



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس
في علوم التسيير
التخصص: ادارة اعمال

عنوان المذكرة

**تسمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة
دراسة حالة**

الوكالة التسمية لمراقبة السيارات لولاية ورقلة A.C.T.V.A

تحت إشراف :
م أ - بن شويحة بشير

من إعداد الطلبة :
م مغاوري السعيد
م مؤذن فيصل

الموسم الجامعي 2013/2012

الإهداء

"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله... "الأعراف (43)

ونحمده ونشكره على كل النعم التي أنعمنا إياها، والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

بداية الغيث قطرة وبداية الطريق خطوة وبداية القصة فكرة وبداية الشجرة بذرة وبداية بدايتي هذا العمل بعد رصيد علمي أحرزته وأسمى مكسب أعتز بنيله هو كل ما بحوزتي أهديه:

إلى الشموع التي تحرق نفسها لتضيء لغيرها الطريق.

إلى التي حملتني جنينا وربتني صغيرا، ورعتني كبيرا، رمز الحب والحنان، وأسمى كلمة ينطق بها

اللسان، وتناثرت في مدحها "أمي المباركة حاجة" حفظها الله.

إلى الذي نعيش تحت ظل جهده وتعبه بلا امتنان، وكان لي سندا ومعطاء "أبي المبارك عبد العزيز" حفظه الله.

☀ إلى الكواكب الخمس إختي وأختي ☀

عبد السلام، عبد القادر، محمد، بلال، إبتسام.

إلى جدتي الطاهرة راجيا من المولى عز وجل أن يطيل في عمرها.

إلى أخي الذي لم تلده أمي جيلي إدريس

إلى من أكن لهم أسمى معاني التقدير والاحترام والإخلاص والوفاء زملائي وزميلاتي وإلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل، أسأل الله أن يجعل أخلاقهم حليتهم والعلم غايتهم والإسلام رايتهم ومتعمهم الله بالصحة والعافية.

إلى عشرة الأحباب صعب علي محو ذكراهم، إلى من قاسموني أحلى الأيام ووجدت فيهم أسمى معاني الأخوة والصدقة: عبد اللطيف، عبد الكريم، عادل، حسين، إسماعيل، السعيد، زوليخة، بدرة، إلى كل أساتذتي طوال مسيرتي. ... إلى كل مسلم سلك طريق الحق وحمل رسالة الصدق.

فيصل

الإهداء

الي الذي قال فيهما الله تعالى :، ووصينا الانسان بوالديه احسانا.....،
الي من تعب لراحتي وصبر علي مآسي الزمن لسعادتي والذي كد من اجل تربيتي وتعليمي
وسبيلي في النجاح ابي العزيز اطال الله في عمره
الي التي وهبتني عزها وحوثني بعطفها وثقتني بعلمها وكانت ينبوعا فياضا بالحب والحنان
والتقوي والايمان واحن انسان امي الغالية اطال الله في عمرها
الي الذي تقاسمت معهم حلو العيش ومرها اخواتي مفيدة وزوجها وابناءها ريان كوثر
وانس، فريدة وزوجها وابنها انيس، اسماء وعبد الباسط
الي جدتي فاطمة الزهراء وكل الاخوال والخالات والى الاعمام والعمات الي كل عائلة
مغاوري الموسعة
الي اصدقائي في الغرفة L42 رفيق ونجيب وعبد الرحمان
الي كل اصدقائي: حكيم، بلقاسم، خالد، رضوان، حميدة، سعيد، يوسف، منير، عبد
الرحمان.....،
الي زميلاتي وصديقاتي : فاطمة الزهراء، امال، امينة، عائشة....،
الي صديقي في انجاز هذا العمل والمشوار الدراسي مؤذن فيصل
الي من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي
الي كل طلبة تخصص ادارة اعمال دفعة 2013

اهدي ثمرة جهدي

السعيد

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى والديا العزيزين
اللذين وقّرا لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا
المستوى وإنجاز هذا العمل.

كما أهدي عملي هذا إلى إختوتي الأعرء عبد السلام، عبد القادر، محمد و بلال لأيمن وإلى
أختي الوحيدة ابتسام، وإلى كل الأصدقاء والزملء
والزميلات وإلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل
الي صديقي في انجاز هذا العمل والمشوار الدراسي مغوري السعيد
الي من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي
الي كل طلبة تخصص ادارة اعمال دفعة 2013

فيصل

التشكرات

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والذي جاء في قوله تعالى:

"وقل ربي زدني علما"

نشكره ونحمده عز وجل علي توفيقنا في هذا البحث....

ونشكر كل الاساتذة المحترمين الذين رافقونا في مشوارنا الجامعي ونخص بالذكر الاستاذ الفاضل بن شويحة بشير الذي مد لنا يد العون بتوجيهاته في انجاز هذا العمل.

ونشكر كل من كان سند لنا في هذا البحث والمشوار من قريب او من بعيد.

✓ مغاوري السعيد

✓ مؤذن فيصل

أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: مدخل ادارة الجودة الشاملة
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفهوم واساسيات ادارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: مفهوم وتعريف ادارة الجودة الشاملة
6	المطلب الثاني اساسيات ادارة الجودة الشاملة
10	المبحث الثاني: ادوات ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: ادوات ادارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
19	المبحث الثالث: النماذج والاطء الشائعة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
19	المطلب الأول: نماذج تطبيق ادارة الجودة الشاملة
29	المطلب الثاني: الاخطاء الشائعة في تطبيق الجودة الشاملة
33	خاتمة الفصل
34	الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية في المنظمة
35	مقدمة الفصل
36	المبحث الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
36	المطلب الأول: مفهوم المورد البشري و تنمية الموارد البشرية و أهميتها
41	المطلب الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية
43	المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
48	المبحث الثاني: التدريب
48	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته
52	المطلب الثاني: مبادئ التدريب ومراحله
56	المطلب الثالث: أهداف و احتياجات التدريب
62	خاتمة الفصل
63	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الموارد البشرية
64	مقدمة الفصل
65	المبحث الأول: الايزو من منظور ادارة الجودة الشاملة
66	المطلب الأول: ماهية الايزو 9000؟

85	المطلب الثاني: مراحل الحصول على الايزو 9000 وفوائده
90	المطلب الثالث: مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو
91	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية من منظور ادارة الجودة الشاملة
91	المطلب الاول: اتجاهات تنمية المورد البشرية
92	المطلب الثاني: مبادئ تحقيق الجودة الشاملة
93	المبحث الثالث: تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التدريب
94	المطلب الاول: مفهوم التدريب في اطار إدارة الجودة الشاملة
95	المطلب الثاني: تحديد استراتيجية التدريب
96	المطلب الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية
99	خاتمة الفصل
100	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لتنمية الموارد البشرية داخل الوكالة التقنية لمراقبة السيارات A.C.T.V.A
		مقدمة الفصل
101	
102	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات للدراسة الميدانية
102	المطلب الأول : أدوات الدراسة المستخدمة
103	المطلب الثاني: مبررات ومعايير اختيار المؤسسة
103	المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة " الوكالة التقنية لمراقبة السيارات"
107	المبحث الثاني : تحليل وعرض الاستثمارات
119	
		خاتمة الفصل
121	خاتمة العامة
123	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج بالدريج في ادارة الجودة الشاملة	20
2	الشكل التوضيحي للرؤية والتصورات المستقبلية	22
3	نموذج التفوق الاوروبي في ادارة الجودة الشاملة	24
4	اهداف نموذج IBM	26
5	نموذج إدارة الجودة الايزو 9000-2000 (النموذج المبني على العمليات)	82
6	المستويات المختلفة للجودة	85
7	الهيكل التنظيمي والإداري للوكالة :	104

قائمة الجداول: جانب النظري

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 1	تغطية مواصفات الايزو 9001-9002-9003	68
جدول رقم 2	مجالات تطبيق الايزو 9001 والايزو 9004 لسنة 2000	81
جدول رقم 3	مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو	90

الجدول : جانب التطبيقي

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	107
02	توزيع العينة حسب العمر	107
03	توزيع العينة حسب المؤهلات	108
04	سؤال الاستثمار رقم 1 الجزء ب	109
05	سؤال الاستثمار رقم 2 الجزء ب	109
06	سؤال الاستثمار رقم 3 الجزء ب	110
07	سؤال الاستثمار رقم 4 الجزء ب	111
08	سؤال الاستثمار رقم 5 الجزء ب	111
09	سؤال الاستثمار رقم 6 الجزء ب	112
10	سؤال الاستثمار رقم 7 الجزء ب	112
11	سؤال الاستثمار رقم 8 الجزء ب	113
12	سؤال الاستثمار رقم 1 الجزء ج	114
13	سؤال الاستثمار رقم 2 الجزء ج	114
14	سؤال الاستثمار رقم 3 الجزء ج	115
15	سؤال الاستثمار رقم 4 الجزء ج	115
16	سؤال الاستثمار رقم 5 الجزء ج	116
17	سؤال الاستثمار رقم 6 الجزء ج	116
18	سؤال الاستثمار رقم 7 الجزء ج	117
19	سؤال الاستثمار رقم 8 الجزء ج	117

المقدمة العامة

مقدمة عامة

شهد هذا القرن الكثير من التطورات الإدارية فمن الإدارة العلمية إلى إدارة العلاقات الانسانية ولعل من أبرز تلك التغيرات والتطورات تحويل محور العملية الانتاجية من التركيز على المدخلات والمخرجات إلى التركيز على العمليات، ومن التركيز على المالك داخل المنظمة إلى التركيز على العملاء خارجها .

فالمؤسسات اليوم تواجهها عدة تحديات ،ولكي نستمر ونبقى لا بد عليها من هجر الأساليب التقليدية القديمة، واعتماد مناهج وأساليب إدارية حديثة ،والتي أثبتت التجارب نجاحها في ظل التغيرات والتحولات البيئية، ومن هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة أو ما يسمى اختصارا الأيزو والادارة بالعملاء .

وتعتبر إدارة الحودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة ،وتهدف إلى تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة على جميع مراحل التشغيل بدءا من التعامل مع المورد وصولا إلى التعامل مع العميل .

ولقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقد الماضي نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، اليابانية والاوروبية، وباتت في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها .

ولتطبيق هذا المفهوم بالشكل الصحيح يجب الاهتمام بالموارد البشرية بتدريب وتعليم جميع أفراد المؤسسة أساليب إدارة الجودة الشاملة وكذا تمكينهم من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وقيمهم، ويجب أيضا

التركيز على التحسين والتغيير المستمر والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار في المعرفة وتكثيف بحوث الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية .

وأمام ترقية وتطوير العنصر البشري وفي ظل سياسة المنظمة الرامية إلى تحقيق جودة شاملة لمنتجاتها تطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تؤثر الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية؟

وفي ظل ما تقدم ولنتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع تقدم الإشكاليات الفرعية التالية كتجزئة للإشكالية الرئيسية .

1- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما هي أساسياتها وأدواتها ومتطلباتها؟

2- ما هي مكانة المورد البشري ضمن بقية موارد المنظمة ، وهل هو على نفس المستوى معها،

وهل عملية التدريب تزيد من مهارته وانتاجيته ؟

3- ما مدى الأهمية التي يحظى بها العنصر البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة والأيزو؟

فرضيات البحث:

1- تساهم الجودة الشاملة والموارد البشرية بشكل فعال في نجاح المؤسسة التي تعرف كيف تطبقها .

2- الطاقة البشرية هي مورد من أهم الموارد والإستثمار فيها وتطويرها يزيد من مجالات العمل

وفرص الإختيار المتاحة أمام كل من الفرد والمنظمة وبالتالي توفير قوة عمل فعالة ومنتجة .

3- هناك تأثير لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو على تنمية الموارد البشرية .

أهمية البحث: تتجلى أهمية دراستنا فيما يلي:

- تماشياً مع إدراك أهمية التغيرات وضرورة مواكبة التطور وتلبية احتياجات الجمهور سواء من الناحية الخدمية أو الاستهلاكية، في ظل تلك التحديات لا بد من إيجاد سبيل للخروج إلى إرضاء الجمهور سواء كان الداخلي أو الخارجي، يكمن في إدارة الجودة الشاملة .
- إنطلاقاً من أهمية الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية يتجلى بوضوح أهميتها للمنظمة ككل، ومن ثم موضوعاً جديراً بالبحث .

أهداف البحث:

نطمح من خلال بحثنا إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة والتعرف على أساسياتها وأدواتها ومتطلباتها .
- محاولة الفهم والإحاطة بالمفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة.
- تبيين مكانة المورد البشري وأهميته في المنظمة، والتعرف على مدى تأثير كل من إدارة الجودة الشاملة على تنميته.
- محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها الموضوع وإزالة الالتباس والغموض ولونسيبها .

أسباب اختيار البحث:

- طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الأعمال والذي يولي اهتماماً كبيراً لتنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
- الشعور بالرغبة في الإطلاع والإستفادة .
- محاولتنا المساهمة ولو بالقليل في إثراء هذا الموضوع

- إمكانية البحث في هذا المجال لتوفر المعلومات وإمكانية الوصول إليها وقابلية الموضوع للدراسة

منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده ومحاولة لإختبار صحة الفرضية اعتمدنا في الفصول الثلاثة على المنهج التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث .

أدوات إطار البحث:

- دراسة نظرية تعتمد على المسح المكتبي يتناول مراجع ومصادر عربية وأجنبية إضافة إلى ما كتب في هذا المجال من مجالات ومقالات ومؤتمرات ودراسات سابقة ..

- الدخول لمختلف مواقع الانترنت واخذ منها معلومات.

مشمات البحث :

سنعتمد في هذا البحث على ثلاثة فصول من أجل الإمام بمختلف جوانبه .

الفصل الاول: قدمنا فيه مدخل الى ادارة الجودة الشاملة نبين فيه مفهومها واساسياتها وادواتها ومتطلباتها ،بعض النماذج والاختفاء الشائعة في تطبيقها .

الفصل الثاني: تطرقنا الى تنمية الموارد البشرية في المنظمة بإبراز مفهومها واهميتها وعناصرها وتخطيطها وتناولنا التدريب بتعريفه وتبيان اهميته على كل من الفرد والمنظمة ثم مبادئه ومراحله واهدافه واحتياجاته .

الفصل الثالث: وبدوره محوره حول ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الموارد البشرية فيتناول الازرو من منظور ادارة الجودة الشاملة بالتطرق الى مفهومه واقسامه والتفرقة بينه وبين ادارة الجودة الشاملة

وتبيان حدوده و تطوره ومراحل الحصول عليه وفوائده واجراء مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير

الايزو ويتناول هذا الفصل ايضا تنمية الموارد البشرية من منظور ادارة الجودة الشاملة .

كما تم التطرق فيه الى تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التدريب بتناول مفهومه في اطار

الجودة الشاملة وتحديد استراتيجياته واحتياجاته .

الخاتمة العامة : ختاماً للموضوع قمنا باعطاء حوصلة عامة حول الدراسة التي قمنا بها، بتقديم

مجموعة من النتائج وبعض الاقتراحات والتوصيات المتوصل اليها .

الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل :

أصبحت الجودة في عصرنا الحاضر المعيار الرئيسي للتبادل التجاري في العالم، فلم يعد الالتزام بمواصفات المنتجات الصناعية كافيا في ظل التنافس الحاد بين السلع والخدمات في الاسواق المحلية والعالمية، مما يحتم على المنشآت والشركات الصناعية الايفاء بحاجات المستهلك الضمنية والظاهرية ومعرفة توقعاتهم وتحقيقها في المنتجات والسعر، ولذا فعلى المؤسسات التي ترغب في النمو والبقاء مع التفوق ان تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف، فتوجهت الانظار الى ادارة الجودة الشاملة وهي فلسفة قائمة على اساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر الى الجودة على انها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول الى مستوى متميز من الجودة، وتصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع اداء المؤسسة .

وسنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم الجودة الشاملة وادارة الجودة الشاملة وقمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث :يتناول المبحث الأول مفهوم وأساسيات إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثاني فيتناول أدوات ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،اما المبحث الثالث فيتناول بعض النماذج والاختفاء الشائعة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول: مفهوم و أساسيات إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر ادارة الجودة الشاملة وسيلة ممتدة لا تنتهي، حيث تشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة وتركز على تلاقي حدوث الاخطاء، وسوف نتناول في هذا المبحث ادارة الجودة الشاملة كمدخل اساسي للتغيير حيث نتعرف في البداية على مفهومها ،ثم نتطرق الى اساسياتها .

المطلب 1: مفهوم وتعريف ادارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة والتي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وانتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العميل¹، وكل هذا لم يكن وليد الصدفة وانما نتيجة لعدة مراحل، وسنذكرها فيما يلي:

• **المرحلة 01: التفتيش والفحص:** وكان يركز على فحص المنتجات النهائية للتعرف على درجة مطابقتها للمواصفات¹.

• **المرحلة 02: مراقبة الجودة:** ويتم فيها استخدام بعض الأساليب الإحصائية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المانعة للخطأ².

• **المرحلة 03: تأكيد الجودة:** عن طريق الرقابة الشاملة على كافة العمليات ،وذلك باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة: الوقائية، المرئية، البعدية³.

• **المرحلة 04: إدارة الجودة الاستراتيجية :** والتي ركزت على إرضاء الزبون وتلبية ما يريده والجودة تكون مسؤولية الجميع ويطلب تحقيقها في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي⁴.

¹ على عبد الله، محاضرات في تسيير الموارد البشرية السنة الثالثة إدارة الأعمال، 2004-2005، المركز الجامعي، بالمدينة

² www.moi.vae.gov.a.e/moi_web_portal/pdf/research_doc/3

³ على عبد الله ، مرجع سبق ذكره

⁴ عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ص:27

• المرحلة 05: إدارة الجودة الشاملة: سبب ظهورها شدة المنافسة العالمية وهي تطوير لمفهوم

الجودة الاستراتيجية¹

وقبل الخوض في مفهوم ادارة الجودة الشاملة لا بد من التطرق الى فهم وتعريف معنى الجودة .

أولاً: تعريف الجودة: يفهم كثيرا من الناس ان الجودة تعني "النوعية الجيدة " او "الخامة الأصلية "

ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد وهناك جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا

المفهوم :

- الرضا التام للعميل: أرماند فيخبوم 1956.

- المطابقة مع المتطلبات :كروسبي 1979

- دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد : جوزيف جوران 1989

- درجة متوقعة من التناسق والاعتماد على تناسب السوق بتكلفة منخفضة دمينغ 1986 (2)

ومن كل هذا نستنتج بان الجودة: هي الريادة والامتياز في عمل الاشياء ويقصد بالريادة السبق في

الاستجابة لمتطلبات العميل والامتياز يعني الاتقان اي الضبط والدقة والكمال في العمل .

ثانيا: تعريف ادارة الجودة الشاملة :

ادارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج او نظام اداري شامل قائم على اساس احداث

تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة³ وقد اختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك

فقد سئل رائد الجودة الدكتور دمينغ عليها فأجاب بأنه لا يعرف دليلا على شمول معناها ولذا فكل

واحد له رايه في فهمها وبحصاد نتائجها" .

1- فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الامريكى على أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح مع ضرورة

الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"⁴.

¹ نفس المرجع السابق ص28

³ عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ذكره ص31

www.mmsec.com/m3-fils/juvda1.htm-75k4+2

2- أما جوزيف جابلونسكي فيعرفها على أنها: " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل" ¹.

3- وعرفها كوتليروديبوا على أنها: "جهود منظمة تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والاجراءات" ².

4- أما بهارات (Baharat.Wakhu) فقد عرفها على أنها: " التفوق في الأداء لاسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت" ³.

5- ويعرفها ريتشارد وليامز على ان: "ادارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الادوات والتقنيات والتدريب يشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي الى منتجات و خدمات عالية الجودة" ⁴.

6- وتعرف إحدى الهيئات الدولية الخاصة بالجودة وهي : *Integrated Quality Dynamics* الجودة الشاملة بأنها: "نظام منظم لإرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين والتجهيز الكامل لبيئة العمل، التحسين المستمر والتطوير الدائم وتفعيل دور الصيانة وتغيير الثقافة التنظيمية" ⁵.

