع البرنامج و الأساليب المستخدمة في التكوين.

#### 8.2.4.4 توفير مستلزمات البرنامج التكويني:

يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التكويني توفير كافة الاحتياجات والوسائل اللازمة للتكوين ويشمل هذا مكان التكوين المناسب والأدوات والمعدات والوسائل السمعية البصرية وغيرها من الوسائل اللازمة.

#### 3.4.4 تنفيذ البرنامج التكويني:

إنّ مرحلة التنفيذ هي مرحلة تحويل برنامج التكوين من مرحلة التخطيط إلى مرحلة الفعل، مع مراعاة بعض الجوانب منها، تحديد فترة بدأ التكوين ونهايته، توزيع موضوعات التكوين في فترات زمنية محدّدة وتوفير كافة المستلزمات والأدوات اللازمة للتكوين ومكان تنفيذ البرنامج داخل أو خارج المؤسسة.

#### 4.4.4 تقييم فعالية التكوين:

إنّ تقييم البرنامج التكويني وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التكوين ويمكن تعريف التقييم بأنه: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني [75]ص251.

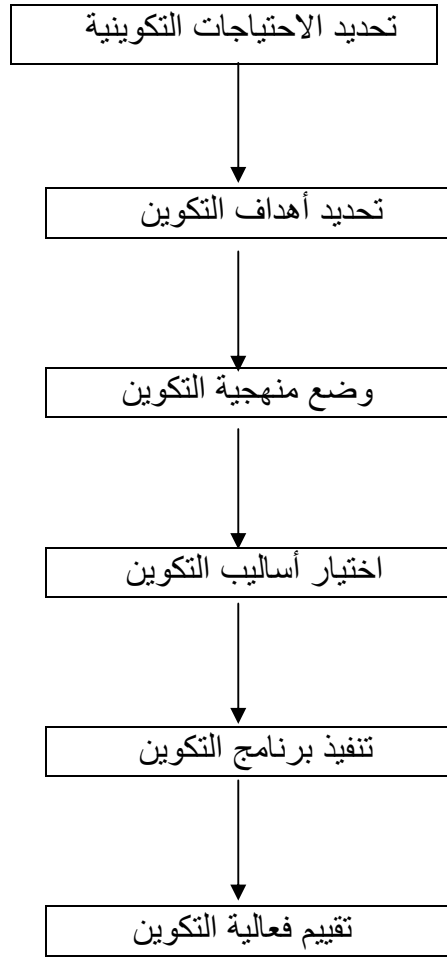
والمهم في تقييم فعالية التكوين يكمن في الإجابة عن الأسئلة التالية :  
ماهو العائد من التكوين؟ وماذا اكتسب المورد البشري من هذا التكوين من مهارات و تقنيات في العمل الحديثة؟ وماهي التغييرات التي حصلت في مستوى أدائه للعمل؟  
وإذا تمّ الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن معرفة إذا ماكان لهذا التكوين فائدة أم كان فقط مجرد مكب للأموال الطائلة التي أستهلكها التكوين، وعليه فإنّ معرفة فعالية التكوين ضروري لمعرفة صدق برنامج التكوين المسّطر من طرف المؤسسة وبالتالي ضمان نجاحها وذلك من خلال النقاط التالية:  
\* ردة فعل المتكونين هل استفادوا حقاً من البرنامج، وانطباعاتهم بشأن قيمة التكوين بالنسبة لهم ومدى رضاهم عنه.

\* دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت في العمل.

\* معرفة مستوى تحقيق الأهداف المسّطرة من طرف المؤسسة.

ومن هنا يكمن معرفة النفاص التي حدثت خلال تنفيذ برنامج التكوين، ومعرفة أسبابها ليتم تجنبها مستقبلاً.

ويمكن تلخيص مراحل التكوين في المخطط التالي:



شكل رقم 07: مراحل التكوين

#### 5.4. أنواع التكوين:

يقوم التكوين بدور مهم في رفع كفاءة العاملين وفي زيادة الكفاية الإنتاجية، كما أنه الوسيلة الفعالة للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدم للزبائن ، وتعدد أنواع التكوين الذي يمكن أن يقسم إلى ثلاث أقسام:

#### 1.5.4. التكوين حسب مرحلة التوظيف:

##### 1- التكوين الابتدائي أو التوجيهي:

لاشك أن الموظف الجديد يشعر شعورا غريبا في الفترة الأولى من التحاقه بالمنصب وبأنه غريب عن المؤسسة وعن أهدافها وأنظمتها وقوانينها وتعليماتها المتعلقة بنظم العمل، فيأتي هذا

التكوين بتقديم واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد في مراحلها الأولية [66] ص 274. لذا يجب على أية مؤسسة توفير مجموعة من المعلومات للموظف الجديد وهذا بغرض خلق تجارب بينه وبين العمل الذي سيشغله مما يشعره بالارتياح والطمأنينة و الانتماء في محيط العمل.

## 2- التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث تعمل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثيرا من الآلات والتقنيات الجديدة تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الفرد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على التقنيات نفسها ومن المشرف عليها [77] ص 210.

## 2.5.4. التكوين من حيث الهدف:

كما هو معلوم فإنّ الهدف من التكوين هو تزويد العمال بالمعلومات الحديثة والمتجددة حول عملهم، وما ينبغي عليهم القيام به لكي يتم تحقيق الهدف المنشود والذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وينقسم التكوين من حيث الهدف إلى:

**1- التكوين لتجديد المعارف والمعلومات:** ويهدف هذا النوع من التكوين إلى إعطاء المكون معلومات جديدة عن مجالات العمل الذي يشغله، وأساليبه ووسائله المتطورة والحديثة.

**2- التكوين من أجل الرسكلة (إعادة الهيكلة):** وهو يخص التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة من خلال استحداث وتجديد المعارف السابقة وتكون أكثر تلاؤما مع المعطيات الجديدة التي تفرضها المؤسسة، وأيضا ادخال تحسينات وتقنيات أكثر حداثة في عالم الشغل [11] ص 210.

**3- التكوين من أجل الترقية:** ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين الأداء بتولي وظيفة جديدة.

**4- التكوين المهني الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية كالصيانة، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم فيها الأفراد من أجل الحصول على شهادة فنية في المهنة.

**5- التكوين التخصصي:** ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة أعمال المحاسبة، وهندسة الصيانة، والتسويق، وبالتالي فهي تتطلب معارف ومهارات وتخطيط وتصميم أنظمة ومتابعة خاصة لهذا التكوين، أي الهدف منه تنمية المهارات التخصصية لشغل وظيفة معينة [78] ص 327.

**6- التكوين الإداري:** ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، بمعنى آخر يشمل هذا النوع المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية لتقلد مناصب إدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات والقيادة....إلخ.

#### 3.5.4. التكوين حسب المكان: وينقسم إلى قسمين:

**1- التكوين داخل المؤسسة:** أي داخل المؤسسة التي يعمل بها الموظف حيث يقوم بعملية التكوين رؤساء مباشرين أو الزملاء الذين لهم خبرات سابقة في العمل اكتسبها من خلال تجاربهم العملية. إن من مميزات التكوين داخل المؤسسة، أن المتكون يحاول نقل المهارات و المعارف من خلال محيط العمل أي الجو الفعلي، بالتالي يساعد التكوين على التقييم الفعلي لهم من تقدم أو قصور في المهام الموكلة إليهم[11]ص211.

**2- التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل برنامج التكوين خارج مجالها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة في حالة التكوين خارج المؤسسة بمعاهد متخصصة في التكوين أو شركات خاصة.

#### 6.4. أهمية التكوين:

يعتبر التكوين بمثابة فرصة ثمينة التي يحتاج إليها الموظف، وهذا لاكتسابه معارف ومهارات تساعده على الأداء المتميز للعمل، وهو من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي اهتماما في الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة[79]ص220 .

إنّ التكوين الذي تقوم به المؤسسة يلعب دورا فعّالا في تنمية وتطوير قدرات العمال، حيث لا يخفى التغيرات التي تحصل خارج المؤسسة وداخلها، لذا فإنّ التكوين هو الوسيلة التي تساعد على ترقية قدرات العمال وتجديدها، وجعلهم دائما مستعدون للتكيف مع هذه التغيرات.

وهذا ما يؤكد بيرتي فيقول: "ومع تسارع المتغيرات بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو مسير إلى دورات تكوينية لاستعاب المعارف والمهارات الجديدة، بمتوسط ثمانية مرّات على الأقل خلال مساره المهني، إنّ التكوين الحقيقي هو تعليم وظيفي دائم وهو وسيلة فعّالة لترقية الأداء البشري داخل المؤسسة"[12]ص195.

فالتكوين المستمر ضروري لحياة المؤسسة، وهذا لتطوير وتشبيد الإدارة، وأيضا تنمية الكفاءات ومنه نستنتج أن تطور المؤسسة مرهون بنوعية التكوين[80]ص10.

أما التكوين في المحيط الداخلي للمؤسسة يأتي استجابة لمجموعة من المتغيرات مثلا : العامل الذي يشغل منصبا جديدا يحتاج إلى إعداد مسبق للقيام بهذا العمل واكتساب المزيد من المهارة والمعرفة لتبني تقنية تكنولوجية جديدة، أو استحداث آلات العمل القديمة، أو تعديل إجراءات العمل، أو استخدام نظم إدارية حديثة.



فاكتساب العامل لهذه المهارة أو المعرفة علاجا لظواهر سلبية داخل المؤسسة، كالتغيب، وحوادث العمل، ومعدل دوران العمل وغيرها، ومعرفة العامل لكيفية القيام بعمله يزيد من رفع الروح المعنوية لديه، وهذا مايسفر عن زيادة الإنتاجية مما يحقق ربحا كبيرا للمؤسسة.

إنّ التكوين المستمر يتطلب وقتا ومالا وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تقوم بمتابعة مستمرة للوسائل والتقنيات الحديثة وتحضير المكونين من أجل مواكبة كل التطورات والتغيرات التي تحصل للمؤسسة.

ويمكن تلخيص أهمية التكوين في النقاط التالية:

- التكوين عبارة عن وظيفة فعّالة للسير الحسن للمؤسسة.
- يكسب العامل مهارات ومعارف تساعده على التكيف مع التغيرات التي تحصل في عمله مما يجعله أكثر تحكما في منصب عمله.
- يساعد في القضاء على الظواهر السلبية كالتغيب وحوادث العمل.
- مساندة التقدم التكنولوجي والعلمي عن طريق الإلمام بالمعارف الجديدة.
- ضمان أداء العمل بفعالية والوصول إلى المعايير التي حددتها المؤسسة.

#### 7.4. إدارة الموارد البشرية وجهود تحسين الجودة:

- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحسين الجودة من خلال الإهتمام بتكوين الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة، وذلك من خلال تحقيق النقاط الآتية:
- التأكد من أن جميع فرق العمل تعمل في إطار السياسة الموضوعية لضمان توافق الجهود المبذولة مع أهداف المؤسسة.
- عدم اعتبار برنامج تحسين الجودة على أنه هدف في حد ذاته ولكن من المهم التأكيد على أنه وسيلة مستمرة ومنتظمة لأداء الأعمال بمستوى عال من الجودة للارتقاء بالفعالية التنظيمية.
- التكوين يعد ضرورة لاغنى عنها، فبرنامج تحسين الجودة لا يحقق مستوى عال من النجاح إلا من خلال التكوين المستمر للموظفين في المستوى الإداري الأول، وتنشأ ضرورة التكوين من دوره في تنمية المهارات لدى الفرد.
- إكساب العاملين المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات.
- ضرورة مراعاة اختيار عاملين جدد ذوي كفاءات من أجل تطبيق برنامج الجودة.
- عدم التركيز دائما على الإنتاجية، بل الإهتمام أيضا بالجودة، فالجودة والإنتاجية نشاطان متلازمان، حيث تشير خبرات الشركات الرائدة في مجال تطبيق برامج الجودة الشاملة، لأن زيادة الجودة لا بد أن يتبعها زيادة في الإنتاجية.
- التشجيع الدائم للموظفين، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وليس من الضروري أن تكون تلك الحاجات مادية ولكن قد تكون غير مادية [7] ص 308، 309.
- إذن تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إعداد الموارد البشرية دائما من أجل تحقيق الجودة بالمؤسسة بواسطة مجموعة من الخطط والأنشطة، لأن المورد البشري يعد العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء الجودة، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار وابداع وتطوير مستمر، لأن نجاح المؤسسات وتفوقها على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية أداء مواردها البشرية.

## 8.4. نظام التكوين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

يشكل التكوين في شكل نظام مفتوح ويضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس بتحقيقها، والتكوين في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر، هو نظام تنمية الموارد البشرية وهو بدوره نظام فرعي في نظام إدارة الموارد البشرية .  
ويتميز نظام التكوين شأنه شأن كل الأنظمة المفتوحة بخاصية التفاعل والتوازن بين أجزائه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط [81] ص 243، 244 .  
والعناصر المكوّنة لنظام التكوين هي:

**1- المدخلات:** وتمثل المدخلات في نظام التكوين كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات

التكوين هي:

\* المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التكوين من مكوّن ومكوّنين مثل: مدراء، عمال، إداريين.....إلخ.

\* المدخلات المادية: تضم معلومات عن المواد المستخدمة في التكوين والمتمثلة في الأجهزة والمعدّات ورؤوس الأموال، ومكان التكوين.

\* المدخلات المعنوية: وتتمثل في معلومات خاصة بالمكون والمتكون أي معلومات خاصة بنظام التكوين ككل.

**2- العمليات:** عمليات نظام التكوين هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل تحويل المدخلات وتظم مايلي:

- المرحلة التحضيرية والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم برنامج التكوين.

- عملية تنفيذ البرنامج التكويني.

- مرحلة متابعة البرنامج التكويني وتقييمه لمعرفة مدى حسن العملية التكوينية.

**3 - المخرجات:** مخرجات نظام التكوين هي النتائج التي يتوصل إليها من التكوين وهم الأفراد الذين تمّ تكوينهم، والذين يتوقع أنهم اكتسبوا معارف وتقنيات جديدة حول العمل المراد القيام به، وما يترتب عن تلك المعارف من زيادة في الإنتاجية كمّا ونوعاً، وكذا مدى رضاهم عن برنامج التكوين.

وفي الأساس تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، وخفض التكاليف، وزيادة الأرباح للمؤسسة.

والتكوين أصبح يعتبر شكل من أشكال توكيد الجودة في الأداء، وأصبح ضرورة حتمية لمواكبة التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسة، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، ومن هذه التغيرات هي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة باعتباره نظام جديد ودخيل عن مؤسساتنا، والذي جاء تصدياً لعامل المنافسة واتساع نطاق السوق، ومفاهيم هذا النظام الجديد عن الأفراد العاملين، تلجأ المؤسسة إلى التكوين من أجل معرفة كيفية توطيق هذا النظام والعمل به ونشر ثقافته بين العاملين، أي بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات العاملين داخل المؤسسة، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين، والإداريين، والموظفين داخل المؤسسة، ومن هذه الخطوات التكوين الذي من خلاله يتكون لدينا موارد بشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزاماً، باعتبار الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة.

فالمورد البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فقط بل أصبح يحتسب كاستثمار حاضري ومستقبلي للمؤسسة، ومنه فالتكوين مرتبط بإدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال البحث عن كيفية تحقيق الجودة وتطويرها في المؤسسة، والبحث عن احتياجات الزبائن، والعمل دائما على إرضائهم لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ككل.

## خلاصة الفصل:

مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية بفعل مجموعة من التغيرات والسياسات الحاصلة لتثبت بذلك ضرورتها في المؤسسات، والتي لا يمكن الاستغناء عنها كونها تمثل أهمية كبيرة بالمؤسسة ومن أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة من خلال تأدية وظائفها بالصورة المطلوبة والتي تبدأ باختيار وتعيين العمال الأكفاء ، وتنظيم علاقاتهم، وتطوير مهاراتهم، وضمان رضا العمال من خلال توفير نظام عادل للأجور والمكافآت، من أجل الحصول على الأداء الأكفأ والأفضل.

ولا يخفى أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بمختلف أنواعها، وتساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة وتطويرها ودعم برنامج الجودة الشاملة من خلال مشاركتها مع عمالها للوصول إلى طريقة عمل تضمن نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن، وهذا عن طريق إحدى وظائفها الأساسية والمتمثلة في التكوين، الذي يعمل على التحسين والتطوير في مهارات العمال من أجل جعل أداء العمل أكثر كفاءة لكي يكسب رضا وثقة الزبائن ولبلوغ هذا الهدف يتوجب على إدارة الموارد البشرية وضع مخطط فعال لبرنامج التكوين الذي يستلزم مجموعة من التحضيرات والمراحل.

## الفصل 5 الاتصال الداخلي للمؤسسة

يعتبر الاتصال من أهم عناصر الحياة الاجتماعية، وضرورة حتمية لا يستغني عنها أي مجتمع من المجتمعات البشرية، فكل مجتمع قائم على اتصال أفراد بعضهم ببعض من أجل إستمراريته وتحقيق أهدافه.

فهو يشير إلى تلك العملية التي تخلق التفاعل بين الأفراد ، ويساهم في تكيفهم واندماجهم في البيئة التي يعيشون فيها ، ولا يقتصر أثر الإتصال على الفرد وعلاقاته بالأفراد الآخرين، بل على الجماعات كذلك وعلاقاتها بالجماعات الأخرى داخل المجتمع، لأنه يعتبر أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب أكثر من شخص لكي يكون هناك إتصال، ولا بد من وجود شخص يرسل معلومات وشخ آخر يستقبلها.

وإذا كان الإتصال هاما في الحياة اليومية للفرد، فإنه لا يقل أهمية داخل المؤسسات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه في العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، حيث أن أغلب المشكلات الإدارية داخل هته المؤسسات تعود إلى سوء ممارسة الإتصالات الإدارية بين الإدارة والعمال، لذا فإن الأمر يتطلب وجود نظام فعال للإتصال يكفل توصيل المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية لحل مختلف المشكلات من أجل سلامة وفاعلية تنفيذ المهام المختلفة.

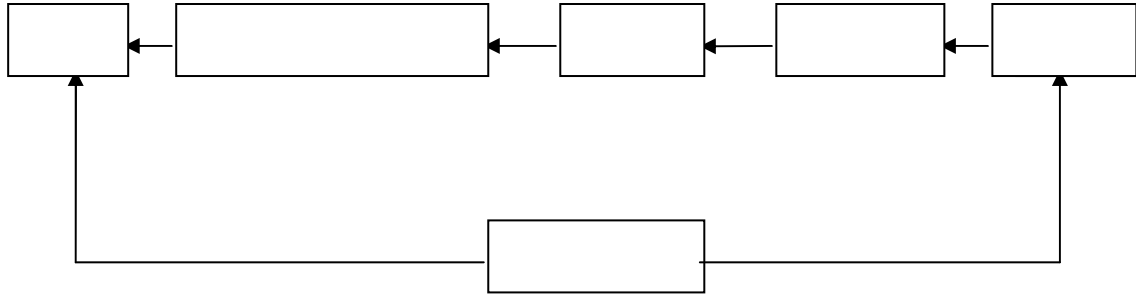
### 5.1. تعريف الاتصال:

يعرّف الاتصال بأنه: "عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق و الأفكار و الانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها يبيّن جميع الأطراف المعنية في الأمر" [82]ص5. ويعرّفه نيورمان وسمر Charls Samar et William Newrman بأنه: "تبادل الحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها يبين جميع الأطراف المعنية بالأمر" [83]ص233.

ومن خلال هذين التعريفين يتضح لنا أنّ الاتصال أحد المفاهيم النسبية يمثل مجالات متعددة، ولا يوجد تعريف محدد للاتصال بشكل عام ، فالإتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات و الأفكار بين طرفين أو أكثر، وتبادل المشاعر، والاتجاهات، والتفاعل المشترك بينهم، وهو أسلوب أساسي في التأثير على السلوك.

## 5.2. عناصر الاتصال:

إنّ عملية الاتصال هدفها نقل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومة من المرسل إلى الآخرين من خلال قناة معيّنة.



شكل رقم 08: عناصر العملية الاتصالية [84] ص 143

وعملية الاتصال تتكون من خمسة عناصر وهي المرسل، المستقبل، الرسالة، قناة الاتصال، والتغذية العكسية أو المرتدة.

### 1- المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، وهو ذلك الشخص الذي يحاول الاتصال ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يودّ أن ينقلها إلى الطرف الآخر [85] ص 241 والمرسل يتحمل المسؤولية الرئيسية في عملية الاتصال حيث أنه يقوم بتكوين الفكرة ووضعها في رسالة مفهومة ونقلها بالوسيلة الملائمة ومن ناحية أخرى، هو الذي يتلقى المعلومة المرتدة في مستقبل الرسالة.

ويتطلب للمرسل أن تتوفر فيه شروط معينة هي:

- المهارات: هناك خمسة مهارات يجب أن يتمتع بها المرسل الجيد، اثنتان خاصتان بوظيفة تلقي الرسالة

وهما مهارة الكتابة والتحدّث، واثنتان خاصتان بوظيفة تلقي الرسالة وهما مهارة القراءة والإصغاء، وأمّا المهارة الخامسة فإنّها تتعلق بوظيفتي الإرسال والاستقبال، وهي المهارة المختصة بتكوين الأفكار وتطويرها وتغييرها، وهذه المهارات تؤثر على مقدرة المرسل في صياغة الرسائل التي تعبر عن أهدافه ونواياه.

- مستوى المعرفة: إنّ الفرد لا يستطيع أن يمارس الاتصال دون قدر من المعرفة والمعلومات، حيث أنّه لا يستطيع نقل شيء لا يعرفه ولا يفهمه، إذ يجب أن يكون المرسل مسلماً برسائله عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها [14] ص 39، وأن يراعي طبيعة المستقبل وذلك من خلال الرسالة التي يريد أن يوصلها، فقد يكون المستقبل أعمى لا يعرف القراءة ولا الكتابة، لا يستطيع المرسل أن يرسل رسالة كتابية، أو كلاماً لا يستطيع المستقبل فهمه وإدراكه.

- الاتجاهات: وتعني التشكيل الذهني أو الاستعداد لتكوين سلوك معين حيال موقف محدد، فالإتجاه هو

وجهة النظر التي ينظر بها الفرد تجاه شيء أو شخص، فيجعل سلوكه نحوه ايجابيا أو سلبيا[83]ص245 .

وهذه الاتجاهات التي تتوفر لدى المرسل هي:

- اتجاه المرسل نحو نفسه: وهي أن يقوم بتحليل لذاته لمعرفة نقاط الضعف والقوة.
- اتجاه المرسل نحو الموضوع الذي يعالجه: فالإتجاه الطيب نحو الموضوع يزيد من فعالية الرسالة .
- اتجاه المرسل نحو قناة الرسالةك وهي استخدام قنوات الإتصال التي يجيد استخدامها، كما يجب أن يكون المرسل موضع ثقة عند المستقبل لأنّ هذه الثقة هي الأساس التي تبنى عليه تصديق المستقبل للرسالة.

## 2- الرسالة:

وهي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، أي هي الهدف التي تهدف عملية الإتصال إلى تحقيقه، ويتم التعبير عنها بمجموعة من الرموز اللغوية أو اللفظية وغير اللفظية، فهي تعني الأفكار والمعلومات من المرسل إلى الشخص الذي يريد أن يشاركه في أفكاره ومعلوماته وقد تكون هذه الرسائل حقائق ومشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير .

ومن الشروط الواجب مراعاتها في تصميم الرسالة وإعدادها لضمان استجابة المستقبل بحيث تجذب انتباهه، وحتى يتحقق ذلك ينبغي مراعاة أن يتناسب موضوع الرسالة مع ظروف المستقبل، كما ينبغي للرسالة أن تتميز بالبساطة، والوضوح، وإمكانية الاستيعاب حتى يستجيب المستقبل استجابة كبيرة ويتوجب معها.

## 3- الوسيلة أو قناة الاتصال:

وهي الطريقة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفوية كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، والمحادثات الهاتفية، ومنها الكتابية كالخطابات والمذكرات، والتقارير، والمجلات، واللوائح والفاكس.

وللمرسل أن يختار الوسيلة التي تتناسب مع الهدف الذي يريد، ومع صيغة الرسالة، كما أنه يجب أن يراعي خصائص وطبيعة المستقبل.

## 4 - المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار محاولا تفسيرها وإعطائها معنى أو دلالة لها[86]ص193 .

وقد يكون المستقبل للرسالة فرد أو جماعة من الأفراد، والعوامل التي تؤثر على المرسل هي نفسها التي تؤثر على المستقبل، مما يعكس على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها، ولا بد للمستقبل أن يتمتع بقدرات القراءة والكتابة والإصغاء الجيد والاتجاه الطيب نحو المرسل، والموضوع، ووسيلة الاتصال.

## 5- التغذية العكسية:

وتعني السلوك الذي يتخذه الفرد لوجود منبه محدد، بمعنى أنّ الاستجابة هي رد فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال، حيث يصبح المستقبل هنا هو المرسل ويصبح مصدر للمعلومات، ويمكن أن يميز نوعين من الاستجابات :

- استجابة إيجابية تعمل على تحقيق الهدف من الاتصال.
- استجابة سلبية تعرقل تحقيق الهدف من الاتصال.

ولكي تتحقق فاعلية الاتصال يجب على المرسل أن يسعى إلى الحصول على الاستجابة الإيجابية من المستقبل، الأمر يتوقف على العلاقة بينهما وعلى مدى توفر العوامل الأخرى التي تزيد من فاعلية الاتصال [83]ص246.

وتهدف عملية استرجاع المعلومات بواسطة وسائل معينة إلى ضرورة معرفة المرسل لطبيعة استجابة الأعضاء المستقبلين، ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً [87]ص297 . ومنه فعملية الاتصال ليست مجرد نقل المعلومات وتحويلها من المرسل إلى المستقبل فقط، بل هي عملية تأثير تهدف إلى تحويل الرغبات والمعاني والأفكار إلى أهداف معينة.

## 3.5. الاتصال الداخلي للمؤسسة:

يقصد به العملية التي تضمن نقل، والترديد الدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف المؤسسة بفاعلية، وحيث أنّ الاتصال الإداري يرتبط أساساً بالناس لذلك ينبغي إيجاد درجة عالية من الفهم والوضوح متضمن في العادة الترديد الدقيق للأفكار [88]ص202.

كما يعرفه وليام سكوت Scott بأنه: "عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية لهذه المعلومات لغاية تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم" [89]ص118.

كما يعني فعل وكذلك بالمقابل يعتبر حالة ، وهو في معناه الضيق يتعلق بالإدارة ولا ينتج فقط عن الأفعال الإدارية، لكن هو يطبق يوميا في مجموعة من العلاقات بين الأفراد، وجماعات العمل في مختلف المستويات التنظيمية [90]ص313.

ومنه فالالاتصال داخل المنظمة هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية سواء كان ذلك بين الرئيس والمرؤوسين، والمرؤوسين فيما بينهم.

## 4.5. أنواع ووسائل الاتصال داخل المؤسسة:

### 1.4.5. أنواع الاتصال الداخلي:

تستخدم كثير من المؤسسات عدّة أساليب من الاتصالات لتتمكن من تحقيق أهدافها من خلال توفير تدفق المعلومات، ويوجد نوعين من الاتصالات وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي.



### 1.1.4.5. الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي يتم في إطار رسمي ومن خلال خطط السلطة الرسمية والمعتمدة على اللوائح والقوانين المكتوبة فكل مدير في حاجة إجراء اتصالات، لنقل أوامره وتعليماته وتوجيهاته إلى مرؤوسيه، وكذلك فإن كل عامل في المؤسسة بحاجة إلى إجراء اتصالات لرفع تقارير أو شكاوى أو عقد اجتماع متعلق بالعمال، والحصول على تفسيرات وتعليمات من رؤسائه حول ذلك العمل، وتنقسم الاتصالات الرسمية بصفة عامة إلى ثلاث أنواع على النحو التالي:

#### 1- الاتصالات الهابطة:

هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى المستويات الإدارية إلى أسفلها ويرتبط هذا النوع من الاتصالات بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرار وتمريه إلى المستويات الأخرى [89]ص128.

فالإدارة العليا تتحدد مهمتها في صناعة القرارات والتوجيهات إلى المرؤوسين، وأي رئيس أو قائد يجب أن يكون ذلك الشخص الذي يعرف كيف يتصل مع مرؤوسيه أي بعبارة أخرى، أنه يكون على معرفة تامة، وعلى تحكم كامل وكلي يمكنه من قيادة مرؤوسيه [90]ص84.

ويضمن من خلال إعطاء الأوامر والتعليمات اللازمة خطط، وبرامج عمل معين ويتم نقل المعلومات في هذا النوع من الاتصال على عدة أشكال منها ما هو كتابي متمثلاً في المذكرات والتقارير والمجلات والجرائد، ومنها ما هو شفهي يتمثل في الهاتف والاجتماعات و اللقاءات الشخصية.

ويلخص كاتز وكاهن أنواع هذا الاتصال في: [91]ص124

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بانجاز العمل.
- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
- تمد المرؤوسين التغذية المرتدة عن أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.

ومن خلال أنواع الاتصالات الهابطة يتبين الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية، كما أنها أداة لنقل التغذية المرتدة اللازمة لتحسين الأداء والرفع من مردوبيته.

#### 2- الاتصالات الصاعدة:

وهي التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم، ويتضمن الاتصال تقارير متعلقة بالأداء والتي يوجهونها إلى رؤسائهم و شرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والأداء والتي وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من خلال سماح المدير لمرؤوسيه بالاتصال المباشر بهم وعن طريق صناديق المقترحات ومكتب الشكاوى، ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الصاعد فيما يلي: [92]ص23.

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفاً مثلاً.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية، والنقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عملها.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

ويتوقف مدى انتشار حجم ومضمون هذا النوع من الاتصال حسب نمط القيادة السائدة في المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تتميز بطابع ديمقراطي تسمح بالتبادل المستمر للمعلومات وتتيح الفرصة للعمال بالتفاعل مع القمة، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ويؤثر في أدائهم.

والعكس في حالة وجود نظام أوتوقراطي يكون الاتصال مقتصرًا على إصدار الأوامر والتعليمات من المستويات العليا، فلا تتاح أي فرصة للعمال بالاحتكاك والتفاعل مع الرؤساء مما يولد لديهم الشعور بالاعترا ب، وعدم الانتماء فيؤثر على إنتاجهم، لذلك على المؤسسة أن تشجع وتسهل الاتصال في الاتجاهين لأنه مهم جدًا للتنظيم واتخاذ القرارات من خلال إثراء مساهمة العمال في ذلك باعتبارهم العنصر الفعال داخل المؤسسة.

### 3 - الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات التي بين العاملين في الإدارات والأقسام والتي تقع في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي بهدف التنسيق بين جهودهم، وعلى حل المشكلات بين بعضهم البعض، ويشكل التفاهم المتبادل بينهم سببًا هامًا في تعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين وتماسك فريق العمل والتقليل من حدة الصراعات.

ويؤدي الاتصال الأفقي إلى إنشاء علاقات صداقة قوية بين الزملاء في العمل تمتد خارج المؤسسة، ويلجأ العمال إلى هذا النوع من الاتصال بغية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي.

ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعال، والعلاقات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما:

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى، ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

### 2.1.4.5. الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحدث أو تجري خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي [16] ص 9.

وينشأ هذا النوع من الاتصالات نتيجة لعدة عوامل منها العلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية، من خلال ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة وأحوالهم العامة التي تستحوذ على تفكيرهم، ويلخص كاتز وكاهن خصائص الاتصالات غير الرسمية فيما يلي:

- الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع تقني داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها، لأن الاتصال اللارسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.

- يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

لكن رغم إيجابيات هذا النوع من الاتصال إلا أنه يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة بحيث يؤدي أحيانًا إلى انتشار الشائعات، والمعلومات المشوهة.

والإشاعة هي ظاهرة اجتماعية تظهر من خلال التصورات الخيالية، والوهمية أو الترجمة السلبية للأفكار والمعلومات لجماعة اجتماعية في محيط العمل [84]ص149.

وإن لم يراعي المسؤولين هذه الحقيقة، ولم يعالجوا القضية بصفة آنية يمكن أن تمتد الإشاعات إلى تشويه سمعة الأشخاص واضطراب العلاقات الإنسانية وقيام ردود أفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى بسبب الإشاعات. إذن فمن الأفضل على كل تنظيم يريد الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وضع رقابة وضوابط عليه.

#### 2.4.5. وسائل الإتصال:

للإتصال وسائل وأساليب من أجل تبليغ المعلومات والبيانات المراد وصولها للجهات المعنية وسوف نتطرق إلى نوعين من الوسائل المهمة للإتصال وهي:

#### 1.2.4.5. الوسائل الشفهية:

تعتمد هذه الوسائل في الاتصالات الشفهية لتبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به، وهي الأكثر شيوعاً تستخدم لإصدار الأوامر والتعليمات من المدير إلى مساعديه، أو عند قيام المرؤوسين باستشارة الرئيس، أو من خلال المقابلات الشخصية بين المدير ومرؤوسيه لحل مشكلة معينة أو قضية محددة [93]ص205.

وتحقق المؤسسة باستخدامها الأساليب الشفهية لتوصيل ونقل المعلومات عدة أهداف: [94]ص88،89

- تضمن تبادل الآراء ومناقشتها وبالتالي فهم العاملين لوجهة نظر المؤسسة وبالعكس.
- تسهيل مهمة إقناع كل من الطرفين بوجهة نظر الآخر عن طريق المناقشة لتوضيح بعض النقاط التي يتعذر التعبير عنها كتابياً.
- انتقال المعلومات تتم بطريقة أسرع وفي مدة أقل من استخدام الوسائل الكتابية.
- عملية الرجوع تتم بطريقة مباشرة عندما تريد المؤسسة معرفة آراء العمال فيما يخص مشروع، أو فكرة، أو موضوع ما.

ومن بين الوسائل الاتصالية الشفهية مايلي:

**1- الاجتماعات :** تعتبر إحدى وسائل الاتصال الهامة في المؤسسة على اختلاف أنواعها بغية تحقيق أهداف مشتركة، وهذه الاجتماعات تتيح الفرصة للقاء بين القمة والقاعدة في المؤسسة حيث تناقش مختلف المواضيع، ويتم تبادل الأفكار، والآراء والاتجاهات، ووجهات النظر [95]ص114. ومن خلالها يتمكن المسؤولون المشاركون فيها من توصيل آرائهم وتوجيهاتهم إلى العمال من خلال مختلف المواضيع التي تناقش في هذه الاجتماعات وكذلك العكس بالنسبة للعمال.

وبالرغم من الإيجابيات التي تقدمها الاجتماعات إلا أنها لاتخلوا من السلبيات خاصة إذا لم يكن لهذه الاجتماعات إعداداً جيداً منها، أن بعض الأفراد يسيطرون على الاجتماعات، وذلك من خلال احتكارهم للمناقشة، وبذلك لايتركون الفرصة لغيرهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، كما أن بعض الأعضاء قد يحضرون الاجتماع دون الإطلاع على البيانات الخاصة بمواضيع الاجتماعات مما يؤدي إلى أن مشاركتهم في المناقشة تكون غير جادة.

وتعقد الاجتماعات بصفة دورية والتي تكون إما يومية، أسبوعية، شهرية، وفي مواقيت محددة لمناقشة مختلف المواضيع، و اجتماعات غير دورية والتي تعقد في أي وقت كلما دعت الضرورة لحل مشكل طارئ أو غير ذلك.

**2 - المقابلة:** تعتبر المقابلة إحدى الوسائل الهامة في المؤسسة، والمقابلة عادة ما تكون مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة، وذلك لتحقيق هدف أو غرض معين.

**3 - الأوامر الشفهية:** تعتبر الأوامر الشفهية إحدى وسائل الاتصال داخل المنظمات بين الرئيس والمرؤوس وتستخدم الأوامر الشفهية في حالة الأمور العاجلة.

**4 - زيارة رئيس المنظمة لمواقع العمل:** يستطيع رئيس العمل من خلال زيارته لمواقع العمل بالاتصال بالعاملين، ومن خلال تلك الزيارة التي يقوم بها يتعرف على المشاكل التي تعوق الأداء والمساعدات والإرشادات لإزالة المعوقات لضمان سير العمل كما هو مخطط له [95]ص116 .

**5 - البرامج التدريبية:** والتي تعمل على زيادة معلومات ومهارات العمال وتطوير مستواهم في الأداء.

#### 2.2.4.5. الوسائل الكتابية:

تعتمد هذه الوسائل على الاتصالات المكتوبة وتعتبر الركيزة أو الدعامة الأساسية للاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، ومن بين هذه المميزات الأساسية للإتصال فيما يتعلق بالوسائل المكتوبة مايلي: [90]ص87

- أن تكون موضوعاتها متكاملة وأن تتضمن جميع المعلومات الضرورية لتحقيق الهدف منها.
  - أن تكون واضحة وموجزة وتدور حول فكرة أساسية محددة .
  - يجب أن تكون بسيطة ودقيقة لكي تكون مفهومة لدى الأشخاص المعنيين بالأمر.
- ومن بين الوسائل الاتصالية الكتابية مايلي:

**1- دليل المعلومات للعاملين الجدد:** تعمل كل مؤسسة على تحضير دليل للعاملين الجدد يحتوي على معلومات عن طبيعة أعمال المؤسسة، نشاطها، تنظيمها، وذلك لتوضيح موقع واختصاصات كل قسم ، حقوق وواجبات العامل، الأخطاء المهنية والعقوبات، قواعد الأمن والسلامة، وغير ذلك من المعلومات العامة التي تسهل سير الأمور داخل المؤسسة.

ومن أهداف هذا الدليل هو إمكانية تعريف كل عامل بما يتعلق المؤسسة من قواعد ونظم العمل وفهمه لشروط عمله وقواعده، كما يمكن العاملين من اللجوء إلى هذا الدليل للإجابة على مختلف تساؤلاتهم حول العمل داخل المؤسسة دون اللجوء إلى رؤسائهم.

**2 - المذكرات:** وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من شخص [15]ص192 .

**3- لوحة الإعلانات:** تعتبر هذه الوسيلة واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المؤسسات مثل إدارة

الشركات التجارية، والصناعية، والمصالح الحكومية، وفي كل قسم، وتعتبر لوحة الإعلانات وسيلة جيدة لتأكيد البيانات التي يتم تداولها بين العاملين، كما أنها تسهل الوصول إلى عمال المؤسسة وتقلل من الشائعات أو المعلومات التي لأساس له [96]ص308 .

**4- صندوق المقترحات والشكاوى بالمؤسسة:** ويعتبر هذا الصندوق وسيلة إتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من القاعدة إلى المسؤولين، يعرض العاملون مقترحاتهم لتطوير العمل وشكواهم على رؤسائهم بحيث يجب أن يفتح بشكل منتظم، ويبحث مابه من مقترحات وشكاوى، ويرد على أصحاب الشكاوى ، أو استدعاء صاحب الشكاوى لسماع شكواه والعمل على حلها، كما يجب دراسة وفحص مقترحات العاملين لتحسين وتطوير الأداء، والرد أيضا على أصحابها بأسلوب يشجعهم على الابتكار والتطوير والمساهمة في تحسين الأداء [95]ص118.

**5- مجلة المؤسسة:** تستعمل كوسيلة لإعلام العمال بمختلف الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، وهي عبارة عن معلومات وأخبار تخص العاملين والمؤسسة ككل، وهي معلومات في شكل مقالات رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية.

**6- التقارير:** وهو عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرضا تحليليا بطريقة سلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها والبحث والتحليل.

### 5.5. معوقات الإتصال:

يواجه الإتصال داخل المؤسسة عدّة عوائق تحد من فعاليته ويؤدي به أحيانا إلى عدم تحقيق أهدافه ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى:

- عوائق تنظيمية.
- عوائق بيئية.
- عوائق شخصية.

### 1.5.5. عوائق تنظيمية: تتمثل فيما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى كثير من التشويه والترشيح للمعلومات، وبالتالي عدم كفاءة عملية الإتصال.
- عدم وجود إدارة المعلومات أو قصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها، وتصنيفها، وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الإتصال.
- السلطة الهرمية تؤثر في عملية الإتصال بحيث يتخوف كثير من العمال من رؤسائهم ويحتكرون المعلومات مما يؤدي إلى عزلة في بعض المستويات.
- حجم المنشأة وتعقيدها تخلق عدة عوائق، فاحتمال أن تكون الشبكة الاتصالية معقدة، وغير معروفة للجميع، مما يجعل الأفراد يجهلون المعلومات التي يجب أن يعرفونها.
- حيث يرى مصطفى عشوي أن كبر حجم المنشأة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى إعاقة الإتصال التنظيمي والوقوع في البيروقراطية .

### 2.5.5. عوائق بيئية:

ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء كان داخل العمل أو خارجه، وتتمثل في مايلي:

- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها، فاللغة ليست الكلمة نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.
- الموقع الجغرافي فالمسافة بين مركز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب .
- عدم كفاية أدوات الاتصال، بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع إتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ.
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد من الاتصال بينهم، فالمناخ الاجتماعي الجيد الذي يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال [83]ص242.

### 3.5.5. عوائق شخصية:

وهذه تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

- تباين الإدراك بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- الإتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه نفسه أو اتجاه الموضوع أو اتجاه المستقبل ومن هذه الاتجاهات مايلي:
- \* الإنطواء و عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات بينهم.
- \* حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها للزملاء حتى يظهر أمامهم بمظهر الخبير.
- \* المبالغة في الاتصال وهو اتجاه معاكس لحبس المعلومات حيث يقوم الفرد بالإفراط في كتابة التقارير وعقد الاجتماعات.
- \* الضغط على المرؤوسين، فبعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين دون وجه حق مما يسبب حاجزا في الاتصال بينهم .
- القصور في المهارات، فالإتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل أو المستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة.....إلخ.
- تشويه وترشيح المعلومات سواء عن قصد أو غير قصد، مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه [83]ص240.

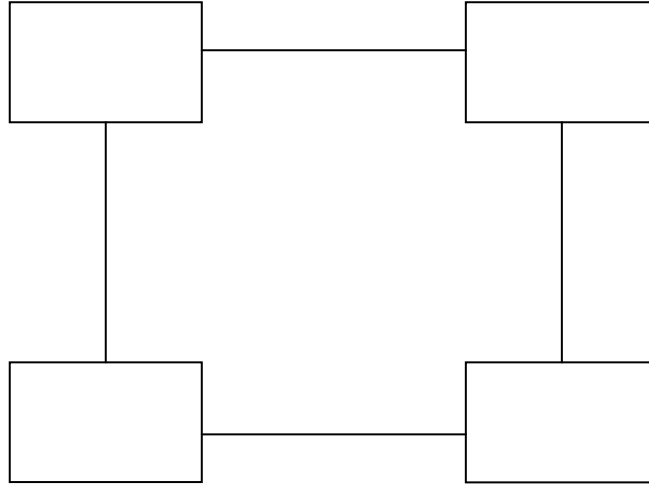
### 6.5. شبكات الإتصال الداخلي:

إنّ شبكة الإتصال هي عبارة عن ربط أفراد وحدات تنظيمية بواسطة فيض من الإتصالات النمطية وفي المؤسسات الكبيرة نجد بأن كافة الإتصالات بين الموظفين تتم بطريقة منظمة ونمطية، وذلك حتى يستطيع هؤلاء أن يؤديوا وظائفهم بشكل سليم [84]ص126.

وهناك أنواع متعددة لهذه الشبكات منها مايلي:

### 1.6.5. شبكة الإتصال الدائري:

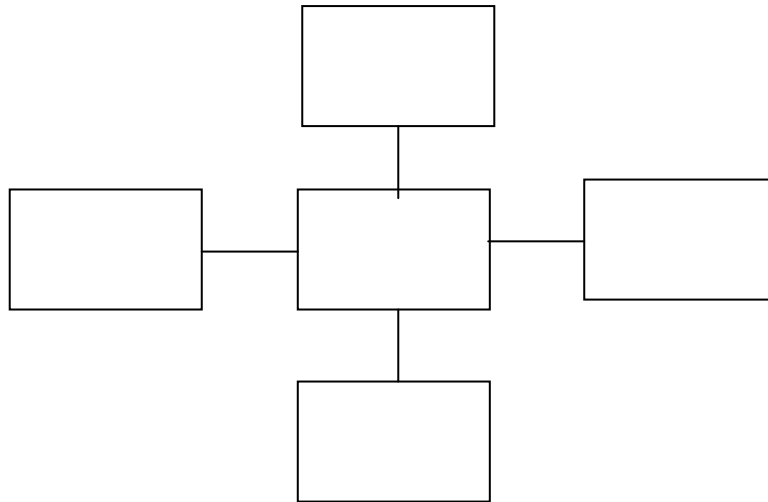
حيث تكون فيه الإتصالات على شكل دائري، وفي هذا النوع يتم الإتصال بين الأفراد مع بعضهم البعض وفي أي إتجاه إلا أنها تعتبر أقل فاعلية، ويوجد هذا النوع من الإتصال في اللجنات.



شكل رقم 09 : شبكة الإتصال الدائري [15] ص 203

### 2.6.5. شبكة الإتصال العجلة:

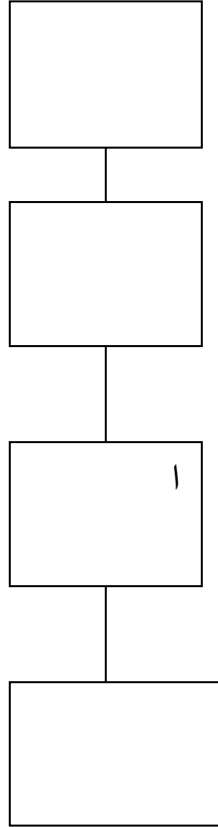
وفي هذه الشبكة يجلس شخص وسط المجموعة على شكل عجلة، ويكون قادرا على الاتصال مع كل الأفراد، أما الأفراد لا يستطيعون إلا الإتصال بالشخص نفسه. ويمثل ذلك الشخص في المستوى التنظيمي الأعلى (مشرف أو مراقب عمل) يتصل بأربعة من المستوى التنظيمي الأدنى، وفي هذا النمط من الشبكات لا يوجد إتصال بين أعضاء المستوى الأدنى.



شكل رقم 10 : شبكة الاتصال العجلة [15] ص 203

### 3.6.5. شبكة الإتصال السلسلة:

وفي هذا النوع من شبكات الاتصال يتصل الفرد بالآخر الذي يوجد في المستوى أعلاه أو أسفله، ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه ، وتمثل شبكة الاتصال السلسلة الاتصال الرأسي حيث يتم الإتصال فقط إلى الأعلى أو الأسفل.

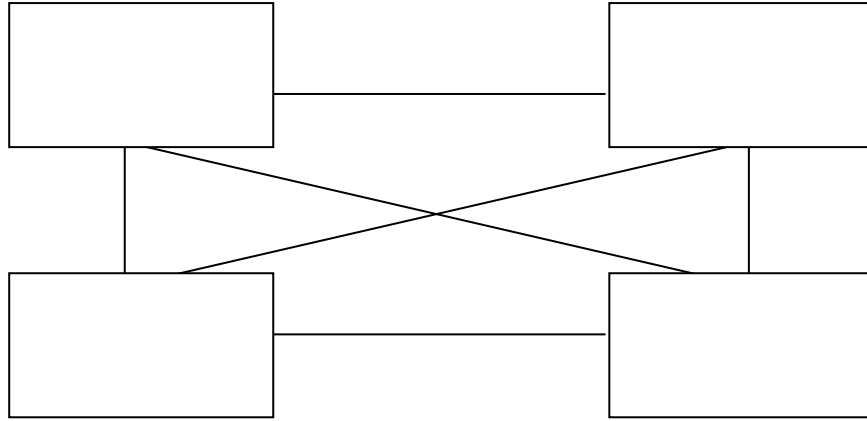


شكل رقم 11 : شبكة الاتصال السلسلة [15] ص 203

### 4.6.5. شبكة الاتصال في جميع الإتجاهات:

في هذا النوع من شبكة الاتصال يتاح لكل أفراد المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، أي أن الاتصالات تتجه نحو كل الإتجاهات، بحيث نجد هذا الاتصال في الجماعات غير الرسمية، والتي ليس لها هيكل رسمي ولا مسؤول يتحكم في هذه الاتصالات [97] ص 13.





شكل رقم 12 : شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات [15] ص 204

### 7.5. متطلبات نظام الإتصال الفعال:

- يجب أن لا ينظر إلى نظام الإتصالات في أي منظمة على أنه مجموعة من النظم والإجراءات والقواعد وخطوط لمسار العمل فحسب، بل أنه شبكة من التفاعلات والعلاقات التي يلعب العنصر البشري فيها دورا مهما وحيويا ويقترح Chryster رئيس مؤسسة كرايلز Lyn Townsend أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتطلب ما يلي: [98] ص 225، 226
- الإدراك الكامل من قبل المديرين في مختلف المستويات بأن الإتصال الداخلي هو أداة حيوية للإدارة الناجحة، فالإتصال يساعد على تحقيق التعاون وبناء روح العمل الفريق وتحقيق الأهداف.....الخ.
  - فهم العاملين باستمرار أن استمرار نجاح المنظمة يخدم مصالحهم أيضا، واطلاعهم على الأمور التي تعنيهم ولها صلة بأعمالهم ، مثل التغييرات الاقتصادية، والتقنية والأرباح ومعايير الجودة.
  - على المديرين أن يساندوا بفاعلية المنظمة في الإتصالات، فعلى المدير أن لا يقصر تدفق المعلومات على فئة معينة، بل يتوجب عليه أن يتعاون مع جهود المنظمة الكلية في الإتصال، ويساعد على بناء وتعميق تفهم الأفراد وولائهم للمنظمة .
  - يتوجب على الإدارة العليا أن تبني مناخا سليما للاتصال.
  - على كل مدير / مشرف أن يدرك مسؤولياته في الإتصال الجيد لمروسيه عندما يتحدث إليهم ، فمن - أهم عيوب الإتصالات والصعوبات التي تواجهها المنظمات هو عدم وجود إتصال مناسب من أسفل إلى أعلى.
  - على المدير أن يعي ويقر بأن لدى الموظفين الرغبة في مساعدة المنظمة التي يعملون لديها ، وأن لديهم أفكارا وإمكانات كبيرة لتحقيق كفاية أعلى.

وبصفة عامة على جميع أفراد المؤسسة أن يدركوا أهمية العملية الاتصالية في السير الحسن للعمل، والعمل على إزالة أي عائق يعيق تدفق المعلومات للأفراد، والتي منها المتعلقة بالجودة والنوعية في لعمل المقدم، فالإتصال الجيد يساعد على نشر المفاهيم والمعلومات المتعلقة بضمان جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعمال وهم بدورهم يتقيدون بتلك المفاهيم ويعملون بها من أجل ضمان رضا الزبون من خلال تقديم المنتج المطلوب أو الخدمة المطلوبة.

### 8.5. أهمية الإتصال داخل المؤسسة:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وفي إطار محيط معين والذي بدوره يتميز بالحركة والتغيير، وهذا ما يفرض عليها متابعتها والتكيف معاً، كما أنها تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى باعتباره العنصر الأساسي داخلها.

لذلك يستلزم على المؤسسة توفير نظام إتصالي فعال، وخلق المناخ السليم لذلك فالإتصالات عملية ضرورية للتسيير العام للمؤسسة، وكذلك وسيلة هامة بالنسبة للعامل والتنظيم من أجل تحقيق هدف عام وأساسي، والمتمثل في تحسين سير العمل ووظائف المؤسسة، وبالتالي الزيادة في الإنتاجية وتكمن أهمية الإتصال في تحقيق الأهداف التالية:

### 1.8.5. أهداف الإتصال بالنسبة للعامل:

- يرتبط الإتصال داخل المؤسسة بوظيفة العامل وتوضيح مهامه مما يزيد في فاعلية أدائه، وأهدافه، وانشغالاته ويمكن ذكر منها مايلي:
- يوفر الإتصال معلومات تعمل على تعريف العمال بالمؤسسة وما يجري داخلها من اتخاذ للقرارات، وإنجازاتها ومستقبلها.
- تحديد مهام كل عامل والتحكم في عمله وأدائه، وذلك بتوفير المعلومات الكافية والملائمة لذلك.
- يساعد على تحفيز العمال، ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.
- يساعد العمال على تقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم للرؤساء حول أمور تهم المؤسسة.
- ينمي الشعور بالإنتماء داخل جماعة العمل.
- يعمل على خلق جو من التقارب والإحتكاك والتفاعل بين أفراد جماعة العمل.
- يساعد العملاء على التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل.

### 2.8.5. أهداف الإتصال بالنسبة للتنظيم:

- إنّ أهداف الإتصال لا تقتصر على العامل فقط، لأنه يعتبر أحد العناصر الضرورية من أجل تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة، ومن بين هذه الأهداف ما يلي: [92]ص61
- تحسين سير الإنتاج كمّاً ونوعاً.
- تحسين تحديد التوجيهات المتعلقة بالتنفيذ والإدلاء، كالإعلان عن المكافأة أو العقوبات وإرسال المذكرات.
- تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة.
- يساهم في التماسك والتنسيق بين الوظائف، إذ لا يمكن لأي نشاط أن يقوم بطريقة منعزلة، بل يتطلب دائماً إدماج وظائفه والربط بينها.
- تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.
- يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات والمعوقات التي تواجه المؤسسة.
- يسمح بالتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بين مختلف الأقسام والمصالح.
- يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والهامة، وذلك بتوفير قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.
- ومن هذا اتضح لنا بأنّ الإتصال دور أساسي في ربط الأفراد داخل المؤسسة، وضمان السير الفعال للمؤسسة وعليه فإنّ من واجبات الإدارة العليا أن تضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع حاجات العمال بتزويدهم بقدر كاف من المعلومات والبيانات، وذلك بصفة دائمة ومستمرة حتى يكونوا على علم تام بنشاطات المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

إن تشعب الحياة الإقتصادية وإزدياد حدة المنافسة، أصبح اليوم يفرض على المؤسسة تطوير إنتاجها وخدماتها وتقديمها بأفضل صورة لزبائنها، وهذا يفرض عليها الإهتمام بالإتصال كوسيلة من وسائل تحفيز وتشجيع العمال للرفع من مستوى الإنتاج وضمان جودته، حيث تعتبر عملية الإتصال وسيلة حيوية داخل المؤسسة، فهي عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المؤسسة لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعمال.