7- وهناك هيئة أخرى وهي *INC* وتعرف الجودة الشاملة كما يلي: هي منظم ومنسق لتحسين نوعية المنتجات وخدمات الشركة بشكل مستمر لكي تلبي هذه الأخيرة الحاجات المتوقعة لزبائنها وهذا يعني أن الشركة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين عملياتها للتركيز على

¹ جوزيف جابلونسكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة"، ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص:26

² kotler et dubois, "Marketing-management", paris:pearson Edition 11 ieme Editions, 2004, P:91.

³ مأمون دراديكوا وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، دار صفاء للنشر، طبعة 1، 2001، ص:16

⁴ ريتشارد ويليمز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، طبعة 1، 1999، ص:5

www. Iqd.com/hashim-def.htm 5

الزبون لادارة التحسينات المستمرة في عملياتها واشراك العملاء في اتخاذ القرارات في الأمور التي تهمهم¹.

8- وتعرف أيضا على أنها "طريقة في إدارة المنظمة محورها وأساسها مشاركة جميع منتسبي المنظمة وهدفها النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء المستهلك².

9- ويعرفها خضير كاظم حمود على أنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العالمية التي تسعى الآن تضع كل مواردها البشرية وكذا المواد الخام لان تكون اكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة³.

كانت هذه بعض التعاريف والتي نلاحظ انه رغم تبيانها الا انه هناك اتفاق على جوهرها وهو ان: ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية معنية بالتطوير والتحسين المستمر للاداء والعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف العديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل او للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل .

المطلب 02: اساسيات ادارة الجودة الشاملة :

يتطلب تفعيل فلسفة ادارة الجودة الشاملة في منظمة ما سواء كانت سلعية او خدمية توافر مجموعة من الاسس والمبادئ، تتناسب وتتكامل فيما بينها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن سواء في المدى القريب او البعيد والتي تتمثل فيما يلي:

1) التركيز على العميل :

تقوم الجودة الشاملة على اساس ان استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد الى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم¹ حيث ان العميل يعتبر من اهم المرتكزات التي

¹ www.ensia.inra.fr/courtais/fidel/ch03.htm

² http :www.arab.eng.org/vb/showthread.php?t=3385

³ خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان ، دار المسيرة، طبعة 1، 2001، ص:76

تستند اليها ادارة الجودة الشاملة والمحور الاساسي لانشطة المؤسسة²، وهذا النظام يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل ايضا الموظفين العاملين داخل المنشأة وبعدهم عنصرا مهما وحيويا من عناصر مجموعة العمل³ بالإضافة إلى الملاك والموردين .

تنتقل فكرة التركيز على العملاء من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي (العاملين) والعميل الخارجي وان كل فرد في المؤسسة هو بحد ذاته من مقدمي الخدمة وكذلك عميل لفرد آخر⁴، فعلى المؤسسة ان تتفهم الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات وبالتالي تزيد من درجة رضاهم⁵.

(2) التركيز على إدارة الموارد البشرية:

العنصر البشري هو ثروة وأعلى ما تملكه المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز¹ الامر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام في جميع النواحي الخاصة به² مما يساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنشأة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنشأة الواحدة ومن اجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسباب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الراسية ، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في مختلف الأقسام بدلا من التنافس السلبي بينهم³.

3- www.sarambite.com¹
² عيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، الجزائر، 2004، ص:66

⁴ خالد بن سعد عبد العزيز، "ادارة الجودة الشاملة"، ط1 بدون دار نشر، الرياض، 1997، ص:92

⁵ <http://www.arab-eng-arg/vb//schouthread,php?t=3385>

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:51

² www.moi.uae.gov.ae/moi web portal /pdf/research doc/ 3doc

³ www.Sarambite.com

⁴ <http://www.arab-eng-arg/vb//showthread.php?t=3385>

كما أن التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين من القاعدة إلى القمة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم في العمل⁴ وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمنظمة. 5.

(3) التحسين المستمر :

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة والتي تؤدي إلى محصلة نهائية⁶ ، فعلى المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها، عملياتها، آدائها⁷ ويعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات بأنواعها الخاصة والعامة التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة وزيادة الإنتاجية¹ ومواجهة المنافسة الشرسة فلن تفقد الشركة مكانها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطورا ولا سبيل لذلك بدون خلق إبداعات جديدة حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة ليس على مستوى المنتج، العملية الإنتاجية والتكنولوجيا فحسب، بل أيضا على مستوى تنظيم المؤسسة وأساليبها الإدارية²

(4) القيادة: من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ودعم تأييد الإدارة العليا لها وتأكيدا لهذا المبدأ يقول لاسيلز ودالي أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن يطلق عليه البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب³ وتهتم الإدارة العليا بتوحيد الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات داخل المنظمة وتهيئة المناخ لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة⁴ لذا فان التزام هذه الأخيرة في دعم وتنشيط وتطوير حركة

⁵ صونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، 2002، ص:53

¹ www.sarambite.com:

² عيهار فلة، مرجع سبق ذكره ، ص:66

³ www.moi.uae.gov.ae/moi web portal/pdf/research doc/3 doc

⁴ http://www.arab-eng.org/vb//showthread.php?t=3385

القائمين عليها تعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك إلى نجاح النظام المستهدف، ويكون ذلك من خلال تعزيز ثقافة الجودة، دعم وتطوير إمكانيات العمال في أدائهم وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها¹ وعليه القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة هي القادرة على العمل بروح الفريق والتي تجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق، وتولي اهتمامها بالعنصر البشري والجانب الهيكلي في التنظيم وتحرص على غرس القيم الإيجابية في العلاقات وتعظيم مصلحة الفرد في المنظمة².

(5) **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وتبني المفهوم العلمي وحل المشكلات من خلال فرق التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، وهذا يعتمد على نظام كفؤ للمعلومات¹ وتمتاز المنشآت التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية، أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية² وتعتمد المنظمات التي تتبع منهج إدارة الجودة الشاملة على تطبيق مدخل هيكلي لحل المشاكل كفرص التحسين، ويعترف هذا الأخير بجميع الأفراد والمشاركين في العملية بما فيهم المديرون التنفيذيون في الإدارة والقوى العاملة والعملاء والاعتراف أيضاً بأنهم يستطيعون المشاركة في التوصل إلى حلول ثنائية مفيدة وهذا يعني فهم العملية التي تؤديها، وفهم سبب المشاكل وجميع المعلومات والبيانات التي ستلقي عليها قراراتها لتحسين تلك العملية، وتعتمد الجودة الشاملة إلى حد كبير على بناء فريق ممتاز وعلى الاتصال الفعال الذي يمكن من اتخاذ قرارات التحسين بناء على معلومات وبيانات مستمدة من حقائق ثابتة³.

¹ عيهار فلة، مرجع يبق ذكره، ص: 67

² www.moi.uae.gov.ae/moi_web_portal/pdf/research_doc/3_doc

6) **التغذية العكسية** : يسمح هذا المبدأ للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والتي تتحقق في الوقت الملائم يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع⁴، ويعتبر هذا المبدأ من أصعب المبادئ ويمكن أن يكون من شخص لشخص آخر وهو الأكثر أهمية، وفي هذا الأسلوب يقدم للعامل ثلاثة أقسام من التشجيع أي (1X3) وهي التعزيز الإيجابي والتأييد والتلميح لمؤشر واحد للنمو¹.

كانت هذه المبادئ التي يركز عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، وعليه فالجودة الشاملة هي مدخل يشمل كافة العمليات والعناصر على كافة الأصعدة والمستويات من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، بهدف إرضاء العميل بإشراك جميع العناصر في المؤسسة وجعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية .

المبحث الثاني: أدوات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بعض الأدوات والمتطلبات، للتمكن من إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى هذه الأدوات والمتطلبات .

المطلب الأول : أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

¹ صونيا نحمد البكري، "تخطيط ومراقبة الانتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص:375

² www.sarambite.com

³ pdf/research doc/3 docwww.moi.uae.gov.ae/moi_web_portal/

⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين، "تخطيط ومراقبة الانتاج- مدخل إدارة الجودة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص:555

⁵ جوزيف جابلونسكي، مرجع سبق ذكره، ص:59

تستخدم أدوات إدارة الجودة الشاملة لرقابة التغيير الذي يعبر عن مدى الإختلاف عن هدف أو معيار سابق، والهدف منها هو إزالة وخفض مصادر التغيير التي يمكن مراقبتها في المنتجات والخدمات وقبل أن نتطرق إلى هذه الأدوات يجب أن نذكر دورة التحسين التي ترتبط بها جميع الأدوات والأساليب .

وهذه الدورة تتكون من الخطوات التالية:¹

1- حدد 2- حلل 3- صحح 4-إمنع

أولاً: حدد: وتتكون هذه الخطوة من خمس خطوات فرعية وهي:

1- تحديد الاهداف وهذا لتمكين الفريق من تحديد النتائج المرغوبة لعملهم وكيفية قياس النجاح الذي حققوه.

2- تحديد العملية بحيث يؤكد جوران ان اكثر من 80 % من المشاكل تنشأ من عمليات الإدارة وليس من الأفراد .

3- تحديد الموارد المطلوبة بحيث بمجرد الانتهاء من تحديد العملية فإن المشاركين (العملاء، الموردين والعاملون والمراقبون والمقاولون) يمكن تحديدهم من عملية التحديد .

4- تحديد الأدوار والمسؤوليات بحيث يحتاج الفريق إلى تحديد من البطل والقائد والمدرّب والمدير .

5- تحديد الخطة الموجزة تكون قبل تحليل العملية ومع ذلك ينصح بإعطاء تقديرات مبدئية للأساسيات والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

ثانياً : حلل: تتكون من ثلاث خطوات فرعية وهي:

1- **القياس الكمي :** وتتضمن هذه الخطوة استخدام مقاييس رقمية لمراقبة المشاكل الحالية الخطيرة

بالنسبة للعملية

¹جون مارش، "إدارة الجودة الشاملة- أدوات الجودة من الألف إلى الياء"، ط3 مركز الخبرات المهنية-القاهرة، سنة 1996، ص:27-28

2- تحليل الأسباب الرئيسية: بحيث نجد أنه من المهم قيام الفريق بتحديد الأسباب للمشاكل وليس تحديد أعراضها لأن زوال الأعراض لا يعني اختفائها فالمشاكل لا تختفي إلا بعلاج أسبابها الحقيقية .

3- التحقق من الأسباب الرئيسية: عن طريق الإختبار والقياس من أن الأسباب الحقيقية للمشاكل قد تم تحديدها بشكل صحيح في الخطوة السابقة .

ثالثا: صحح:

1- إقتراح الخطوات التصحيحية الممكنة: يحتاج الفريق إلى إقتراح أقصى ما يستطيع من الخيارات وفي هذه الخطوة الفرعية يجب تشجيع الإبتكار والإبداع .

2- إختيار التصحيح: ماهو إلا أداء عمل ما يشكل صحيح بدلا من أدائه بشكل خاطئ وبالتالي تحاشي تكافة الفشل .

3- تخطيط التصحيح: يحتاج التخطيط إلى إعداد جيد خاصة فيما يتعلق بكيفية إختيار وتنفيذ التصحيح لتجنب الفشل التام لذلك لا بد من نشر أساليب إدارة الصراع.

4- تطبيق التصحيح: يحتاج التصحيح إلى تنفيذه بشكل منسجم مع الخطة .

5- التحقق من التصحيح: لاشك أن البرهان أو الدليل على أن التصحيح قد عالج المشكلة وأنها لن تعود يعتبر أمرا مطلوبا وضروريا .

6- إبلاغ التصحيح: من المهم في هذه الخطوة توصيل التصحيح للآخرين وذلك لتجنب الإزدواجية ولتزويد الآخرين بأفكار جديدة يمكن أن يستفيدوا منها.

رابعا: إمنع : تكاد تتطابق الخطوات الفرعية للوقاية أو المنع مع مثيلاتها في خطوة التصحيح إلا أن التركيز ينصب على تفادي التكرار بإعادة تصميم العملية :

1- اقتراح الخطوات الوقائية الممكنة تقوم بتشجيع الإبتكار والإبداع .

- 2- إختيار الوقاية بحيث كل إقتراح من الإقتراحات يتم تحليله في ضوء معايير محددة .
- 3- تخطيط الوقاية تحتاج خطة الوقاية إلى إعداد جيد فيما يتعلق بكيفية اختبارها وتنفيذها .
- 4- تطبيق الوقاية
- 5- التحقق من الوقاية، لا شك أن الدليل أو البرهان على أن التصحيح قد عالج المشكلة وأنها لن تعود فيعتبر أمرا مطلوبا وضروريا .
- 6- إبلاغ الوقاية
- 7- الوقاية بالإجراءات

أولا: أداة العصف الذهني (إثارة الأفكار) ¹.

والهدف منها محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة، وتشمل جميع أعضاء فريق التحسين وقد أوضحت التجارب أن أداة إثارة الأفكار ينتج عنها أفكارا تعادل أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار الجيدة نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضا بالأفكار ،كما أن النتائج غالبا ما تكون مزيجا من أفكار العديد من المشاركين .

الحجم المثالي لجماعة جلسة إثارة الأفكار يتراوح بين (8-12) فردا، ونهاية الجلسة الرسمية لا يعني عدم إمكانية إضافة أي أفكار جديدة، بل يمكن ذلك وينصح بتدوين المساهمات على بطاقات أو لوحة الأوراق .

ثانيا: تخطيط عظم السمكة:

ويعرف عند بعض خبراء الجودة بتخطيط (إشيكاوا) لأن أول من قام بإعداده هو "كورو إشيكاوا" تظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط ثم يتفرع إلى العمود الفقري ليشير إلى الأسباب والعيوب

¹ جون مارش، مرجع سبق ذكره ص: 33-35

المحتملة، وقد استخدم المديرون هذه الأداة كبدائية لمناقشة أسباب مشكلة الجودة¹ والهدف منها المساعدة في إثارة الأفكار حول المشاكل المحتملة أو الحلول الممكنة وتحديد إطار عام لتحليل إضافي وذلك عن طريق وضع عدد أكبر من القضايا أو الموضوعات في مجموعات يمكن إدارتها بشكل أفضل، وتعتبر هذه الأداة مفيدة بشكل أساسي في تحفيز عملية إثارة الأفكار².

ثالثاً: أداة المعيار الأساسي أو النموذجي¹:

الهدف منها تمكين المنظمة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الأخرى والمساعدة في وضع الهدف وتجاوز أي عقبات وترتكز هذه الأداة إلى حد بعيد على إسعاد عملاء المنظمة الخارجيين بدلاً من ملاحظة المنافسة وعمل كل ما يمكن للحفاظ على المقدمة والاعتماد الكلي على هذه الأداة قد يعني فقد العملاء عندما يجد منافس جديد طرقاً جديدة لإسعادهم، ولعل الشكل المفيد لهذه الأداة والذي حصل على تأييد الغالبية وتغلب على المشاكل التقليدية هو المعيار الأساسي التعاوني، فالمنظمات غير المتنافسة بشكل مباشر وتشارك في الأهداف العامة، والقضايا والمشاكل تقرر معاً إنشاء شبكات للمشاركة بالأفكار على أساس منتظم، ويحدث هذا أيضاً من خلال ظهور نوادي الجودة مثل النوادي التي بادر بها المجتمع الصناعي.

رابعاً: أداة تحديد العملية²

يحتمل أن تكون هذه الأداة أكثر أدوات الجودة الشاملة أهمية، فهي تمكن من تحديد متطلبات العميل لأي عملية، ولهذا فإن الموافقة على هذا التحديد وتوثيقه يعتبر الخطوة الأولى لأي عملية تحسين للجودة، وهذا التحديد يمكن من الموافقة على متطلبات الموردين لضمان الجودة.

¹ ريتشارد دوليامز، مرجع سبق ذكره، ص72

² جون مارش، مرجع سبق ذكره ص125-126

¹ جون مارش، مرجع سبق ذكره ص: 49، 50، 51

² جون مارش، مرجع سبق ذكره ص: 57، 58

توجد ثلاث قوائم لتحديد العملية وهي: قائمة تحديد العملية نفسها، قائمة متطلبات العملاء، وقائمة متطلبات الموردين وتستخدم هذه الأداة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء المهارة والتدريب والمعرفة، وتحديد جميع العناصر الداخلية والخارجية المتحكمة في العملية مثل الخطط والموازنات، يفيد هذا الأسلوب تماما في عملية إثارة الأفكار لجميع الشركاء في العملية ولا يحتاج إلى زيادة التركيز عليه لإبراز أهميته .

هذه بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة والتي تتحصر مهمتها في تحسين العمليات من أجل إنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية .

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة يجب تحديد المتطلبات الرئيسية للتطبيق لضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عن تبني هذا المفهوم ودعمهم لنجاح هذه الطريقة الجديدة ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وتختلف ثقافة الجودة إختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج:

¹ www.sqc.org.sa/doc/Doc/tqa.pdf

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، فتسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات، المؤتمرات، الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

ثالثا: التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، كي يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، فيجب أن يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة، وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

رابعا: الإستعانة بالإستشاريين :

الهدف من الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

خامسا: تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق عمل تتكون كل واحدة منها من خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الموثوق بهم، ولديهم الإستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا صلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

سادسا: التشجيع والتحفيز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وإستمراريتها، فنجاح هذا الأخير يتوقف على حماسهم في التحسين، الأمر الذي يستوجب تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المالية والمعنوية .

والخلاصة أنه على المؤسسة تبني برنامج فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالإنتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

سابعاً: الإشراف والمتابعة :

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الإعتبار المصلحة العامة .

ثامناً: استراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل متمثلة فيما يلي:

1- الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .

2- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق، وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

3- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه

إضافة إلى هاته المتطلبات هناك متطلبات أخرى يجب توفرها وتتمثل فيما يلي:¹

¹ عيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص:60

تاسعا : التغيير في رؤيا الإدارة

حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن إلتزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، ويجب أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

- القدرة على التأثير بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها وخصوصا في توضيح أهمية الجودة ونشرها .
- أن لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي وإنما عليها الإهتمام بالتحسين الشامل المستمر .
- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين
- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا
- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة .

عاشرا: الإنفتاح في عملية الإتصال :

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة إتصالا تنظيميا :

- من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات .
- من الأسفل إلى الأعلى : لنقل الإستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة .
- إتصالا أفقيا: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى

كانت هذه المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي بدونها يكون التطبيق غير فعال ولا يحقق الأهداف المرجوة .

المبحث الثالث: النماذج والأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يستوجب تحقيق التميز والتطوير تغييرا وتحسينا مستمرا في النماذج المختلفة لإدارة الجودة الشاملة وتفادي الأخطاء التي يمكن أن تعيق تطبيق النظام وستتعرف في هذا المبحث على بعض النماذج التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها .

المطلب الأول: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك الكثير من النماذج الرائدة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة ساهم في وضعها العديد من المفكرين والرواد، والتي كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور هذا المفهوم إلى الأمام، وسنتطرق في هذا المطلب الى بعض النماذج والتمثلة فيما يلي:

أولا: نموذج مالكوم بالدريج :

مالكوم بالدريج أحد رواد الجودة الشاملة الأمريكية والذي خصت جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني سنة 1987 ،حيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذج¹، كما أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت هذه المعايير في مجال تطبيق وتحقيق أهداف الجودة الشاملة فيها . ويتطور هذا النموذج بسرعة مقبولة ويعكس بصورة جيدة إمكانية التكيف مع تطورات المؤسسة والبيئة المحيطة بها².