و الإتصال داخل المؤسسة عنصر هام وفعال يربط بين كافة أفراد القوى العاملة، رؤساء ومرؤوسين لتوضيح البيانات المختلفة لسيرورة العمل، لذلك ينبغي وضع استراتيجية إتصالية داخلية فعالة، والإنصات دائما لمتطلبات السوق النوعية والكمية، لتضمن المؤسسة تسييرا جيدا للعمل وتحقيق أهدافها، وبالتالي ضمان نجاحها وبقائها.

## الفصل 6 الإطار الميداني للدراسة

### 1.6. التعريف بميدان الدراسة:

#### 1.1.6. نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة:\*

إن مؤسسة التركيب الصناعي، هي مؤسسة تابعة للمؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء سونلغاز SONELGAZ لكن في بداية نشأتها كانت عبارة عن وحدة التركيب الصناعي "KM" بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز في سبتمبر 1978، وفي أكتوبر 1983 تم تحويلها إلى المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي، وفي مرحلة إستقلالية تسيير المؤسسات الجزائرية، تحولت المؤسسة إلى شركة ذات أسهم وكان ذلك في فيفري 1989، وفي فيفري 2001 تبنت المؤسسة نظام الجودة من خلال حصولها على شهادة الإيزو 2009/94 بمعنى أن المؤسسة تتبع المعايير الدولية في نشاط عملها، وفي ماي 2004 حصلت على شهادة إيزو ثانية وهي شهادة إيزو 9001/2000 والمتعلقة برضا الزبائن.

أما في عام 2005 عادت مؤسسة التركيب الصناعي تابعة لمجمع سونلغاز، ويقدر رأس مالها الإجتماعي بـ 180.000.000.00 دج أما مقرها الإجتماعي هو الطريق الوطني رقم 01 بوفاريك-البلدية - الجزائر.

بالإضافة إلى أن مؤسسة التركيب الصناعي فرع سونلغاز هي عضوفي:  
\* الرابطة الجزائرية للصناعة (AIG).

\* الرابطة لتعزيز الكفاءة البيئية والجودة في إدارة الأعمال (APEQUE).

\* الإتحاد العربي لناقلي ومنتجي وموزعي الكهرباء (UAPTDE).

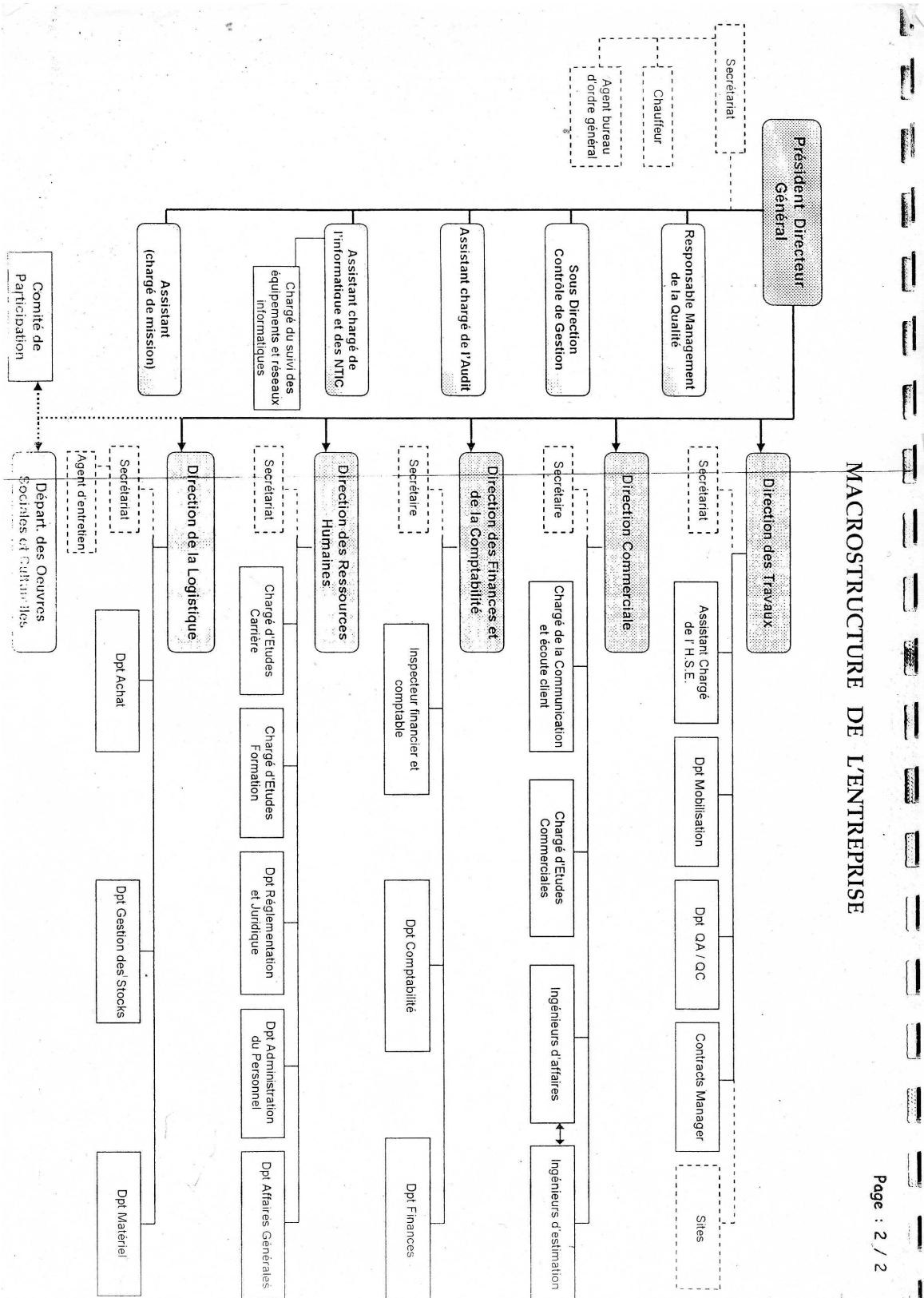
### 2.1.6. مجال عملها:

يتمثل نشاط المؤسسة في تركيب وصيانة كل أنواع المركبات البترولية والغازية، محطات توليد وتخفيض الكهرباء، المصانع، ومختلف أنواع التجهيزات الصناعية، بالإضافة إلى:

- تركيب وصيانة التجهيزات الميكانيكية.
- تركيب وصيانة الأجهزة الكهربائية.
- تركيب الأنابيب المعدنية وتلحميها.
- تركيب وصيانة التجهيزات النحاسية.
- تركيب الهياكل المعدنية.
- إنجاز أشغال أجهزة التكييف الحراري.
- إنجاز أشغال العزل.
- معالجة زيوت المحولات الكهربائية.

\*معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.  
**3.1.6. أهم قطاعات نشاط المؤسسة :** وتشمل:

- قطاع المحروقات والبتر وكيمياء.
  - قطاع الطاقة.
  - قطاع الحديد والصلب.
  - مواد البناء.
  - القطاع الغذائي الفلاحي.
  - قطاع المياه والري.
- وقد توسعت مؤسسة التركيب الصناعي من خلال تحقيق مشاريع واسعة النطاق بما في ذلك:
- \*محطات الكهرباء الرئيسية في الجزائر ومحطات (سكيكدة، حاسي مسعود، جيجل، مسيلة... إلخ).
  - \*إعادة تأهيل مصانع الحديد والصلب بالحجار.
  - \*محطة ضخ المياه بسد بني هارون وغيرها من المشاريع الضخمة.



شكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التركيب الصناعي

## 2.6. خصائص أفراد العينة:

جدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الجنس والفئات المهنية.

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الجنس الفئات المهنية
85	29	23	33	ذكر
% 71	% 93,55	% 46	% 84,5	
35	2	27	6	أنثى
% 29	% 6,45	% 54	% 15,5	
120	31	50	39	المجموع
% 100	% 100	% 100	% 100	

يتبين من خلال الجدول أن المبحوثين يتوزعون حسب الجنس كالتالي:  
71 % من الذكور مدعمة هذه النسبة، بنسبة 93,55 % من عمال التنفيذ تليها نسبة 84,5 % من الإطارات، ثم نسبة 46 % من عمال التحكم.

أما نسبة 29 % تمثل نسبة المبحوثات اللواتي يتوزعن بنسبة 54 % من عمال التحكم تليها نسبة 15,5 % من الإطارات النسوية وأخيرا نسبة 6,45 % من عاملات التنفيذ.

ومنه يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور في مؤسسة التركيب الصناعي تساوي أكثر من ضعف نسبة الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي كذلك نلاحظ أن نسبة الإطارات الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث، في حين نجد نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور فيما يخص عمال التحكم نظرا لطبيعة المنصب التي تنحصر أحيانا أعماله في جمع البيانات والمعلومات ودراسة المشاريع أي تتميز هذه الأعمال بالطابع الاستشاري.

جدول رقم 06: توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
17,5 %	21	أقل من 25 سنة
51 %	61	35-25 سنة
18 %	22	46-36 سنة
13,5 %	16	57-47 سنة
100 %	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 06 توزيع المبحوثين حسب السن حيث تتوزع أكبر نسبة منهم مقدر ب 51 % من الفئة العمرية 35-25 سنة مقابل نسبة 18 % من الفئة العمرية 45-36 سنة، تليها نسبة 17.5 % من الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 25 سنة، وأخيرا نسبة 13,5 % من الفئة العمرية 57-47 سنة .

ومنه نستنتج أن الفئة العمرية تتراوح ما بين 35-25 سنة وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على توظيف الشباب والقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم. للإشارة فإن متوسط سن أعضاء العينة يساوي 36 سنة.

جدول رقم 07: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الأقدمية
68,5 %	82	9-1
16,5 %	20	18-10
10 %	12	27-19
5 %	6	28 فما فوق
100 %	120	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 68,5 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 9-1 سنوات مقابل 16,5 % من المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح بين 18-10 سنة تليها نسبة 10 % من المبحوثين ذوي فئة الأقدمية 27-19 سنة وأخيرا نجد نسبة 5 % من المبحوثين الذين تقدر الأقدمية لديهم من 28 سنة فما فوق.

ومن خلال التحليل الإحصائي للجدول نرى أن نسبة الأقدمية لدى العمال أقل من 10 سنوات بصفة كبيرة، مع العلم أن متوسط أقدمية العمال هو 9 سنوات ونصف.



جدول رقم 08: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4 %	5	ابتدائي
5 %	6	متوسط
32,5 %	39	ثانوي
58,5 %	70	جامعي
100 %	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المستوى الجامعي هي الغالبة وهذا بنسبة 58,5 % بالمقابل نجد نسبة 32,5 % من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي، مقارنة بنسبة 5 % لهم مستوى متوسط، أما ذوي المستوى الابتدائي تقدر بنسبة 4 %.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن مؤسسة التركيب الصناعي تحتوي على عمال مستواهم التعليمي يتأرجح بين الثانوي والجامعي بنسبة 91 %.

جدول رقم 09: توزيع المبحوثين حسب مستواهم في اللغة

النسبة	التكرار	اللغة	
0,83 %	1	ضعيف	العربية
6,66 %	8	متوسط	
92,5 %	111	جيد	
100 %	120	المجموع	
0 %	-	ضعيف	الفرنسية
47,5 %	57	متوسط	
52,5 %	63	جيد	
100 %	120	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 92,5 % من المبحوثين الذين يتقنون اللغة العربية بصفة جيدة تليها نسبة 52,5 % من المبحوثين الذين يتقنون اللغة الفرنسية بصفة جيدة مقابل 47,5 % من المبحوثين الذين يتقنون اللغة الفرنسية بصفة متوسطة.

بالإضافة إلى نسبة 6,66 % من المبحوثين الذين يتقنون العربية بصفة متوسطة ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أن نسبة كبيرة من المبحوثين يتحكمون في اللغتين العربية والفرنسية بصفة جيدة باعتبار أن 58,5 % من عمال مؤسسة التركيب الصناعي جامعيين.

ولا نجهل فئة من المبحوثين نجد لديهم عدم التحكم في اللغة العربية وهذا راجع إلى طبيعة تكوينهم، وهم أصحاب المناصب العليا في المؤسسة ذوي أقدمية طويلة.

### 3.6. تحليل المعطيات الميدانية:

#### 1.3.6. دور أنواع الإتصالات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم 10: معنى أنظمة الإيزو ISO9000 بالنسبة للفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإيجابية
54 %24	12 %31	24 %23.3	18 %21,7	مطابقة المنتج مع المواصفات الموضوعية بالنسبة المؤسسة
78 %35	11 %28	36 %35	31 %37	قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية وانخفاض شكاوى العملاء
20 %9	4 %10	13 %12.6	3 %4	منتج بلا عيوب والأداء السليم من أول مرة
73 %32	12 %31	30 %29.1	31 %37.3	الحفاظ على مستوى جودة الأداء عن طريق المراقبة والفحص المستمر للمنتج النهائي
*225 %100	39 %100	103 %100	83 %100	المجموع

(\* المبحوثون أجابوا أكثر من إجابة).

تمثل نسبة 35% الإتجاه العام للجدول وهم المبحوثين الذين يرون أن أنظمة الإيزو ISO9000 تعني قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية، وإنخفاض شكاوى العملاء، تدعم هذه النسبة ب 37% من الإطارات، تليها نسبة 35% من عمال التحكم، ونسبة 28% من عمال التنفيذ.

مقابل نسبة 32% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المعنى هو الحفاظ على مستوى جودة الأداء عن طريق المراقبة والفحص المستمر للمنتج النهائي، مدعمة بنسبة 37,3% من الإطارات.

كما نجد نسبة 24% من المبحوثين الذين أجابوا بأن معنى المواصفات وأنظمة الإيزو هي مطابقة المنتج مع المواصفات الموضوعية بالنسبة للمؤسسة ، مدعمة بنسبة 31% من عمال التنفيذ، وأخيرا نجد نسبة 9% من المبحوثين الذين أجابوا بأن معناها منتج بلا عيوب و الأداء السليم من أول مرة ، والتي تدعمها نسبة 12,6% ومن خلال النتائج الإحصائية للجدول نستنتج أن هناك وعي لدى عمال مؤسسة التركيب الصناعي بمعنى نظام الإيزو 9000 المتعلق بنظام إدارة الجودة ، وهذا راجع إلى دور الإدارة في إعلام العمال بهذا المفهوم نظرا لحصولها على شهادتي الإيزو، وهي إيزو 9002/94 في فيفري 2001 والتي تبين بأن المؤسسة تطبق المعايير المطلوبة، وشهادة إيزو 9001/2000 في ماي 2004 والمتعلقة برضا الزبائن ( أنظر ملحق رقم 2)، وهي في طريقها للحصول على شهادة إيزو 11000 المتعلقة بالبيئة، وتقوم الإدارة - إدارة الموارد البشرية- بإعلام الموظف الجديد بهذا النظام من خلال وثيقة تقدم له في بداية التوظيف مكتوب عليها شرح للمنصب الذي سيعمل به، وكذا إبلاغه بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو للجودة ، وأهداف المؤسسة وواجبات الموظف نحوها ( أنظر ملحق رقم 3).

جدول رقم 11: إيضاح المؤسسة لمعنى المواصفات الدولية ISO ونوع الإتصال المستعمل في ذلك

النسبة	التكرار	الإيضاح	
		55 %	66
28,3 %	34	إتصال غير مباشر	
16,7 %	20	لا	
100 %	120	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 55% الذين أجابوا بأن المؤسسة قامت بتوضيح بواسطة الإتصال المباشر، تليها نسبة 28,3% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة قامت بالتوضيح عن طريق الإتصال غير المباشر معنى المواصفات الدولية ISO . ونجد نسبة 16,7% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم قيام المؤسسة بإيضاح معنى المواصفات الدولية.

تعتبر مؤسسة التركيب الصناعي من المؤسسات التي تسعى لإعطاء مكانة لها في السوق خاصة بعد حصولها على شهادة الأيزو ، فهي تسعى من وراء ذلك لتحقيق عدة مبادئ منها، الرضا والمصداقية لزبائنها، والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها، وكذا مواجهة المنافسة الشديدة ، والشراكة مع المؤسسات الأجنبية وكل هذه المبادئ مهمة بالنسبة للمؤسسة في بداية تطبيقها لنظام الجودة .

لكن المهم من كل هذا هو تعميم مفهوم الجودة في كل مستويات المؤسسة من خلال نشر ثقافة الجودة لعمالها الذين يمثلون العنصر الأهم لتحقيق الجودة المطلوبة ، لذلك قامت المؤسسة بإيضاح معنى المواصفات الدولية للعمال عبر مختلف أنواع الإتصال ، منها المباشر من خلال عدة وسائل للإتصال وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات التي قامت بها إدارات المؤسسة، والمشرفون في العمل الذين قاموا بالتوضيح من خلال الإشراف في مواقع العمل ، بالإضافة إلى الإتصال غير المباشر من خلال وسائل الاتصال المتمثلة في المنشورات ومجلة المؤسسة (أنظر الملحق رقم 4) .

لكن يوجد فئة قليلة من المبحوثين تصرح بعدم إيضاح المؤسسة لمعنى المواصفات الدولية وهذا راجع ربما لتوظيفهم مؤخراً، لذلك لا بد على الإدارة أن تقوم بدورات تحسيسية لنشر ثقافة الجودة الشاملة وضرورة التقيد بالعمل الصحيح، دون أخطاء أو نقائص .

ومنه نستنتج أن مؤسسة التركيب الصناعي قامت بإيضاح معنى المواصفات الدولية الأيزو للعمال وتعتبر الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 12: مسؤولية تطبيق نظام الإيزو ISO

النسبة	التكرار	الإجابة
7%	8	الإطارات فقط
-	-	عمال التحكم
-	-	عمال التنفيذ
93%	112	جميع أفراد المؤسسة
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين وإن لم نقل كل عمال المؤسسة يصرحون بالإجماع بأن مسؤولية تطبيق أنظمة الإيزو تقع على عاتق جميع أفراد المؤسسة ككل وهذا بنسبة 93%، مقابل 7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن مسؤولية تطبيق أنظمة الإيزو هي مسؤولية الإطارات فقط.

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن هناك إجماع من طرف عمال المؤسسة صرحوا بأن مسؤولية تطبيق أنظمة الإيزو هي مسؤولية جميع أفراد المؤسسة دون النظر إلى مستواهم فيها ، ومنه نستنتج أن المبحوثين يدركون ضرورة المشاركة العمالية في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل بصفة عامة، والقرارات التي تخص نظام الجودة بصفة خاصة.

جدول رقم 13: إعلام الإدارة بالتغييرات الخاصة بالعمل حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال التحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
41	5	13	23	دائما
34,16%	16%	26%	59%	
64	17	34	13	أحيانا
53,34%	55%	68%	33%	
15	9	3	3	أبدا
12,5%	29%	6%	8%	
120	31	50	93	المجموع
100%	100%	100%	100%	

يتبين لنا من خلال الجدول بأن الإتجاه العام يقدر بنسبة 53,34% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة تعلم العمال بالتغييرات التي تخص العمل في بعض الأحيان مدعمة بنسبة 68% من عمال التحكم، تليها نسبة 55% من عمال التنفيذ، ثم نسبة 33% من الإطارات، فيما عبر 34,16% من المبحوثين بأن الإدارة تعلم دائما العمال عما يحصل في العمل من تغييرات، والتي تدعمها نسبة 59% من الإطارات.

كما نجد نسبة 12,5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تقوم بإعلام عمالها ، والتي تدعمها نسبة 29% من عمال التنفيذ.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول مدى اهتمام الإدارة بتبليغ عمالها بالتغييرات والمخططات الخاصة بالعمل خاصة فئة الإطارات باعتبارها الفئة التي تتخذ مختلف القرارات الإستراتيجية الخاصة بتنفيذ العمل.

ف تطبيق نظام الجودة يتطلب توفير قاعدة من المعلومات والبيانات الإحصائية المستمرة التي تخص العمل وتنفيذ المهام، وهذا لمواجهة كل التغييرات التي تطرأ على العمل خاصة التي تأتي بصفة مفاجئة ، فيتعين على الإدارة التواصل دائما مع عمالها دون النظر إلى مستواهم في السلم الهرمي ، وإعطائهم كل المعلومات في الوقت المناسب ، والتي تخص إنجاز مختلف الأعمال، لأن المؤسسة تتعامل مع زبائن محليين ودوليين، والمطلوب هو تحقيق رضاهم وكسبهم في جهتها، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية لذا فإن أي خطأ في العمل سيكلف خسارة هؤلاء الزبائن ، وبالتالي خسارة المؤسسة وعدم تحقيقها لأهدافها الموضوعية.

#### جدول رقم 14: وسيلة الإتصال المفضلة حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
11 %9	2 %6,5	5 %10	4 %10	منشورات
77 %64	17 %55	34 %68	26 %67	إجتماعات
32 %27	12 %38,5	11 %22	9 %23	مقابلة شخصية
120 %100	31 %100	50 %100	39 %100	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 64% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإجتماعات أفضل وسيلة إتصال، والمدعمة بنسبة 68% من عمال التحكم، تليها نسبة 67% من الإطارات، ثم نسبة 55% من عمال التنفيذ. مقابل 27% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يفضلون المقابلة الشخصية، تدعم هذه النسبة نسبة 38,5% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 23% من الإطارات، وأخيرا نجد نسبة 9% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يفضلون المنشورات مدعمة بنسبة 10% لدى كل من الإطارات وعمال التحكم.

نستنتج من خلال الجدول أن اختيار الوسيلة الإتصالية والمتمثلة في الإجتماعات مفضلة لدى جميع الفئات المهنية بالمؤسسة محل الدراسة، فهي وسيلة اتصال شفوية بحيث تمكنهم من اكتساب المعلومات وفهمها بواسطة الحوار والنقاش القائم بينهم ، وبين المسؤولين فيما يخص العمل، وكذا فهم نظام الجودة، والإلمام بكل متطلباته، بالإضافة إلى فوائد الإجتماعات ، خاصة لدى عمال التنفيذ والتحكم حيث تسمح لهم من مواجهة المسؤولين وجها لوجه، ويترحون بذلك إنشغالاتهم ومشاكلهم مباشرة، وهو ما يترك لهم الحرية في التعبير أكثر من أي وسيلة إتصالية أخرى، وفي آخر الاجتماع ينتهون في النهاية إلى أخذ القرارات الملائمة لكل الطرفين . إذن تعتبر الاجتماعات أفضل وسيلة اتصال لدي كل المبحوثين من كل الفئات المهنية بالمؤسسة.

جدول رقم 15: إحتمال وصول المعلومات في الوقت المناسب حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطارات	الفئات المهنية	
				الإجابة	
54 %38,5	11 %28	20 %34,5	23 %55	نعم	
56 %40,5	19 %49	25 %14	12 %28	لا	
29 %21	9 %23	13 %22,5	7 %17	كبر حجم المؤسسة وتعدد المستويات الإدارية بها	
				عدم فاعلية وسيلة الإتصال	
*139 %100	39 %100	58 %100	42 %100	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد نسبة 40,5% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب بسبب كبر حجم المؤسسة وتعدد المستويات الإدارية مدعمة بنسبة 49% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 28% من الإطارات، ونسبة 14% من عمال التنفيذ.

مقابل نسبة 38,5% من المبحوثين الذين أجابوا بوصول المعلومات في الوقت المناسب مدعمة بنسبة 55% من الإطارات، كما نجد نسبة 21% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب بسبب عدم فاعلية وسيلة الإتصال ، والتي تدعمها نسبة 23% من عمال التنفيذ، ونسبة 22,5% من عمال التحكم.

ومن خلال التحليل الإحصائي للجدول نستنتج بأن المعلومات تصل في الوقت المناسب، وبصفة سريعة لدى فئة الإطارات، لأنها الفئة المقربة أكثر من القمة في الهرم التنظيمي، والمعلومات تمر أولاً منها، فاتخاذ القرارات والأوامر الكبيرة تمر من القمة لتصل إلى بعد ذلك إلى القاعدة.

أما الفئات المهنية الأخرى والمتمثلة في فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم يرون أن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب، بل تصلهم بصفة بطيئة ويرجع ذلك لعدة أسباب ، من أهمها كبر حجم المؤسسة وتعدد المستويات الإدارية، فمؤسسة التركيب الصناعي تعتبر مؤسسة كبيرة الحجم جغرافياً، لأن المديرية العامة تقع في منطقة، وورشات العمل تقع في مناطق أخرى، بالإضافة إلى أن لها فروع أخرى في مختلف مناطق الوطن، وهذا حسب المشاريع التي تقوم بها في تلك المناطق، وحسب طبيعة نشاط المؤسسة .

وهذه الورشات تحوي على نسبة كبيرة من عمال التنفيذ الذين يجب أن تصلهم المعلومات في الوقت المناسب والمحدد من أجل إنجاز العمل النهائي، والذي يجب أن يتم بدقة وبدون أخطاء لتحقيق الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى سبب تأخر آخر والمتمثل في عدم فاعلية وسيلة الإتصال، وذلك بسبب عدم اختيار الوسيلة الملائمة لطبيعة المعلومة ، فالعمال قد يحتاجون إلى المعلومة بصفة سريعة من أجل إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم وبالتالي فإن ذلك يتطلب الوسيلة التي تتميز بالسرعة كالهاتف، والانترنت مثلا.

إضافة إلى هذا صرح بعض العمال من خلال استطلاعاتنا أرجع سبب التأخر في المعلومة إلى التنقل الدائم وعدم ثبوتهم في مكان واحد، حسب المهام الموكلة إليهم، وبالتالي لاتصلهم المعلومات

في الوقت المناسب ، بالإضافة إلى الجانب الاحتكاري للمعلومات من طرف أشخاص يبقون المعلومات في حوزتهم ، ولا يمررونها لأماكن العمل الأخرى. وكل هذه الأسباب التي تعرقل سير المعلومات لأماكن العمل بصفة سريعة تمثل عوائق تنظيمية تعرقل سير العملية الإتصالية داخل مؤسسة التركيب الصناعي، وهذا ما يعرقل بدوره نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فالجودة ضرورية في العمل المنجز، وتأخر المعلومات المتعلقة به يسبب عدم تحقيقها، لذلك لا بد من توفير المعلومات، وفتح قنوات الإتصال بصفة مستمرة، والإهتمام بالتغذية العكسية من أجل معرفة كيفية سير العمل وإزالة العراقيل التي تعرقل سير المعلومات في مختلف المستويات الإدارية الموجودة بالمؤسسة.

#### جدول رقم 16: إحتمال رضا المبحوثين عن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة

المجموع	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
72	12	30	30	نعم
%60	%39	%60	%77	
48	19	20	9	لا
%40	%61	%40	%23	
120	31	50	39	المجموع
%100	%100	%100	%100	

يتمثل الإتجاه العام للجدول المقابل نسبة 60% من المبحوثين الذين هم راضون عن طبيعة الإتصال ، تدعمها نسبة 77% من الإطارات، تليها نسبة 60% من عمال التحكم، ثم نسبة 39% من عمال التنفيذ.

مقابل نسبة 40% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم رضاهم عن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة، والتي تدعمها نسبة 61% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 40% من عمال التحكم.

من خلال نتائج الجدول يظهر أن 60% من المبحوثين هم راضون عن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة، لكن فئة عمال التنفيذ صرحوا بعدم رضاهم عن طبيعة الإتصال وهذا يرجع إلى الأسباب المذكورة في الجدول رقم -11- فكل وظيفة يؤديها العامل تتطلب توفير المعلومة المناسبة، فلا يستطيع تأدية مهامه بدون توفر المعلومات والبيانات الضرورية ، التي تساعد على إنجاز وظائفه، فقد يؤدي النقص في المعلومة إلى عرقلة وعدم إنجاز العمل بصفة كاملة، ووفق المواصفات المطلوبة، وفي آجاله المحددة، وبالتالي النقص في الجودة المطلوبة.

فإدارة الجودة الشاملة تنص على تسهيل وفتح قنوات الإتصال بين جميع مستويات المؤسسة . والملاحظ أنه يوجد أفراد بالمؤسسة هم راضون عن طبيعة الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة وبكل أنواعه، وأغلبهم من الإطارات، وذلك لقربهم من الإدارة ويتم تدفق المعلومات من عندهم ثم إلى باقي الفئات المهنية الأخرى.

ومنه نستنتج أن الرضا عن الإتصال بالمؤسسة هو متأرجح بين الإيجاب والسلب وهذا راجع إلى وجود عوائق تنظيمية تعرقل سير المعلومات التي تصلهم من أجل أداء العمل بصفة فعالة.

جدول رقم 17: إيضاح المشرف لكيفية القيام بالعمل حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإيجابية
86	25	32	29	نعم
%71,67	%81	%64	%74,36	
34	6	18	10	لا
%28,33	%19	%36	%25,64	
120	31	50	39	المجموع
%100	%100	%100	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 71,67% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف على العمل يقوم بتوضيح كيفية القيام بالعمل لعماله، هذه النسبة مدعومة بنسبة 81% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 74,36% من الإطارات، ثم نسبة 64% من عمال التحكم .

مقابل 28,33% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف لايقوم بإيضاح العمل والتي تدعمها نسبة 36% من عمال التحكم.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية نلاحظ بأن غالبية المبحوثين صرحوا بأن المشرف يقوم بشرح وتوضيح خطة العمل، وإعلامهم بكل ما يخص إنجاز العمل بصف طبيعية وفعالة، وهذا من خلال الإتصال المباشر بهم وبالتالي خلق التفاعل والإنسجام بين بعضهم البعض، وخلق علاقات إنسانية التي تعتبر مهمة في حقل التنظيم، والتي تعتبر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يجب التحلي بها، فيقوم الرئيس المباشر أو المشرف على العمل بإعلام عماله بكل صغير وكبير، من خلال المراقبة الدائمة لسير العمل والتي تعتبر عملية أساسية من أجل تقييم الأداء، والكشف عن النقائص والسلبيات في العمل، والعمل على تجاوزها.

إذن المشرف داخل المؤسسة محل الدراسة يقوم أثناء عملية الإشراف في العمل بإيضاح كيفية إنجازها، ويتضح لنا أن القائد مشرف ولايمكنه ترك المنفذين يشتغلون وحدهم، فهو موجه مما يدعم فكرة وجود الإتصال النازل أو التسيير الموجه.

جدول رقم 18: إعلام الإدارة بالأرباح التي تحققتها المؤسسة حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإيجابية
47	10	21	15	نعم
%39	%32	%44	%38,5	
73	21	28	24	لا
%61	%68	%56	%61,5	
120	31	50	39	المجموع
%100	%100	%100	%100	

إن الإتجاه العام للجدول يتمثل في نسبة 61% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تخبرهم بالأرباح التي تحققتها المؤسسة، وتدعم هذه النسبة نسبة 68% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 61,5%



من الإطارات، تليها نسبة 56% من عمال التحكم، بالمقابل نجد نسبة 39% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة تحبرهم بالأرباح التي تحققها المؤسسة ، والتي تدعمها نسبة 44% من عمال التحكم.

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه العام يتضح لنا أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن الإدارة لاتخبرهم بالأرباح التي تحققها المؤسسة بالرغم من إنجازاتها ومشاريعها الضخمة التي تقوم بها، وزيادة وتيرة نشاطها عبر مختلف سنوات العمل ، وكذا الأرباح والامتيازات التي تنالها من تلك المشاريع، وهذا يبين إحتكار الإدارة لتلك المعلومات المتعلقة بإستراتيجياتها، ولا تطلعها للعمال ، مما يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، فيجعلهم يقومون بتصرفات عدائية، وانخفاض للروح المعنوية وشعورهم بعدم الإلتناء للمؤسسة وتتاثر بذلك جودة العمل المنجز بمعنى لاتصبح من أولياتهم.

إلا أننا نجد نسبة من المبحوثين من مختلف الفئات المهنية، خاصة فئة الإطارات لها علم بالأرباح التي تحققها المؤسسة ، وهذا راجع إلى علاقتهم المباشرة بالإدارة باعتبارها تتواجد في قمة الهيكل التنظيمي، والبعض الآخر نجد أن لديهم علم من خلال طبيعة نشاطهم بالمؤسسة والمتمثل في المحاسبة، والتقارير السنوية الخاصة بالمشاريع.

أما فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم نجد عندي البعض علم بالأرباح من خلال وجود علاقة مع الإدارة، وكذا تسرب المعلومات من خلال قنوات الإتصال غير الرسمية، والتعامل والإحتكاك مع الزملاء، والحوارات التي تدور بينهم.

كما ترجع إستراتيجية الإدارة إلى عدم إخبار العمال بأرباح المؤسسة خوفا منها من ردة فعلهم ، من خلال المطالبة برفع الأجور، وتحسين الظروف المادية والاجتماعية لهم، خاصة المطالبة بالحوافز المادية وهذا ليس في صالحها .

لكن الحقيقة هي العكس فإعلام الإدارة جميع عمالها بإنجازاتها ومشاريعها والعوائد التي تعود عليها يعزز العلاقة بين الإدارة والعمال وحسن الإتصال والترابط في جماعة العمل وهذا ما يشعرهم بالإلتناء لهذه المؤسسة والولاء لها، وخلق روح الإبداع والعطاء وتطوير المؤسسة، من خلال أداء مهامهم طبقا للمواصفات الموضوعية ومن دون أخطاء وهذا في صالح المؤسسة من خلال إعطاء مكانة لها في البيئة الخارجية الموجودة فيها، وزيادة زبانتها، وبالتالي المساهمة في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لأن من مبادئها المشاركة العمالية في كمل شيء. إذن يبقى الربح سر لا يباح للآخرين، أو نوع من الطابوهات التسييرية للمؤسسة محل الدراسة.

#### جدول رقم 19: تخصيص الإدارة يوم لإستقبال العمال حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإيجابية
79	20	29	30	نعم
66%	64,5%	58%	77%	
41	11	21	9	لا
34%	35,5%	42%	23%	
120	31	50	39	المجموع
100%	100%	100%	100%	

يتضح من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 66% من المبحوثين الذين أجابوا بان الإدارة تخصص يوم للإستقبال، والتي تدعم هذه النسبة، نسبة 77% من الإطارات، تليها نسبة 64,5% من عمال التنفيذ، ثم نسبة 58% من عمال التحكم.

بالمقابل نجد نسبة 34% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم تخصيص الإدارة يوم للإستقبال، والتي تدعمها نسبة 42% من عمال التحكم.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين أكدوا على وجود يوم لإستقبال العمال من أجل تقديم إنشغالاتهم ومشاكلهم مباشرة، وهذا أمر إيجابي لأنه يحقق الإتصال المباشر بين الإدارة والعمال، والأهم من هذا هو الأخذ بعين الاعتبار لإشغالات واهتمامات ومطالب العمال، والإنصات لشاكيهم، واقتراحاتهم لأنه إن كان العكس فما هو المهم من هذا اليوم.

#### جدول رقم 20: إتجاه الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته بالفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإيجابية
61 %51	20 %64,5	24 %48	17 %43,5	من أعلى إلى أسفل
3 %2,5	-	3 %6	-	من أسفل إلى أعلى
56 %46,5	11 %35,5	23 %46	22 %56,5	في كل الإتجاهات
120 %100	31 %100	50 %100	39 %100	المجموع

يمثل الإتجاه العام للجدول نسبة 51% من المبحوثين الذين يرون أن إتجاه الإتصال داخل المؤسسة يتم من أعلى إلى أسفل، والتي تدعمها نسبة 64,5% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 48% من عمال التحكم، ثم نسبة 43,5% من الإطارات.

بالمقابل نجد نسبة 46,5% من المبحوثين الذين يرون أن نمط الإتصال يتم في كل الإتجاهات(صاعد- نازل) في نفس الوقت، والتي تدعم هذه النسبة نسبة 56,5% من الإطارات، تليها نسبة 46% من عمال التحكم.

ومن المعطيات الإحصائية نجد أنه يوجد رأيين حول نمط الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة محل الدراسة، بحيث نجد أن غالبية عمال التنفيذ يرون أنه يتم من أعلى إلى أسفل، أي الإتصال النازل، بمعنى أن الإدارة تصدر الأوامر، وتتخذ القرارات، والعمال ينفذون فقط دون وجود تغذية عكسية، والتي تعتبر مهمة في نجاح العملية الإتصالية، وهذا يعتبر أحد الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا عن الإتصال داخل المؤسسة.

في حين نجد العكس لدى فئة الإطارات وعمال التحكم ، فيرون أن الإتصال يتم في كل المستويات والإتجاهات (صاعد- نازل )، وهذا مايفسر الجدول رقم 12، حيث وجدنا أن هتئين الفئتين راضيتين عن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة.

ونظام الإتصال ليس مجرد وسيلة تتم من خلاله توضيح مسار العمل فقط، بل هو شبكة من التفاعلات، والعلاقات التي يلعب فيها العنصر البشري دورا مهما، ويساعد الإتصال على تحقيق التعاون، وتحفيز العمال بناء روح الفريق لإنجاز الأعمال، فنجاح الإتصال الرسمي يتم عن طريق الإتصال الذي يجمع جميع مستويات المؤسسة، لأن اتخاذ القرارات والتنفيذ فقط يولد نوع من الروتين لدى العمال، لذلك ينبغي على الإدارة أن تبني مناخا سليما للإتصال، فاتصال الرئيس بالمرؤوسين والمرؤوسين برئيسهم يولد التفاعل بينهم وكذا روح الفريق الواد الذي يعمل من أجل إنجاح المؤسسة وبقائها، وهو بذلك يعتبر الإتصال الذي يتم في كل الإتجاهات هو الأنجع والأفضل في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وحسب رأي العمال في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن هناك اختلاف في تحديد نمط الإتصال الذي يتم داخلها وحسب نوع الفئة المهنية فالطبقة الدنيا في المؤسسة تقول بأن الإتصال النازل هو الذي يتم بالمؤسسة أما الفئة العليا تقول بأن نمط الإتصال يتم في كل الإتجاهات (صاعد- نازل).

#### جدول رقم 21: إمكانية وجود فريق عمل مختص في البحث عن مشاكل الجودة

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
77	17	31	29	نعم
%64	%55	%62	%74	
43	14	19	10	لا
%36	%45	%38	%26	
120	31	50	39	المجموع
%100	%100	%100	%100	

يتضح لنا من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 64% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يوجد فريق مختص في حل مشكلات الجودة والتي تدعمها نسبة 74% من الإطارات، تليها نسبة 62% من عمال التحكم، ثم نسبة 55% من عمال التنفيذ. بالمقابل نجد نسبة 36% من المبحوثين الذين نفوا وجود هذا الفريق مدعمة بنسبة 45% من عمال التنفيذ.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن غالبية المبحوثين أجمعت على وجود فريق عمل مختص في البحث عن المشكلات المتعلقة بجودة العمل داخل المؤسسة، وهذا مايسمى بحلقات الجودة، حيث يلتقي العمال في فترات معينة، لمناقشة وتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة واقتراح الحلول الملائمة لمعالجة تلك المشاكل الموجودة في مجالات أعمالهم المختلفة.

وهذا ما أثبتته أحد إطارات المؤسسة عند قيامنا بمقابله، وهو أحد المراقبين للجودة ، حيث أوضح لنا بأن إدارة الجودة بالمؤسسة تقوم بتعيين مراقبين من الإطارات ، في كل مديرية من مديريات المؤسسة وتوزع عليهم الأعمال، ويسمون كذلك بالمراقبين الداخليين ، فيقومون دوريا بمراقبة سياسة

الجودة المتبعة من خلال إتباع معايير موضوعة من طرف إدارة الجودة ، ويقومون بالمقارنة بين تلك المعايير ونسبة تطور الاعمال الحاصلة ، وكل مديرية لديها معايير معينة تتبعها، مثلا مديرية الموارد البشرية حيث نجد من تلك المعايير ( معايير الجودة) مستوى رضا المكونين، واقع مخطط التوظيف، واقع التكوين، شكاوى العمال، وغيرها، حيث يقومون بحسابات معين، ويقومون بالمقارنة مع المعايير الموضوعة (أنظر الملحق رقم 4)، فإذا وجدوا النتائج المحصل عليها وفق تلك المعايير فإن مستوى الجودة إيجابي، وإذا كانت بعيدة عنها فإنه يوجد خلل، فيقومون بالبحث من أجل إيجاد الحلول، وعند نهاية البحث يقومون بكتابة تقرير يلخصون فيه كل النتائج، ويقوم كل رئيس للجنة أو فريق العمل من كل مديرية كما أوضحنا ، بالإجتماع مع مدير إدارة الجودة في المؤسسة لتحليل المعطيات الموجودة في التقارير ليخلص في النهاية إلى تقييم شامل عن الجودة بالمؤسسة ككل، والبحث عن الحلول لمشاكل الجودة إن وجدت.

بالإضافة إلى أنه مرة يوجد مراقبون خارجيون تشكلهم الهيئة الأجنبية AFNOR (Association Française de Normalisation) وهي التي أشرفت على منح شهادة الإيزو

حيث يقومون باجتماع في العام،حتى تتأكد بأن المؤسسة تسير على خطى جيدة لتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

إذن فحلقات الجودة ضرورية بالمؤسسة من أجل البحث عن المشاكل المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق الجودة، وضمان السير الحسن للعمل. ولكن ينبغي إعلام العمال بوجود هذا الفريق بالمؤسسة ليكونوا على علم ودراية بوجوده ويكونوا دائما على استعداد من أجل بذل الجهود للمشاركة مع هذا الفريق من أجل إنجاح نظام الجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 22: كفاءة معاملة المشرف داخل المؤسسة حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية
17	5	3	3	الإجابة
11,5%	14%	13,4%	6,4%	يضغط على العمال بشدة في العمل دون مراعاة قدراتهم
53	18	21	14	ينفذ العمل طبقا للتعليمات والأوامر
35,5%	51,5%	31,3%	29,8%	يسمح بتبادل الأفكار
43	4	23	16	يساعد العامل ويحمسه على الجودة في العمل
29%	11,5%	34,3%	34%	
36	8	14	14	
24%	23%	21%	29,8%	
*149	35	67	47	المجموع
100%	100%	100%	100%	

(\* المبحوثين أجابو أكثر من إجابة.

يقدر الإتجاه العام للجدول بنسبة 35,5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف ينفذ العمل طبقا للتعليمات والأوامر،تدعم هذه النسبة بنسبة 51,5% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 31,3% من عمال التحكم، ثم نسبة 29,8% من الإطارات.

مقابل نسبة 29% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يسمح بتبادل الأفكار مدعمة بنسبة 34,3% من عمال التحكم، ونسبة 34% من الإطارات، كما نجد نسبة 24% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يساعد العامل ويحمسه على الجودة في العمل مدعمة بنسبة 29,8% من الإطارات.

وأخيرا نجد نسبة 11,5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يضغط على العمال دون مراعاة قدراتهم والتي تدعمها نسبة 14% من عمال التنفيذ.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون أن مشرفهم ينفذ العمل طبقا للتعليمات والأوامر ونجد هذا عند فئة عمال التنفيذ، وهذا يعكس نمط الإشراف الذي يتميز بالانضباط والصرامة في ميدان العمل، حيث يقوم بالإشراف وفق القوانين والقواعد الرسمية التي يلتزم بها المشرف.

وفي المقابل نجد فئة الإطارات معظمهم يرون أن المشرف يسمح بتبادل الأفكار ، بالإضافة انه يساعد العامل ويحمسه على الجودة في العمل.

فالمشرف في إدارة الجودة الشاملة عامل مهم لتحفيز العمال، ويشجعهم على جودة الأداء، ويقدم لهم النصح والإرشاد، ويكون على تواصل دائم في العمل، وهذا يعكس نمط الإشراف الذي يمكن أن نقول بأنه ديمقراطي وبذلك يعكس بدوره على الجودة في العمل ويعمل على رفع مكانة المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية في مجال تواجدها.

عموما فإن المشرفين في مؤسسة التركيب الصناعي هم أكثر ديموقراطية في التعامل مع العمال لكن هذا لا يمنع من وجود بعض المشرفين الذين يتميزون بالقسوة والضغط على العمال وهذا يعتبر من المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

#### جدول رقم 23: كيفية رد المسؤول عن الأخطاء في العمل حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابية
-	-	-	-	سلط العقاب مباشرة
99	30	41	28	يأمر بإعادة إنجازه
70%	91%	67%	58,33%	
43	3	20	20	يساعد ويقدم الحلول من أجل إنجاح العمل
30%	9%	33%	41,67%	
142*	33	61	48	المجموع
100%	100%	100%	100%	

(\* المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 70% من المبحوثين الذين أجابوا أن رد المسؤول عن الأخطاء في العمل يتمثل في الأمر بإعادة إنجازه مدعمة بنسبة 91% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 67% من عمال التحكم، ثم نسبة 58,33% من الإطارات.

بالمقابل نجد نسبة 30% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول يساعد ويقدم الحلول من أجل إنجاح العمل مدعمة بنسبة 41,67% من الإطارات، ثم نسبة 33% من عمال التحكم.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن غالبية الباحثين يرون أن المسؤول أو المشرف المباشر، في حالة ما أخطأ العامل في عمله ليس متشدد في معاملته له، ولايسلط العقاب مباشرة، وإنما يأمر بإعادة إنجازه، وهذا مانجده عند فئة عمال التنفيذ ، الذين هم ملزمون بالجودة في العمل، وعدم الخطأ لأن مهمتهم صعبة، والمتمثلة في التركيب والصيانة في مختلف المجالات، والخطأ ممنوع لأنهم يتعاملون مع الأجهزة الكبيرة والمتطورة لتقديم خدماتها لزيائنها، والعمل على تحقيق رضاهم.

ومن خلال زيارتنا للمؤسسة لاحظنا فيما يخص بعض العمال كل من لديه مشكلة في فهم بعض الأمور المتعلقة بالعمل يقوم بمساعدة رئيسه، فيقوم بدوره بالمساعدة اللازمة، ويسمح لهم بتبادل الآراء ومناقشتهم في موضوع العمل.

على العموم فإنّ المسؤول في إدارة الجودة الشاملة عامل مهم لتحفيز العمال، من خلال مساعدتهم على توجيه جهودهم، وهذا مايزيد من رضاهم، واعتزازهم بشخصيتهم، ويحقق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة، ويعزز من قدرتها التنافسية .

#### جدول رقم 24: تقييم العلاقة مع الرئيس وعلاقته بالأقدمية

المجموع	82 سنة فما فوق	27-19 سنة	18-10 سنة	9-1 سنوات	الأقدمية نوع العلاقة
8 %6,6	-	2 %14	1 %3	5 %7,4	جيدة جدا
55 %46	6 %100	6 %43	23 %70	20 %29,8	جيدة
49 %40,8	-	6 %43	9 %27	34 %50,8	متوسطة
6 %5	-	-	-	6 %9	سيئة
2 %1,6	-	-	-	2 %3	سيئة جدا
120 %100	6 %100	14 %100	33 %100	67 %100	المجموع

نجد من خلال ملاحظة الجدول نسبة 46% من الباحثين الذين أجابوا بأن علاقتهم برئيسهم جيدة والتي تدعمه نسبة 100% من الباحثين الذين أقدميتهم تفوق 82%، تليها نسبة 70% من الباحثين الذين تتراوح أقدميتهم من 18-10 سنة، ثم نسبة 43,8% من الباحثين الذين أقدميتهم من 27-19 سنة.

مقابل نسبة 40,8% من الباحثين الذين أجابوا بأن علاقتهم متوسطة برئيسهم مدعمة بنسبة 50,8% من الباحثين الذين أقدميتهم تتراوح من 9-1 سنوات، ونجد نسبة 6,6% من الباحثين الذين علاقتهم جيدة برئيسهم مدعمة بنسبة 14% من الباحثين الذين تتراوح أقدميتهم من 19-27 سنة.

من خلال النتائج الإحصائية نستنتج أنه كلما زادت الأقدمية بالمؤسسة محل الدراسة، كلما كانت العلاقة مع الرئيس أحسن.

وهذا ما يفسره جدول رقم 18 و رقم 19، مايبين أن الرئيس ومرؤوسيه تجمعهم علاقات طيبة، وهنا يبرز دور قائد الجودة في إرساء العلاقات الإنسانية بين العاملين، وزرع قيم التعاون والتضامن بينهم. كذلك نجد التفاعل والاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس طيلة سنوات الخدمة بالمؤسسة بالمؤسسة، يولد بينهم علاقات إنسجام وترابط، فمساعدة العاملين في حل مشاكل العمل، وتقديم النصح والإرشاد لهم، وكذا المعاملة الطيبة يولد الشعور بالإرتياح والرضا لدى العاملين، فهو لبنة أساسية لبناء روح الفريق الذي يساعد على أداء العمل بشكل جماعي، كما يسمح بتنسيق الجهود وتعاون الجميع لتحقيق العمل المطلوب إنجازه.

لكن بالمؤسسة محل الدراسة يوجد فئة من العمال خاصة الذين لديهم سنوات قليلة من العمل بها تجمعهم علاقة متوسطة برئيسهم وآخرين سيئة، وهذا ربما يرجع إلى عدم استيعابهم بعد طريقة معاملة الرئيس لهم وعدم فهم شخصيته، بفعل السنوات القليلة من العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى رغبة العديد منهم في الحصول على إمتيازات مادية كالترقية مثلا التي لم تمنح لهم بعد. إذن فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في مؤسسة التركيب الصناعي هي تتراوح بين الجيدة والمتوسطة.

#### جدول رقم 25: نوع العلاقة مع الزملاء حسب الأقدمية

المجموع	28 سنة فما فوق	19-27 سنة	10-18 سنة	1-9 سنوات	الأقدمية نوع العلاقة
48 %40	3 %50	6 %50	9 %45	30 %36,5	التضامن والتماسك في العمل
24 %20	-	4 %33	8 %40	17 %21	التنافس
48 %40	3 %50	2 %17	3 %15	35 %42,5	علاقة مهنية فقط
120 %100	6 %100	12 %100	20 %100	82 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وجود نسبة 40% من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم مع الزملاء مبنية على التضامن والتماسك في العمل تدعمها نسبة 50% من المبحوثين الذين أقدميتهم تفوق 28 سنة، نفس النسبة نجدها كذلك عند ذوي أقدمية من 19 إلى 27 سنة، تليها نسبة 45% من المبحوثين الذين أقدميتهم من 10-18 سنة، وأخيرا نسبة 36,5% من المبحوثين ذوي أقدمية أقل من 10 سنوات. أما المبحوثين الذين تجمعهم العلاقة المهنية فقط تقدر نسبتهم بـ 40% والتي تدعمها نسبة 50% من المبحوثين الذين أقدميتهم تفوق 28 سنة، ونسبة 42,5% من المبحوثين الذين أقدميتهم أقل من 10 سنوات.

وأخيرا نجد نسبة 20% من المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم مع الزملاء مبنية على التنافس مدعمة بنسبة 40% من المبحوثين الذين أقدميتهم من 10-18 سنة.

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نجد أن أفراد مؤسسة التركيب الصناعي تجمعهم علاقات تتراوح ما بين العلاقة المهنية، وعلاقة التضامن والتماسك في العمل، حيث نجد أن لسنوات الأقدمية علاقة مع طبيعة العلاقة التي تجمع أفراد العينة، ففي بداية سنوات التوظيف تكون العلاقة بينهم علاقة مهنية فقط، وبعد مرور سنوات العمل وبفعل الإتصال المباشر وغير المباشر الذي يربط بينهم تتطور العلاقة من العلاقة المهنية إلى علاقة التضامن والتماسك.

أما الأفراد الذين علاقتهم تنافسية هم الأفراد الذين يبحثون عن النفوذ والامتيازات والمكانة المناسبة على حساب الجانب الأخوي الذي كان من المفروض أن يطغى على جماعة العمل.

يمكن القول أن عمال المؤسسة محل الدراسة تجمع بينهم علاقات إنسانية قوامها المحبة والتعاون، وتقديم المساعدة لبعضهم البعض حيث يعتبرون أنفسهم عائلة واحدة ومشجعة على إتقان العمل وجودته وهذا من خلال التنافس على العطاء وتحسين الخدمات والجودة في العمل.  
جدول رقم 26: درجة إخلاص الزملاء في العمل حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية درجة الإخلاص
10 %8,33	2 %6,5	3 %6	5 %13	قوية جدا
49 %40,83	13 %42	16 %32	20 %51	قوية
57 %47,5	15 %48,5	28 %56	14 %36	متوسطة
4 %3,34	1 %3	3 %6	-	ضعيفة
-	-	-	-	ضعيفة جدا
120 %100	31 %100	50 %100	39 %100	المجموع

يتمثل الإتجاه العام للجدول في نسبة 47,5% من المبحوثين الذين درجة إخلاصهم في العمل متوسطة، مدعمة بنسبة 56% من عمال التحكم، تليها نسبة 48,5% من عمال التنفيذ، ثم نسبة 36% من الإطارات، بالمقابل نجد نسبة 40,83% من المبحوثين الذين درجة إخلاصهم في العمل قوية، والتي تدعمها نسبة 51% من الإطارات، تليها نسبة 42% من عمال التنفيذ، ونسبة 32% من عمال التحكم.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن درجة الإخلاص في العمل لدى الزملاء تختلف حسب الفئات المهنية وهي في الغالب متوسطة حيث قيمت درجة الإخلاص للزملاء ب 2,5/4 بأنها فوق المتوسط. وبكل بساطة يشير إلى نقص الوعي والضمير المهني، وخاصة فقدان قيمة العمل وإتقانه، مما يؤكد وجود معوقات تنظيمية تعرقل السير الناجح لنظام إدارة الجودة، فهناك نوع من الفردانية المتمثلة في كون كل واحد يبحث عن تحقيق أهدافه حتى ولو على حساب الآخرين، والإبتعاد عن أخلاقيات العمل وبذلك يصبح الأنا يتغلب على التضامن الجماعي. وهذا يؤدي إلى عدم إهتمامهم بالجودة التي ينبغي أن يكتسبوا ثقافتها ويعملون بجد وإخلاص على ضمانها بالمؤسسة.