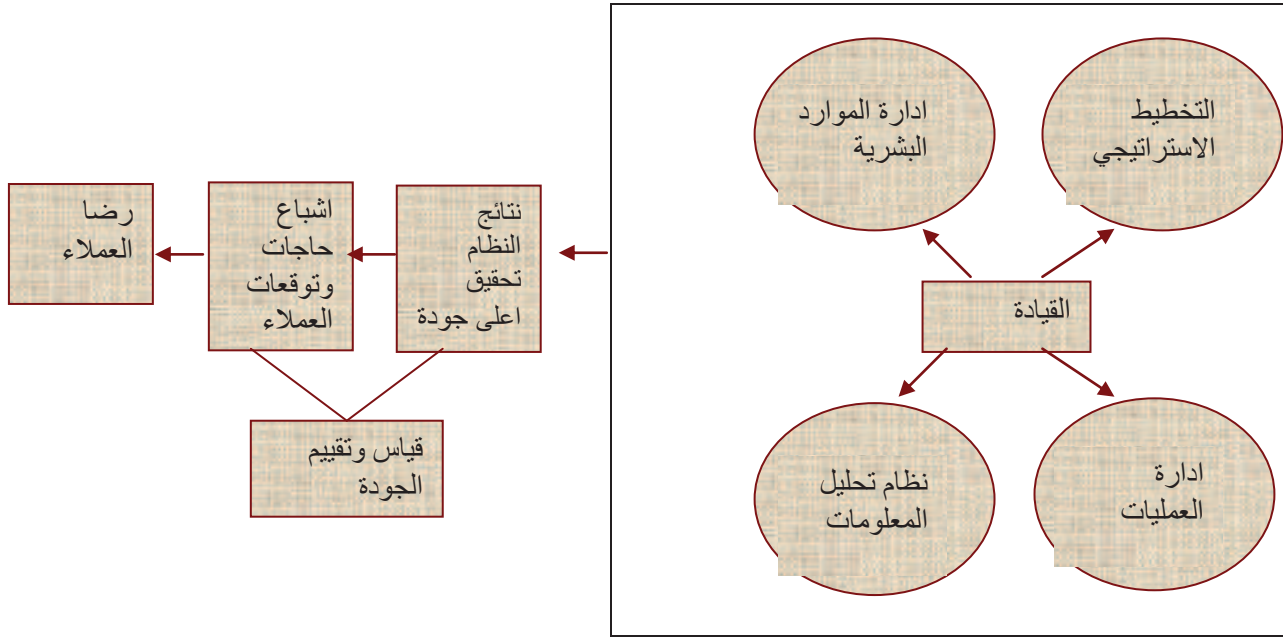
¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره،ص:183

² Jean Bril Man, "les meilleurs techniques du management" 4^{eme} édition d'organisation, Paris 2003 ,P:254

ويمكن توضيح نموذج بالدريج من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (01) نموذج بالدريج في إدارة الجودة الشاملة

نظام متكامل



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص: 188

وفيما يلي شرح مختصر لمكونات هذا النموذج حسب الترتيب الموضح في الشكل السابق.¹

(1): القيادة الإدارية : تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة، وقد أعطى بالدريج أهمية إلى ضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى وفائدة الجودة الشاملة وأكد على أهمية توفر درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لديها اتجاه البيئة والمجتمع .

(2): التخطيط الإستراتيجي للجودة: وضح بالدريج أن التخطيط الإستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة وأكد على ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتسعى إلى تحقيق أهداف هذا

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص: 189-190-191

التخطيط والذي يشتمل على وضع أهداف استراتيجية بعيدة الأجل تركز على العميل، وضع ثقافة تنظيمية جديدة إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.

(3) **نظام تحليل المعلومات** : يشتمل هذا النظام على جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب بما يخدم تحقيق الجودة الشاملة، وتشمل هذه المعلومات كل شيء وخاصة عن الموردين والعملاء، المنافسين، السوق... الخ بالإضافة الى تحديث المعلومات باستمرار .

(4) **ادارة عملية الجودة**: وقصد بالدريج به تصميم العمليات وادارة جودتها وتتضمن عمليات تصميم المنتج، التصنيع، ادارة الموارد، رقابة وتقييم الجودة، بالإضافة الى التاكيد على وجوب منع حدوث الاخطاء في العمليات، توفر درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل، التاكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات، التاكيد على اختيار المورد الجيد.

(5) **ادارة وتنمية الموارد البشرية** : يشمل هذا العنصر على جوانب متعددة وتتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي: تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة، مشاركة العاملين وادماجهم في تخطيط الجودة الشاملة كضرورة، سياسة التحفيز الانساني ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وتقدير جهودهم المبذولة، تعليم وتدريب الموارد البشرية، العناية بصحة وسلامة العاملين وتبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه .

(6) **قياس وتقييم الجودة**: تشمل على توفير نظم القياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات ومقارنة مستوى الجودة المنجز مع المستوى الذي حققه المنافسون .

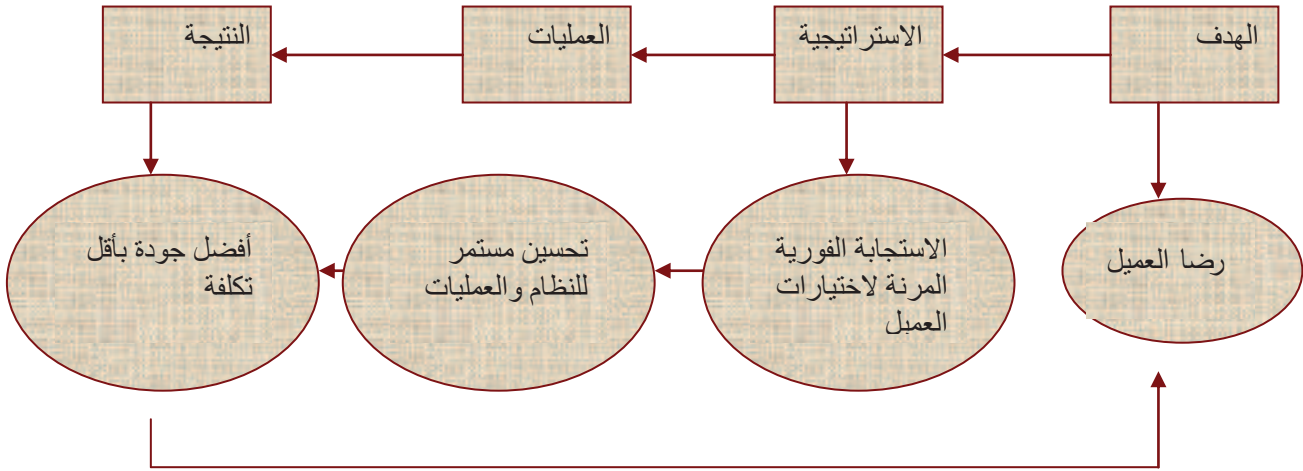
(7) **رضا العميل** : مستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في المنتج أو الخدمة المقدمة وتحقيق هذا الرضا يتطلب تحديد ودراسة حاجات العميل، التفاعل المستمر معه من خلال الاتصال به، قياس ردود فعله ومقارنة درجة رضاه مع درجة رضا العملاء لدى المؤسسات

المنافسة وتجدر الاشارة الى ان نموذج بالدريج تعرض لتغييرات سنة 2001م من أجل التميز في مجال الأداء ومساعدة المؤسسات على تحسين تنافسها وذلك بالتركيز على تحقيق ثلاث اهداف هي: توفير منتج على مقدار توقعات العملاء باستمرار، تحسين كفاءة وفعالية مجموع اقسام المؤسسة والحرص على تدريب العنصر البشري¹.

ثانيا: نموذج VICTORY -C قدم هذا النموذج شخصا يدعى جيمس سايلور James « Saylor ويشتمل على الفكرة العامة التالية:

"وضع رؤية واضحة على نظام ادارة الجودة الشاملة مع ضرورة توفير القيادة الادارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقة" ويمكن تصوير هذه الرؤية ومكوناتها بالشكل التالي :

الشكل رقم: (02) الشكل التوضيحي للرؤية والتصورات المستقبلية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص192

ومن خلال الشكل السابق يمكن تحديد المعالم الرئيسية لنموذج VICTORY -C كما يلي:

1- الهدف الاساسي لادارة الجودة الشاملة هو ارضاء العميل

¹ Jean BrillMan ,opcit P:255

2- جعل رضا العميل الاستراتيجية التي تدير عليها المنظمة، وهذا يتطلب دراسة احتياجاته ومطالبه، والسعي الى تلبيتها فوراً بأعلى درجة من المرونة .

3- جعل فكرة أن العميل يدير المنظمة حقيقة وواقع وليس خيالاً أو شعاراً تنادي به المنظمة فقط .

4- رضا العميل يتحقق من خلال أعلى مستوى جودة وبأقل تكلفة

5- التحسين المستمر للجودة مطلب اساسي لجعل رضا العميل دائم

6- بما أن الجودة هي مسؤولية الجميع، يجب تحديد مسؤوليات كل فرد بشكل واضح ودقيق منعا للازدواجية والتداخل والتكرار في تنفيذ الاعمال .

7- التعليم والتدريب المستمرين مطلب اساسي من اجل تحقيق الجودة

8- وضع سياسة للتحفيز تشتمل على حوافز مادية ومعنوية ويتم تقديم الحوافز على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي.

9- بث روح الحماسة في نفوس العاملين اتجاه تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة¹.

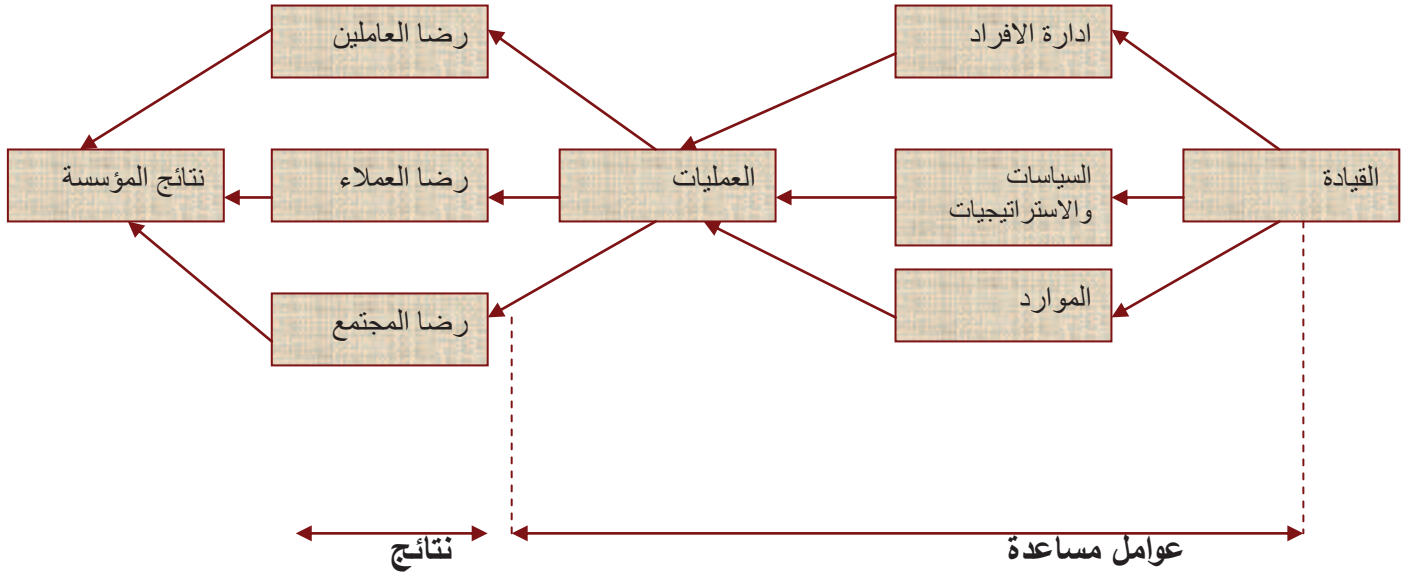
ثالثاً: نموذج التفوق الاوروبي: وضع هذا النموذج من قبل المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة حيث

خصت الجائزة الاوروبية للمؤسسات الاوروبية فقط، واشتملت على مجموعة من المعايير تشكل

نموذج ادارة الجودة الشاملة من وجه نظرها، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

¹ عمرووصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره ص194

الشكل رقم : (03) نموذج التفوق الأوربي في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في

المؤسسات العربية" دار النهضة العربية، مصر 1996 ، ص:71.

إن القارئ لنموذج الجائزة الاوروبية للجودة يخرج بنتيجة مفادها أن ادارة الجودة الشاملة في نظرها

نظام متكامل يتكون من مدخلات تسييرها قيادة ادارية فعالة للوصول الى مخرجات محددة، ويمكن

شرح مضمون هذا النموذج كما يلي:¹.

(1) القيادة: هي الراس المفكر والموجه لنظام الجودة الشاملة فهي التي تدير عناصر المدخلات

وتحرك العمليات والانشطة من اجل تحقيق المخرجات والتأكد من جودتها ،وبالتالي يتوقف نجاح

النظام على مدى فاعلية جميع المديرين في المؤسسة وفي كافة المستويات الادارية .

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص.ص 207-208

(2) المدخلات: وتتكون من العناصر التالية:

• الاستراتيجية والسياسة وتعتبر عن النهج العام والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق الجودة الشاملة، أما السياسة فتعبر عن الاطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها الى تحقيق جودة عالية وتحسينها باستمرار.

• ادارة الموارد البشرية حيث تعبر عن مدى كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المؤسسة وتشغيله .

• ادارة الموارد المادية وتعتبر عن مدى كفاءة المؤسسة في استثمارها لكافة الموارد المادية المستخدمة كالآلات وغيرها.

(3) العمليات: وتمثل كافة الانشطة التي يؤديها العنصر البشري في المؤسسة من اجل تحقيق الجودة، وهذا العنصر يستخدم مجموعة من الادوات والوسائل المساعدة له في تحقيق المطلوب .

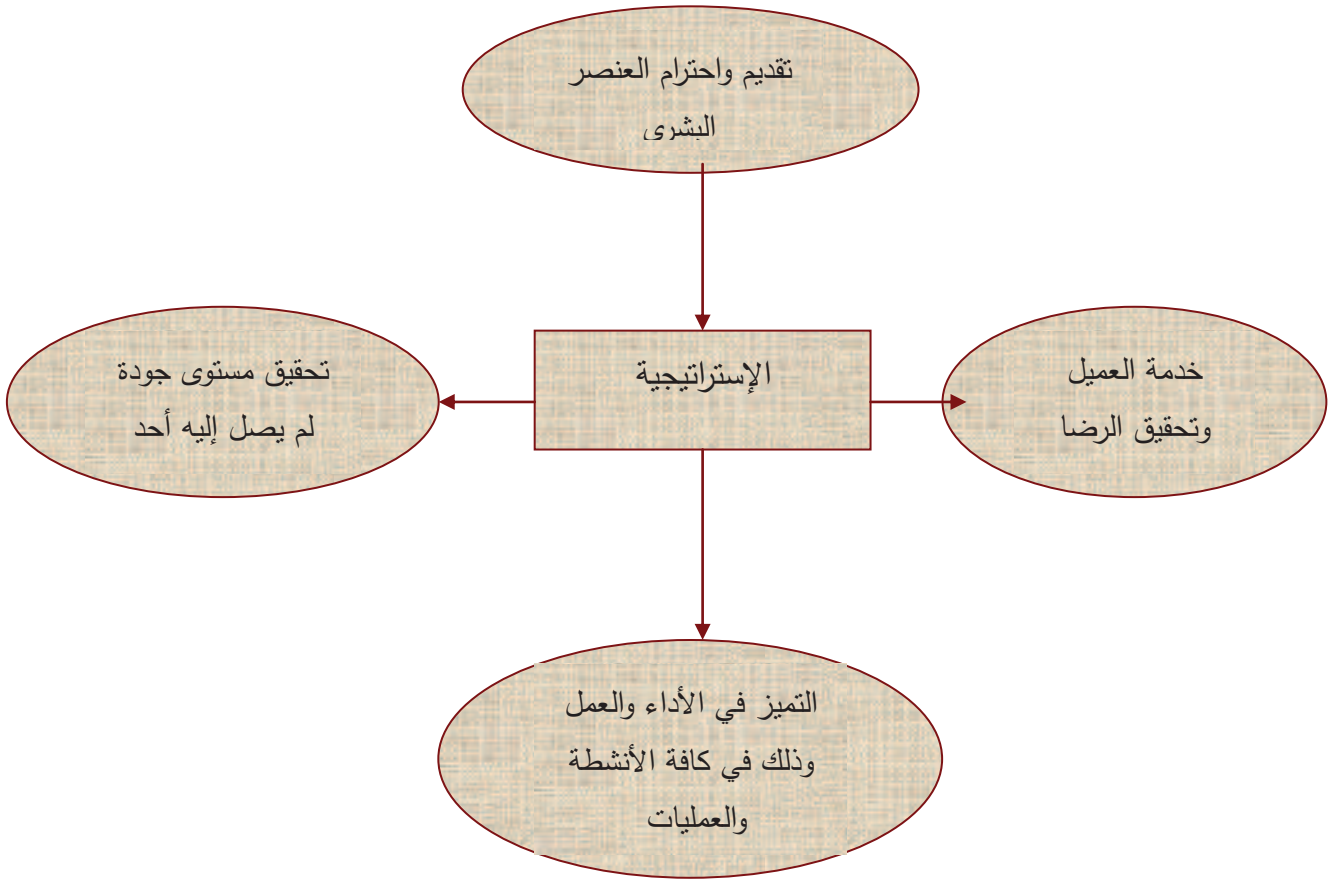
(4) المخرجات : تمثل النتائج المحققة او المتوقعة من تطبيق النظام والتي يمكن ان تستخدم لقياس درجة نجاح المؤسسة في استخدام العوامل المساعدة لتحقيق اهداف نظام الجودة الشاملة والتي تتمثل في رضا العاملين ، رضا العملاء ورضا المجتمع .

ثالثا: نموذج مؤسسة IBM¹

سعى هذا النموذج الذي بدأ تطبيقه عام 1983 الى تحقيق اربعة اهداف رئيسية تعبر عن استراتيجية ادارة الجودة الشاملة المطبقة في هذه الشركة وتبين هذه الاهداف في الشكل الموالي :

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص: 209-211-212

الشكل رقم (04) : أهداف نموذج IBM



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص:209

ويتكون نموذج الشركة في ضوء استراتيجيتها المبنية أنفا من العناصر التالية:

1) تحقيق مستوى عالي من الجودة: تتمثل الغاية الأساسية للإدارة العليا في تحقيق مستوى عالي جدا

من الجودة وهذا يستدعي الوصول إلى منتجات خالية من العيوب وفتح المجال أمام أي مبادرة تخدم

تحقيق هذه الغاية.

2) الجودة عملية متكاملة: ينظر نموذج إدارة الجودة الشاملة في شركة IBM إلى الجودة العالية

وتحسينها على أنها عملية متكاملة ذات أربع أركان هي:

1-2 العميل: وهذا يعني أن الجودة وتحسينها لا يأتيان من فراغ وإنما من خلال دراسة مطالب العملاء

ورغباتهم .

2-2 المورد: حيث يؤكد النموذج على ضرورة أن تكون علاقة المؤسسة مع مورديها قائمة على الثقة والمساندة .

2-3 العمليات: حيث انه في سبيل الوصول إلى الجودة المطلوبة في المؤسسة تم وضع سياسة عامة يتم بمقتضاها دراسة جميع العمليات التي تتم فيها أو إعادة تصميمها من جديد لتكييفها مع متطلبات الجودة الشاملة .

2-4 العاملون: حيث ان الاحترام والتقدير والاهتمام بالعنصر البشري ضرورة ملحة في نموذج IBM ، فالجودة وتحسينها والتميز على الآخرين لا يتحققان دون وجود موارد بشرية لها انتماء وولاء للمؤسسة ،لهذا الغرض سعت إلى تبني سياسة تحفيز لأجل هذه الغاية، وهي الاهتمام بأجور العاملين ورعاية شؤونهم من خلال وجود ادارة فعالة لادارة الموارد البشرية .

3)التعليم والتدريب : يولي نموذج شركة IBMاهتماما خاصا لمسألة التعليم والتدريب ويعتبرها مطلب أساسيا، ذلك لأنه من خلالها تؤهل وتتمى قدرات العاملين لديها وتمكنهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمحافظة على مستوى عالي من الجودة لمنتجاتها .

4)الاتصالات: تلعب عملية الاتصالات دورا عاما لنجاح تطبيق نموذج شركة IBM في ادارة الجودة الشاملة فنظام الاتصال لديها قائم على فتح جميع قنواته وفي كافة الاتجاهات في سبيل تبادل فعال للمعلومات وتحقيق التعاون والتنسيق .

5) التعاون الجماعي وروح الفريق: يقوم أسلوب العمل في نموذج IBM على اساس العمل الجماعي وروح الفريق ،وهذا يستدعي بالضرورة ان تتبنى الشركة مبدأ ديمقراطية الادارة، التي تعتبر المشاركة عمودها الفقري، وهذه المشاركة شاملة لجميع المستويات الادارية في الشركة .