### 1.1.3.6. الإستنتاج الجزئي الأول:

- بعد تحليل نتائج جداول الفرضية الأولى استخلصنا النتائج التالية:
- إدراك المبحوثين لمعنى المواصفات الدولية الأيزو ، حيث حصلت المؤسسة على شهادتين للإيزو ISO9000 وهي إيزو 9002/94، وإيزو 9001/2000، وفي طريقها للحصول على شهادة الأيزو 14000، وقامت بإيضاح هذه المواصفات عبر قنوات الإتصال المباشر و غير المباشر، باستعمال عدة وسائل للإتصال منها: الإجتماعات، مشرفين مباشرين، ملصقات ، مجلة المؤسسة... الخ.
  - وهذا يمثل خطوة أولى من المؤسسة لتوعية العمال بمعنى الجودة، ونشر ثقافتها ومتطلبات تطبيقها.
  - بين جميع المبحوثين تقريبا وهذا بنسبة 93% ، على أن المسؤولية تكون مشتركة بين كل الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، في تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة، وحصول المؤسسة على شهادة الأيزو تعتبر إنطلاقة ، أو خطوة جديدة لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - تقوم إدارة مؤسسة التركيب الصناعي بإعلام العمال بمختلف التغييرات بالعمل، وهذا يمثل نمط الإتصال النازل، حيث تتصل الإدارة بعمالها عبر مختلف وسائل الإتصال لتعلمهم بالتغييرات التي تطرأ على العمل ،ليتم إنجازه بصفة طبيعية، والعمل على التحسين المستمر للجودة ، باعتبار أن المؤسسة تتعامل مع زبائن وتعمل على تحقيق رغباتهم، وأهدافها في نفس الوقت.
  - وجدنا أن غالبية المبحوثين لاتصلهم المعلومات في الوقت المناسب من أجل إنجاز العمل، ويرجع السبب إلى وجود معوقات تحول دون وصوله في الوقت المناسب، مثل كبر حجم المؤسسة، وتعدد المستويات الإدارية، ومثل هذه المشاكل تؤدي إلى عرقلة العمل، كما تؤدي إلى تشويه المعلومة، وتشويش الإتصال، بالإضافة إلى عدم نقل مفاهيم الجودة للعمال بصفة سليمة وصحيحة، وبالتالي يؤثر هذا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - أظهرت مجموعة كبيرة من المبحوثين وهذا بنسبة 60% أنهم راضون عن طبيعة الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة ، وهذا عامل إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من وجود معوقات للإتصال.
  - بين المبحوثون على أن المشرف على العمل داخل المؤسسة يقوم بمساعدتهم من خلال شرحه وتوضيح خطة العمل، وهذا يبين أنه على إتصال دائم ومستمر بهم من أجل مراقبة سير العمل وظروفه.
  - أكدت غالبية المبحوثين أن الإدارة بالمؤسسة لاتقوم بإعلامهم بالأرباح السنوية التي تتحصل عليها من مختلف مشاريعها وصفقاتها.
  - تضع إدارة المؤسسة يوم معين لاستقبال عمالها من أجل تقديم إنشغالاتهم ومشاكلهم ،وهذا يمثل نمط الإتصال الصاعد الذي يربط العمال بالإدارة، وهو مايساهم في دعم العلاقة بينهم مما يساعد في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - بينت نصف العينة بأن نمط الاتصال داخل المؤسسة يتم من أعلى إلى أسفل (الإتصال النازل) ، وهذا لايساعد على نجاح المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
  - أكد المبحوثون على وجود فريق عمل داخل المؤسسة محل الدراسة مهمته البحث عن المشاكل المتعلقة بالجودة في العمل وهذا الفريق يعتبر وسيلة اتصال هامة في عملية التحسين المستمر كونها تساعد على تقديم الحلول و المقترحات للمشاكل المتعلقة بالجودة وبالتالي يمكن اعتبار هذا عامل مساعد و مشجع للتطبيق التدريجي لإدارة الجودة الشاملة المؤسسة و تحقيق نتائجها.
  - ركزت نسبة معتبرة من المبحوثين أن المشرفين بالمؤسسة هم دموقراطيين في التعامل معهم كونه ينفذون مهامهم بطريقة قانونية، فينفذون العمل طبقا للتعليمات والأوامر ، ويقوم المشرف بتوجيههم ويساعدهم على تحقيق الجودة في العمل، ويسمح لهم بتبادل الأفكار، وهذا ماخلق لديهم بالارتياح، والعمل على جودة عملهم، وفي حالة ماإذا أخطأوا في عملهم لايسلط العقاب عليهم مباشرة، وإنما يقوم بتقديم الحلول المناسبة من أجل إنجاز العمل، وتحقيق الجودة.

- أما بخصوص العلاقة بين الرئيس في العمل مع المبحوثين خاصة ذوي أقدمية طويلة هي علاقة جيدة، من خلال معاملته الطيبة والمبنية على الاحترام، وهذا بدوره يكسب العامل الثقة ، ويولد الشعور بالإنتماء للمؤسسة، ويدفعه أكثر على الإنتاج، لكن بصفة عامة فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في مؤسسة التركيب الصناعي هي علاقة متوسطة.
- إرتباط مؤشر الأقدمية بطبيعة العلاقة مع الزملاء، فالمبحوثين ذوي أقدمية قليلة علاقتهم مبنية على التنافس من أجل الحصول على المكانة المناسبة التي يريدونها داخل المؤسسة، أما ذوي أقدمية طويلة فالعلاقة في جماعة العمل هي علاقة مبنية على التضامن والتماسك بفعل التفاعل والانسجام الذي حصل من خلال سنوات العمل والعطاء للمؤسسة.
- أكد معظم المبحوثون أن درجة إخلاص الزملاء في العمل هي متوسطة بسبب عدة عوامل منها: نقص الضمير المهني ، واللامبالاة، وتضييع الوقت في الأشياء غير ضرورية، وهذه العوامل تمثل عوائق تنظيمية تعيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

### 2.2.3. برامج التكوين ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم 27: خضوع المبحوثين للتكوين الخاص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالفئات المهنية:

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
43	3	18	22	نعم
% 36	% 9,5	% 36	% 56,5	
77	28	32	17	لا
% 64	% 90,5	% 64	% 43,5	
120	31	50	39	المجموع
100%	100%	100%	100%	

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 64% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم خضوعهم للتكوين، والتي تدعمها نسبة 90,5% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 64% من عمال التحكم ثم نسبة 43,5% من الإطارات.

بالمقابل نجد نسبة 36% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم خضعوا للتكوين الخاص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مدعومة بنسبة 56,5% من الإطارات، ثم نسبة 36% من عمال التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين لم يخضعوا لتكوين خاص بكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، سوى فئة الإطارات وعمال التحكم، وهذا يرجع إلى أن فئة الإطارات وعمال التحكم لم علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية التي هي مسؤولة عن برنامج التكوين فهم الأكثر إستفادة من التكوين. بالإضافة إلى أن فئة الإطارات هي الفئة المسيرة لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة لذلك كان لابد لها من التكوين.

وأجاب أحد إطارات المؤسسة من خلال إستطلاعنا وهو من بين الذين خضعوا للتكوين بأن الإدارة قامت بتكوين بعض الإطارات عن طريق ملتقيات نظمت بهذا الصدد خارج المؤسسة، تعرفوا من خلالها على أهمية هذا النظام ومتطلبات تطبيقه حيث قال بأن أهمية نظام الجودة الشاملة تتمثل في:

- تحسين صورة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.
- تحسين التسيير العام للمؤسسة، بحيث تصبح مسيرة حسب نظام دولي متعارف عليه.
- وضع معايير الجودة الخاصة بالمؤسسة، والعمل على إتباعها من طرف جميع أفرادها.
- وحسب قوله قال بأن بعد عملية تكوينهم قامت المؤسسة بدورات تحسيسية موجهة لباقي إطارات المؤسسة وعمالها عن طريق مختلف وسائل الاتصال.
- فمن المستحيل تكوين جميع أفراد المؤسسة نظرا للعدد الكبير داخلها وكذلك التكاليف الباهضة لبرنامج التكوين، لكن المهم هو نشر مفاهيم ومتطلبات هذا النظام لدى جميع العمال من طرف الأفراد المكونين ونشر ثقافة الجودة، وضرورة التقيد بها من أجل تطوير العمل وهذا عبر مختلف وسائل الاتصال المتاحة سواء الكتابية منها أو الشفهية.

نستنتج من هذا أن المؤسسة قامت بتكوين فئة من العمال من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة بها.

جدول رقم 28: العائد من التكوين الخاص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المتكويين

الإجابة	التكرار	النسبة
التحكم الجيد والدقة في العمل	36	56,5%
إكتساب تقنيات جديدة	28	43,5%
أخرى	-	-
المجموع	64	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ التكوين الخاص بنظام الجودة الشاملة يساعد في التحكم الجيد والدقة في العمل، تليها نسبة 43,5% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يمكن من إكتساب تقنيات جديدة في العمل.

ومن نتائج الجدول نستنتج أنّ للتكوين الخاص بالجودة فوائد عديدة لدى المتكويين، فهو يساهم ويساعد العمال من التحكم الجيد والدقة في العمل وبالتالي تحقيق الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى إكتساب تقنيات جديدة من نماذج تسيير العمل خاصة لدى إطارات المؤسسة باعتبارها الفئة المسيرة، باعتبار أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو نظام جديد وهو معروف على المستوى العالمي، وهو يشمل مجموعة من المفاهيم والقيم الخاصة بالعمل من الإتقان، والدقة، والحضور الدائم، واستغلال الوقت وغيرها من القيم التي يجب أن يكتسبها العمال لذلك نلاحظ أن هناك ضرورة للتكوين والحاجة إليه بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 29: رأي المبحوثين حول ضرورة القيام بالتكوين

الفئات المهنية الرأي	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
ضروري	34 87%	29 58%	23 74%	86 71,6%
غير ضروري	5 13%	21 42%	8 26%	34 28,3%
المجموع	39 100%	50 100%	31 100%	120 100%

يتمثل الإتجاه العام للجدول بنسبة 71,6% ، من المبحوثين الذين يرون أن منصبهم يتطلب منهم تكوين ، وبصفة ضرورية، والتي تدعمها نسبة 87% من الإطارات تليها نسبة 74% من عمال التنفيذ ، ثم نسبة 58% من عمال التحكم، مقابل نسبة 28,5% من المبحوثين الذين لا يرون ضرورة للتكوين، تدعمها نسبة 42% من عمال التحكم.

ومن هذه النتائج الإحصائية نلاحظ أنّ غالبية المبحوثين صرحوا بضرورة تكوينهم لأن طبيعة منصبهم يفرض ذلك، وهذا راجع إلى دور التكوين في تنمية قدراتهم الفنية والمهنية ، بفعل مختلف التطورات الحاصلة في العمل ، والتماشي ، والتكيف مع تلك التطورات، بالإضافة إلى دور التكوين في الحصول على ترقيات وتحسين مستوى أدائهم في العمل.

ونجد أن فئة الإطارات وعمال التنفيذ يرون ضرورة التكوين وهذا لأن فئة الإطارات بحاجة إلى تطوير قدراتهم التسييرية ، ومعرفة نماذج جديدة في التسيير(مثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالمؤسسة) ، أما فئة عمال التنفيذ فهم بحاجة إلى تطوير قدراتهم ، واكتساب معارف جديدة من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة ، واستعمال العتاد والأجهزة والوسائل المتطورة التي تعتمد عليها المؤسسة في إنجاز أعمالها ومشاريعها.

ومنه نستنتج أن التكوين يمكن من اكتساب معارف، وتنمية القدرات للعمال من أجل تحسين جودة الأداء ، فالتكوين المستمر هو من أولويات نظام إدارة الجودة الشاملة ، واتيادات التكوين بالمؤسسة محل الدراسة يهدف إلى زيادة الكفاءة في العمل الذي يفرضه المنصب وتحسين الجودة.

#### جدول رقم 30: فوائد التكوين

المجموع	عمال التنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
25 %17,7	11 %31,4	11 %17,5	3 %7	ضروري لتحسين الوضعية الإجتماعية
16 %11,3	5 %14,3	8 %12,7	3 %7	مفروض من طرف الإدارة
100 %71	19 %54,3	44 %69,8	37 %86	شرط لتطوير الكفاءة
*141 %100	35 %100	63 %100	43 %100	المجموع

(\* ) المبحوثين أجابوا على أكثر من إجابة.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 71% من المبحوثين الذين أجابوا بأن التكوين ضروري وشرط أساسي لتطوير الكفاءة المهنية، والتي تدعمها نسبة 86% من الإطارات، تليها نسبة 69,8% من عمال التحكم، ثم نسبة 54,3% من عمال التنفيذ، مقابل 17,7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن التكوين ضروري لتحسين الوضعية الإجتماعية ، تدعمها نسبة 31,4% من عمال التنفيذ.

وأخيرا نجد نسبة 11,3% من المبحوثين الذين يرون أن التكوين مفروض من الإدارة والتي تدعمها نسبة 14,3% من عمال التنفيذ.

نستخلص من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين أجمعت على أن التكوين ضروري وشرط لتحسين كفاءتهم المهنية من خلال التزود بالمعارف والمؤهلات الجديدة في الجوانب التسييرية والتقنية، والخدماتية، وهو ضروري لتحسين الوضعية الإجتماعية، وهذا بفعل التكوين الذي يسمح لهم بتغيير المنصب من خلال الترقية إلى مناصب أعلى، وزيادة في الأجر، والطموح من أجل احتلال مناصب ومسؤوليات جديدة في السلم الهرمي للمؤسسة.

أما الفئة التي ترى أن التكوين هو مفروض من الإدارة ، هذا عندما تقوم المؤسسة بتوظيف آلات جديدة ومتطورة للعمل، تقوم بفرض التكوين من أجل معرفة كيفية تشغيلها وتوظيفها في العمل . إذن فالتكوين ضروري لتنمية القدرات وزيادة المعارف من أجل تحسين وضمان الجودة بالمؤسسة.

جدول رقم 31: عدد الدورات التكوينية المحصل عليها من طرف المبحوثين

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية العدد
47	18	21	8	لم أحصل على أية دورة
%39	%58	%42	%20,5	
39	7	17	15	دورة واحدة
%32,5	%22,6	%34	%38,5	
34	6	12	16	دورتان فأكثر
%28,5	%19,4	%24	%41	
120	31	50	39	المجموع
%100	%100	%100	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 39% من المبحوثين الذين لم يحصلوا على أية دورة تكوينية ، مدعمة بنسبة 58% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 42% من عمال التحكم، مقابل نسبة 32,5% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم حصلوا على دورة تكوينية واحدة ،تدعم هذه النسبة نسبة 38,5% من الإطارات، ونسبة 34 % من عمال التحكم. كما نجد نسبة 38,5 % من المبحوثين الذين حصلوا على أكثر من دورتين والتي تدعما نسبة 41 % من الإطارات.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين حصلوا على الأقل دورة تكوينية واحدة إلا فئة عمال التنفيذ، فإن غالبيتهم لم يحصلوا على أية دورة، ونجد العكس بالنسبة لفئة الإطارات فهي إستفادت أكثر من دورة تكوينية وهذا بحكم مركزها في السلم التنظيمي وعلاقتهم المباشرة بالإدارة .

وحصول الأفراد على التكوين يعكس سياسة المؤسسة في مجال التكوين وحرصها على مضاعفة الدورات التكوينية لدى فئة الإطارات لأنها المسؤولة الأولى عن تطوير وتحسين الجودة من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك ، واستيعاب التقنيات الجديدة التي تتبع نظام إدارة الجودة .لكن على المؤسسة أن تقوم بتمكين جميع أفرادها ومن كل المستويات الموجودة فيها من التكوين وعدم التمييز بين هذه المستويات لأن التعاون والتماسك في جماعة العمل ، مما يخلق الولاء للمؤسسة وهما من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وعدم المساواة في المعاملة قد تكون هناك عواقب وخيمة في التنظيم .

جدول رقم 32: الطرق المستخدمة في التكوين

النسبة	التكرار	الإجابة
%40	48	عقد الندوات
%16	19	إصدار نشرات خاصة
%44	53	إشراف من طرف الرؤساء في ميدان العمل
-	-	أخرى
%100	120	المجموع

يقدر الإتجاه العام للجدول بنسبة 44 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن الطريقة المستخدمة في التكوين هي الإشراف من طرف الرؤساء في ميدان العمل، تليها نسبة 40 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن الطريقة المستخدمة هي عقد الندوات والمؤتمرات، وأخيرا نجد نسبة 16 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن إصدار نشرات خاصة تمنح لهم هي الطريقة المستخدمة في التكوين.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تستعمل عدة طرق لتنفيذ برنامج التكوين الذي تنظمه، منها الإشراف من طرف رؤساء العمل، لأنها طريقة قليلة التكاليف، بالإضافة إلى أنها الطريقة التي تستخدم في تكوين العمال الجدد الذين وظفوا بالمؤسسة، لأنهم يكونوا في مرحلة تجريبية، وتحت أنظار المشرف الذي يقوم بتوجيههم، وتعريفهم بالمنصب الذي سيشغلونه، ويتم بعد ذلك توظيفهم بشكل رسمي بالمؤسسة، ونجد طريقة أخرى والمتمثلة في عقد الندوات والمؤتمرات سواء داخل أو خارج المؤسسة وهي الطريقة المستخدمة في تكوين الأفراد ذوي المناصب العليا نظرا لمركزها.

إذن فمؤسسة التركيب الصناعي تستعمل عدة طرق للتكوين وهذا حسب طبيعة ومتطلبات برنامج التكوين المسطر من طرفها.

### جدول رقم 33: دور التكوين فيما يخص الجودة بالمؤسسة

الإجابة	الفئات المهنية	إطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
إكتساب معارف وتقنيات جديدة	9	9	6	24	20%
تحسين مستوى الجودة في العمل	19	23	16	58	48%
مواكبة التطورات والتصدي للمنافسة والإفتتاح على العالمية	2	5	1	8	7%
بدون إجابة	9	13	8	30	25%
المجموع	39	50	31	120	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 48% من المبحوثين الذين أجابوا بأن التكوين ضروري في مجال الجودة من أجل تحسين مستواها في أداء العمل من خلال الإتقان و الدقة في العمل تدعمها نسبة 51,5% من عمال التنفيذ، تلي هذه النسبة، نسبة 49% من الإطارات، ثم نسبة 46% من عمال التحكم.

بالمقابل نجد نسبة 20% من المبحوثين الذين أجابوا بأن التكوين ضروري من أجل اكتساب معارف وتقنيات جديدة لزيادة الخبرات، والمهارات التي تحسن مستوى أداء العمال، تدعم هذه النسبة نسبة 23% من الإطارات.

وأخيرا نجد نسبة 7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن التكوين في مجال الجودة ضروري لمواكبة التطورات والتصدي للمنافسة، والإفتتاح على العالمية، والتي تدعمها نسبة 10% من عمال التحكم.

نلاحظ من خلال هذه النتائج الإحصائية أنه يوجد وعي وإدراك من طرف المبحوثين بفوائد وضرورة التكوين الذي يخص الجودة بالمؤسسة، وهذا من خلال نظرتهم وأرائهم حوله. فللتكوين عدة فوائد تعود بالنجاح لدى كل من العمال والمؤسسة، من خلال تحسين العمل وأدائه بصفة جيدة، ويساعدهم على التوافق في محيط العمل، لأن العامل المتكيف مع عمله يؤدي إلى إعطائه أكثر من المجهودات اللازمة لأداء العمل.

ومنه نستنتج وجود وعي لدى المبحوثين بضرورة التكوين في مجال الجودة، وعلى المؤسسة توفير الشروط اللازمة لإنجاح برنامج التكوين، وتنظيم عدة دورات تكوينية يشمل معظم العمال في مختلف المستويات المهنية.

### 1.2.3.6. الإستنتاج الجزئي الثاني:

بعد تحليل جداول الفرضية الثانية إستخلصنا النتائج التالية:

- إن التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ضعيف، حيث وجدنا أن غالبية المبحوثين لم يتلقوا أي دورات تكوينية في مجال الجودة، إلا بعض الأفراد الذين اختارتهم الإدارة من أجل التخصص في مجال الجودة.

- إدراك المبحوثين بالنتائج المستخلصة من التكوين في مجال الجودة الشاملة بالرغم، من عدم خضوع غالبيتهم لهذا التكوين، حيث يسمح في التحكم الجيد للعمل، من خلال إتقانه، واكتساب تقنيات جديدة للعمل بفعل عامل التكنولوجيا الذي خلق الحاجة لاكتساب هذه التقنيات والتي تحقق الجودة المطلوبة.

- أكد معظم المبحوثين، وهذا بنسبة 77% بضرورة القيام بالتكوين، لأن المنصب الذي يحتلونه بالمؤسسة يفرض ذلك، من خلال مايقدمه التكوين من فوائد تعود عليهم، والمتمثلة في تطوير الكفاءة المهنية والفنية.

- أجمعت غالبية المبحوثين على تعدد فوائد التكوين بصفة عامة، خاصة تطوير الكفاءة المهنية للعامل، فالتكوين الجيد يسمح للعامل من اكتساب مهارات ومعارف جديدة، تعمل على رفع مستوى أدائه، وتحضيره مستقبلا للحصول على مناصب أعلى، ومكانة إجتماعية، وضمن اندماجه والتكيف أكثر في محيط العمل مما يجعله دائما على العمل بالجودة المطلوبة، وهو الأمر الذي يعود بالفائدة للمؤسسة ككل.

- عدم خضوع أغلب المبحوثين على أية دورة تكوينية، إلا فئة الإطارات، فكان لديها الحظ الأوفر من برامج التكوين المسطرة من طرف المؤسسة، فهنا تمييز من طرف إدارة المؤسسة فيما يخص الأفراد أو بالأحرى بين المستويات المهنية، وهذا عامل لتكوين العداوة والمشاكل بين الأفراد، فيحدث خلل في وحدة وتماسك جماعة العمل بالمؤسسة.

- تتعدد طرق ووسائل تطبيق برنامج التكوين، وهذا حسب الإحتياجات التكوينية، واختيار الوسيلة الملائمة ضروري لإنجاحه، كعقد الندوات، والإشراف من طرف الرؤساء، والمعاهد والمدارس المتخصصة في التكوين.

- وجود وعي وإدراك غالبية المبحوثين بضرورة التكوين في مجال الجودة بالمؤسسة، وهذا لما له من عائد عليهم، والفوائد التي تجنيها المؤسسة، لأنها تقع في محيط مفتوح، وبذلك فهي تتأثر بكل ما يحصل في هذا المحيط من مختلف التغيرات، وجودة الخدمة أو المنتج تتأثر كذلك، ومن بين العوامل التي تساعد على التكيف مع هذه التغيرات نجد التكوين، لذلك ينبغي على المؤسسة توفير برامج تكوينية مختلفة في مجال الجودة يشمل أفرادها ومن مختلف المستويات الإدارية بها، لأنه يعمل على التحسين المستمر والمتواصل لمستوى أداء العمال ويضمن كفاءتهم المهنية، وبالتالي تحقيق زيادة في مستوى الخدمات لدى المؤسسة، وتحقيق أهم نجاح وهو إرضاء الزبائن.



### 3.3.6. نظرة العامل لإدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم 34: تطبيق إدارة الجودة مرتبط بتطبيق نظام الايزو

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
37 % 31	11 % 35,5	17 % 34	9 % 23	نعم
83 % 69	20 % 64,5	33 % 66	30 % 77	لا
120 %100	31 %100	50 % 100	39 % 100	المجموع

يتمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 69 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن تطبيق إدارة الجودة لا يرتبط بتطبيق نظام الايزو فقط مدعمة بنسبة 77 % من الإطارات، تليها نسبة 66 % من عمال التحكم، ثم نسبة 64,5 % من عمال التنفيذ، مقابل نسبة 31 % من المبحوثين الذين يرون أن تطبيق إدارة الجودة مرتبط بتطبيق نظام الايزو فقط مدعمة بنسبة 35,5 % من عمال التنفيذ. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن غالبية المبحوثين يدركون أن تطبيق إدارة الجودة لا يكفي إذا حصلت المؤسسة على شهادة الايزو. بمعنى لا يمكن القول بأن المؤسسة لديها نظام إدارة الجودة إذا حصلت على شهادة من شهادات الايزو فعند حصولها على الشهادة لا بد أن تسعى جاهدة لتجسيد تلك الشهادة في الواقع عن طريق نشر الوعي وتعريف العمال بمفهوم الجودة، و توفير مجموعة من المتطلبات من أجل إرسائها داخل المؤسسة. والجدول الموالي يبين سبب عدم كفاية نظام الايزو لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 35: أسباب عدم كفاية نظام الايزو لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	الإجابة
% 14,45	12	ضرورة التكوين المستمر لفهم كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
% 25,3	21	توعية العمال في جميع المستويات وضرورة الالتزام بتطبيق الجودة
% 8,43	7	الايزو هو علامة للمنتوج و إدارة الجودة الشاملة تعتبر نظام يشمل المؤسسة ككل
% 19,28	16	المراقبة والمتابعة المستمرة لنظام الجودة في المؤسسة
% 32,53	27	بدون إجابة
% 100	83	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 25,3% من المبحوثين الذين أجابوا أن سبب عدم كفاية نظام الايزو لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة توعية العمال في جميع المستويات دون استثناء أي عامل، وضرورة الالتزام بتطبيق الجودة.

تليها نسبة 19,28% من المبحوثين الذين يرون ضرورة المراقبة والمتابعة المستمرة لنظام الجودة داخل المؤسسة، ثم نجد نسبة 14,45% من المبحوثين الذين يرون ضرورة التكوين لفهم كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا نسبة 8,43% يرون أن الايزو هو علامة للمنتج وإدارة الجودة الشاملة تعتبر نظام يشمل المؤسسة ككل.

من خلال النتائج الإحصائية للجدول نستنتج بأن المبحوثين لديهم آراء مختلفة حول سبب عدم كفاية نظام الايزو ISO أي المواصفات الدولية التي تتحصل عليها المؤسسة فهي غير كافية لنقول أن المؤسسة تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة والسبب الرئيسي كما أجاب بعض المبحوثين بأن الايزو هو علامة للمنتج وإدارة الجودة الشاملة تعتبر نظام يشمل المؤسسة ككل، بمعنى أن شهادة الايزو التي تتحصل عليها المؤسسة عبارة عن معايير مكتوبة تتبعها من أجل تقديم منتج أو خدمة للزبائن الذين ينتظرون أن تكون ذات جودة عالية متبعة تلك المعايير، فيما نجد نظام إدارة الجودة الشاملة يشمل كل العمليات في جميع مستويات المؤسسة من إدارة عليا، متوسطة وإدارة تنفيذية، أي يشمل جودة كل العمل الذي تم إنجازه في جميع المستويات.

كما نجد أن هناك فهم محدود لدى المبحوثين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ يجب العمل على التوعية بهذا المفهوم لتحقيق الفهم الواضح له من خلال عقد الندوات واللقاءات وطباعة وتوزيع المنشورات على العمال، يتم فيه شرح مفصل بهذا النظام الإداري الحديث، بالإضافة إلى القيام بتكوين خاص بالجودة بوضع خطة شاملة لتكوين العاملين، ووضع متخصصين في مجال الجودة من أجل تدريب العمال وجعلهم يتمكنون من مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما يجب تشكيل فريق عمل يكون أعضائه من كل فرع من فروع المؤسسة بحيث يكون هناك تعاون وتنسيق تام مهمته المراقبة والمتابعة المستمرة لنظام الجودة وتقييمه على أساس معايير ثابتة ومحددة من أجل الكشف عن الأخطاء والمشاكل ومعالجتها في الوقت المناسب. ومنه فإن كل هذه الأسباب تعتبر عوامل مساعدة على تشجيع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فنجاح أداء المؤسسة يتوقف على فاعلية الإنتاج وتطويره وتحسين جودته.

جدول رقم 36: مراجعة ومراقبة الجودة من طرف المسؤولين داخل المؤسسة وعلاقتها بالفئة المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإيجابية
46 % 38,33	7 % 22,58	16 % 32	23 % 59	دائما
71 % 59,17	21 % 67,74	34 % 68	16 % 41	أحيانا
3 % 2,5	3 % 9,68	-	-	أبدا
120 %100	31 %100	50 % 100	39 % 100	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 59,17 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤولين يقومون بمراجعة ومراقبة الجودة أحيانا وليس بصفة مستمرة تدعمها نسبة 68 % من عمال التحكم، تليها نسبة 67,74 % من عمال التنفيذ، ثم نسبة 41,03 % من الإطارات، مقابل 38,33 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤولين يقومون دائما بمراجعة ومراقبة الجودة، تدعم هذه النسبة نسبة 59 % من الإطارات، ثم نسبة 32 % من عمال التحكم.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن مؤسسة التركيب الصناعي، تقوم بمراجعة ومراقبة الجودة، وهي عملية أساسية وضرورية من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال عملية التقييم التي تتم في نهاية تقديم الخدمة للزبون من أجل الكشف عن الأخطاء والنقائص، وكذا عملية سير نظام الجودة بالمؤسسة، ولكن يتم أحيانا حسب غالبية المبحوثين، وأحيانا لديها مدلولين بمعنى المسؤولين عن المراقبة مرة يقومون بالمراجعة ومرة أخرى يغفلون عنها.

إلا فئة الإطارات فأجابوا بأن المسؤولين يقومون بالمراقبة والمتابعة بصفة مستمرة، وهذا يرجع إلى أن الفريق المسؤول عن مراقبة ومراجعة الجودة أغلبهم من الإطارات لذلك فهم يؤكدون على هذه العملية.

ومنه نستنتج أن المسؤولين عن مراجعة ومراقبة الجودة بالمؤسسة يقومون بعملهم، ولو بصفة غير مستمرة، فهذه العملية تكون من أجل حل المشكلات المتعلقة بالجودة ومعرفة مستواها بالمؤسسة، وهذا أمر يجعل العمال في استعداد دائم للعمل من خلال الانضباط والإتقان في العمل وبذل الجهود اللازمة لسد النقائص، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية.

لكن ليس بالضغط على العمال، وإنما بالتحاور والتفاهم بينهم من أجل تعزيز روح الفريق والعمل دائما من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

لأن الجودة ليس مجرد تدوين معايير خدمة العميل لكن الحقيقة مختلفة فيجب تجسيد تلك المعايير في العمل وفي الواقع لأن الهدف من مراقبة الجودة هو تحسين العمليات التي تشمل جميع مراحل تقديم الخدمة للزبائن.

### جدول رقم 37: الرضا في العمل حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابة
48 % 40	9 % 29	16 % 32	23 % 59	نعم
72 % 60	22 % 71	34 % 68	16 % 41	لا
120 %100	31 %100	50 % 100	39 % 100	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 60 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير راضون في عملهم مدعمة بنسبة 71 % من عمال التنفيذ، تليها نسبة 68 % من عمال التحكم، ثم نسبة 41 % من الإطارات. مقابل 40 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم راضون في عملهم مدعمة بنسبة 59 % من الإطارات.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول بأن غالبية المبحوثين غير راضون في العمل داخل المؤسسة حيث نجد النسبة الغالبة فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم، وهذا ينعكس على روحهم المعنوية التي تتخفف ويشعرون بالإحباط وهذا سلوك سلبي لأنه يدفعهم إلى عدم جودة الأداء في العمل وانخفاض مستواه. إلا فئة الإطارات نجد أن غالبيتهم أجابوا بأنهم راضون في العمل وهذا راجع إلى المناصب العليا التي يحتلونها بالمؤسسة أين يكون هناك الأجر العالي والظروف المريحة من أجل القيام بالعمل.

فالشعور بالارتياح والرضا داخل المؤسسة هو لبنة أساسية لبناء روح الفريق الذي يساعد على أداء العمل بشكل جماعي، كما يسمح بتنسيق الجهود وتعاون الجميع لتحقيق العمل المطلوب ويبرز عامل ايجابي آخر وهو الولاء للمؤسسة والبقاء فيها.

ومنه نستنتج أن غالبية عمال مؤسسة التركيب الصناعي غير راضون في العمل بالمؤسسة نتيجة لعدة أسباب نبرزها في الجدول الموالي.

جدول رقم 38: سبب عدم الرضا عن العمل وعلاقته بالجنس

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس الإجابة
17 % 19,54	4 % 19	13 % 19,7	المنصب الذي تشغله لا يتناسب مع إمكانياتك
9 % 10,34	-	9 % 13,7	الألات والتجهيزات الموجودة في المؤسسة
36 % 41,38	10 % 47,7	26 % 39,4	الأجور
11 % 12,64	3 % 14,3	8 % 12,2	النظام الداخلي
10 % 11,5	4 % 19	6 % 9	العلاقات مع الرؤساء والزملاء
4 % 4,6	-	4 % 6	أخرى
*87 %100	21 % 100	66 % 100	المجموع

(\* المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة.

يقدر الاتجاه العام للجدول نسبة 41,38 % من المبحوثين الذين أرجعوا سبب عدم الرضا في العمل إلى انخفاض مستوى الأجور مدعومة بنسبة 47,7 % من الإناث، ونسبة 39,4 % من الذكور، مقابل نسبة 19,54 % من المبحوثين الذين أرجعوا سبب عدم الرضا إلى عدم التوافق بين المنصب والمؤهلات والإمكانيات والتي تدعمها بنسبة 19,7 % عند الذكور و19 % من الإناث، ونجد نسبة 12,64 % من المبحوثين أنهم غير راضون عن النظام الداخلي والتي تدعمها نسبة 14,3 % من الإناث و12,2 % من الذكور، أما نسبة 11,5 % من المبحوثين يرجعون سبب عدم الرضا إلى العلاقة مع الرؤساء والزملاء والتي تدعمها نسبة 19 % من الإناث، أما نسبة 10,34 % من المبحوثين الذين يرون أنهم غير راضون في العمل بسبب التجهيزات والألات الموجودة في المؤسسة حيث يرونها أنها قديمة مقارنة بالتطور التكنولوجي الحاصل بالأسواق والتي تدعمها نسبة 7,13 % من الذكور.

يتبين لنا من خلال النتائج الإحصائية تعدد أسباب عدم رضا المبحوثين عن العمل داخل المؤسسة سواء عند الإناث أو الذكور منها عدم الرضا عن الأجر، فالأجر المرتفع يعتبر حافز مادي يساعد على رفع الروح المعنوية، ودفع العمال على العمل، وضمان كفاءته وجودته، بينما الأجر المنخفض

يعمل على خفض الرضا والروح المعنوية، ويفقد الحماس على العمل كونه لا يراعي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية.

فالعامل يأمل من العمل الذي يقوم به أن يمنح له امتيازات من الأجر الجيد والمكانة المرموقة له داخل المؤسسة وهذا من أجل تلبية احتياجاته.

لكن يوجد عدم رضا عن الأجر المدفوع وهذا يرجع كونه لا يكفي لاقتناء الحاجات الضرورية من السوق في ظل الظروف المعيشية الصعبة وانخفاض مستوى القدرة الشرائية.

بالإضافة إلى عدم التوافق بين المؤهلات مع المنصب والتي نجد النسبة متساوية لدى كل من الإناث والذكور بحيث يرى المبحوثون بأن مؤهلاتهم العلمية وإمكاناتهم للعمل تفوق متطلبات المنصب الذي هم فيه فهم يبحثون عن امتيازات أعلى كالترقية والأجر العالي، والبعض الآخر يشغلون المنصب رغما عنهم بحيث يوجد العديد من ذوي الشهادات الجامعية يعملون بغير المناصب التي كان من المفروض أن يشغلونها فدفعتهم في ذلك أزمة البطالة وصعوبة الحصول على مناصب تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية الأمر الذي حتم عليهم العمل بالمؤسسة.

ونجد كذلك الآليات والتجهيزات الموجودة بالمؤسسة والتي لا تتماشى في غالب الأحيان مع التكنولوجيا المتطورة خاصة عمال التنفيذ فهم المسؤولون عن العمل بهذه التجهيزات والآلات في مختلف الورشات لذلك لا بد على المؤسسة البحث و مواكبة كل جديد فيما يخص التكنولوجيا واستغلالها في العمل وتكوين العمال من أجل معرفة كيفية تسيير التجهيزات.

أما الفئة التي أرجعت السبب إلى النظام الداخلي، لأنه توجد قوانين لا تتماشى مع رغباتهم. بالإضافة إلى أسباب أخرى والمتمثلة في نظام الترقية الذي لا يتماشى وفق معايير محددة والذي يقوم على معايير الأقدمية حسب أحد المبحوثين بالإضافة إلى عقود التشغيل محددة الأجل، فالعمال الذين وظفوا بهذا العقد يخافون على مستقبلهم المهني، وعندما يتحدد أجل خروجهم من الوظيفة يقومون بالمطالبة بتوظيفهم نهائيا بالمؤسسة.

وهذه الأسباب تعتبر معوقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعمل على خفض مستوى الرضا لدى العمال مما يجعلهم يقصرون في العمال وبالتالي عدم نجاعته ويمنعهم من الابتكار والإبداع والتحسين المستمر التي هي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 39: كيفية مواجهة المشاكل في العمل حسب الأقدمية

المجموع	28 سنة فما فوق	27-19 سنة	18-10 سنة	9-1 سنوات	الأقدمية الإجابة
60 % 39,74	3 % 37,5	10 % 66,7	9 % 33,3	38 % 37,6	الاعتماد على نفسك وخبرتك
50 % 33,11	-	3 % 20	5 % 18,6	42 % 41,6	تستشير رؤسائك
41 % 27,5	5 % 62,5	2 % 13,3	13 % 48,2	21 % 20,8	تبتكر حلول جديدة
*151 % 100	8 % 100	15 % 100	27 % 100	101 % 100	المجموع

(\* المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة.

يمثل الاتجاه العام نسبة 39,74 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن كيفية مواجهة المشاكل في العمل تتم من خلال الاعتماد على النفس والخبرة مدعمة بنسبة 66,7 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 27-19 سنة، تليها نسبة 37,6 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 9-1 سنوات ونفس النسبة للمبحوثين الذين أقدميتهم تفوق 28 سنة، وأخيرا نجد نسبة 33,3 % بالنسبة للفئة التي أقدميتها تتراوح ما بين 18-10 سنة. مقابل 33,11 % من المبحوثين الذين يستشرون الرؤساء كل المشاكل المتعلقة بالعمل والتي تدعمها نسبة 41,6 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من أقل من 10 سنوات، وأخيرا نجد نسبة 27,15 % من المبحوثين الذين يبتكرون حلول جديدة لمواجهة مشاكل العمل والتي تدعمها نسبة 62,5 % من المبحوثين الذين أقدميتهم تفوق 28 سنة تليها نسبة 48,2 % من المبحوثين الذين أقدميتهم من 18-10 سنة.

ومن النتائج الإحصائية للجدول يتبين لنا أن هناك علاقة بين الطريقة المستعملة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل والأقدمية في العمل. بحيث نجد أن غالبية المبحوثين في المؤسسة لديهم صفة الاعتماد على النفس والخبرة في العمل، فلا نجد لديهم صفة الإتكالية على الغير في حل المشاكل وهذا أمر إيجابي يبين لنا أن العمال يعرفون الدور الذي يقومون به، وإنجاز العمل الموكل لديهم.

لكن نجد فئة من المبحوثين والذين خبرتهم لا تتجاوز 9 سنوات يقومون باستشارة الرئيس وهذا نظرا لعدم تمكنهم بعد في العمل خاصة المبتدئين في العمل بالشركة فهم لم يندمجوا بعد في جماعة العمل وبالتالي يجدون صعوبة في فهم استراتيجيات العمل وكيفية انجازه، فالرئيس المباشر لديه كل الصلاحيات والخبرة في العمل فيقوم بإرشادهم ومدعمهم بالمساعدة من أجل حل المشاكل المتعلقة بانجاز الأعمال وهذا يعكس صورة القائد الجيد الذي يعمل على تشجيع روح الفريق في العمل، وتكون العلاقات الإنسانية جيدة.

وأساس التحسين المستمر وضمان الجودة في العمليات هو التعاون والعمل كفريق واحد في كل الأقسام والمستويات ودون حواجز، فكل من لديه معرفة ومعلومات تتعلق بالعمل يقدمها للآخر ولا يحتكرها لديه فقط.

كما نجد المبحوثين الذين لديهم خبرة طويلة واكتسبوها من خلال أقدمتهم بالمؤسسة، بالإضافة إلى الاعتماد على النفس والخبرة نجد عامل آخر وهو ابتكار حلول جديدة وهذا أمر ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

لأن روح الابتكار والإبداع في العمل مهمة ويعتبرون ذوي الأقدمية موردا بشريا هاما للمؤسسة من خلال الإنجازات التي يقومون بها ولأنهم الكبيرة للمؤسسة، لا بد من عدم إهمالها وتقديم لهم الامتيازات الضرورية حتى لا تخسرهم المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول وجود عدة طرق لمواجهة المشاكل في العمل ووجود فريق عمل يسوده التعاون والانسجام. والمهم من هذا هو الكشف عن المشاكل وحلها في الوقت المناسب وعدم تركها تتفاقم حتى لا تكون هناك عواقب وخيمة.

#### جدول رقم 40: أسباب عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات المهنية

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإجابية
79 % 30	27 % 40	34 % 28,5	18 % 23,5	عدم وجود معايير دقيقة والبيانات الإحصائية لقياس الأداء
53 % 20,15	16 % 23,5	27 % 22,7	10 % 13	عدم وجود متخصصين في مجال إدارة الجودة
53 % 20,15	12 % 17,5	24 % 20,2	17 % 22,5	قلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
40 % 15,2	6 % 9	19 % 16	15 % 20	مقاومة التغيير والتمسك بأساليب العمل التقليدية
38 % 14,5	7 % 10	15 % 12,6	16 % 21	سيطرة الروتين على العمل
263* % 100	68 % 100	119 % 100	76 % 100	المجموع

(\* المبحوثين أجابوا على أكثر من إجابة.)



يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 30 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن سبب عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم وجود معايير دقيقة والبيانات الإحصائية لقياس الأداء والتي تدعمها نسبة 40% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 28,5 % من عمال التحكم، مقابل 20,15 % من المبحوثين الذين أرجعوا السبب إلى عدم وجود متخصصين في مجال إدارة الجودة، مدعمة هذه النسبة بنسبة 23,5 %، ونسبة 22,7 % من عمال التحكم، وأيضا نجد نفس نسبة 20,15 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن السبب هو قلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تدعمها نسبة 22,5 % من الإطارات، تليها نسبة 20,2 % من عمال التحكم، ثم نسبة 17,5 % من عمال التنفيذ.

وبالمقابل نجد نسبة 15,2 % من المبحوثين الذين يرون أن السبب هو مقاومة التغيير والتمسك بأساليب العمل التقليدية والتي تدعمها نسبة 20 % من الإطارات . وأخيرا نجد نسبة 14,5 % من المبحوثين يرجعون سبب عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى سيطرة الروتين في العمل ، تدعم هذه النسبة نسبة 21 % من الإطارات.

من خلال البيانات الإحصائية للجدول يتبين لنا أن هناك تعدد في أسباب عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات وهذا حسب الفئات المهنية والتي تمثل معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي ينبغي تجنبها والتخلص منها إن وجدت بالمؤسسة.

حيث نجد فئة عمال التنفيذ يرجعون السبب إلى عدم وجود معايير دقيقة لقياس والبيانات الإحصائية لقياس الأداء ، وهذا يرجع إلى تقصير من طرف المسؤولين ، لأنه يجب توضيح للعمال هذه المعايير ومعرفة كل ما يجري داخل المؤسسة حتى تكون نتائج تقييم العمل موضوعية ودقيقة. كما نجد أن غالبية العمال يرجعون السبب إلى قلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود متخصصين في مجال الجودة.

ويرجع السبب في هذا إلى عدم فاعلية نظام الاتصال وقنوات الاتصال التي يتم عبرها نقل مفاهيم ومعلومات عن الجودة للعمال وبالتالي عدم إعلام جميع العمال بسياسة الجودة المتبعة من طرف المؤسسة.

ومؤسسة التركيب الصناعي قامت بتوضيح سياسة الجودة داخل المؤسسة عن طريق مختلف وسائل الاتصال منها جريدة المؤسسة، ولكن ينبغي على المؤسسة تكثيف عملية نشر سياسة الجودة عبر مختلف وسائل الإتصال وفي كل وقت و تكوين فريق مختص في الجودة تكون مهمته نشر ثقافة الجودة للعمال.

ونجد فئة الإطارات يرجعون السبب إلى سيطرة الروتين على العمل وهذا أمر سلبي لأن الروتين يقتل الإبداع ويخفض مستوى الروح المعنوية، ونجدها عند غالبية الإطارات لأن معظم العمل يقضونه يوميا وفي أغلب الأحيان في المكاتب، لذلك فإنهم يحسّون بأنهم يعملون نفس العمل و بذلك يسيطر الروتين على عملهم مما يجعلهم ينفصون من وتيرة العمل، وهذا يؤدي إلى عدم جودته بالرغم من أن الإدارة العليا هي المسؤولة الأولى عن ترسيخ ثقافة الجودة للعمال وتقوم بنشرها في كل المستويات فلا بد من القضاء على الروتين من خلال توفير برامج ترفيهية بين الحين والآخر من خلال تنظيم مباريات في الرياضة أو تشكيل مكتبة صغيرة للمطالعة يلجؤون إليها في وقت الفراغ.

كما نجد سبب آخر وهو مقاومة التغيير والتمسك بأساليب العمل التقليدية، فالتغيير لا بد منه من أجل مساهمة التطورات المختلفة التي تحصل داخل وخارج المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح وخاصة

مواكبة التطورات التكنولوجية وتبنيها من طرف المؤسسة لتصدي المنافسة، ومحاولة ترسيخ فكرة التغيير للعمال وهذا لجعلهم يبدعون ويعملون ويتكيفون مع مختلف التغييرات الحاصلة، ولكن هذا يتم وفق مراحل وتدرجيا وليس دفعة واحدة لأن كل فرد يحمل ثقافة ورؤية معينة للعمل، وإدارة الجودة الشاملة تتماشى دائما مع كل ما هو حديث ومتطور، حيث نعلم أن المؤسسة تقع في محيط أين المنافسة الشديدة مع المؤسسات الأخرى لذلك عليها تسخير كل الإمكانيات سواءا مادية أو بشرية للتكيف مع كل ما هو جديد.

جدول رقم 41: ثقافة الجودة في المؤسسة- التركيب الصناعي-

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئات المهنية الإيجابية
16 % 13,33	9 % 29	4 % 8	3 % 7,7	عدم وجود توعية بمفهوم الجودة
17 % 14,17	3 % 10	8 % 16	8 % 15,3	لم ترسخ بعد في أذهان العمال ولم يقتنعوا بها بعد
15 % 12,5	-	11 % 22	4 % 10,3	لم تصل المؤسسة إلى مفهوم الجودة لعدم وجود متخصصين فيها
9 % 7,5	-	2 % 4	7 % 18	ضعيفة جدا وتحتاج إلى رسكلة في المفهوم والأداء
11 % 9,17	5 % 16	3 % 6	3 % 7,7	عدم انتشارها في كل المستويات داخل المؤسسة
12 % 10	-	7 % 14	5 % 13	نجحت المؤسسة في تحقيق شعار الجودة
40 % 33,33	14 % 45	15 % 30	11 % 28	بدون إجابة
120 % 100	51 % 100	50 % 100	39 % 100	المجموع

يقدر الاتجاه العام للجدول بنسبة 14,17 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة الجودة بالمؤسسة لم ترسخ بعد في أذهان العمال ولم يقتنعوا بها مدعمة هذه النسبة بنسبة 16 % من عمال التحكم، تليها نسبة 15,3 % من الإطارات، ثم نسبة 10 % من عمال التنفيذ، مقابل 13,33 % من المبحوثين الذين علقوا عن الجودة بأنه لا توجد توعية بمفهوم الجودة والتي تدعمها نسبة 29 % من عمال التنفيذ، وبالمقابل نجد نسبة 12,5 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لم تصل بعد إلى مفهوم ثقافة الجودة بسبب عدم وجود متخصصين فيها والتي تدعم بنسبة 22 % من عمال التحكم.

كما نجد نسبة 10 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة نجحت في التحكم بشعار الجودة وبالتالي تبني ثقافة الجودة والتي تدعمها نسبة 14 % من عمال التحكم و13 % من الإطارات. بالإضافة نجد نسبة 9,17 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة الجودة لم يتم نشرها مدعمة بنسبة 16% من عمال التنفيذ. وأخيرا نجد نسبة 7,5 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة الجودة ضعيفة جدا وتحتاج إلى رسكلة في المفهوم والأداء والتي تدعمها نسبة 18 % من الإطارات.

من خلال النتائج الإحصائية للجدول يتبين لنا بأن ثقافة الجودة بمؤسسة التركيب الصناعي لم يتم تبنيها من طرف جميع عمال المؤسسة أو لم يتم فهمها بعد بسبب قلة الوعي بهذا المفهوم.

حيث أجمع غالبية المبحوثين بأن ثقافة الجودة الشاملة ضعيفة ولم ترسخ بعد في أذهان الجميع وهذا راجع إلى الأسباب المذكورة في الجدول السابق فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير قاعدة سليمة لتثبيت ثقافتها ونشرها للعمال والتي يقع هذا الدور على الإدارة من خلال تغيير نظم وأساليب العمل والقيم التنظيمية السائدة، فتطبيقها يتطلب كذلك فهما جيدا ومعرفة كاملة بفلسفتها، والتزاما وتصميما على تنفيذ مبادئ والإدارة العليا هي التي تمثل القدوة للعمال في مجال الالتزام بالجودة وتطبيقها من خلال الالتزام بمسؤولية التحضير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لإدارة الجودة الشاملة.

فنشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال تشجيع الاتصالات في كل الاتجاهات والاهتمام بالتغذية العكسية لمعرفة مدى تقبل العمال لهذا المفهوم.

وعلى مؤسسة التركيب الصناعي أن تولي اهتمامها وتركز جهودها على إزالة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقضاء عليها وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطط الموضوعية.

#### جدول رقم 42: الضروريات التي تخص المؤسسة لتحقيق نجاحات أكبر

النسبة	التكرار	الإجابة
2,5 %	3	توفير أخصائيين مختصين في الجودة
10 %	12	نشر الوعي بمفهوم الجودة لكل عمال المؤسسة
11,67 %	14	الالتزام والدقة في العمل
7,5 %	9	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
11,67 %	14	تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز
5 %	6	وضع استراتيجيات جديدة في العمل واستعمال التكنولوجيا الحديثة
4,16 %	5	التكوين المستمر وتحسين الجودة في الإدارة
2,5 %	3	المراقبة الداخلية للمؤسسة
13,33 %	16	التسيير العقلاني والكفاءة المهنية
31,67 %	38	بدون إجابة
100 %	120	المجموع

يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 13,33 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن التسيير العقلاني والكفاءة المهنية ضروريين من أجل تحقيق المؤسسة نجاحات أكبر مستقبلا تليها نسبة 11,67 %

من المبحوثين الذين يرون بضرورة الالتزام والدقة في العمل ونفس النسبة نجدها عند المبحوثين الذين أجابوا بضرورة تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز. بالمقابل نجد نسبة 10 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة يلزمها نشر الوعي بمفهوم الجودة لكل عمال المؤسسة. ثم نسبة 5 % من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا بد أن تضع استراتيجيات جديدة في العمل واستعمال التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى نسبة 4,16 % من المبحوثين الذين أجابوا بضرورة التكوين وتحسين الجودة في الإدارة. وأخيرا نجد نسبة 2,5 % من المبحوثين الذين أجابوا بضرورة المراقبة الداخلية للمؤسسة.

من خلال النتائج الإحصائية للجدول يتبين لنا بأن المؤسسة تحتاج لعدة ضروريات لتحقيق نجاحات أكبر ومن هذه النجاحات هي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنّ عملية التطبيق تحتاج إلى جهد منظم وتخطيط مترابط بين جميع مستويات المؤسسة الإدارية وضرورة اقتناع الإدارة العليا في المؤسسة والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا تبني ثقافة مؤسسية تسهم في جعل هدف الجودة شاملا ومقبولا على مستوى المؤسسة ككل، والتي نلاحظ غياب هذه الثقافة في مؤسسة التركيب الصناعي لذلك أجاب المبحوثون على العديد من الضروريات التي ينبغي توفرها بالمؤسسة حتى نقول أنها تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة، منها ضرورة القيام بنشر الوعي وتعريف العمال بمفهوم الجودة الشاملة، و التي لا تنحصر فقط على جودة المنتج وإنما تشمل مختلف العمليات والأنشطة لإنجاز العمل وضرورة التقيد بمبدأ الالتزام والإتقان والدقة في العمل بالإضافة إلى ضرورة وضع نظام تحفيزي للعمال وتحسين ظروف العمل وغيرها من الضروريات التي تساعد على بناء مناخ سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

### 1.3.3.6. الإستنتاج الجزئي الثالث:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثالثة وصلنا إلى النتائج التالية:

- إن حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001/2000 و9002/2000 تمثل خطوة أساسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن لا يكفي لنقول أن المؤسسة تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أكده أغلب المبحوثون، فلا يجب أن ينحصر مفهوم الجودة الشاملة بجودة الخدمة أو السلعة المقدمة من طرف المؤسسة للزبون، وإنما يتعدى ذلك إلى جودة النظام الكلي بالمؤسسة، وهذا بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة حسب غالبية العمال من خلال التكوين في مجال الجودة وتوعية العمال في جميع المستويات بضرورة الالتزام بتطبيق الجودة بالمؤسسة.

- المسؤولون في مؤسسة التركيب الصناعي يقومون بمراجعة ومراقبة الجودة وإن كانت بصفة غير دائمة من أجل معرفة سير عملية الجودة بالعمل والكشف عن النقائص المتعلقة بها لإيجاد حلول لها.  
- أكدت غالبية المبحوثين عدم رضاهم في العمل بالمؤسسة نتيجة لعدة أسباب منها عدم التوافق بين إمكانيات العامل المهنية مع المنصب، ولعدم وجود محفزات مادية كالأجور وغيرها من الأسباب التي تخلق إحباط وعدم رضا العامل، وتعيق بشكل مباشر كل الجهود المبذولة في سبيل التحسين المستمر وتحقيق الجودة.

- سنوات الأقدمية بالمنصب تحدد طريقة مواجهة المشاكل المتعلقة في العمل بحيث أن المبحوثين ذوي أقدمية طويلة يعتمدون على أنفسهم وخبرتهم في حل المشاكل بالإضافة إلى ابتكار حلول جديدة، أما المبحوثين ذوي أقدمية صغيرة فإنهم يعتمدون على استشارة الرئيس في العمل لأنهم لم يكتسبوا بعد الخبرة اللازمة.