6) النية الصادقة: يؤكد نموذج IBMعلى ضرورة توفر النية الصادقة، والعزم و الإصرار لدى جميع العاملين بوجه عام والادارة العليا بشكل خاص، لجعل الجودة العالية غايتهم الاساسية في عملهم، وقد

حقق تطبيق نموذج شركة IBM في مجال ادارة الجودة الشاملة نتائج قيمة جدا حيث زادت انتاجية الشركة بمقدار 30% ووصلت عيوب منتجاتها الى الصفر تقريبا حيث بلغ الانتاج المعيب حوالي 3.4 خطأ في المليون، وهذا يعتبر حد الكمال بالاضافة الى تضاعف ايراداتها وتحقيق انطباع ايجابي لدى العملاء .

رابعا: نموذج همير¹ HAMBER: يتكون نموذج همير من العناصر التالية:

(1) **الهدف:** يتمثل هدف ادارة الجودة الشاملة وبرنامجها في خلق الرضا لدى العميل وللوصول الى

ذلك دراسة احتياجاته ومطالبه وتوقعاته وأن تكون هذه الدراسة ذات صفة مستمرة .

(2) **القيادة:** تتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة ان يتوفر لدى القيادة الادارية ما يلي:

-القناعة بجدوى وفائدة ادارة الجودة الشاملة

- الحماسة او الجدية والالتزام في تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة .

- توفيرها الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة في مجال ادارة الجودة الشاملة .

(3) **تصميم الجودة الشاملة:** ويشمل على

- التعرف على حاجات وتوقعات العميل

-تصميم العمليات بشكل يلبي هذه الحاجات والتوقعات

- توفير الجودة في تصميم العمليات .

(4)**التعليم والتدريب للعمال :** وذلك من اجل ضمان تعاونهم والتزامهم واقناعهم وتقليل درجة مقاومتهم

للبرنامج .

(5) **تشكيل فرق العمل :** تسعى هذه الفرق الى تحسين الجودة وذلك من خلال تحديد المشاكل المتعلقة

بها ووضع السبل لحلها، ويقوم تشكيل هذه الفرق على اساس ضمان مشاركة جميع العاملين فيها .

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره.ص:195-196-197

6) نظام الاتصال والمعلومات : لتسهيل عمل تحسين الجودة يستوجب الأمر توفر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات ،يسهم بشكل فعال في تبادلها بسرعة ويسر .

7) التحسين المستمر: يتطلب التحسين المستمر ما يلي:

- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار من أجل التدخل لحلها مباشرة .

- دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين .

* من خلال استعراضنا لمضمون النماذج الأربعة لإدارة الجودة الشاملة التي قمنا بدراستها، نجد أن جميعها بالإضافة الى تركيزها على كل من القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، العملاء، فهي تركز وبشكل كبير على العنصر البشري وتوليه اهتماما خاصا .

فجميع النماذج المذكورة هي بمثابة الاطار الذي يرسم للمنظمات المرتكزات او المحاور التي يقوم عليها تطبيق نهج ادارة الجودة الشاملة .

المطلب الثاني: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الإنتباه لبعض الاخطاء الشائعة التي تؤدي الى فشل تطبيق النظام او تبطئ من نجاحه امر هام لمساعدة المنظمات نحو تجنب الفشل، فمعظم أسباب الفشل تتبع من اخطاء إدارية أو سلوكية والبعض الآخر أخطاء العمليات أو أخطاء إحصائية، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:¹

أولاً: الأخطاء الإدارية :

معظم المشاكل الإدارية تنجم عن غياب دعم الإدارة العليا، إن برنامج إدارة الجودة الكلية تحتاج إلى دفعه من الإدارة العليا إلى الإدارات في المستويات الأدنى والتي تقوم بدورها باختيار إمكانية تطبيق إدارة الجودة الكلية .

¹سونيا محمد البكري-"ادارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره ،ص64-65-66-67

- إن غياب دعم الإدارة العليا يأخذ عدة أشكال فمثلا نجد أنه من مسؤولية الإدارة العليا تدعيم الأهداف والمحافظة عليها بشكل ثابت.

- إن حل المشاكل يكون مستحيل عندما يكون هناك تغيير في الأولويات وأيضا عدم صبر الإدارة أو تعجيلها لرضاء أو الحصول على المكاسب الفورية دائما ما يكون مصاحبا لفشل برامج إدارة الجودة الكلية، في بعض الاحيان لا تكون الإدارة على دراية كاملة بكيفية تطبيق التغيير الضروري، وقد تبحث عن حالة معينة وتحاول تطبيقها بينما كل حالة لها حقائقها المميزة ويتطلب وضع الأهداف الخاصة بها، وفي حالات أخرى تحاول الإدارة تطبيق إدارة الجودة الكلية يسن القوانين وغالبا ما يكون فرض التحسين بالتشريع القانوني غير ممكن ولا بد من أن تغير الإدارة من نمطها قبل أن تطالب بإجراء تغييرات في التنظيم .

- إن فشل الإدارة في خلق المناخ التنظيمي الملائم لنمو إدارك الأفراد لأهمية إدارة الجودة الكلية سوف يمنع تدفق الأفكار والابتعا بمدخل حل المشاكل في جميع المستويات ، وفي النهاية قد تتبع الإدارة أقصر الطرق خاصة بالنسبة لتدريب الموظفين عادة يمكن تدريب العاملين على كيفية فهم خرائط الرقابة في أقل من أربع ساعات ، ولكن عادة يحتاج العاملين إلى وقت أطول لفهم الفلسفة الكلية لإدارة الجودة الكلية والمعلومات الاحصائية والحاجة الى فهم كيفية تفسير نتائج خرائط الجودة ،ونظرا لامكانية استخدام الحاسب الآلي لعمل الخرائط المراقبة تحتج الادارة بهذا كسبب في نقص او عدم تدريب العاملين تدريبا صحيحا، وأيضا من الاشياء التي تختصرها الإدارة الاهتمام بفرق حل المشاكل وينظر الى دورهم على انه غير منتج وضياح للوقت .

ولهذا يمكن القول انه هناك اربع عوامل هامة لنجاح ادارة الجودة :

1- التزام الادارة العليا

2- النظرة طويلة الأجل

3- استخدام اساليب الرقابة الاحصائية وتدريب العاملين عليها

4- استخدام فرق حل المشاكل .

ثانيا: الأخطاء الفنية :

الأخطاء العملية أو الاحصائية عددها أكبر من الأخطاء الإدارية وإن كانت نتائجها أقل أثرا من الأخطاء الإدارية .

وسوف نناقش في هذا الجزء ثلاث أنواع من الأخطاء .

أ- جميع خرائط الرقابة نفترض أو تبني على التوزيع المعتدل ،وبالتالي الخرائط الفردية عن طريق رسم المقاييس الفردية ،الفشل في تجميع البيانات، ولهذا نجد أن البيانات الفردية تحتاج إلى التجميع في مجموعات ،ففي الصناعات التي لها تدفق مستمر أو إنتاج دفعات مثل منتجات الأدوية أو الصناعات الكيماوية، فيتم جمع كل خمس قرارات متتابعة في نقطة واحدة على الخريطة ،وهذا سليم من الناحية الاحصائية ولكن ليس سليم من ناحية العمليات، فيمكن جمع العمليات كل ساعة مثلا ولكن النقطة توضع على الخريطة لكل أربع ساعات، أي أن البيانات تجمع في وقت لا تكون فيه رقابة ،وبالتالي تفقد الرقابة الحقيقية التي تكون هامة للعمليات والمدخل الصحيح هو أخذ متوسط متحرك حيث يأخذ متوسط لأحداث قراءة كل ساعة والنقطة الناتجة يتم رسمها على خريطة الرقابة .

ب- المشكلة الأخرى هي نقص الفهم عن ما يتم فعلا رسمه وكيف توجد لها علاقة مع العمليات التي يتم رقابتها، هناك مصدرين للاختلافات بالاضافة الى الاختلافات العشوائية ويتمثلان في الاختلافات الناتجة نتيجة الاتجاه والناتجة نتيجة وجوده، ويجب تلخيص هذه البيانات قبل استخدام الخرائط وهكذا يجب ان نتأكد أن مقاييس الانحرافات تركز على الجزء من العمليات التي يتم اختيارها للتحسين، ويجب الاجابة على الاسئلة التالية قبل استخدام الخرائط .

- ماهي الاختلافات او الانحرافات التي تحتاج لرقابتها ؟

- كيف يمكن قياس هذه الانحرافات؟

- هل يمكن رقبتهما ؟

ج- إن إعادة حساب حدود الرقابة تسبب أيضا مشاكل، عادة يتم رسم حدود جديدة للرقابة يوميا أو اسبوعيا حسب ما تتوافر البيانات الكافية للقيام بالحسابات، وعندما يتم ذلك تفقد الهدف طويل الأجل، كما أن الرقابة قصيرة الأجل أيضا تتأثر، لأن أي تغيير في العمليات يختفي في الحدود الجديدة وفي الواقع أن تغيير الحدود العليا والدنيا للرقابة قد تشير إلى تغيير في العمليات، والنقطة الهامة هي أن نفس حدود الرقابة يجب أن يتم صيانتها وتستمر بالنسبة للعملية الواحدة، حتى بعد تحسين العمليات .

ويجب تعديل الحلول فقط بعد وجود ما يلي:

- دليل احصائي عن التغيير .

- سبب التغيير يتم تعريفه وفهمه

هذه بعض الأخطاء التي قد تؤدي إلى فشل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب أن يتوفر الإنتباه

والحرص التام لتفادي مثل هذا الأخطاء .

خاتمة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة بمثابة البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عالي من الجودة للمنتج أو الخدمة المقدمة ويشمل هذا التغيير جل الوظائف ومجالات العمل في المنظمة معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء عملاء المنظمة تحديدا .

فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة أسلوب الإدارة المميز والمتوافق مع روح العصر، فالتحسين المستمر للجودة والاهتمام بالكيف قدر الاهتمام بالكم يعد من مرتكزات الادارة الحديثة .

وفي ظل المتغيرات اليومية التي نعيشها الآن، لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل مواهجة كافة التحديات ،وكل هذا يعود بالفائدة عليها .

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية في المنظمة

مقدمة الفصل:

باتت قضية تنمية الموارد البشرية وتعظيم راس المال الذكي تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفقتها اهم الاستثمارات، فالمؤسسات على اختلاف انواعها واحجامها تحتاج الى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالانسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب وهو بما يملكه من قدرات ومهارات العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسات .

المبحث الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

في الثمانين عام الماضية ساد مدخلين أساسيين في مجال إدارة الافراد وهما مدخل الادارة العلمية ومدخل العلاقات الانسانية واللدان حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية¹.

المطلب الاول: مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية وأهميتها :

الفرع الاول : مفهوم المورد البشري:

تعبر الموارد البشرية عن الثروة الاساسية في أي منظمة انتاجية او خدمية، وهي عنصر الانتاج الرئيسي والذي تغطي اهميته على ما سواه من عناصر الانتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وانواع الاعمال التي يقومون بها، أي انها تشمل كل من هيئة الادارة والعاملين في مجالات الانتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة².

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة او منظمة هي تلك المجموعات من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لأنهم راسمال عقلي اي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والاسهام المؤثر في تعزيز اداء وموارد المنظمة³.

وكما يقول فريدريكو مايور "أن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الانسان وقدرته على الابداع" ولهذا تعتبر المنظمة نظام بشري يتكون من عدد من الافراد يعملون تحت ادارة واحدة لتحقيق اهداف مشتركة⁴.

¹ راوية محمد حسن ،"ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ،1999-2000 ص:15

² علي السلمي،"ادارة الموارد البشرية"، القاهرة ،دار غريب للطباعة، 1997 ص:47

³ محمد سعيد سلطان،"ادارة الموارد البشرية"، بيروت،الدار الجامعية 1993 ص:19

⁴ لجنة علاقات العمل "مشروع تقرير حول التدريب المهني"، الدورة 13 ماي 1999،ص:1

هناك بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الموارد البشرية سنذكرها فيما يلي لإزالة اللبس والتداخل فيما بينها:¹

أ- **القوى البشرية** : ويقصد بها ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي

عدا: الاطفال ،اصحاب المعاشات ومن في حكمهم، العجزة بسبب المرض .

ب- **القوى العاملة**: هم الافراد البالغين للسن القانوني للعمل ويزاولون العمل .

ت- **العاطلون**: هم الافراد القادرين على العمل والراغبين فيه، والباحثين عنه ولا يجدون فرصة عمل.

ث- **الافراد خارج قوة العمل**: هم القادرين على العمل ولا يبحثون عنه مثل: طلاب الجامعات

والثانويات، ربات البيوت ،المسجونون، الزاهدون عن العمل .

أما الموارد البشرية وكما ذكرنا من قبل تشمل في المنظمة جميع الافراد الذين يعملون بها، وفي الدولة

جميع السكان المقيمين بها بدءا من الاطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين.

- تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد المادية والمعنوية بالسمات التالية:²

1- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار .

2- الموارد البشرية لها احساس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول فهي قادرة على

التحزب .

3- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي قادرة على العطاء .

4- الموارد البشرية عنصر انتاجي يستطيع ان يسهم في الانتاج وله ارادة تتحكم فيه كما وكيفا .

5- اضافة الى ان الموارد البشرية تتميز عن غيرها لكونها تتحكم في كمية وجودة الانتاج، لانه

المورد الذي يستطيع ان يتحكم في كفاءة الموارد الاخرى ويحدد مدى استخدامها ومن الذي يحدد

¹ www.sarambite.com

² علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ص:47-48

مدى ما يستطيع من اسهام في الانتاج ؟ هو المورد البشري، وبهذا يعتبر العنصر البشري الاداة الموجهة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة¹.

الفرع الثاني : مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها

تمثل الموارد البشرية موردا من اهم موارد المنظمة وأصلا من اهم الاصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الاهداف بدون هذه الموارد، لان المنظمة بدون افراد ما هي الا مجموعة من المباني والمعدات والآلات، فالافراد هم القادرين على صنع وخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها².

فالموارد البشرية الافضل لا تاتي صدفة ولا تتحقق لها الخصائص الايجابية بالتمني، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول الى المستوى المرغوب من الانتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل .

ويقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى ايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة والمتفهمة لظروف وقواعد واساليب الاداء المطلوب وامكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والاساليب والراغبة في أداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات³.

وتعرف أيضا على انها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن⁴.

¹ ازهير الكايد، "استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية"، عمان، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ندوة افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب 4-2 مارس 1997-ص:138

² راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ،ص:01

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 216

⁴ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، "التدريب كاحد المقومات الاساسية لتنمية القدرات البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9- 10 مارس 2004، ص:179

أهمية تنمية الموارد البشرية :¹

- تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول الى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية .
- ان تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق راسمال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.
- ان تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.
- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين واطلاق دوافعهم نحو الانجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الاساسية

قراءات في تنمية الموارد البشرية :²

أ- الجوانب السلوكية في تنمية الموارد البشرية :

يتضح لنا ان نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين بها في انجاز ما هو مطلوب منهم واحراز النتائج تبعا لذلك والتدريب يمثل احد وسائل المنظمة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية لأفرادها بالشكل الذي يسهل نمو وتطور المنظمة وتحقيق قدرتها التنافسية، والتدريب في نطاق هذا المفهوم ولتحقيق اهداف المنظمة يجب ان يراعي النقاط التالية :

- المنظمة مجتمع بشري وانساني يضم افراد يعملون لتحقيق اهداف محددة او معروفة ومن المعروف ان لكل فرد سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته والتي تختلف من فرد لآخر وهذا المفهوم يجب ان يكون نقطة ارتكاز عند اعداد برامج التدريب .

¹ ابن عبد الرحمن نصيرة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، فيفري 2006 ص:74

² منصور احمد منصور، "قراءات تنمية الموارد البشرية"، الكويت، وكالة المطبوعات 1976 ص:212-214-217-218

- التدريب قد يكون وسيلة لاكتشاف قيادات جديدة تقود المنظمة بفاعلية وإيجابية نحو تحقيق أهدافها فهو يمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه والاشتراك في مناقشة وحوار سياسات المنظمة المختلفة، فهو وسيلة لاكتشاف الطاقات النشطة والمبدعة .

- التدريب وسيلة الإدارة الى تطبيق مبدا الاتصالات ومن ثم خلق الترابط بين فريق العمل في كل المستويات ويتحقق جو من التعاون الايجابي .

- التدريب وسيلة تعليمية وتربوية تؤدي الى تغيير سلوك الفرد من خلال الاهداف التي تسطرها المنظمة .

- التدريب وسيلة لتطويع وحث العامل لبذل كل طاقاته اي ان التدريب محرك لدوافع الانسان العامل
ب- الجوانب الاقتصادية لتنمية الموارد البشرية :

الجانب الذي يمكن رؤيته في تنمية الموارد البشرية هو أن اعداد وتنفيذ برامج التدريب للعاملين يحتاج الى عناصر هي الوقت، الجهود، النفقات، العائد والتدريب من الوجهة الاقتصادية البحتة يعتبر استثمار للانسان فهو العامل الذي يعتبر أعلى عناصر الانتاج واعقدها، ومن ثمة فانه يتعين ان تحصل المنظمة على الحد الاقصى من عائد التدريب (اهدافه) بتكاليف مناسبة

- القيام بدراسة وتحليل للمنظمة ككل من اجل تحديد احتياجاتها من التدريب .

- تحليل ودراسة اجزاء المنظمة للتأكد من وجود التنسيق والتكامل المطلوب بين اقسامها ،

وفروعها خاصة في مجالات العمل الوظيفية والتأكد من ان كل في منصبه الموافق لتخصصه .

-متابعة ما اذا كان هناك ارشاد للعاملين من طرف رئيسهم المباشر، او وجود اهمال من العمال والمسؤولين مع تحليل ودراسة لقدرات العامل الفنية والعلمية والسلوكية للتأكد من ان هذه القدرات كافية او غير كافية وهذا لتحقيق مستوى الاداء المطلوب .

المطلب الثاني : عناصر تنمية الموارد البشرية :¹

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية :

تحليل النظم والعمل ،توصيف العمل والافراد، الاستقطاب الاختيار،التعيين،الإشراف،القيادة،الحفز والتشجيع ،تقييم الاداء ، التدريب،اعادة التاهيل،الترقية (الترفيغ).

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر

- .
 - التصور العام لتسلسل هذا العناصر يمكن عرضه على النحو التالي .
 - في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد امام الادارة المسؤولة مواصفات الفرد (الافراد) المطلوب لاداء عمل محدد .
 - بناء على ذلك تتجه الادارة الى سوق العمل (محلي وخارجي) بحثا عن المصادر التي يمكن ان يتوافر بها الافراد بالمواصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المنشأة ذاتها جزءا من السوق الذي يمكن ان يوجد في جانب منه بعض الافراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها).
 - وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الافراد الذين يبدون رغبتهم (او استعدادهم) للعمل في القطاع الباحث عن عاملين (الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملؤها)
 - ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار (اي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد انسبهم واكثرهم احتمالا للنجاح في اداء العمل المطلوب) ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد منها: التعليم، الخبرة،المواصفات الشخصية،التركيب النفسي، والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات .

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره،ص:216-217-218-219

-وبانتهاء الاختيار الى افراد معينين يصير تعيينهم اي اسناد مهام وظيفية محددة لهم (الاساس ان تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم)، وهنا تجدر الاشارة الى ان عملية التعيين يساء فهمها عادة وتتحصر في استكمال الاوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية ولكن الاهم في معنى التعيين ان تسند الى الفرد المهام الوظيفية التي كان اختياره من اجل القيام بها .

-وتستمر عملية التنمية من خلال الاشراف والتوجيه والارشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه (رؤسائه) في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب اثناء العمل تحت ملاحظة المشرف ،فالاشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطا والزلل وتتجهان به الى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد .

-يواكب عملية القيادة والاشراف عملية الحفز والتشجيع اي استخدام الحوافز بكافة انواعها للتأكد وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته الاستمرار فيه، او لردعه عن السلوك السالب واقناعه بالعدول عنه والتحول الى ما يحقق مطالب العمل .

-لا بد من ان تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الاداء الفعلي الذي يصل اليه الفرد في عمليه وبالتالي يعتبر قياس او تقييم الاداء احد عناصر التنمية المهمة التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق امام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبات او الدعم والتاكد الموضوعي للايجابيات .

- وباتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق ايا من الاغراض التالية:

*تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل واساليبه ومتطلباته ،ومجمل مهاراته وقدراته واسلوب اداء العمل، اضافة الى التركيب السلوكي له بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وادراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين .

- وفي بعض الاحيان تكون تنمية الموارد البشرية باعادة تاهيلها (اي اكسابها مهارات او قدرات او معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل اكثر تناسبا مع الفرد وميوله او رغباته ،او يكون عملا بديلا عن عمل آخر لم يعد متاحا لسبب او لآخر) مثال ذلك اعادة تاهيل المحاسبين الذين اعتادوا اعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحسابات الالكترونية .

- وتأتي الترقية في قمة اعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد الى مستوى يناسب وظيفة اعلى .

المطلب الثاني: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

الفرع الاول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية واهميتها :

- تحتاج اي منظمة الى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب ان تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من اعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية .

مفهوم تخطيط الموارد البشرية : تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من

العاملين خلال فترة زمنية معينة ، هي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة ،وباختصار فان

تخطيط الموارد البشرية يعني اساسا تحديد اعداد وتوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة¹.

- ويعرف ايضا على انه ذلك العمل الاداري المنتظم والمستند الى اسس علمية ومعلومات موضوعية

والهادف الى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات اعمال معينة (في تنظيم محدد) وراغبة في

اداء تلك الاعمال وعلى اساس مستقر ومستمر نسبيا.

¹ احمد ماهر: " إدارة الموارد البشرية" ،الدار الجامعية 1999 ،ص:89

- فالخطيط يشير عادة الى امور مستقبلية،تراها الادارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول اليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدير الوسائل، وتحدد التوقيتات وتتخذ من الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول الى تلك الامور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة .

- يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية :

1- تحديد الاعمال (الوظائف) المطلوب تنفيذها في قطاع محدد.

2- تحديد المتطلبات اي القدرات والمهارات والامكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام

بهذه الاعمال (اي تحديد مواصفات الفرد)

3- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد اكثر استعدادا ورغبة في اداء

الاعمال المطلوبة .

4- تحديد المغريات (لحوافز) التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد الى قبول العمل والاقبال عليه باقناع

وحماس .

5- تحديد الإعداد المناسبة من الافراد اللازمين لاداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة .

وهذه العناصر هي جزء من عملية تنمية الموارد البشرية ،الا مر الذي يؤكد الترابط الوثيق بين عمليتي

التنمية والتخطيط¹.

*أهمية تخطيط الموارد البشرية : ¹

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز

¹ علي السلمي ،مرجع سبق ذكره ،ص:147-148

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص: 90-91

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .

3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف ادارة الافراد .

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .

5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة او بقائهم ومدى رضائهم عن العمل .

الفرع الثاني: تحليل المطلوب من العمالة¹:

تتضمن هذه الخطوة بتحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث النوعية والعدد والكفاءة .

أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة : هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة وتتمثل هذا العوامل فيما يلي:

1- تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين ان يسالوا انفسهم ما اذا كانت الوظائف المقررة مثلا في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على اكثر من وظيفة اخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الاجراءات والنماذج ؟

وعلى المديرين ان يضعوا نصب اعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك

¹ نفس المرجع،ص:96-97-98-99-100-101-102-103-104-105

2-التأكد من ان تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة : وذلك من خلال بعض الدراسات والاساليب في هذا المجال، ومن امثلتها ما يلي:

- دراسات العمل والاساليب .

- المقارنة مع اقسام او مصانع او ادارات اخرى متشابهة .

- دراسة مدى التطور في انتاجية العاملين واثرها في عددهم المطلوب .

- دراسة مدى كفاءة الآلات والاساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب

3- التأكد من ان من يشغل الوظائف قادر على ادائها : يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لاداء وظائفهم الى انخفاض الانتاجية، الامر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة ويؤدي الامر الى تكس اعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية الى الوظيفة او النقل لها الى نفس الاثر احيانا اذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته او نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة .

4-تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الانتاج : يجب ان تدرس خطة العمل او خطة الانتاج او مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، او الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هياكل العمالة من حيث نوعيتهم واعدادهم .

5-تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الانتاج : هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه ان يحل محل العاملين، وعلى الشركة ان تاخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة .

6-تحديدتأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي: ياتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كان يتم دمج اقسام او تصفية اقسام بكاملها او اذابة عمل قسم في قسم آخر او صنع قسم جديد من قسم وصنع وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف اخرى .

7- **تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:** تسعى المنظمات الناجحة الى تصميم استراتيجية وخطط طويلة الاجل لمستقبلها، نشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل ونوع المنتجات وجودتها وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين والمستهلكين وتشرح ايضا اهم الاستثمارات الراسمالية والتحولت التكنولوجية .

ثانيا: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة: هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة .

1- **تقدير الخبراء والمديرين:** وتعتبر هذه الطريقة ابسط الطرق، حيث يطلب من المديرين ان ينتظروا الى الماضي ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا الى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع وبناء على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدى .

2- **نسب العمالة الى الانتاج والمبيعات:** هنا تقوم الادارة العليا بربط حجم العمالة باحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن امثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الانتاج .

3- **التقدير بواسطة وحدات العمل والانتاج :** يقوم مديرو الاقسام ووحدات العمل، بداية من ادنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة .

4- **تحليل عبء العمل في المستقبل:** يقوم المديرون باجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدى، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الاجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع ان يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة وفق المعادلة التالية :

$$\text{عدد العاملين} = \frac{\text{عبء العمل الاجمالي في الوظيفة}}{\text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}}$$

وأخيرا فالموارد البشرية هي احد المقومات الضرورية في تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية .

المبحث الثاني : التدريب

حتى تؤدي المهام والواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب ووفقا لما تحدده المنظمة من أهداف لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين وتعتبر البرامج التدريبية من المستلزمات الأساسية حيث تؤدي إلى أحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه .

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته:

الفرع الأول: مفهوم التدريب :

أصبح التدريب في عصرنا الحاضر يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية¹. ولقد اكتسب التدريب أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لئلا يهدر من أثر إيجابي على مستوى المؤسسة والمجتمع ككل، حيث اعتبر كمتغيرة استراتيجية يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال، التكنولوجية، الأفكار السلوك والثقافة، فيعرفه الكاتبان (دين وستيفان) على أنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي تعمل فيها"¹.

¹بن زاهي منصور، شايب محمد ساسي، مرجع سبق ذكره، ص:197
¹مصطفى نجيب شلويش "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص:232

ويعرف أيضا على انه عملية تعلم لمعارف وطرائف وسلوكيات جديدة تؤدي الى تغييرات في قابليات الافراد لاداء اعمالهم ولذلك فان فهم مبادئ التعلم والاختذ بها تعد من الامور الاساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة².

أما سيكيو فيعرفه على انه " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق اهداف المنظمة من جهة وتحقيق اهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة اخرى بدون ان ننسى الاداء الجيد لوظائفهم الحالية او المستقبلية³.

ويعرفه ريموند فاتي على انه "هو مجمل العمليات القادرة على جعل الافراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من اجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة⁴.

كما يشير التدريب الى تلك الجهود التي تتدرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة، او بمعنى نشاط محدد بهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات والمهارات، ومعدلات الاداء وطرق العمل بكفاءة ونتاجية عالية⁵.

وفي الأخير نستنتج أن التدريب هو مجموعة الافعال التي تسمح لاعضاء المنظمة بان يكونوا في حالة استعداد وتاهب دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية .

الفرع الثاني: أهمية التدريب

² سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي: "ادارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص:107

³ www.sarambite.com

⁴ www.sarambite.com

⁵ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره

اصبح التدريب مطلب حيوي وضروري لنجاح العمل في الكثير من المنظمات والتي بدأت العديد منها تفيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعة العالية ،حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة¹ وتتمثل أهمية وفوائد التدريب في الجوانب الرئيسية التالية .

1- اهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

يعتبر التدريب من اهم العناصر المؤثرة في العملية الانتاجية ،فهو يساهم في تكوين القوى العاملة الملائمة ورفع الاداء ويعمل على حسن استغلال الموارد البشرية، ويمكن ابراز اهمية التدريب في النقاط التالية²:

1- يساهم في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتعزيز القدرة التنافسية لها، خاصة مع التقدم التكنولوجي المتسارع حيث ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة .

2- يساهم في تحديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة اهدافها وتنفيذ سياستها ومن خلال التدريب يتم توضيح السياسات العامة للمنظمة والمساهمة في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

3- الاسهام في تقديم خدمات ذات جودة وتهيئة بيئة استثمارية مع خفض تكلفة الاداء من وقت واجور ونفقات اخرى ...

4- يكون التدريب استجابة لاستيعاب موظفين جدد او اعادة التنظيم بما يتضمنه تعديل في الاختصاصات او استحداث أنشطة جديدة، استجابة لتعديل في سياسات او اجراءات العمل او تجهيزاته .

¹ سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص:108
² راوية محم حسن، مرجع سبق ذكره، ص:251

5- استمرار التنظيم او استقراره: اي قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته كفقده للاحد المديرين الرئيسيين او غيره وهذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الافراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها، اما المرونة فهي قدرة المنظمة على التكيف مع أي متغيرات في حجم العمل وهذا يتطلب توافر افراد من ذوي المهارات المتعددة للتمكن من نقلهم من عمل الى آخر حسب الحاجة .

6- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية¹.

7- النهوض بالإنتاج كما ونوعا عن طريق المهارة الكبيرة المكتسبة من التدريب المخطط الذي يسفر عن تخفيض فترة التعلم وازدياد الإنتاجية ومنه كفاءة الأفراد عن طريق التدريب تؤدي إلى تخفيض عدد حوادث العمل².

8- رفع الروح المعنوية: على كل فرد بالمنظمة ان يكون ذا اهتمام حيوي بنوع وصفة التدريب الذي يمارسه، فالفرد لما يكتسب المعرفة والمهارة سيكون نافعا اكثر للمنظمة وبهذا الشعور والوعي ستزيد المساهمة في الشعور بالأمن والأهمية وبالتالي فمعرفة الفرد بكيفية اداء عمله وإجادته (إتقانه) تعتبر ميزة سيكولوجية في حد ذاتها³.

2- أهمية التدريب بالنسبة للفرد:

تتمثل الفوائد التي يحققها التدريب العلمي للأفراد في الآتي¹:

1- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .

¹سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره ص:109

²عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" ، مصر المكتب العربي الحديث 1993، ص:258

³منصور احمد منصور، مرجع سبق ذكره ،ص:66

¹سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص:110

- 2- يساعد الافراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- 3- يطور وينمي العوامل الدافعية للاداء ويوفر الفرصة امام الافراد للتطور والتميز والترقية في العمل .
- 4- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الاداء الفاعل .
- 5- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل او قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الاداء .

المطلب الثاني: مبادئ التدريب ومراحله :

الفرع الاول: مبادئ التدريب :

يتميز التدريب بمجموعة من امبادئ والتي هي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المنشآت المختلفة ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي²:

1- الفروق الفردية : فلا بد على القائمين بالتدريب ان يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، اذ ان بعض الافراد يتعلمون بشكل اسرع من الآخرين ، كما أن بعض الافراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لانواع معينة من التعليم او التدريب، اذ توجد فروق فردية بين الافراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصي، ولذلك فان كل هذه الامور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية .

2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف : ان تحليل الوظائف وتوصيفها يجب ان يشر الى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فان التدريب يجب ان يوجه الى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما ان وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن ايضا ان يركز الانتباه على تلك المعرفة الاضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على

²مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ص: 233-234-235

الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها ،وعلى ذلك يمكن ان يحددا نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية .

3-الدافعية : يمكن للبرامج التدريبية ان تساعد العاملين في التعلم وتطوير انفسهم، فيجب ان تعطي عناية خاصة لدفع وحفز العاملين في جميع البرامج التدريبية، بالنسبة لبعض العاملين الرغبة في الحصول على وظائف ذات اجور او رواتب افضل يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد للدراسة والتعلم، اما البعض الآخر فالاختبارات والامتحانات الشفوية والكتابية يمكن ان تعتبر فرصة مقيدة، كما قد يتم منح المتدربين شهادات بعد اكمالهم بنجاح الدورة التدريبية مما يعتبر دافعا وحافزا لهم للاقبال على التدريب والمشاركة فيه .

4-المشاركة الفعالة : ان المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن ان تؤدي الى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب، ولذلك فان معظم البرامج التدريبية تحاول ان تحت المتدربين على المناقشة وابداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم .

5-اختيار المتدربين: على الرغم من ان التدريب يمكن ان يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، الا ان عددا من البرامج التدريبية يمكن ان تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، وهذا في حد ذاته يعتبر دافعا وحافزا لهم للتدريب.

6-اختيار المدربين : ان فاعلية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين وعلى الرغم من ان هناك اسبابا لضم بعض المديرين والمشرفين الى جهاز التدريب، الا ان اختيارهم يجب ان يتم بعناية كبيرة، فهؤلاء الذين يثبتون عدم الكفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة، لانهم قد يخلفوا جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال .

7- **تدريب المدربين:** من الضروري القيام بتدريب اولئك الافراد الذين سيصبحون مدربين، ولا شك ان الكثير من البرامج التدريبية قد فشلت بسبب الاعتقاد بان اي شخص قادر على فعل شئ بشكل جيد يمكن ان يقوم بتعليمه او تدريبه الا ان ذلك ليس دائما صحيحا .

8- **اساليب التدريب:** يجب ان تكون اساليب التدريب مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم ،فاسلوب المحاضرة مثلا يمكن ان يكون ممتازا في تعليم او تدريب الشباب حديثي التخرج من الجامعات لكنها ستكون غير فعالة في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوي وتظلمات مرؤوسيهيم .

9- **مبادئ التعلم:** ان كثيرا من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع ومن هذه المبادئ التي يجب اخذها في الاعتبار مثلا اهمية الانتباه اثناء التدريب ومنع الالتهاة باي شئ كذلك يجب ان يخطط للتدريب ليبدأ من السهل الى الصعب، ومن المعلوم الى المجهول، كما ان هناك بعض العمليات التي من الافضل ان يتم التدريب عليها كأجزاء وعلى مراحل واخيرا يتم دمجها في حين ان عمليات اخرى يتم تعليمها والتدريب عليها بشكل اجمالي .

اضافة الى هاته المبادئ هناك مبادئ اخرى وتتمثل فيما يلي:¹

10-التدريب استثمار طويل المدى لا تظهر آثاره الا بعد ان يوضح في التطبيق .

11-التدريب نشاط رئيسي مستمر وهو وظيفة ادارية اساسية

12-التدريب نظام متكامل ذاتيا ويتفاعل مع المناخ

13-التدريب لا يقبل الانماط الثابتة، هو نشاط متغير ومجدد بطبيعته .

14-التدريب عملية اتصال ومشاركة بين اطراف كل منها يلعب دورا اساسيا .

الفرع الثاني: مراحل العملية التدريبية: تشمل العملية التدريبية المراحل التالية:

¹ علي السلمي ،مرجع سبق ذكره ص:314

1- تحديد الاحتياجات التدريبية¹: وتعتبر هذه المرحلة من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج

التدريبى، ومن اجل التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجب اتباع الاسلوب التالي :

أ- تحليل المنظمة (المنشأة): وذلك بتحديد المكان الذي سيتم تركيز التدريب فيه اي الادارة او القسم

الذي يعاني الحاجة الى التدريب .

ب-تحليل العمليات : وذلك بتحديد ما يتضمنه التدريب ،لدراسة وتحديد ما يجب ان يتعلمه الفرد

ليتمكن من اداء عمله بأكبر كفاية ممكنة .

ت-تحليل الفرد: وذلك بتحديد الفرد الذي يحتاج الى التدريب والمهارات والمعارف او الاتجاهات التى

تحتاج الى زيادة فيها او تحسينها .

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية فان الفجوة بين مستوى الاداء الحالي ومستوى الاداء المتوقع

يمكن سدها، فالحاجة التدريبية تعني اذن وجود تناقض او اختلاف حالي اومستقبلي بين وضع قائم

وبين وضع مرغوب فيه في اداء منظمة او وظيفة او افراد في اي من المعارف او المهارات او

الاتجاهات او في هذه النواحي جميعها .

2- تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية: وتتم هذه المرحلة بعدة مراحل ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تحديد اهداف البرنامج: وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها او اقرارها مقدما² ثم تترجم الى

موضوعات تدريبية³.

ب-تحديد نوع المهارات التى سيدرب عليها: وذلك بتحديد المهارات الملائمة للاحتياجات التدريبية

والتي يعمل البرنامج التدريبى على اكسابها او صقلها لدى المديرين .

ت-وضع المنهاج التدريبى: ويقصد به الموضوعات أو المواد ومفرداتها التى ستدرس أو يدرب

عليها المتدربين¹.

¹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره،ص:235-236-237

² نفس المرجع ،ص: 238

³ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره،ص: 321

ث-اختيار أسلوب التدريب : على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب ،إلا انه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، ويمكن استخدام اكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التدريب².

3- تنفيذ البرامج التدريبية : وتتمثل هذه المرحلة في إدارة البرنامج التدريبي واخراجه إلى حيز التنفيذ، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة³، حيث تتضمن أنشطة مهمة كتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد وفترات البرنامج التدريبي وتحديد مكان التدريب⁴.

4- تقييم البرامج التدريبية : ويقصد به تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي⁵ ويتم ذلك من خلال تقييم اداء المتدربين محل التدريب، او تقييم رايهم حول اجراءات البرنامج⁶

المطلب الثالث: اهداف واحتياجات التدريب :

تشتق اهداف التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية بمعنى ان الاحتياجات التدريبية تترجم الى اهداف تدريبية والتي يمكن ابرازها فيما يلي:

الفرع الاول: اهداف التدريب :

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره،ص:238

² نفس المرجع،ص:239

³ نفس المرجع،ص : 248

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص:321

⁵ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره،ص:251

⁶ أحمد ماهر،مرجع سبق ذكره،ص:321

ان هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن ايضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة افضل، فيجب ان يكون استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التدريب مبررا باهداف واقعية وممكنة التطبيق والتنفيذ، ومن ذلك يمكننا القول ان رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الاهداف التالية¹ :

1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الاداء التي يحددها الرؤساء وبين الاداء الفعلي للعاملين .

2- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار ان زيادة انتاجه مرهونة برغبته في اداء العمل واثاحة الفرصة امامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني .

3- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة اصل من الأصول الهامة بالمنظمة يعملون على ضمان استقراره ومرونته.

* أما حسب سيكيو فأهداف التدريب تتمثل فيما يلي:²

- ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة والتغيرات بالوظائف المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة
- استفادة المستخدمين من الترقية في المؤسسة
- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال احسن التجهيزات وبتقليل عدد الحوادث والمغادرين للمؤسسة (هجرة المناصب).
- المساهمة في برنامج التطور وفي سياسة توفير الموارد البشرية للمؤسسة .

¹ زكي محمود هاشم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية"، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، 1979 ، ص:304

² www.sarambite.com

- احداث احسن سلوك في العمل ودعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته .
- تدعيم الاحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة .
- المساعدة في حماية الافراد ذوي المهام والوظائف الحساسة التي تتسم بالخطورة .
- التكيف مع متطلبات منصب العمل والمحيط
- تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح.
- * اضافة الى هذه الاهداف هناك اهداف اخرى والمتمثلة فيما يلي¹:
- احداث تغيير في سلوك الفرد او تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمنظمة بصفة عامة، لان العلاقة بينه وبين غيره (أخذ وعطاء، افعال واقوال ،فعل وانفعال، تأثير متبادل...) وهذا يتمثل في سلوك الفرد الذي لديه القدرة على تعديل سلوكه بالشكل الذي يلائم مصلحة المنظمة .
- وسيلة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة خاصة الخارجية في مجال التقدم التكنولوجي او الالي (انتاج، توزيع، استهلاك) او تحديات في جو المنافسة .
- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو مجتمعه اي تحسين علاقات العمل (العلاقات الانسانية) ومنه ضمان اداء العمل بفاعلية وسرعة وهذا بعد توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين انتاجيته كما ونوعا .
- تدريب وتنمية وصقل معارف ومهارات الافراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق اهدافهم .

الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية :

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص:225

تلجا الكثير من المنظمات الى تصميم برامج للتدريب وتخصيص موارد مالية عالية لها، اعتقادا منها بضرورة هذه البرامج وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعي بسبب عدم استناد البرامج الى حاجة فعلية للتدريب¹.