- أجمعت غالبية المبحوثين إلى عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة إلى عدة أسباب أهمها عدم وجود متخصصين في مجال الجودة وقلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- أكد أغلب المبحوثين بأن ثقافة الجودة بالمؤسسة سلبية وضعيفة وهذا يمثل عائق لاستعاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- أوضح المبحوثون عدة ضروريات ينبغي على المؤسسة توفيرها من أجل بناء مناخ سليم لتبني ثقافة الجودة الشاملة منها توفير أخصائيين في مجال الجودة وتكوينهم في هذا المجال، ونشر الوعي بمفهوم الجودة عبر مختلف وسائل الاتصال والتسيير العقلاني للعمل هذه الضروريات تساعد على وضع أرضية سليمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

## 4.6. الإستنتاج العام:

حاولنا من خلال الدراسة النظرية والميدانية التعرف على مدى تهيئة المؤسسة محل الدراسة لمواردها البشرية لتقبل وتطبيق أسلوب إداري حديث والمتمثل في أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لمؤسسة التركيب الصناعي تجربة في مجال إدارة الجودة نظرا لحصولها على شهادتين للإيزو، حيث يمكن اعتبارها انطلاقة أو خطوة جيدة لتبني إدارة الجودة الشاملة لكن ليس عليها التوقف عند هذا الحد بل عليها العمل على الذهاب إلى ما وراء ذلك بتطبيق توصيات وتعليمات نظام الإيزو الذي يعتبر جسر مهم يمكن العبور عليه للوصول إلى نموذج إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة من حيث التركيز على حسن استثمارهم وتحقيق رضاهم، وخلق الولاء لديهم باعتبارهم أهم عنصر داخل المؤسسة، فهي المسؤولة عن التحسين المستمر لخدمة الزبون لذلك يتطلب العمل الجماعي في تحسين العمليات والمخرجات.

- يعتبر الإتصال أداة ضرورية يمكن من خلالها توفير المعلومات والبيانات اللازمة للعمال والتي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بصفة سليمة، كما أن الإتصال الفعال ينتج عنه علاقات عمل إيجابية تعمل على تشجيع العمال وتساعدهم على تعزيز الروح المعنوية لديهم، كما يوفر فرص الإبداع والابتكار من خلال إتاحة الفرصة لهم بطرح إنشغالاتهم وأفكارهم التي تهم تطوير المؤسسة، وهو يعمل على خلق وعي لدى العمال بمفاهيم الجودة وكيفية تطبيقها، وفي مؤسسة التركيب الصناعي لم تعط اهتماما كبيرا لعامل الإتصال ومدى أهميته في عملية تسيير نظام الجودة، مما يحول دون بلوغ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا لوجود عدة عوائق تنظيمية تعوق نشر المعلومات في الوقت المناسب، وبصفة سليمة وهذا يؤثر على النقل السليم لمفاهيم الجودة لدى العمال، وهذا ليس في صالح المؤسسة لأنها تتعامل مع زبائن ينتظرون أحسن خدمة وضمأن رضاهم، وهو مايفرض وجود نظام قوي للإتصالات يشرح مضامين هذا النموذج الإداري لجميع العمال.

- تقوم مؤسسة التركيب الصناعي بإبلاغ عمالها بكل التغييرات الحاصلة بالعمل من أجل التهييء والاستعداد لكل طارئ قد يحصل في العمل ويعيق إنجازها، وهذا من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لذلك.

- تعتبر حلقات الجودة وسيلة إتصال هامة في عملية التحسين المستمر كونها تساعد على تقديم المقترحات المتعلقة بالجودة، وتسهم في بناء فريق عمل متجانس ومتفاهم قادر على تقديم خدمات مهمة للمؤسسة في مجال الجودة.

- وجود بعض الجوانب الإيجابية في المؤسسة محل الدراسة وهو اتصال الرئيس بالمرؤوسين ومعاملته لهم المبنية على الاحترام، وتقديم لهم المساعدة في حل مختلف مشاكل العمل ويشجع على العمل الجماعي ، ولا يسلط عليهم العقاب مباشرة، وهذا مايساعد على تحسين و ضمأن الجودة في العمل.

- نمط الإتصال متعدد الإتجاهات (صاعد، نازل، أفقي) غير موجود بالمؤسسة فهو الذي يسمح بربط جميع مستوياتها الإدارية ، ويساعد على نشر مفاهيم الجودة العمال المتواجدين بها، فنمط الإتصال السائد هو النازل والمتمثل في طرح الأوامر والقرارات من طرف الإدارة وما على العمال إلا التنفيذ، وهذا مايقتل روح الإبداع لديهم، ويعرقل خلق الوعي لدى العمال بمفاهيم الجودة، فالعامل بهذه المؤسسة يريد من الرؤساء أن يكون لديهم أذان صاغية للقاعدة، ويصبح العامل يشعر بالانتماء لهذه المؤسسة من خلال منحه فرصة ل طرح إنشغالاته وأفكاره للإدارة والتي بدورها تأخذ تلك الإنشغالات بعين الإعتبار، وتعمل على تعزيز الروح المعنوية لديه ومنح فرص الإبداع والابتكار للعاملين والتي تسهم في تطوير المؤسسة ورفقيها وهذا مايعزز الولاء والانتماء لها، وتحقيق الجودة الشاملة من خلال الإتصال الذي يعمل على توفير محيط ملائم من العلاقات الإجتماعية والإنسانية سواء بين العمال مع بعضهم أو مع مشرفيهم.

- إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تكوين الموارد البشرية لتحسين كفاءتهم، واكتساب المهارات الخاصة بالجودة، وهذا ما قامت به مؤسسة التركيب الصناعي من تكوين للعمال ، وإن شمل سوى فئة الإطارات لذا فهو يعتبر ضعيف ولا يكفي من أجل ترسيخ مفهوم الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، والتميز بين الفئات المهنية يولد بعض المشاكل كعدم الرضا وعدم الإلتزام لجماعة العمل بالمؤسسة التي من المفروض أن يشمل بها التماسك وروح التعاون بين أعضائها من أجل العمل على تطوير المؤسسة وتحسين صورتها في البيئة المحيطة، فالتكوين لا بد أن يشمل مجموعة من العمال من كل الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة .

- يعتبر التكوين في مجال الجودة عنصر أساسي لترقية الأفراد باكتساب معارف وتقنيات جديدة لتثبيت مفاهيم الجودة والعمل على نشرها لباقي العمال، ويحقق الإزدهار للمؤسسة ، وهذا من خلال الإعداد الجيد لبرامج التكوين والتنفيذ المدروس له.

- أكدت نسبة كبيرة من المبحوثين على وجود شعور بعدم الرضا في العمل الذي يقومون به، وهذا يعتبر من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنه يولد الشعور بعدم الإلتزام للمؤسسة، ويعمل على عدم إجادة العمل وإتقانه.

- بينت الدراسة ضعف ثقافة الجودة بالمؤسسة بسبب مجموعة من العوامل التي تشكل عقبة للمؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- بروز بعد مهم وهو حاجة الموارد البشرية بمؤسسة التركيب الصناعي إلى الحوافز وتحسين ظروف العمل ولا تعطي المؤسسة الإهتمام لهذا العامل وهذا ما يخلق حالة من الإحباط لدى العمال فتحولهم إل مجرد آلة متحركة، وفي هذا إعاقه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فإن الإدارة مطالبة بالتركيز على الحوافز لأهميتها بالنسبة لتحسين جودة العمل، فتقدير العمال نظير قيامهم بعمل سيؤدي حتما إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة لديهم، وهذا التشجيع أو التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة واستمراريته، فالبرنامج يعتمد اعتمادا كلياً على حماس العمال في التحسين المستمر للعمل، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

- أكد المبحوثون على ضرورة توفير المؤسسة على عدة عوامل التي تساعد على نشر ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

وعلى ضوء كل ماسبق وحسب ماجاء في الدراسة خلصنا بأن مؤسسة التركيب الصناعي إن أرادت أن تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً ناجحاً أن تعيد النظر في بيئة العمل وذلك بجعلها أكثر ملائمة وتشجيعاً للأداء المتميز من خلال الإهتمام ببناء نظام قوي للاتصالات قادر على توفير المعلومات لجميع العمال، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص الجودة بالمؤسسة، وبالتالي تحسيسهم بقيمتهم ، ومكانتهم داخلها وهذا يتطلب فتح قنوات الإتصال الصاعدة والنازلة، وهذا ما وجدناه غير متوفر بالمؤسسة محل الدراسة.

إن إعداد برنامج تكويني خاص بالجودة من خلال تحديد مختلف الاحتياجات والتخطيط له سيكلف المؤسسة مصاريف طائلة لكن سيكون العائد والنجاح على عمالها المكونين من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تساعد على إنجاز الأعمال بشكل سليم، بالإضافة إلى أنه يمكنهم من تحقيق مكانة اجتماعية داخل جماعة العمل ، فهو قد يرفع أجرهم أو تمنح لهم فرصة الترقية وتحقيق امتيازات متعددة ، لكن في مؤسسة التركيب الصناعي وجدنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين لم يتلقوا أية دورة تكوينية منذ التحاقهم بالمؤسسة، إلا فئة الإطارات التي تلقت أكثر من دورة تكوينية فيما يخص الجودة، وهذا تقصير من طرف الإدارة التي يجب أن تعمل على تكوين عماله من مختلف المستويات الإدارية الموجودة بها، لأن الجودة الشاملة تشمل جميع العمال دون إستثناء.

تعتبر الحوافز وخاصة الأجر الذي يعتبر حافزاً مادياً يبعث للعامل روح الإبداع في العمل والبذل والعطاء للمؤسسة، لأنه يحقق له حاجاته ويشبع رغباته ويزرع فيه حب العمل والرغبة إنجازته،

والعمل على جودته ووجدنا في المؤسسة محل الدراسة عدم رضا عمالها بسبب الأجر الذي يعتبر غير كاف بمعنى أنه لا يكفي الجهد المبذول، أي مايقوم به العامل لايتلقى المكافئة اللازمة، وهذا مايجعله يميل إلى سلوك آخر، وهو العمل فقط من أجل الأجر وممارسة عمله بشكل روتيني، دون بذل أقصى جهد وبالتالي يتأثر مستوى أدائه للعمل.

وانطلاقاً من هذا الواقع يغيب التضامن الإجتماعي ولايترك المجال إلا للإتكال الذاتي خاصة بالنسبة للذين لديهم أقدمية طويلة بحيث يعتمدون على أنفسهم في حالة حصول مشاكل في العمل وخبرتهم دون استشارة الآخرين فتصبح المؤسسة مجموعة من الأفراد وليست مجموعة من الجماعات الإجتماعية يسودها التعاون والإنسجام والعمل الجماعي على تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

إن غياب ثقافة الجودة بين العمال يؤثر على العمل والأداء بالمؤسسة الذي يجب أن يتميز بالكفاءة والجودة العالية بسبب قلة الوعي ونشره بين العمال ومن هذا يمكن أن نوصي بمجموعة من التوصيات من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهي:

\* نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق برنامج إعلامي واتصالي كبير يتولى فيها الخبراء والمختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة وعقد الندوات والحلقات العلمية لتزويد العمال بالفهم الصحيح لمبادئ هذا الأسلوب الإداري الحديث.

\* الدعم الكامل من قبل إدارة المؤسسة لتطبيق الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.

\* تهيئة البيئة المناسبة لزيادة فاعلية الاتصالات الإدارية داخل وخارج المؤسسة لتقريب وجهات النظر المتعلقة بعملية تحسين وحل المشاكل المتعلقة بالجودة.

\* زيادة البرامج التكوينية المتاحة للموارد البشرية في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتعاون مع مختلف المعاهد المتخصصة سواء داخل أو خارج الوطن.

\* محاولة رفع دافعية العمال لتطبيق أسس الجودة الشاملة عن طريق دعمهم بالحوافز المادية والمعنوية وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على ذلك، محاولة رفع دافعية العمال لتطبيق أسس الجودة الشاملة عن طريق دعمهم بالحوافز المادية والمعنوية وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على ذلك.

\* استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة مهمتها متابعة تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

\* إصدار دليل للجودة يوضح مقاييس ومعايير الجودة وأداء الأعمال والخدمات التي تقدم من طرف مؤسسة التركيب الصناعي.

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة حققت نتائج إيجابية من خلال اعتمادها لنظام الجودة وفق معايير الإيزو 9000 للمواصفات الدولية لكن لا يكفي لأن الجو الحالي لايشجع على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لذلك عليها تغيير الثقافة الحالية المتعلقة بالجودة تدريجياً والعمل على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع الموارد البشرية وبناء المحيط السليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً ناجحاً.



## خاتمة

تواجه المؤسسات بكل أنواعها اليوم عدة تحديات أبرزها المنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق العالمية على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، لتلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم ، ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة أحد أبرز الاهتمامات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق، وانعكس ذلك على تطوير مفهوم وأساليب وفلسفة الجودة لينتقل إلى مفهوم من مجرد فحص وتفنيش المنتج للتأكد من مطابقته للمعايير الموضوعية والمطلوبة إلى فلسفة إدارية شاملة وثقافة جديدة تتمثل في إدارة الجودة الشاملة التي تعد أحد الأساليب الحديثة التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسات وتحقيق التحول المطلوب من خلال تطوير الأداء وتقديم أفضل خدمات للزبائن.

وعليه أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا تستخدمه المؤسسة بفرض مكانتها وتميزها عن باقي المؤسسات وهذا ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي.

وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة، والتي تقع على عاتقها تحقيق الجودة الشاملة لذلك فالاهتمام بها وتغيير نظرة المؤسسة لها كلها أمور تساعد على تحقيق معايير الجودة، لذلك فإن اختيار أفضل المهارات والكفاءات وتعيينها والمحافظة عليها، وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتدعيمها بالحوافز المادية والمعنوية لجعلها قادرة على الابتكار والإبداع كلها عوامل تساعد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواجهة تحديات المنافسة.

## الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سعد دحلب البليدة  
كلية الآداب و العلوم الإجتماعية  
قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا

إستمارة رقم

الموضوع :

دور متطلبات الموارد البشرية في تطبيق إدارة  
الجودة الشاملة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:  
عبد السلام لراي

إعداد الطالبة:  
نجة حسناوي

### ملاحظة:

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات تتعلق بالموضوع المذكور أعلاه لذا نرجو منكم تعاونكم ومساعدتكم في الإجابة على الأسئلة وإعطائكم الاهتمام الكافي، مع العلم أن كل ماسوف تدلون به لا يستخدم إلا لأغراض علمية وتعتبر مساهمة في انجاز البحث العلمي الرجاء منكم مساعدتنا.

ضع علامة ( X ) في المكان المناسب

ولكم جزيل الشكر

السنة الجامعية 2010-2011

### البيانات العامة :

1. الجنس: أنثى  ذكر
2. السن : أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36-46 سنة  47-57 سنة
3. الوظيفة : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
4. الأقدمية في المؤسسة :  سنة
5. المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
6. المستوى في اللغة :
- العربية: ضعيف  متوسط  جيد
- الفرنسية: ضعيف  متوسط  جيد

### المحور الأول: دور أنواع الاتصالات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

7. ماذا تعني أنظمة الإيزو بالنسبة إليك :
- مطابقة المنتج مع المواصفات الموضوعه بالنسبة للمؤسسة
- قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية
- وإنخفاض شكاوى العملاء
- منتج بلا عيوب و الأداء السليم من أول مرة
- الحفاظ على مستوى جودة الأداء عن طريق المراقبة والفحص المستمر للمنتج النهائي
8. هل قامت المؤسسة بإيضاح معنى المواصفات الدولية ISO ؟
- نعم  لا
9. في حالة الجواب بنعم كيف قامت بإيضاح معنى المواصفات الدولية ISO ؟ عن طريق؟
- إتصال المباشر  إتصال غير مباشر
10. في رأيك هل تطبيق أنظمة الإيزو هو مسؤولية؟
- الإطارات فقط
- أعوان التحكم
- أعوان التنفيذ
- جميع أفراد المؤسسة
11. هل تخبركم الإدارة بالتغييرات التي تطرأ في العمل؟
- دائماً  أحيانا  أبدا
12. برأيك، ماهي أفضل وسيلة من وسائل الاتصال التالية؟
- منشورات  اجتماعات  مقابلة شخصية
13. هل تصلك المعلومات التي تخص العمل في الوقت المناسب؟
- نعم  لا

14. إذا كان الجواب بلا هل يعود السبب إلي؟

- حجم المؤسسة و تعدد المستويات الإدارية
- عدم فاعلية وسيلة الاتصال

15. هل أنت راض عن طبيعة الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة؟

- نعم
- لا

..... في حالة الجواب بلا لماذا؟

16. هل يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك؟

- نعم
- لا

..... في حالة الجواب بلا لماذا؟

17. هل تخبرك الإدارة بالأرباح التي تحققها المؤسسة؟

- نعم
- لا

..... إذا كان الجواب نعم عن طريق ماذا؟

18. هل تخصص لكم الإدارة أياما للاستقبال؟

- نعم
- لا

19. في رأيك هل يجري الاتصال داخل المؤسسة؟

- من أعلى إلى أسفل

- من أسفل إلى أعلى

- في كل الاتجاهات

20. هل يوجد فريق عمل مختص في البحث عن مشاكل الجودة وإيجاد الحلول المناسبة؟

- نعم
- لا

21. كيف يتعامل المشرف معكم داخل المؤسسة؟

- يضغط على العمال بشدة في العمل دون مراعاة قدراتهم

- ينفذ العمل طبقا للتعليمات والأوامر

- يسمح بتبادل الأفكار

- يساعد العامل ويحمسه على الجودة في العمل

22. في حالة أخطأت في انجاز عملك كيف يكون رد مسؤولك؟

- سلط العقاب مباشرة

- يأمرك بإعادة انجازه

- يساعدك ويقدم لك حلول من أجل إنجاز عملك

23. كيف تقيّم علاقتك مع رئيسك

- جيّدة جدا
- جيّدة
- متوسّطة
- سيّئة
- سيّئة جدا

24. هل علاقتك بزملائك تقوم على أساس؟

- التضامن والتماسك في العمل

- التنافس

- علاقة مهنية فقط

ب

25. حدد درجة الإخلاص في العمل لزملائك؟

قوية جدا  قوية  متوسطة  ضعيفة  ضعيفة جدا

المحور الثاني: برامج التكوين ودورها في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

26. هل تلقيت تكوين فيما يخص تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة؟

نعم  لا

27. في حالة الإجابة بنعم من خلال التكون الذي تابعته هل ساعدك التكوين في؟

- التحكم الجيد في العمل من خلال الجودة في العمل

- التحكم والدقة في العمل

- اكتساب تقنيات جديدة للعمل

28. حسب رأيك، هل تتطلب المهام التي تقوم بها حاليا تكويننا مستمرا؟

نعم  لا

29. كيف تعتبر التكوين؟

- ضروري لتحسين الوضعية الاجتماعية

- مفروض من الإدارة

- شرط لتطوير الكفاءة

30. ماهي عدد الدورات التكوينية التي حصلت عليها من خلال عماك في المؤسسة؟

- لم أحصل على أية دورة

- دورة واحدة

- دورتان فأكثر

31. ماهي الطرق المستخدمة في التكوين؟

- عقد الندوات للمدرسين والمتدربين للتوعية بأهمية تحديد معايير دقيقة للعمل

- إصدار نشرات خاصة

- إشراف من طرف الرؤساء في ميدان العمل

- أخرى : .....

32. حسب رأيك ماهو دور التكوين فيما يخص الجودة في المؤسسة؟

.....  
.....

المحور الثالث: نظرة العامل لإدارة الجودة الشاملة

33. حسب رأيك هل يكفي تطبيق نظم الأيزو حتى نقول أن المؤسسة تطبق إدارة

الجودة؟

نعم  لا

34. لماذا؟

35. هل المسؤولون يقومون بمراجعة ومراقبة الجودة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

36. هل أنت راضٍ في عملك بالمؤسسة؟

نعم  لا

37. في حالة الجواب بلا هل يعود ذلك إلى؟

- المنصب الذي تشغله لا يتناسب مع إمكانياتك

- الآلات والتجهيزات الموجودة في المؤسسة

- الأجور

- النظام الداخلي

- العلاقات مع الرؤساء و الزملاء

- أخرى.....

38. إذا واجهتك مشكلة في العمل كيف تتعامل معها؟

- الإعتدال على نفسك و خبرتك

- تستشير رؤسائك

- تبتكر حلول جديدة

39. حسب رأيك هل يعود عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة إلى؟

- عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء

- عدم توفر البيانات الإحصائية اللازمة للعمل

- عدم وجود متخصصين في مجال إدارة الجودة

- قلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

- مقاومة التغيير و التمسك بأساليب العمل التقليدية

- سيطرة الروتين على العمل

40. ماهو تعليقكم على ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

41. حسب رأيك ما الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات أكبر؟

.....

.....

.....



# C E R T I F I C A T E

IQNet and AFAQ AFNOR International hereby certify that the organization

**ETTERKIB SPA**

**Siège social :** Route Nationale N° 1 BP 06 Boufank 09400 BLIDA ALGERIE

for the following field of activities

**INDUSTRIAL CONSTRUCTION, ERECTION AND MAINTENANCE SERVICES IN THE FIELDS OF ENERGY, HYDROCARBONS AND PETROCHEMISTRY, THE FOOD PROCESSING INDUSTRY, IRON AND STEEL INDUSTRY AND BUILDING MATERIALS.**

**PRESTATIONS DE CONSTRUCTION, DE MONTAGE ET DE MAINTENANCE INDUSTRIELS DANS LES SECTEURS D'ACTIVITES DE L'ENERGIE, DES HYDROCARBURES ET DE LA PETROCHIMIE, DE L'AGRO-ALIMENTAIRE, DE LA SIDERURGIE ET DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION.**

has implemented and maintains a

**Quality Management System**

which fulfils the requirements of the following standard

**ISO 9001: 2000**

Issued on: **2008-02-05**

Expiry date: **2010-02-11**

**Registration Number:** FR - QUAL/2001/16046c



*René Wasmer*

**René Wasmer**  
President of IQNet

*Florence Nicolas*

**Florence Nicolas**  
Managing Director of  
AFAQ AFNOR International



IQNet PARTNERS:  
AFNOR Spain AFAQ AFNOR Certification France AIA-Vingette International Belgium ANCC Mexico AFCEP Portugal CSQ Italy CQC China CQM China  
CQS Czech Republic Cte Cert Croatia DQS Germany FIS Denmark ILDT Greece FCAV Israel FONDIRUMIA Venezuela IQNET Hong Kong  
ICONTIC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina JQA Japan KEMA Netherlands KPC Korea MSCS Jiangsu Sertitas Certification Norway  
NSI Ireland PCCC Poland QMI Canada Quality Alliance Austria BR Quans SMI Finland Auartha STI Sertel HQ Slovenia  
SIRIM QAS International Sida Bid Malaysia SGS Sertifikat SRAC Slovenia TEST-SP Petersburg Co. Ltd. Russia YUQS Serbia  
IQNet is represented in the US by the following partners: AFAQ AFNOR Group, AIA-Vingette International, CSQ, CQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global  
\* The latest issue of the above-mentioned Iaf is available at [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

DIGIKOOP/4-2007/IT

# CERTIFICATION



N° QUAL/2001/16046c

**ETTERKIB / SPA**

**PRESTATIONS DE CONSTRUCTION, DE MONTAGE ET DE MAINTENANCE INDUSTRIELS DANS LES SECTEURS D'ACTIVITES DE L'ENERGIE, DES HYDROCARBURES ET DE LA PETROCHIMIE, DE L'AGRO-ALIMENTAIRE, DE LA SIDERURGIE ET DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION.**

**CONSTRUCTION, ERECTION AND INDUSTRIAL MAINTENANCE SERVICES IN THE FIELDS OF ENERGY, HYDROCARBONS AND PETROCHEMISTRY, THE FOOD PROCESSING INDUSTRY, IRON AND STEEL INDUSTRY AND BUILDING MATERIALS.**

**خدمات الإنجاز، التركيب والصيانة الصناعية في قطاعات الطاقة، المحروقات والبتر وكيمياء، الصناعة الغذائية، الحديد والصلب ومواد البناء.**

**Siege Social: Route Nationale N°1 BP 06 Boufarik 09400 BLIDA ALGERIE  
(Liste des sites en annexe n°1)  
(List of the locations on the appendix n°1)**

AFAQ AFNOR International certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and location(s) as established to meet the requirements of the international standard:

*AFAQ AFNOR International certifie que pour les activités et le(s), site(s) référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :*

**ISO 9001 : 2000**

have been examined and found to conform.  
*ont été examinées et jugées conformes.*

2008-02-05

2010-02-11

(année/mois/jour) Il est valable jusqu'au /  
E as valid until

(year/month/day)

**Managing Director of AFAQ AFNOR International  
Le Responsable de l'Entreprise**

**On Behalf of the Firm  
Le Responsable de l'Entreprise**

**F. NICOLAS**

**M. ARKAB**


Document certifiant ISO 9001 : 2000 - AFAQ AFNOR International - 100 rue de la République - 92000 Nanterre - France  
 Certifying document ISO 9001 : 2000 - AFAQ AFNOR International - 100 rue de la République - 92000 Nanterre - France  
 Сертификат соответствия ISO 9001 : 2000 - АФАК АФНОР Интернационал - 100 rue de la République - 92000 Nanterre - France

This document certifies that AFAQ AFNOR International has examined and found to conform all the arrangements covering the above-mentioned activities and location(s) as established to meet the requirements of the international standard ISO 9001 : 2000. AFAQ AFNOR International certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and location(s) as established to meet the requirements of the international standard ISO 9001 : 2000. AFAQ AFNOR International certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and location(s) as established to meet the requirements of the international standard ISO 9001 : 2000. AFAQ AFNOR International certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and location(s) as established to meet the requirements of the international standard ISO 9001 : 2000.