فإذا كانت هناك نية فعلية في جعل التدريب متغير استراتيجي نقطة البدء هي تحديد الاحتياجات التدريبية² والتحديد الجيد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد في جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمنشأة والمتدربين ويجعله كذلك نشاطا واقعا ويوفر كثيرا من الجهود والنفقات³.

ويكون تحديد الاحتياجات بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا او الذين هم في المواقع التنظيمية الاخرى في المنظمة⁴ والتي يمكن معالجتها بالتدريب وذلك لمواجهة التحديات الحالية والمتوقعة في مجال الاعمال لتحقيق وضع تنافسي متميز⁵.

يمكن القول بان الحاجة الى التدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الاداء ويعبر عنها بالعلاقة التالية: 6

القصور او العجز في الاداء = الاداء المطلوب - الاداء الفعلي

تعرف الحاجة الى التدريب على انها "تعبير عن الافراد المطلوب تدريبهم لمواجهة اي من المواقف التي تشير (المؤشرات التدريبية) الى احتمال حدوثها وهذه المواقف يمكن حصرها في

- ضعف اداء الافراد لنقص في مهارتهم او معلوماتهم .
- تغيير محتوى العمل (وصف الوظيفة)
- تغيير الظروف والامكانيات التي يتم فيها اداء العمل او يتم العمل بواسطتها .

¹ احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص:329

² علي عبدالله، مرجع سبق ذكره

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ص:235

⁴ سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص:111.112

⁵ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره

⁶ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:329

- احداث وظائف او أنشطة جديدة لم يسبق للأفراد ممارستها من قبل .
 - تعيين افراد جدد او عملية نقل او ترقية الى وظائف اخرى مختلفة .
- * ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب¹.
- كما تعرف على انها دراسة ما يجب ان يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على اهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الافراد الحالية على تحقيق هذه الاهداف وما هي التغييرات المطلوبة في اداء الافراد للوصول الى الاداء المرغوب الذي يحقق اهداف المنظمة².
- وبالتالي الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على جوانب الخلل او القصور ولكنها تمتد الى جوانب تطويرية معينة .

• مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية :

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات والمتمثلة فيما يلي:

أ- مؤشرات الأداء التنظيمي¹:

حيث لا بد من دراسة كفاءة اداء المنظمة المتمثل بمعدلات الانتاجية والكلف ومعدلات استغلال المكنائ والمعدات والالات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد .

ب- مؤشرات اداء العاملين :

ان تحليل اداء ارفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من ان تحسين الاداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية وهذا المؤشر يتطلب دراسة اداء العاملين ومكونات الاداء²

¹ علي السلمي "الموسوعة العلمية والعملية لإدارة الموارد البشرية، التدريب و التطوير"، ص: 447

² www.sarambite.com

¹ سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص:112

² نفس المرجع ص:112

³ www.sarambite.com

⁴ سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص:112

يجمع المعلومات الميدانية عن أداء العاملين في موقع الاعمال الحقيقية في ضوء معايير الاداء الجيد عن طريق الملاحظة والمتابعة³.

ج- مؤشرات حاجة ومتطلبات الافراد للتدريب:⁴

تتضمن هذه المؤشرات ضرورة تحديد جوانب الاداء لدى الافراد العاملين التي يكتنفها القصور مع النقص في المهارات اللازمة لأداء العمل وكذلك عدم وجود الاستعداد للعمل وفي هذه الحالة لا بد من تهيئة الاستعداد اولا اي الرغبة في التعلم لدى مثل هؤلاء الافراد ثم تحديد متطلبات الافراد للتدريب والتي تعد حالة الاداء غير الفعال بسبب عدم وجود قدرات للاداء الجيد على الرغم من وجود الاستعداد لاكتساب القدرات وفي هذه الحالة يركز التدريب على جانب اكتساب المهارات، اما في حالة الاداء غير الفعال الناجم عن انخفاض الدافعية نحو العمل فلا بد من ان يركز البرنامج التدريبي على تطوير الدوافع الايجابية نحو العمل .

*يتم التعرف على الحاجة الى التدريب من خلال الاجابة على الاسئلة التالية: ماهي اهداف التدريب ؟ ماهي الاهداف التي يجب انجازها لتحقيق هذه الاهداف؟ ماهي السلوكيات التي يجب ان يؤديها كل شاغل وظيفة لتنفيذ المهام الموكلة اليه ؟ ماهي جوانب القصور ان وجدت والتي يجب معالجتها؟ والاسئلة تبين الصلة بين تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية وعادة ما يتم تحديد حاجة العامل الى التدريب من خلال المشرف المباشر او رئيس العمال او من العامل نفسه او مدير التدريب، الادارة العليا¹.

وعليه مما سبق ذكره تتضح لنا اهمية التدريب بالنسبة لكل من المنظمة والفرد فهو وسيلة وليس هدف فعلى المنظمة ان توليه الاهمية الكبرى.

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره،ص:191

خاتمة الفصل :

من خلال كل ما ذكرناه تتضح جليا أهمية الموارد البشرية فهي القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطور إذا ما احسن تخطيطها وتنميتها بالاستثمار في تدريبهم وتعليمهم، لذلك فان تنمية الموارد البشرية توفير عنصر بشري مؤهل علميا وعمليا يعد من أهم العوامل التي تحقق المؤسسة من خلاله جودة وتميز في منتجاتها .

الفصل الثالث:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل
لتنمية الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

بالنظر الى التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولازال يشهدها خاصة في الجانب الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل ادت الى زيادة حدة المنافسة بين المنتجات وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية، وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي او الدولي، وكان السبيل الى ذلك هو انتهاج ما يسمى بادارة الجودة الشاملة والتاهل للحصول على شهادة الايزوا ، وتلعب ادارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم التطوير والتحسين وبصفة خاصة لا بد لادارة الجودة الشاملة ان تعد الافراد لهذا التطوير والتحسين المستمر وهذا عن طريق احداث تغييرات في العمل او في العمليات، وايضا عليها مساعدة الافراد في التغلب على العوائق المترتبة عن هذا الاخير .

وهذا كله يؤدي الى البحث عن طرق افضل في استحداث طرق اداء العمل، وهذا يستلزم

منها الاستعداد لتدريب الافراد من اجل اكسابهم مهارات جديدة .

المبحث الأول: الايزو من منظور ادارة الجودة الشاملة:

مقدمة :

اصبحت الجودة في عصرنا الحاضر المعيار الرئيسي للتبادل التجاري في العالم حيث ان الجودة تتميز بان لها حدود مختلفة منها ادارة الجودة مراقبة الجودة، تطوير الجودة، نظام الجودة وضمان الجودة وفي نهاية الامر جميع الحدود تعمل على رفع مستوى الجودة، ولكن يحدث احيانا نوع من عدم المطابقة في معنى مفهوم الجودة من دولة الى اخرى ولحل هذه المشكلة كان يتطلب العمل على توحيد المتطلبات والمواصفات (المقاييس) في الاسواق الاوروبية للسلع والشركات المختلفة ومن هنا جاءت فكرة انشاء المنظمة العالمية للمقاييس (*International Organisation for Standardisation (ISO)*) وكان ذلك في عام 1946 ومنها بدا العمل على تطوير هذه المنظمة لاعمالها الى ان تم كتابة سلسلة من مقاييس الجودة *Series of quality Standard* عام 1987 وكان عدد الدول التي تبنت هذه السلسلة 91 دولة بهدف العمل على تطوير الجودة وتسهيل التبادل التجاري العالمي وقد تم تبني هذه السلسلة في USA عن طريق المعهد الامريكى الوطني للتقييس (*ANSI American National Standard Institute*) بالتعاون مع الجمعية الامريكية للجودة *Asqc* وتم تسميته في ذلك الوقت *Ansi/Asqc Q90-1987* واصبحت الايزو 9000 (*ISO9000*) عبارة عن مجموعة من المقاييس العالمية في كل من مجالات التصنيع والخدمات بانواعها وفي جنيف عام 1994، تم اجراء او تعديل على سلسلة مقاييس الجودة المكتوبة عام 1997 بهدف مراجعة بعض المواصفات واعادة اصداره وقد وصل عدد الدول التي تبنت الايزو 9000 حتى الآن اكثر من 120 دولة ومع ظهور منظمة التجارة العالمية *World Trade Organisation* عام 1995، تم الاستفادة والتعامل مع *ISO9000* بشكل كبير لمالها من وجود قوي في وضع القواعد والمقاييس التي تعمل على توحيد متطلبات المنافسات التجارية بين

الشركات والمنظمات المختلفة، وذلك تسجيل انظمة الجودة المطبقة لديها والحصول على شهادات المطابقة لمواصفات ضمان الجودة حسب النشاط الممارس في الشركة او المنشأة¹ لذلك يجب ان نتطرق الى ايزو 9000 واقسامه ومجالات تطبيقاته... الخ

المطلب الاول :- ماهية الايزو 9000

تعريف الايزو 9000؟

- الايزو 9000 هو بداية الطريق نحو التطوير الشامل ويعتبره البعض اعادة بناء كامل للمؤسسة واستحداث طرق ونظم وسياسات ادارية تهيئ لانتاج السلع والخدمات وما يتصل بها من أنشطة سابقة للانتاج ولاحقة له باعلى مستويات الكفاءة².

- الايزو 9000 كمصطلح هو اختصار للمنظمة العالمية للمقاييس التي قامت بوضع معايير عالمية لادارة الجودة في اية مؤسسة كانت انتاجية ام خدمية، اذ لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج فحسب بل يتطلب الامر ضمان نظام جودة كامل في المؤسسة واستمراريته وفق المواصفات المطلوبة فالمواصفات القياسية الدولية جاءت لتوجد ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة عالميا وفي اي مؤسسة كانت³.

وسلسلة مواصفات الايزو 9000 هي تجمع افضل الممارسات المطبقة حاليا في مجال الجودة على الصعيد العالمي والتي حضيت بالاجماع وان هذه السلسلة لا تلغى المواصفات التقنية التي تنطبق على منتجات اية شركة صناعية بل هي تضبط المتطلبات وخاصة من حيث الاداء والمقاسات والسلامة وان تطبيق هذه المواصفات ليس الزاميا الا في الحالات التي تفرضها السلطات المتخصصة او عندما تنص عليها العقود.

¹ www.kau.edu.sa/tqm/news.htm1-7k

² علي عبد الله، مرجع سبق ذكره

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص:62

- ويفرض الالتزام، والتقييد بهذه المعايير على المؤسسات وضع اتباع سياسات وانظمة واجراءات كتابية او مكتوبة تؤمن بشكل متناسق انتاج مختلف المنتجات والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الجمهور واحتياجاتهم وكون هذه المعايير عامة وشاملة فانه بالامكان مطالبة جميع التنظيمات بضرورة العمل وفقا لها .

- اقسام الايزو 9000-1994

يعتبر مدخل الايزو 9000 لسنة 1994 نظام فني يهتم باجراء مطابقة بين ما انتج والمعايير الموثقة مسبقا، حيث ان المنتج المطابق للمعايير الموثقة مسبقا، حيث ان المنتج المطابق للمعايير يعتبر ذا جودة عالية ترضى العميل ويمكن المؤسسة من مواكبة المتغيرات والدخول للاسواق العالمية .

• **الايزو 9000:** هي عبارة عن خريطة توضيحية الى المواصفات الاخرى في السلسلة تتضمن التعريفات والمفاهيم الرئيسية استخدام معايير الجودة للاغراض التعاقدية والمساعدة في اختيار المواصفة الملائمة.

• **الايزو 9001:** تتضمن هذه المواصفة ما يجب ان يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم والتطوير وانتاج وتركيب المنتجات وتقديم الخدمات اللازمة لها وفيما بعد البيع للمستهلك .

• **الايزو 9002:** تتضمن ما يجب ان يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الانتاج التركيب والبيع فقط دون التصميم والخدمات ما بعد البيع.

• **الايزو 9003:** تتضمن ما يجب ان يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسة التي تقوم بالفحص والاختيار النهائي للمنتج دون المراحل الاخرى .

• **الايزو 9004:** تتضمن ارشادات عامة لنظام الجودة والتعليمات التي يجب اتباعها للحصول على شهادات ايزو 9001-9002-9003 كما توضح كيفية احداث التغييرات اللازمة في المواصفات السابقة ، اذ كل من الايزو 9001-9002-9003 هي شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من المؤسسات وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة الالتزام اتجاه العميل في أن توفر المؤسسات في منتوجاتها المواصفات المحددة في شهادة الايزو ، اما الايزو 9000 و9004 فليست شهادات تمنح وليس لها نهايات تعاقدية ، فالاولى تتضمن التعريفات والمبادئ الاساسية والثانية تتضمن ارشادات عامة لنظام الجودة .

ويوضح الجدول العناصر التي تحتويها كل مواصفة من مواصفات الايزو 9000:

جدول رقم 1: تغطية مواصفات الايزو 9001-9002-9003

9003	9002	9001	التغطية (العناصر)
	X	X	1.مسؤولية الادارة
X	X	X	2.نظام الجودة
	X	X	3.مراجعة العقد
X		X	4.مراقبة التصميم
	X	X	5.رقابة الوثائق
	X	X	6.الشراء
	X	X	7.المشتري/المنتجات الموردة
X	X	X	8.تتبع التعرف على المنتج
	X	X	9.الرقابة على العملية
X	X	X	10. التفتيش والاختيار
X	X	X	11. تفتيش واختيار وقياس المعدات
X	X	X	12. اظهار النتائج الاختيار
X	X	X	13. الرقابة على المنتجات غير المطابقة

X	X	X	14. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم
	X	X	15. سجلات الجودة
X	X	X	16. المراجعة الداخلية للجودة
		X	17. التدريب
X	X	X	18. الخدمات
	X	X	19. الاساليب الاحصائية
			20. تصحيح الاجراءات او الاعمال التصحيحية

المصدر: فرانسيس ماموني، كارل جي ثور "ثلاثية ادارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ،ص:80

يوضح هذا الجدول العناصر المحتواة ضمن مواصفات الايزو الثلاث والملاحظ ان الايزو 9001 هي الاشمل فهي تحتوي على تسعة عشر عنصرا اما الايزو 9002 فهي تحتوي على تسعة عشر عنصرا اي كل عناصر الايزو 9001 ما عدا رقابة التصميم والخدمات ما بعد البيع وبالنسبة لايزو 9003 فهي تتضمن اثني عشر عنصرا، اي كل عناصر ايزو 9001 ما عدا مراجعة العقود،رقابة التصميم، رقابة الوثائق،الشراء ،التأكد من المنتجات الموردة، الرقابة على العملية الانتاجية، الاعمال التصحيحية ،المراجعة الداخلية للجودة، الخدمات.

*من الملاحظ ان التركيز على تدريب العنصر البشري هو متطلب متوفر في المواصفات الثلاث وهذا ما يؤكد دور العنصر البشري في تحقيق نظام الايزو 9000، واهمية توفر العناصر البشرية المدربة لتطبيق هذا النظام .

*ويجب على كل مؤسسة ان تتبع النوع الذي يتوافق مع امكانياتها وخدماتها عند رغبتها في الحصول على هذه الشهادة ،كما عليها احترام كل المتطلبات المتوفرة في المواصفة.

أولاً: ايزو 9000-9004 وادارة الجودة الشاملة:

لقد حدث خلط بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمي 9000 فقد اعتقد انهما يعينان نفس الشئ بل نسمح في بعض الاحيان من يتحدث عن الايزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة ولكن في الحقيقة هناك فرق بينهما كبير، فاول ما يتبادر الى الذهن ونحن بصدد ذكر الفرق بين هذين النظامين يتمثل فيما يلي:

✓ يتضمن نظام الايزو 9000 اطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها بمعنى ان هذا النظام يسعى الى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وليس خاصا بمؤسسة معينة، اما ادارة الجودة الشاملة فهي نهج اداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة انظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، الى جانب ذلك وعلى الرغم من وجود مضامين ذات طابع عام لادارة الجودة الشاملة الا ان تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لآخرى بمعنى ان لكل منهما نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الاخرى في حين ان جميع المؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة الايزو وتحصل عليها تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية .

✓ جميع المؤسسات التي حازت على الايزو 9000 خاضعة الى مراجعات وتفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على اساسها منحها الشهادة، كما انها ملزمة باجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة بتغيير، اما المؤسسات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة فليس لها هذا الشئ، فنموذجها عن الجودة الشاملة خاص بها وهي حرة .

✓ ان اتصاف الايزو 9000 بالعمومية وادارة الجودة الشاملة بالخصوصية وكذلك خضوع المؤسسات الحائزة على الايزو 9000 للمراجعة والتفتيش وعدم وجود هذه المراجعة بالنسبة للمؤسسات المطبقة

للجودة، هي نقاط اختلاف عامة، اي انها موجودة بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 بجميع طبقاته سواء لسنة 1994 او طبعته الجديدة لسنة 2000.

✓ اما الفروق الموجودة بين الايزو 9000:1994 تحديد بين الجودة الشاملة فانها بالاضافة الى النقطتين السابقتين تتمثل فيما يلي:

✓ تهدف المؤسسات الحائزة على الايزو 9000:1994 الى التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها في حين ان المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة تهدف الى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لاحتياجاتهم ورغباتهم .

✓ يمكن للمؤسسة ان تحصل على شهادة الايزو 9000-1994 دون ان تكتمل لديها منهجية ادارة الجودة الشاملة، وذلك لان هذه الاخيرة اشمل واعم من الايزوا، فهي تهتم بالعميل الداخلي وتبين حلقات الجودة، وتؤكد على تبني المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية ،كما تهتم بتوكيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع في حين ان الايزو 9000-1994 لا يدخل قسما كبيرا من هذه الامور ضمن اهتماماته وهكذا فان الايزو 9000 يمثل نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة بينما ادارة الجودة الشاملة هي ادارة للجودة من منظور شامل حيث تضع المؤسسة لنفسها المعايير الخاصة بها وبالتالي يمكن للمؤسسة الحصول على الايزو 9000-1994 دون ان تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن ان تتبنى هذه الفلسفة دون الحصول على شهادة الايزوا ويمكن القول ان الايزوا 9000-1994 هو مرحلة اولية او بداية طريق للوصول الى ادارة الجودة الشاملة في المستقبل.

ثانيا: حدود الايزو 9000-1994 : ان الحصول على شهادة الايزو 9000:1994 هو بمثابة دليل او ضمان لجودة المنتج او لخدمة المقدمة، وهذا ما يؤدي الى تهافت مختلف المستهلكين لاقتناء هذا المنتج او هذه الخدمة وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة المعنية، ولكن رغم هذا فان نظام الايزو 9000 لسنة

1994 يعاني من نقائص او حدود تجعله غير مناسب مع متغيرات العصر والتي نستطيع حصرها في النقاط التالية:

- ✓ ان الازو 9000-1994 لا يفرض التحسين كهذف وانما كوسيلة للتصحيح ،حيث ان المراجعات من خلال هذا النظام تتحقق من التطبيق الحرفي لاجراءاته وتعليماته، ومن ثم يكون هناك ميل الى تجميدها وعدم تطويرها الا في حالات الضرورة القصوى، وبالتالي يعتبر هذا الامر كعائق لعملية التحسين المستمر لاداء المؤسسة، والسؤال الذي سيطرح نفسه هنا هو هل التحسين يعتبر هدفا في حد ذاته ام انه مطلوب فقط لحل مشكلة او تلاقي في حالات عدم كفاءة او تلاقي حالات عدم الكفاءة.
- ✓ ان الازو 9000-1994 لا يهتم بتطوير مواصفات المنتج ليحقق ما هو ابعد من توقعات واحتياجات العملاء على الرغم من ان العميل يستحسن دائما التطوير الذي يشبع اقصى حاجاته .
- ✓ ان متطلبات 9000-1994 لا يغطي الاقسام بالمؤسسة التي قد تؤثر على جودة المنتج بطريقة غير مباشرة ومن امثلة هذه الاقسام: الامن والعلاقات العامة والادارة والمالية ومحاسبة التكاليف الصناعية (الا اذا كان هذا النشاط هو المنتج الرئيسي للمؤسسة).
- ✓ ان تطبيق الازو 9000-1994 يزيد من استخدام حجم الورقيات ،ان هذه النقائص او الحدود التي يشكو منها الازو 9000-1994 ،كانت سببا مقنعا جدا لتغيير وتطوير هذا النظام من اجل تكيفه مع ظروف ومتطلبات الالفية الجديدة، وفيما يلي اهم النقاط المطلوب تواجدها وتحقيقها مستقبلا:¹
- ✓ -حتمية التطوير المستمر سواء كان تطويرا للمنتج او لنظام العمل .
- ✓ ضرورة تخطي متطلبات واحتياجات العملاء والتركيز بصورة اكبر على ارضاء العملاء.

¹ احمد محروس محرم، محمد عماد فهمي، "تكاليف الجودة، مدخل الى التطوير والتحسين المستمر"، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، القاهرة 2000 ص:6-7

✓ ليس بالضرورة ان يكون العميل هو المستخدم النهائي للمنتج او المتلقي النهائي للخدمة وانه قد يكون شخصا آخر في نفس المؤسسة يتلقى نتيجة اي عمل يتم اداءه .

✓ ضرورة تحليل بيانات الاعمال واستخدام الطرق الاحصائية، حيث لا تكون اختيارية كما هو قائم في الايزو 9000-1994.

ان كل هذه النقاط تم اخذها بعين الاعتبار عند عملية اعادة النظر في نظام الايزو 9000 لسنة 1994 من اجل تكييفه مع المتغيرات الحاصلة في عالم الاعمال، وهذا ما تمخض عنه ولادة نظام جديد ومواصفة جديدة متطورة وهي الايزو 9000-2000 والتي سوف نتطرق اليها .

- تطور نظام الايزو 9000 للألفية الجديدة

ان اعتماد اي مؤسسة لنظام الادارة الجودة هو عامل مهم وضروري جدا لتقدمها والذي يعتبر قبل كل شئ مشروع مشترك يستلزم اسهام واشراك مجموع مكوناتها لتطوير تنظيم العمل والعلاقات المهنية، هذه الخطوة التي تعمل على تعبئة قوى العنصر البشري هي بمثابة عامل رئيسي لتحقيق التناغم والتناغم المطلوب في المؤسسة

مع بداية الالفية الجديدة، سجلت مراجعة نظام الايزو 9000 تقدما جديدا في تاريخ الجودة حيث تعرض هذا الاخير لتعديلات جذرية تتناسب مع لغة العصر، وهذا ما سوف ندرسه في هذا المطلب .

أولا:التغييرات المنجزة على الايزو 9000

ان مختلف التطورات التي شهدتها عالم الاعمال كانت كفيلة بان تجعل نظام الايزو 9000 لسنة 1994 غير صالح لمواجهتها، حيث ان تعليماته اصبحت غير مناسبة وبالتالي كان من الضروري ان يتعرض لتغييرات جذرية، فعلا فان نظام الايزو 9000-2000 قد سجل تطورا هائلا حيث يعمل بشكل اولوي

على خلق نظام الاستماع الى العميل وكيفية تحقيق رضاه والتركيز اكثر على العنصر البشري داخل

المؤسسة كما ان التحسين المستمر لفعالية نظام ادارة الجودة الشاملة كعامل مهم ظهر لأول مرة .

- ان الايزو 9000 لسنة 2000 يعتبر بمثابة محرك اساسي لاحداث التغيير والتطوير في المؤسسة

ويمكن تلخيص اهم التغييرات التي تعرض لها النظام السابق والتي جاءت في الطبعة الجديدة فيما

يلي:

- تغيير عنوان الايزو 9001 لسنة 1994 نموذج لتوكيد الجودة الى نموذج لادارة الجودة واصبح عنوان

الايزو 9004-2000 خطوط موجهة لتحسين الكفاءات .

- اصبحت المواصفات الجديدة موجهة بشكل محدد نحو تحقيق اهداف المؤسسة .

- يسمح نظام ادارة الجودة الجديد بتاسيس السياسات والاهداف وكيفية الوصول الى هذه الاهداف¹.

- المواصفة 9001-2000: تعتمد على المدخل الاداري الذي يرمي الى وضع الاهداف والامكانيات

المتاحة لتحقيقها وذلك باتباع منهج العمليات .

1- نشأة وتطور الايزو 9001-2000

مؤسسة للمواصفات العالمية او ما يعرف بالاييزو ISO اسم يرتبط بالتطور العالمي ليؤمن الصناعيين

كافة في العالم الحوافز لمواكبة هذا التطور واقتناص الفرص للوصول الى اعلى مراتب الجودة في

منتجاتهم فهي مؤسسة عالمية تحدد مواصفات عالمية لاي منتج وهناك تصنفه المؤسسة الى اربعة :

2- انواعه:

أ الخدمات.

ب- المنتج الفكري

¹ Henri Mitanneau, ISO 9000 version 2000, Dunod, Paris, 2001 P:12.13

ج- المنتج الجامد

د- المنتج السائل

وهناك آلاف المواصفات المنتجات والخدمات الصادرة عن المؤسسة الايزوا كما تصدر المؤسسة مواصفات تتعلق بالتنظيم الداخلي¹.

- لا توجد في المواصفة الجديدة تبريرات مخفية للمتطلبات الاجرائية المطبقة في المؤسسة التي تريد ابراز مستوى الجودة فيها، فهذه الامور التي كانت موجودة في نظام توكيد الجودة لسنة 1994، استبدلت بامور واضحة ومفهومة لدى جميع من في المؤسسة .

- بينما كانت المتطلبات في نظام توكيد الجودة مفروضة فرضا من قبل خبراء الجودة، فانها في نظام الايزو 9000-2000 اقل فرضا ومشكلة من نتيجتين اساسيتين هما: تحقيق اهداف المؤسسة ورضا العملاء والاطراف الاخرى المذكورة في الايزو 9004-2000 (الموردين، العاملين، الشركاء، المجتمع).

- اقترب المواصفة 9001 لسنة 2000 من ادارة المؤسسة ، حيث لا يتعلق الامر فيها باجبار الادارة على التأكد من ان نظام الجودة يتماشى مع متطلبات المواصفة كما كان يحدث مسبقا وكذلك فان ممثل الادارة لن يعتبر كفيلا وضامنا للمطابقة مع المواصفة، ولكن يعتبر ككفيل لتحقيق منهج العمليات والتي تعتبر اساس نظام الايزوا الجديد .

- ضمن سلسلة الايزو 9000-1994 كانت هناك متطلبات موضوعية بطريقة غير واضحة نحو نشاطات الجودة، اما في المواصفات الجديدة فهناك جملة واحدة تكفي: يجب ان تضمن الادارة بان

¹موزاوي سامية، مرسلتي فريدة، "الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002-2003

المسؤوليات واضحة وتم ابلاغها في جميع انحاء المؤسسة .ومنه كل شئ سيكون مفهوم وواضح للجميع فيما يخص الجودة .

-ان المواصفة 9001-2000 تاخذ بعين الاعتبار بالاضافة الى السياسات والاهداف توجهات اخرى تدخل ضمن الادارة الحديثة مثل: الاتصال الداخلي تعيين وتخصيص الموارد ،اتباع منهج العملية -اغتنام جميع الفرص لتحسين فعالية النظام ،الاعتماد على العلاقة عميل،مورد...وهذا معناه فعالية النتائج التالية: ارضاء العملاء وتحقيق الاهداف المنشودة .

-محتوى المواصفة 9001-2000 يبين ان الامر متعلق بادارة تحسين الجودة حيث ان التحسن نفسه لا يتحقق الا بالتحسن المستمر .

-تقليل استخدام الاوراق والاجراءات الشكلية ضمن النظام الجديد بالاضافة الى كل هذا، فانه للتماشي مع التغيرات والمحيط الجديد للمؤسسة فان هذه الاخيرة اصبحت مجبرة على تحديد وتعريف منتجاتها او خدماتها قبل عملية الانتاج اي العمل على تصميم المنتج وتقديم الخدمة وفقا لما هو مطلوب حقيقة¹ وليس القيام بالانتاج ثم التأكد من مطابقته للمواصفات كما كان يحدث سابقا ومنه، فان حسب نظام الايزو 9000-2000 نقول وداعا لضمان الجودة حيث ان المواصفة الجديدة 9001-2000 تهتم بالعمليات الرئيسية في المؤسسة لتحقيق رضا العملاء مع احترام متطلباتهم، وبالتالي فان على المؤسسة وصف كيفية تنظيم افرادها ومواردها وعملياتها لتحقيق رضا العملاء ولتحسين آدائها باستمرار، وهذا بعيد كل البعد عن مفهوم "ضمان الجودة" والذي كان يركز على ان المؤسسة يجب ان تقوم بانشاء نظام للتشغيل مطابق لنموذج موضوع مسبقا².

ثانيا :مبادئ الايزو9000-2000:

¹جيلالي قالون، "تسيير الخدمات"، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة ،جامعة الجزائر 2002-2003 ص:69
² www.our world.com puserve.com/qualazur /smq.htm

ان نجاح اي تنظيم مبني على توفير تسيير منظم ومخطط وهذا يعتبر اساسي وعلى درجة كبيرة من الاهمية لنظام ادارة الجودة من اجل تحقيق التحسين المستمر للأداء وفي نفس الوقت تلبية احتياجات كل الاطراف المعنية، هناك ثمانية مبادئ لادارة الجودة، تستطيع ادارة المؤسسة استخدامها للوصول بهذه الاخيرة الى اداء افضل وهذه المبادئ تشكل قاعدة معايير ادارة الجودة التابعة لعائلة الايزوا 9000-2000

ان الايزوا 9000 لسنة 2000 تعرف في مقدمتها المبادئ الثمانية الاساسية لادارة الجودة وهي¹:

أ- **التركيز على العميل**: لهذا المبدأ ببيض على ان المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملائها وبالتالي يجب عليها العمل على :

- تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

- تلبية احتياجات العملاء.

- العمل وبكل جهد على الذهاب الى ما وراء توقعات العملاء .

وهذا كله لان مصيرا المؤسسة مرتبط بمدى رضا عملائها

ب- **القيادة**: يجب على القادة او القائد توضيح كل ما يتعلق بتوجهات المؤسسة واهدافها حيث من الضروري ان يقوم القائد بخلق والمحافظة على بيئة داخلية يكون فيها العاملون مشاركين بشكل كامل في تحقيق اهداف المؤسسة، وبالتالي يكون توحيد الهدف لدى كل العاملين وتوفير الشروط المساعدة لبلوغه شرطا اساسيا للنجاح .

¹ Paul rush,jensen,"guide d'interpretation des normes ISO 9000" version 2000 , 3^{ieme} édition afnor, 2002 P:16-17

ت- **اشراك العاملين** : ان العاملين في كل المستويات هم المحرك الاساسي لاي مؤسسة ومشاركتهم بصفة كاملة تسمح بالاستخدام والاستغلال الامثل لامكانياتهم لصالح المؤسسة في سبيل تحقيق اهدافها.

ث- **مدخل العمليات**: حسب هذا المبدأ، فان النتائج المتوصل اليها تكون اكثر فعالية والادارات تكون اعلى واكبر عندما تتم معاملة وتسيير الموارد والنشاطات كعمليات لان هذا يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة.

ج- **مدخل الانظمة**: ان التعرف وفهم وادارات العمليات على اساس انها نظام يساهم في زيادة فعالية وكفاءة التنظيم في الوصول الى الاهداف الموضوعية وتحقيق الافضل دائما للمؤسسة.

ح- **التحسين المستمر**: يجب ان يكون التحسين المستمر لاداء هدف ثابت لكل مؤسسة، اي العمل على تحقيق التحسين المستمر بصفة دائمة وعدم التخلي عنه ابدا من اجل ضمان النجاح وتحقيق الاهداف المنشودة .

خ- **الاعتماد على الحقائق لاتخاذ القرارات**: ان القرارات الناجحة والفعالة هي التي تكون دائما مبنية على اساس الحقائق وتحليل المعطيات ومختلف المعلومات، اذ يجب ان تتخذ القرارات انطلاقا من تحليل منطقي العمليات او المعطيات او التنبؤ بها.

د- **علاقة الاستفادة المتبادلة مع الموردين** : ان علاقة المؤسسة بالموردين هي علاقة ارتباط متبادل ،كما ان اقامة علاقات مربحة بينهما يزيد من قدرة كل منهما على خلق قيمة وبالتالي فانه من الضروري جدا اقامة هذه العلاقات والحفاظ عليها.

اذن هذه المبادئ الثمانية التي تركز عليها عائلة الايزو 9000-2000 وما نلاحظ انها بعيدة كل البعد عن تلك العناصر التي كانت موجودة في الايزو 9000-1994 وهذا ما يعكس التغييرات الجذرية التي تعرض لها نظام الايزو 9000.

ثالثا: اقسام نظام ادارة الجودة الايزو 9000 لسنة 2000

بعد ان كانت سلسلة الايزو 9000 لسنة 1994 تحتوي على خمس مواصفات اصبحت السلسلة الجديدة تحتوي على ثلاث مواصفات فقط كل واحدة منها موجهة لوظيفة محددة وهي :

1) الايزو 9000 (انظمة ادارة الجودة مبادئ ومفردات)

تتضمن هذه المواصفة المبادئ الاساسية المرتبطة بنظام ادارة الجودة (المبادئ التي سبق ذكرها) فضلا عن المفردات المستخدمة وابرار تعريفات جديدة معدلة لبعض المفردات حيث هناك اثنين وثمانون تعبير ومصطلح مرتبط بالجودة، وتعتبر هذه المواصفة بمثابة مقدمة متعلقة بانظمة ادارة الجودة الاخرى¹.

2) ايزو 9000 (انظمة ادارة الجودة متطلبات) :تحدد هذه المواصفة المتطلبات المرتبطة بنظام ادارة

الجودة عندما يجب على اي تنظيم اثبات جدارته في تقديم منتجات ترضي توقعات العملاء والضوابط المطبقة، فهذه المواصفة تقدم المتطلبات التي يجب احترامها للحصول على الشهادة او حسن التصرف عند ابرام عقد، وهي تعويض كل من الايزو 9001-9002-9003 لسنة 1994، حيث ان المؤسسة التي تستخدم هذه المواصفات القديمة مجبرة على التكيف مع المواصفة ايزو 9001-2000 مع اعطاء هامش من الحرية في حذف او الغاء بعض المتطلبات حسب الضوابط المنصوص عليها في الفقرة 1 و2 من المواصفة .

¹ Guy landoyer, "la certification ISO 9000 un moteur Pour la qualité", 3^{eme} édition E .d'org, Paris 2000,P:43

ان هذه المواصفة توضح المتطلبات المرتبطة بنظام ادارة الجودة عندما تريد المؤسسة اظهار قدرتها على تقديم منتجات تتماشى مع متطلبات العملاء والقوانين المنصوص عليها من تحقيق رضا العملاء عن طريق تطبيق فعال لنظام ادارة الجودة بما تحتويه من اتباع منهج العمليات لتحقيق التحسين المستمر للنظام والرقابة من وقوع اخطاء (عدم المطابقة) والاستجابة لعقد¹.

ان هذه المواصفة هي الوحيدة التي تمنح على اساسها شهادة ولها صفة تعاقدية وهي تركز على المبادئ الثمانية السابقة .

(3) ايزو 9004 (انظمة ادارة الجودة-خطوط موجهة لتحسين الاداء): لهذه المواصفة عبارة عن دليل يتضمن توصيات على مجال اوسع لاهداف نظام ادارة الجودة مما تعطيه الايزو 9001¹ وخاصة من اجل تحسين لاداء فمردودية المؤسسة ككل، بالاضافة الى فعاليتها، حيث ينصح بالايزو 9004 كدليل للمؤسسة التي ترغب ادارتها بالتقدم الى ما بعد متطلبات الايزو 9001 سعيا الى التحسين المستمر للاداء ولكنها غير معدة من اجل منح شهادة او من اجل اغراض تعاقدية² وهي تهدف بالاضافة الى التحسين المستمر لاداء المؤسسة بشكل عام الى تحقيق رضا العملاء وباقي الاطراف المعنية للمؤسسة (الموردين، الشركاء، والمجتمع)³ وتحتوي على الثمانية مبادئ لادارة الجودة ويمكن استخدامها من اجل التقييم الداخلي الذاتي للمؤسسة .

وتجدر الاشارة الى ان كل من الايزو 9001 و9004 لسنة 2000 لهما نفس الهيكل بالرغم من اختلاف المضمون، هذا الهيكل بالرغم من اختلاف المضمون، هذا الهيكل يتضمن ثمانية : المقدمة، 1-مجال التطبيق، 2- مرجعية المعيار، 3-مصطلحات وتعريف، 4- نظام ادارة الجودة، 5- مسؤولية الادارة، 6-

¹ Paul Bush, Jensen ,Opcit,P:18

¹ Guy landoyer , opcit,p:43

² حميد عبد النبي الطائي و آخرون، " إدارة تاجودة الشاملة و ISO" الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص:192

³ Paul Bush, Jensen ,Opcit,P:19-20

ادارة الموارد (الموارد البشرية، البنية التحتية، محيط العمل)، 7-انجاز المنتج، 8- القياس، التحليل والتحسين .

تجدر الاشارة الى انه تم تطوير المواصفتين 9001 و9004 لسنة 2000 كزوج منسجم، ثم تصميم كل واحدة منهما لتتم الاخرى، حيث انه من متطلبات الايزو 9001-2000 ان يتم تطبيق هذه المواصفة بطريقة مترابطة ومنسجمه مع توصيات الايزو 9004-2000، لان كل فقرات الايزو 9001 تظهر في الايزو 9004 وبالتالي يمكن الرجوع الى الدليل الايزو 9004 عند تطبيق الايزو 9001¹ كما يمكن ان تستخدم كل منهما بشكل مستقل لان لهما مجالان مختلفان ولكن تبقى الايزو 9001 لسنة 2000 الشهادة الوحيدة الممنوحة ويوضح الجدول الموالي مجال كل مواصفة من هاتين المواصفتين .

الجدول رقم 2 : مجالات تطبيق الايزو 9001 والايزو 9004 لسنة 2000

الزوج الايزو 9004-9001	الرؤية	الهدف	المقصود	التقييم
الايـزوا 9001 المتطلبات	كل العمليات المساهمة في جودة المنتجات	التحكم في جودة المنتجات والفعالية	العميل (الرضا)	المراجعة الخارجية من طرف الهيئة
الايـزوا 9004 الدليل التوصيات	كل العمليات	كفاءة المؤسسة	المؤسسة او كل التنظيم	المراجعة الداخلية التقييم الذاتي (المؤسسة)

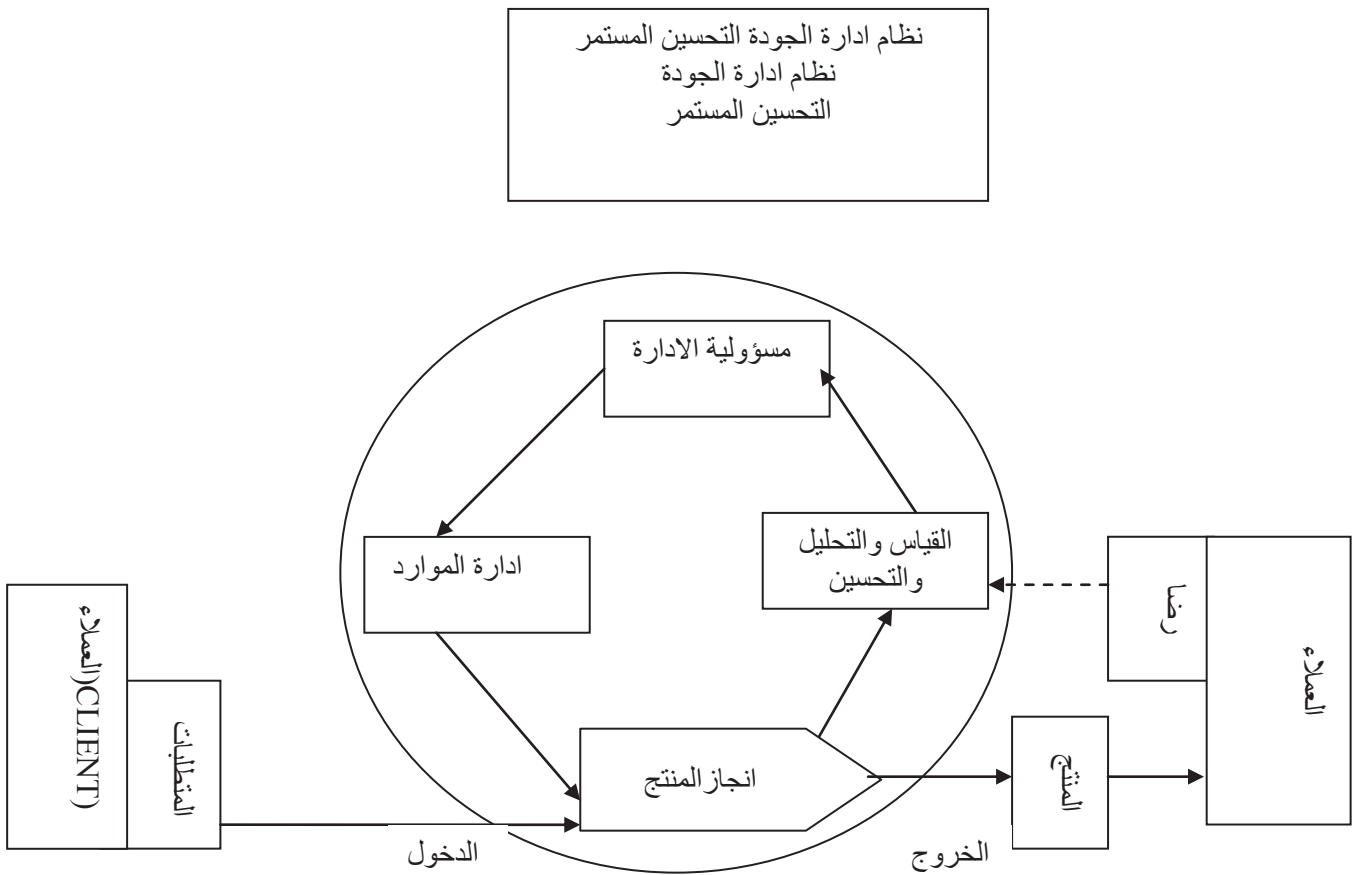
¹ Guy landoyer , opcit,p:43

المصدر : Guy Landoyer ,opcit P43

هناك ملاحظة هامة وهي انه تم جعل المواصفات 9001 و9004 لسنة 2000 تتوافق مع أنظمة أخرى للإدارة، وبالأخص الايزوا 14000 للبيئة .