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL - 100 RUE DE LA REPUBLIQUE - 92000 NANTERRE (FRANCE) - SARL AU CAPITAL DE 2 000 000 EURO - RCS NANTERRE 119 946 100



ماصنف رقم 03 : إرشادات قبل التوظيف

<p>ETTERKIB/SPA</p>  <p>Filiale du Groupe SONELGAZ</p>	<p>RECRUTEMENT ET D'ACCUEIL</p> <p><b>NOTICE D'ACCUEIL</b></p>	<p>PRO.DRH.04</p> <p>Date d'application 30/06/2007</p> <p>IMP 715</p> <p>Page : 1/2</p>
---	--	---

**M** .....

*Vous venez d'être recruté (e) et nous vous en félicitons. Nous vous souhaitons à cette heureuse occasion la bienvenue et une longue et fructueuse carrière au sein de la société ETTERKIB.*

*Dans un environnement fortement concurrentiel et un marché ouvert, la société ETTERKIB poursuit sa démarche d'amélioration continue qui vise à accroître la satisfaction des clients, des partenaires, du personnel et du propriétaire SONELGAZ Groupe.*

*La société ETTERKIB a mis en place un système de Management de la Qualité ISO 9001 version 2000.*

*Elle fait de la démarche d'amélioration continue la base fondamentale pour atteindre les objectifs ci-après :*


- 1 - L'écoute et la satisfaction des exigences clients ;**
- 2 - L'amélioration des performances de réalisations et maîtrise des processus ;**
- 3 - La Valorisation et l'enrichissement des compétences ;**
- 4 - La maîtrise des coûts et la disponibilité des ressources matérielles ;**
- 5 - L'amélioration continue de l'efficacité du SMQ des performances de la société et de son image de marque.**

*En ma qualité de Président Directeur Général de la Société, je m'engage à mettre en œuvre ma politique qualité, à affecter les ressources humaines, managériales et autres moyens nécessaires pour sa réalisation et assurer un environnement et un système de communication pour tous les collaborateurs.*

*Le système documentaire lié au système management qualité et conforme à la norme ISO 9001 version 2000, constitué des procédures, des instructions et des modes opératoires, sont disponibles au niveau de votre Direction d'affectation. Certains documents vous seront communiqués, conformément à la liste de diffusion arrêtée.*

Visa :

†

<p>ETTERKIB/SPA</p>  <p>Filiale du Groupe SONELGAZ</p>	<p>RECRUTEMENT ET ACCUEIL</p> <p><b>NOTICE D'ACCUEIL</b></p>	<p>PRO.DRH.04</p> <p>Date d'application : 30/06/2007</p> <p>IMP 715</p> <p>Page : 2/2</p>
---	--	---

*En outre, nous tenons à vous informer que la société est dotée d'un règlement intérieur qui définit les règles régissant l'organisation technique du travail, les absences, la discipline, l'hygiène et sécurité et la médecine du travail.*

*Elle dispose également d'une convention collective et adhère à une convention de rang supérieur du "Groupe SONELGAZ". Ces deux conventions régissent les relations de travail en vigueur au sein de la société ETTERKIB.*

*Nous attirons votre attention, en définitive, sur le respect impératif des mesures d'hygiène et de sécurité aussi bien générales que particulières définies et édictées par la société.*

*Nous vous prions de lire, d'intérioriser attentivement le contenu de ces documents et de vous y conformer strictement dans le cadre de l'exercice de votre poste de travail. Votre contribution à respecter vos engagements ne pourra que reconforter l'image de marque de la société ETTERKIB auprès de ses clients.*

*Pour toute difficulté, prière contacter :*

➤ *Le Directeur des Ressources Humaines : Mr*

Tel :

➤ *Le Responsable du Management de la Qualité : Mr*

Tel :

*Notice remise en date*


*du .....*

*Nom, Prénom et Signature de l'intéressé.*

**LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL**



ماحرف رقم 4: معايير الجودة بمدينة للموارد البشرية

 <b>ETTERKIB/SPA</b>	<b>REVUE DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION</b> N°02/2008 du 03 Novembre 2008	DOC.QUA
		N°02/2008
		Pages : 10 / 18


### III - Evolution des indicateurs qualité

#### 1- Indicateurs mensuels :

Mois	Objectif	Janvier 2008	Février 2008	Mars 2008	Avril 2008	Mai 2008	Jun 2008	Moyenne
Indicateurs Niveau de satisfaction des agents formés	≥ 12	16,80	15,80	15,60	15,70	14,50	15,60	15,67

Mois	Objectif	juillet 2008	Août 2008	Septembre 2008	Octobre 2008	Novembre 2008	Décembre 2008	Moyenne
Indicateurs Niveau de satisfaction des agents formés	≥ 12	15,22	/	/	/	/	/	/

Mois	Objectif	2008
Indicateurs Taux de disponibilité des Ressources Humaines ( en % )	≥ 90%	66%


	<b>REVUE DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION</b> N°02/2008 du 03 Novembre 2008		<b>DOC.QUA</b> N°02/2008
	Pages : 11/18		

### 2- Indicateur trimestriel :

Mois	Indicateurs	Objectif	premier Trimestre 2008	Deuxième Trimestre 2008	Troisième Trimestre 2008	Quatrième Trimestre 2008
	Taux de réalisation du plan de recrutement	≥ 90	249 %	197 %	Prévision en négatif (-23) Réalisation 174	Prévision en négatif (-41) Réalisation 35

### 2 - Indicateurs semestriels :

Mois	Indicateurs	Objectif	Janvier 2008- Juin 2008
	Taux de réalisation du plan de formation ( en % )	≥ 80 %	86 %
	Nombre de réclamations fondées d'agents en activité	0	16
	Turnover	≥ 1 %	5 %

	<b>REVUE DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION</b> N°02/2008 du 03 Novembre 2008	<b>DOC.QUA</b> <b>N°02/2008</b> Pages : 12 / 18
---	--	---

### 3 – Indicateurs annuels

Indicateur Qualité	Objectif	Année 2008
Nombre de fiches d'événements sur les anomalies :	<b>Anomalies &gt; 0</b>	
Nombre de FE sur les améliorations	<b>Améliorations &gt; 0</b>	
Indice d'évaluation des compétences :	<b>≥ 12</b>	15

**NB :** Etant donné que les chiffres relatifs au taux de réalisation du plan de recrutement dépendent étroitement des prévisions de recrutement avancées par DTX, ces derniers ne paraissent pas bien maîtrisées vu le grand écart enregistré entre les chiffres des prévisions et ceux des réalisations.

Il y a lieu éventuellement de revoir la méthode de calcul adoptée par DTX concernant les prévisions de recrutements de la main d'exécution et maîtrise.



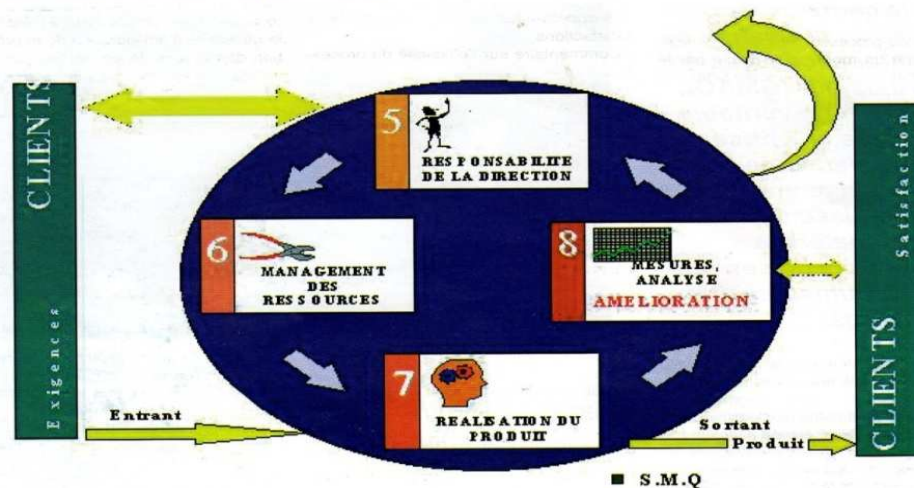
: 5

## Etterkib renforce son portefeuille d'affaires: Revue le lien n°25, décembre 2007.

## REVUE DE PROCESSUS

# Pour une qualité de service optimale

Par M. Katir, responsable de Management de la qualité



L'approche processus constitue un des fondements de la version 2000 de la norme ISO 9001. Elle vise à :

- Répondre aux besoins et attentes des clients : en les plaçant au cœur de l'organisme
- Eviter les cloisonnements verticaux et ainsi être plus réactif
- Donner un sens au travail des personnes pour améliorer l'efficacité et l'efficience des processus
- Déterminer leurs missions et leurs contributions dans l'obtention de la satisfaction client
- Optimiser l'obtention de résultats.

Un processus est défini dans la norme, comme étant un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO 9000 version 2000).

Pour les besoins de maîtrise, un processus a un responsable et des pilotes. Dans beaucoup d'entreprises, et même à Etterkib durant les années 2004 et 2005 suite au passage de la norme ISO 9001 vers la version 2000 de la norme, les responsables confondaient leur rôle de responsable de processus

et celui de responsable de structure.

Cet article tente de donner un éclairage sur la notion de revue de processus, son utilité, de définir les principales missions du responsable de processus ainsi que les conditions pour assurer une bonne maîtrise des processus et un bon déroulement de la revue de processus.

Par analogie à la revue de direction, où la direction (direction générale avec son staff) doit, à intervalles planifiés (2 fois par an pour le cas d'Etterkib), revoir le système de management de la qualité de l'organisme. Cette revue doit comprendre l'évaluation et s'assurer qu'il demeure pertinent (à jour), adéquat et efficace. Elle doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le SMQ (Extrait de la norme ISO9001/2000 chapitre 5.6.1), la revue de processus s'intéresse en particulier au processus comme étant l'élément d'un système de management de la qualité.

L'approche processus est un puissant outil pour organiser et gérer les activités de l'entreprise de façon à créer de la valeur pour les clients.

### Missions du responsable du processus

- Animer les revues de processus (préparation, conduite et synthèse).
- Susciter des actions d'amélioration du processus et identifier les éventuels dysfonctionnements.
- Evaluer périodiquement le processus dans ses différents compartiments
- 1- Moyens mis à disposition (matériel, infrastructures...)
- 2- Procédures, méthodes
- 3- Outils de mesure et surveillance
- 4- Moyens humains (compétences)
- Définir les indicateurs de pilotage du processus et leur suivi opérationnel
- Analyser le bon fonctionnement du processus et particulièrement des flux et interfaces
- Exploiter les dysfonctionnements (identification, enregistrement, suivi du traitement par les structures concernées, synthèse et actions correctives)
- Elaborer un bilan annuel communiqué au RMQ et analysé en revue de direction.



Il faut rappeler que le processus n'est pas circonscrit à une structure ou une fonction mais la dépasse pour garder toute sa dimension transversale (processus RH, logistique...).

### Contexte de la revue du processus

La revue du processus doit être considérée comme un moment privilégié par le responsable du processus et les différents pilotes pour examiner leur processus sous un œil critique, avec une volonté d'amélioration du processus dans tous ses compartiments pour garantir une performance et offrir le niveau de qualité de service attendu par les clients (au sens large du terme).

Ce n'est, donc, ni une réunion de coordination, ou un briefing permettant d'aborder des points courants mais un moment de savoir de l'extérieur, de faire le recul nécessaire et de faire son propre diagnostic, son propre audit qualité : une autoévaluation. Les principales questions pour un processus.

- Identifié et défini ?
  - Efficace pour obtenir les résultats ?
  - Contrôlé pour quels mécanismes ? Sont-ils suffisants ?
  - Est-ce que les mécanismes de contrôle sont mis en œuvre et mis à jour ?
  - Est-ce que le processus est amélioré en continu ? Qu'est-ce qui le justifie ?
  - Les indicateurs qualité ou autres outils de mesure de surveillance définis permettent-ils d'avoir des informations sur l'efficacité du processus ? Sont-ils suffisants ? Sinon, quels sont les domaines non couverts ? Peut-on définir des outils sans les appréhender ?
  - Est-ce que les moyens et les responsabilités sont mis en œuvre pour atteindre les résultats attendus ?
- Cette série de questions n'est pas exhaustive et est donnée à titre indicatif.

### Points à examiner lors des revues de processus

- Actions décidées lors de la précédente revue du processus + commentaires du responsable de processus sur l'efficacité des actions décidées.
- Indicateurs qualité liés au processus, examiner aussi l'exhaustivité des IQ, leur pertinence, (fiches d'événements, réclamations clients même internes...)
- Analyse des différents compartiments du processus :
  - ◆ Descriptif du processus (éléments d'entrée, principales étapes et éléments de sortie).
  - ◆ Moyens, ressources et documentation (méthode,...).

◆ Mesures et amélioration : les principaux points du processus sont-ils mesurés ? Les mesures sont-elles pertinentes ?

◆ Comment le processus est-il maîtrisé ?

◆ Les interfaces avec les autres processus (en amont et en aval). Y a-t-il des dysfonctionnements ? Ils sont dus à quoi ? Nos clients internes sont-ils satisfaits ? Y a-t-il des opportunités d'amélioration de leurs satisfactions

- Commentaire sur l'efficacité du processus.
- Elaboration d'un nouveau plan d'amélioration des processus.
- Mise à jour éventuellement de la fiche processus (IMP025).
- Vulgarisation et proposition de mise à jour si nécessaire de l'IMP018 « matrice de déploiement des objectifs et de pilotage du SMQ » du moins en ce qui concerne les points liés au processus concerné par la revue.
- Traitement, si nécessaire, des FE particulières liées au processus nécessitant la collaboration de tous les pilotes du processus.

### Déroulement des revues de processus

Qui doit participer à la revue du processus ? Systématiquement, le responsable du processus avec les pilotes identifiés dans la fiche de processus (IMP025) quel que soit leur rattachement.

Cependant, le responsable du processus peut, lorsque l'ordre du jour le nécessite, inviter certaines personnes à y assister.

Pour le bon déroulement des revues de processus, il est utile d'observer les règles de base suivantes :

- Préparation de la revue du processus (points à examiner, préparation des supports nécessaires, invitation...) suffisamment à l'avance.
- S'en tenir à l'ordre du jour et ne pas se hisser progressivement pour aborder des problèmes courants qui doivent être traités dans un autre cadre.

Le mieux est de regrouper tous les pilotes du processus pour avoir la participation et l'adhésion de tous à la démarche d'amélioration du processus.

En cas de difficultés (notamment pour les pilotes rattachés aux sites et chantiers qui peuvent ne pas être indisponibles), le responsable du processus se doit de trouver le moyen adéquat pour lever cette contrainte (par exemple par l'organisation d'une session complémentaire ou autre moyen adéquat adapté à la circonstance). Périodicité des revues de processus ? Systématiquement deux fois par année

avant la revue de direction ou en cas de besoin (par exemple pour l'examen des conclusions de l'audit, pour le traitement d'une fiche d'événement particulière nécessitant la participation des pilotes du processus...).

Enfin, à titre d'information, récemment, dans le cadre de la revue de direction tenue le 17 septembre 2007, il a été retenu la nécessité d'amélioration de la préparation des revues de processus par, entre autres, une meilleure planification. Un planning détaillé de tenue des revues de processus est en cours d'élaboration.

## Question qualité

«Question qualité» est un nouvel espace créé, il sera consacré aux questions liées au système de management de la qualité. Si vous avez des questions, veuillez les transmettre à la structure Qualité par tous les moyens requis (téléphone, contact direct, fax, mail...).

### QUESTION :

Quelle est la signification du terme «efficacité» pour un Système de management de la qualité ?

### REPONSE :

Efficace : qui produit les effets attendus.

L'«efficacité» du Système de management de la qualité est l'aptitude de ce système à satisfaire les clients et à permettre à l'organisme, par la réduction des dysfonctionnements, d'atteindre les objectifs qualité qu'il s'est fixés.

Ni la performance ni le rendement des dispositions mises en œuvre et notamment leurs coûts, qui sont une préoccupation permanente de toute direction, n'interviennent dans la notion d'«efficacité».

Lorsque ces considérations sont prises en compte, il s'agit alors d'«efficience», notion qui ne relève pas des exigences de l'ISO 9001/2000 mais de l'ISO 9004/2000.



## Info qualité

MISE A JOUR

### Politique qualité de la société

**D**ans un environnement fortement concurrentiel et un marché ouvert, la société Etterkib poursuit sa démarche d'amélioration continue qui vise à accroître la satisfaction des clients, des partenaires, du personnel et du propriétaire Sonelgaz groupe.

Cette démarche, entamée en 2000 et couronnée par une première certification en 2001, selon le référentiel ISO 9002 version 94, et en 2004 selon l'ISO 9001 version 2000, se poursuit donc et constitue une base qui permettra à notre société de rester en phase avec les mutations de l'environnement.

Fondée sur l'amélioration continue, la politique qualité d'Etterkib est déployée sur l'ensemble des structures, sites et chantiers dans le souci de consolider et de développer davantage l'esprit qualité et d'engagement de chacun, à l'instar de la sécurité, pour rappeler que la qualité est l'affaire de tous. Ma politique s'appuie sur cinq axes stratégiques suivants :

- L'écoute et la satisfaction des exigences clients.
- L'amélioration des performances de réalisation et maîtrise des processus.
- La valorisation et l'enrichissement des compétences.
- La maîtrise des coûts et la disponibilité des ressources matérielles.
- L'amélioration continue de l'efficacité du SMQ, des performances de la société et de son image de marque.

En ma qualité de président directeur-général de la société, je m'engage à mettre en œuvre ma politique qualité, à affecter les ressources humaines, managériales et autres moyens nécessaires pour sa réalisation et assurer un environnement et un système de communication pour tous les collaborateurs.

Nous demandons à l'ensemble du personnel de persévérer dans l'adhésion et l'intégration pleine à cette politique, de s'y conformer et de proposer toute action permettant d'améliorer le Système de Management de la Qualité.

Votre participation active permettra une réussite certaine de notre démarche qualité. Je délègue la responsabilité du suivi et de l'amélioration du Système de Management de la Qualité à M. Katir Mokrane, responsable du Management de la Qualité, et lui donne l'autorité pour la réalisation de sa mission.

*Le président-directeur général*

### Le management de la sécurité

*Par A. Zekkoub, assistant HSE*

**Quel est le contexte normatif ?**

**Pourquoi s'intéresser à l'OHSAS 18001 ?**

(Occupation Health and Safety Assessment Series)  
(Santé - Sécurité au Travail ou Bien-Etre au Travail)

**A** ce jour, il n'existe aucune norme ISO de management de la sécurité. Certains pays, dont la France, refusent une norme internationale certifiée par tierce partie car la santé et la sécurité au travail relèvent du domaine législatif. Cependant, ce contexte ne freine pas la demande du marché. Plusieurs normes ou documents à caractère normatif ont été développés.

Jusqu'à 1999, en France, les certifications santé/sécurité s'ancraient principalement sur le BS 8800, spécification britannique qui n'existe plus depuis juillet 2004.

Aujourd'hui, le plus grand nombre des certificats de management de la sécurité émis en France, comme partout dans le monde, le sont d'après l'OHSAS 18001. Ce référentiel, strictement privé, résultant du travail commun d'organismes internationaux de normalisation et de certification a le mérite d'offrir une matière première crédible aux approches transnationales de management de la sécurité.

L'OHSAS 18001 n'est pas une norme internationale, donc ne donne pas lieu à une certification accréditée mais il pourrait tenir lieu de référence dans le cadre d'une éventuelle norme internationale de sécurité.

#### OPERATION

### Allègement des documents qualité

*Par M. Benteftifa, structure qualité*

La structure qualité en accord avec la direction générale de la société a organisé une opération portant sur l'amélioration et l'allègement des documents qualité en circulation.

La population concernée par cette opération est l'ensemble des structures du siège, DLO, sites et chantiers.

Concernant la première phase de ladite opération, des interviews ont été réalisées respectivement au niveau du siège et la structure logistique afin de collecter les suggestions d'amélioration et les éventuelles remarques permettant l'allègement de la structure documentaire.

Par ailleurs, la deuxième phase visant la population sites et chantiers de la société aura lieu au début de l'année 2007.

Enfin, la phase analyse et présentation des résultats fera l'objet d'un article qui sera publié dans la prochaine édition de la revue "Le lien" et ce, après présentation et approbation des résultats en Conseil Exécutif de la Société (CES).

#### SEMINAIRE

### Système de Management Intégré (SMI)

Animé par l'organisme "QMS" en partenariat avec la firme GENIRRO Canada, un séminaire d'une durée de trois jours a eu lieu à l'hôtel Marsa de Sidi Fredj, portant sur la mise en œuvre et audit d'un système de management intégré. Cette formation nous a renseigné sur la manière de basculer du système de management de la qualité à celui de système de management intégré et qui a pour objectif d'intégrer, en plus de la qualité, le système environnement et sécurité au travail.

Cette intégration nous permet de prendre en charge l'aspect environnemental et sécuritaire du travail dans un seul processus.

Cette démarche aboutira nécessairement à une meilleure maîtrise de la gestion régulière des opérations à entreprendre. A titre de référence, une meilleure maîtrise des coûts, budgétisations seront déterminés.



## قائمة المراجع:

- 1- الطيب كشروود عمار: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة. منشورات جامعة قاريوس، بنغازي، 1994.
- 2- حجيم الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل). الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 3- أبو النصر مدحت محمد: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة). مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 4- الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي-انجليزي). مكتبة ناشرون، لبنان، ط1، 1997.
- 5- عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، القاهرة. 2000.
- 6- Dimiflit(W) et autres: La fonction ressources humaines., Les éditions d'organisation, Paris 1993.
- 7- ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003.
- 8- توفيق ماضي محمد: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 9- معين محمود عباصرة ومروان محمد بن أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 11- عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاء. اسراك، الإسكندرية، 2001.
- 12- العايب سليم: هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية. رسالة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006 / 2007.
- 12- Peretti ( J- M ) :Ressources humaines ( gestion du personnel ). Vuibert, Paris, 1999.
- 13-Cass (P) : La fonction performante. Les presses de management édition, Paris, 1990.
- 14- عثمان الصديقي سلوى و حافظ يدوي هناء: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية. المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية، 1999.
- 15- راوية حسن: السلوك في المنظمات. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص189.
- 16- Libert (T) et d'Almeida (N): La communication interne de l'entreprise. Edition du nord, Paris, 1998.
- 17- جوهر صلاح الدين: إدارة المؤسسات الاجتماعية. مكتبة عين شمس، القاهرة، 1979.
- 18- Mary (J), Traduction par Christine (D) :Théorie des organisations de l'intérêt, De book université, Paris, 2000.
- 19- محمد علي حمودة عبد الناصر: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

- 20- عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة. دار زهران، عمان، 1994.
- 21- مؤتمن عماد الدين منى: أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2006.
- 22- فؤاد زكرياء: ضبط الجودة وحماية المستهلك. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 23- بوحوش عمار و محمود الذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999.
- 24- الرفاعي حسين: مناهج البحث العلمي(ارتباطات إدارية واقتصادية)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1996.
- 25- غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993.
- 26- موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 27- القريوتي محمد قاسم ، ومهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف). دار الشروق، عمان، 1993.
- 28- الصرف رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال. دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
- 29- سالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- 30- علوان قاسم نايف: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2005.
- 31- وصفي عقيلي عمر: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 32- بوزيان أم كلثوم: دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008.
- 33- هبال عبد العالي: دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 34- محمد بلكير خليدة: مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007.
- 35- بن فرحان المارني الزهراني عبد الله: مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الموقع الإلكتروني [www.nauss.com](http://www.nauss.com) نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004. من
- 36- الدرادكة مأمون و الشيلي طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 37- محمد البكري سونيا: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 38- زواق عبد العزيز: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006.
- 39- عبد الفتاح زين الدين فريد: تخطيط ومراقبة الإنتاج مدخل إدارة الجودة الشاملة. دار الكتب، بدون مدينة، 1997.
- 40- الموقع الإلكتروني [www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com).
- 41- بن سعد عبد العزيز بن سعيد خالد: إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات على القطاع الصحي). مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1،

- 1997.
- 42- أبو الخير كمال حمدي: التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة. مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 43- الفضل مؤيد عبد الحسين و حجيم الطائي يوسف: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك. مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2004.
- 44- ماضي محمد توفيق: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006
- 45- السلمي علي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة.
- 46- التميمي حسين عبد الله: إدارة الإنتاج والعمليات. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1997
- 47- Huberac (J-P) : Guide des méthodes de la qualité. Edition Maximp, 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 2001.
- 48- Chevalier (F) : Les cercles de qualité . Dunod, paris, 1991, p257.
- 49- فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. دار الكتب للنشر، القاهرة، 1996
- 50- فريد عبد الفتاح زين الدين: فن الإدارة اليابانية (حلقات الجودة المفهوم والتطبيق). دار الكتب، القاهرة، 1998.
- 51- Sebilo( D)et Vertighem (Ch): De la qualité à l'assurance .Edition AFNOR, 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 1998.
- 52- عمر محمد اسماعيل: أساسيات الجودة في الإنتاج. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 53- Patrice (M): Le vade-mecum de la qualité. Edition EMS, paris, 2001.
- 54- بن شايب محمد: تحقيق الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.
- 55- بوكميش لعللي: معنى الإيزو والمواصفات الدولية للجودة. مجلة الحقيقة لجامعة أدرار، المطبعة العربية، غرداية، العدد4، 2004 .
- 56- أبو حمد آل علي رضا صاحب و الموسوي سنان كاظم: الإدارة (لمحات معاصرة). الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
- 57- عبد العزيز سمير محمد: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011. مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
- 58- بوكميش لعللي: فعالية تطبيق المواصفات الدولية (ISO 9000) في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2006.
- 59- نظمي نصر الله: ايزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية. سلسلة إصدارات اتحادا الصناعات المصرية، القاهرة، 2000.
- 60- فرمان ريتشارد: توكيد الجودة في التدريب والتعليم. ترجمة سامي الفرسي وناصر العديلي، دار أفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1995.
- 61- السلطي مأمون وسهيلا الياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة. المطبعة العلمية، دمشق، 1999 .

- 62-Yves Lavina et Erick Perruche : Maintenance et assurance de la qualité. Des éditions d'organisation, Paris, 1998.
- 63- Norme Iso 9001-2000. Systèmes de management de la qualité (Exigences), imprimé par AFNOR .
- 64- Khaoui Ishikawa : La gestion de la qualité. Traduit par j.m douchy, Dounod, Paris, 1996.
- 65- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ط5، 1998.
- 66- عبد الباقي صلاح الدين: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 67- السالم مؤيد سعيد: تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، أزيد، 2002.
- 68- اسماعيل عبد القادر إسحاق ، إدارة الموارد البشرية. الأكاديمية العربية بالدانمارك. الموقع الإلكتروني [www.edarat-mawarid.com](http://www.edarat-mawarid.com)
- 69- وصفي عقيلي عمر: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل، عمان، ط1، 2005.
- 70- عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي). دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2003.
- 71- حسن عادل: الإدارة. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999.
- 72- بربر كامل: إدارة الموارد البشرية(إتجاهات وممارسات). دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 73- حسن عادل: الكفاية الإنتاجية للأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1976.
- 74- نظمي شحاتة وآخرون: إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 75- شاويش مصطفى نجيب: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 1999.
- 76- وصفي عقيلي عمر: إدارة الأهداف. جامعة حلب، بيروت، ط2، 1998.
- 77- ساعاتي أمين: إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق). دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 78- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 79- وصفي عقيلي عمر: إدارة الموارد البشرية. مؤسسة زهران، عمان، 1991.
- 80- Guillaîne Frank et Jusikh Théopile : Dossier compétences. Revue Française de gestion, 1998.
- 81- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 82- Marie France Lebel et Pierre Lebel: Organisation de la communication interne, Edition chihab, Alger, 1995.
- 83- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- جودة محفوظ أحمد: العلاقات العامة ( مفاهيم وممارسات). دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،
- 84- الطبعة الثالثة. 1999.
- 85- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 86- كامل مصطفى أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 87- شبيب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم. مكتبة دار النشر العربي، القاهرة، ط 1، 1976.
- 88- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

- 89- مرار فيصل فخري: الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف). دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1983.
- 90- Demont (L) et autres: Communication des entreprises stratégique et pratique, Edition Nathan, Paris, 2002.
- 91- غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري. دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، بدون سنة.
- 92- مزيان محمد: الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال. رسالة ماجستير، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر، 1995/1994.
- 93- بدوي هناء حافظ: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 94- عبيد عاطف محمد ، نقلا عن وسيلة كروش: الاتصال داخل المؤسسة. رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 95- الماضي محمد المحمدي و الهواري مبروك: السلوك الإنساني في المنظمات. الناشر المؤلفان الإسكندرية، 2002.
- 96- رشوان عبد الحميد: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1987.
- 97- عبوي زيد منير: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 98- حريم حسين محمود: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل). دار الحامد، بيروت، ط3، 2006.