ويمكننا توضيح نموذج ادارة الجودة للايزو 9001 في الشكل التالي :

شكل رقم (05): نموذج إدارة الجودة الايزو 9000-2000(النموذج المبني على العمليات)



المصدر : Jean Brilman ,opcit P271

ان المواصفة 9001 تؤكد على تبني منهج العمليات لدى تطوير وتطبيق وتحسين فعالية نظام لادارة الجودة¹ حيث ان النموذج المبني على العمليات كما يوضحه الشكل يبين ان العملاء يلعبون دورا هاما في تحديد المتطلبات كمدخلات وتتطلب مراقبة رضا العميل تقييم المعلومات المتعلقة بادراك العميل فيما اذا كانت المؤسسة تلبى متطلباته وبالإضافة الى ذلك يمكن تطبيق المنهجية المعروفة ب: خطط ، نفذ، افحص، افعل (دائرة شوهارت) على جميع العمليات كما يلي:¹ خطط: عين الاهداف والعمليات الضرورية لتحقيق نتائج مطابقة لمتطلبات العميل ولسياسة المؤسسة .

نفذ:طبق العمليات

افحص : راقب وقس العمليات والمنتج بالمقارنة مع السياسات ،الاهداف ومتطلبات المنتج تقرير .

افعل : قم بافعال لتحسين اداء العملية باستمرار .

ويتم كل هذا بالتركيز اكثر على دور المورد البشري في تحقيق التحسين، وباشراكه في هذه العملية وايضا في تحقيق اهداف المؤسسة وتقوية مركزه والايامن بدوره الهام في نجاح المؤسسة .

رابعاً: الايزو 9000 لسنة 2000 وإدارة الجودة الشاملة:

سبق وان تطرقنا الى الفرق بين الايزو 9000 -1994 وادارة الجودة الشاملة وراينا ان الايزو 9000-1994 بعيدا كل البعد عن افكار ومبادئ ونماذج الجودة الشاملة خاصة انه لا يولي الاهتمام في متطلباته للتحسين المستمر والتركيز على العمليات والقيادة واشراك العنصر البشري ولذلك يمكن الاستنتاج انه لا يعد سوى مرحلة اولية والمشوار يبقى طويلا جدا للوصول الى الجودة الشاملة .

ولكن الايزو 9000-2000 يختلف كثيرا عن سابقه، حيث ان نظام الايزو 9001-2000 باعتماده على التحسين المستمر للاداء والتركيز على العمليات خاصة التي لها تاثير مباشر على جودة المنتج واشراك

¹ P :27 Edition d'organisation, Paris 2000, 2^{ème} édition, Michel Cattan et autre, Maitriser " les processus de l'E.

¹ احمد عبد النبي الطائي، مرجع سابق ص:189-190

العنصر البشري في تحقيق الاهداف القيادة المعيارية، والتوجه نحو ارضاء العميل، قد قلص كثيرا من الاختلافات بينه وبين الادارة الجودة الشاملة ولكن مع كل هذا تظل هذه الاخيرة مدخلا اشمل واعم واعمق بتاكيدها على التحسين المستمر لجودة كل شئ داخل المؤسسة والتركيز على جميع العمليات دون استثناء والعمل على تحقيق رضا العملاء بالاضافة الى العنصر البشري، الموردین، الشركاء والمجتمع والاستعمال الواسع للتقنيات الاحصائية والتغذية العكسية ونشر مختلف السياسات وهيكل القيادة التابع لها الذي يعد غير موجود في الايزو 9001-2000، بيد اننا نستطيع القول بانه بعد ان كان الايزو 9000 لسنة 2000 بمثابة نظام مهم جدا للوصول الى نموذج لادارة الجودة الشاملة، خاصة اذا عملت المؤسسة على التماشي مع توصيات الايزو 9004-2000 والذي ينصح بالتركيز على كل العمليات وتطبيق المراجعة الداخلية الذاتية وتحقيق رضا العميل وباقي الاطراف العنصر البشري الموردین، الشركاء والمجتمع، والعمل على تحقيق كفاءة التنظيم .

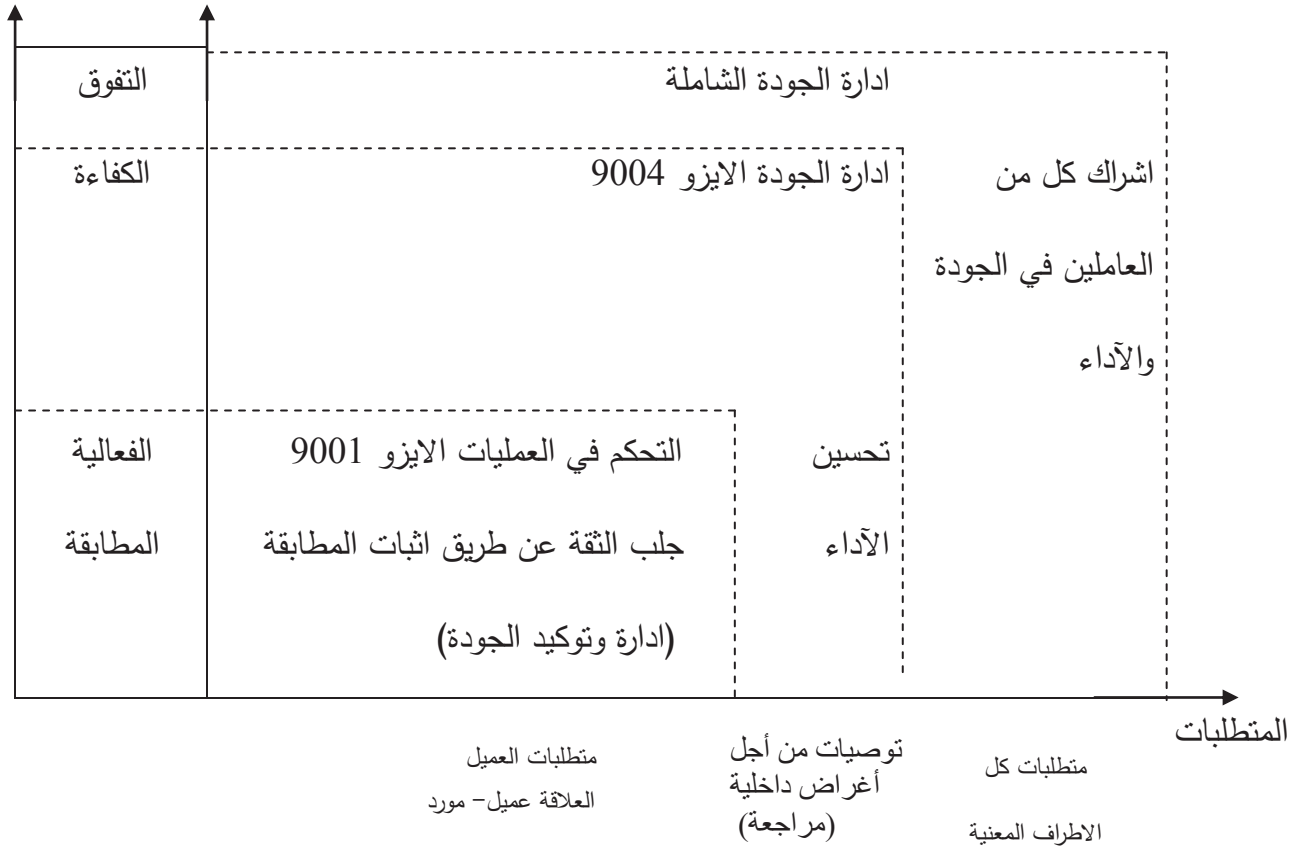
ان الايزو 9001-2000 يمثل تطورا هائلا بالنسبة لسابقه(الايزو 9001-1994) وخاصة في مجال التحسينات المستمرة، اذ يعد بمثابة خطوة ذكية لانه ياخذ بعين الاعتبار القاعدة الموجودة في المؤسسات التي سبق وان تحصلت على شهادة الايزو لسنة 1994 كما انه يعد وسيشكل جسرا متميزا للوصول الى نموذج لادارة الجودة الشاملة بفضل التوصيات التي جاء بها الايزو 9004 لسنة 2000¹.

ان التغييرات الجذرية التي عرفها الايزو 9001 قربه اكثر فاكتر نحو ادارة الجودة الشاملة وخاصة نموذج بالدرج فيها، ومنه فان الايزو 9001 لسنة 2000 اصبح يعد من افضل مداخل الادارة في هذا العصر . ويمكن توضيح كل من الايزوا 9001 و9004 وادارة الجودة الشاملة والفرق بينهم في الشكل الموالي :

¹ Claude Yves Bernard, " le management par la qualité totale" ,AFNOR ,Paris 2000P239

شكل رقم (06): المستويات المختلفة للجودة .

مستوى نضج النظام



المصدر: Bernard Forman, "Du Manuel qualité au management", AFNOR ,Paris

2001.P:287

المطلب الثاني: مراحل الحصول على الايزو 9000 وفوائده:

سوف نقوم في هذا المطلب بالتعرض الى المراحل او الخطوات الواجب اتباعها للحصول على شهادة الايزو 9001 لسنة 2000، بصفتها المواصفة الوحيدة التي تؤدي تطبيقها الى الحصول على شهادة، وكذلك نتطرق الى الفوائد التي تعود على المؤسسة عند تطبيقها للايزو 9001-2000.

أولاً: مراحل الايزو 9001 لسنة 2000

إن تبني أي برنامج لإدارة الجودة ومنه برنامج الايزو 9001 لسنة 2000، يتطلب من المؤسسة ومن ادارتها بشكل خاص قيادة وادارة التغيير الذي ينجم عن تطبيق هذا النظام لضمان النجاح¹ وعدم بروز مقاومة شديدة له من طرف العاملين تؤدي الى فشله، كذلك يجب ان تتبع المؤسسة مراحل منظمة لتطبيقه، هذه المراحل هي:²

1- التعرف على العمليات *Identifier les Processus*

ان التعرف على العمليات التي لها تأثير على جودة المنتج او الخدمة اي تأثير على حدوث مطابقة هذه على رضا العميل هي امر ضروري في تقديم خدمة او منتج يتماشى مع ما هو مطلوب .

2- جمع وتحليل الاوضاع القائمة: *Becueillir et analyser les pratiques existance*

عدد قليل من المؤسسات تكون فيها الاجراءات المعمول بها مكتوبة او موثقة فالوامر والتعليمات عادة ما تكون شفوية وغير مفصلة وبالتالي فان العاملين يؤدون اعمالهم حسب معرفتهم وما يظنون انه الاصح، ومنه فان قيام الادارة بمبادرات التغيير والتطوير والتحسين والتي تكون ضرورية لنمو المؤسسة لا تكون مكتوبة لكي يفهمها الجميع بشكل صحيح وهذا يعد مصدر مهم مشاكل، كذلك فان المؤسسة تتكون من مجموعة من العمليات تؤدي في النهاية الى مخرجات وبالتالي فان العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العملاء لا يجب ان تعاني من مشاكل تشغيل لان ذلك يؤدي الى عدم مطابقته للمتطلبات وعدم تحقيق لرضا العميل، ومن اجل حسن سير العمل وتفاذي المشاكل عدم وضوح الاجراءات وسوء تشغيل العمليات الضرورية لنجاح نظام الايزو 9001 يجب طرح ودراسة مجموعة اسئلة منها: ماهي

¹ Michel Cattan et autre, "Maîtriser les processus" de la 2^{ieme} édition ,Edition d'organisation, Paris2003, P: 55

² Guy Landoyer,opcit P:48-49

شكاوي العملاء؟ ماهي الاجراءات المكتوبة او الشفهية التي تتحكم في تشغيل العملية وما هي علاقتها بالعمليات الاخرى، لماذا تؤدي هذه الاجراءات الى نتائج ايجابية؟ كيف نحصل على الادلة التي تبين ان العمليات تنفذ؟

3- توثيق السجلات النهائية: *Ecrire les documents definitifs*

تتطلب الايزوا 9001 ان يكون كل ما يجري بالمؤسسة موثقا، وهذا يستلزم توفير دليلا للجودة يتضمن الهيكل التنظيمي، التنظيم المهام، مبدء عمل المؤسسة وكل نشاط .
-اجراءات موثقة تتضمن: تنفيذ النشاطات، تحديد المسؤوليات.
-وثائق مطلوبة تتطلب: تنفيذ العمليات تفاعلها مع بعضها .
-سجلات مطلوبة تتضمن مدى اتقان المؤسسة لادائها.

يجب المحافظة على السجلات، وان تكون دائما مقروءة سهلة التمييز كما يجب وضع اجراء موثق لتحديد الضبط اللازم لتمييز وتخزين وحماية السجلات ومدة الاحتفاظ بها والتخلص منها .

4- التطبيق *Application*

تتطلب هذه المرحلة اشراك جميع من في المؤسسة بما فيهم القادة لتنفيذ عملهم بطريقة تتماشى مع الاجراءات التي سبق وضعها ومتطلبات الايزوا 9001، حيث ان مشاركة جميع افراد المؤسسة في تطبيق التغيير يعتبر مهما جدا لنجاح النظام مع الاشارة الى ان تنفيذ التغيير يكون سهلا اذا فهم كل فرد وطبق التغييرات المطلوبة منه.

ان مراقبة التنفيذ يعتبر ضروريا لان احد اقسام المراجعة التي تتم من اجل منح الشهادة يتعلق بهذه الرقابة .

5- طلب الحصول على شهادة الايزو Demande de certification

تطلب شهادة الايزو من الجمعية الفرنسية لضمان الجودة ،حيث تقوم هذه الاخيرة بملء نموذج الطلب الخاص بالحصول على الشهادة، تم تقوم بوضع الجدول الزمني لعملية المراجعة والتأكد من ان كل قسم في المؤسسة جاهز للتقويم بوثاقته، وتحديد الشخص الذي سيرافق فريق المراجعة من كل قسم وترتيب اماكن الاجتماعات التمهيديّة والنهائيّة للمراجعة، وفي كل اجتماع يجب ان تسجل المؤسسة ملاحظات ونصائح فريق المراجعة خاصة ما يتعلق بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة، حيث عليها القيام بتعديل كل ما يحقق متطلبات الايزو 9001 ويجب التتويه الى ان كل هذا ليس بالشئ السهل وربما يستغرق فترة من الزمن.

والواقع ان الحصول على شهادة الايزو انها منحت الى الابد فبعد ذلك لاينبغي التوقف بل يجب العمل على التحسن المستمر للجودة واخضاعها لمراجعة نصف سنوية حتى لا تسحب الشهادة منها. وهناك ملاحظة هامة وهي ان مستوى الجودة الذي تم التسجيل على ضوئه لا يعتبر جاهدا. فالمحافظة عليه امر نسبي لان معايير التقويم تتغير من آن الى آخر حيث تواصل دورتها في الارتقاء تبعا لها ،يستجد من تغييرات وابتكارات ولذلك يجب الاخذ بنظام المراجعات الدورية للمؤسسة .

ثانيا: فوائد نظام الايزو 9001-لسنة 2000:

ان الحصول على شهادة الايزو 9001 يحقق للمؤسسة مجموعة كبيرة من المنافع والمتمثلة في ¹:

¹أمين ساعاتي،"ادارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي مصر، 1998،ص: 122

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلكين اظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماته وعلى راس اولوياته وتمكين المؤسسة في تصدير منتجاتها للاسواق العالمية، كما تشترط منظمة التجارة العالمية .
 - تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الاجراءات والعمليات وطرق العمل وتمكن من تحقيق المواصفات المطلوبة وباقل تكلفة.
 - رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة وطرق واساليب العمل، بها الى الافضل الاكفاء.
 - بناء علاقات قوية مع العملاء.
 - تعليم المسؤولين في المؤسسة اساليب المراجعة والتقويم بسبب وجود شهادة تؤكد ان في المؤسسة نظاما للجودة يرتقي الى المستويات القياسية العالمية فهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - تحسين عمليات الاتصال الداخلية والخارجية ،اذ ان نظام الجودة بعناصرها المختلفة يرتكز اساسا على هذه الاتصالات .
 - تحقيق زيادة مباشرة في ارباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التلف والمعيب في الانتاج وزيادة المبيعات .
 - توطيد العلاقات مع الموردين
- وبالاضافة الى هذا فهي تسمح للمؤسسة المواكبة مختلف التغيرات والتطورات الحادثة بفضل التحسين المستمر والسعي الى تحقيق رضا العميل وبالتالي اشباع رغباته .
- إن لولا هذه المنافع التي يحققها نظام الايزو 9000 لما كان مطبقا ومتبعًا من طرف العديد من المؤسسات في مختلف انحاء العالم وهذا ما يثبت فعاليته .

- ان رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة الايزو 9001 هي خطوة مهمة وصعبة لان ذلك يعني اقدمها على ادخال مختلف التغييرات والتحسينات للوصول الى مطابقة منتجاتها او خدماتها مع المتطلبات الموضوعه في تلك المواصفه، والتي يكون مصدرها متطلبات العملاء، حيث يتم التعامل والتنسيق بين مختلف اعضاء المؤسسة، حيث يصبح العمل مشاركة حقيقية في التفكير والمبادره بين كل الافراد لتحقيق رضا العملاء وهذا ما يحقق تغيير وتطوير ثقافي للمؤسسة يعود بالفائدة على الجميع¹.

المطلب الثالث: مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو:

يمكن توضيح اهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للايزو وادارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:²

جدول رقم 3 : مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

ادارة الجودة الشاملة	المواصفات القياسية للايزو 9000
موجهة بالعملاء	ليس ضروريا ان تكون موجهة بالعملاء
تمثل المحور الاساسي لاستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءا متكاملًا من استراتيجية المؤسسة
موجهة بفلسفة ادوات واساليب شاملة	موجهة بالاجراءات التشغيلية
التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة	التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل .
تشمل جميع الأقسام، الإدارات، الوحدات	يمكن تطبيقها على أقسام وادارات محددة وليس

¹ Guy Landoyer, opcit P:119

² سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000-10011 " مكتبة الاشعاع الفنية ، مصر، 2000 ، ص:139

والمستويات التنظيمية	بالضرورة على مستوى المنشأة ككل
يتولى مسئوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد	يتولى مسئوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
تتبنى التغيير المستمر لا سيما في الثقافة التنظيمية	تبدوا وكأنها في حالة استاتيكية وضمن بيئة ثابتة لا تتغير

إن تطبيق الجودة أو بمعنى أصح الجودة الشاملة أصبحت من متطلبات البقاء في الأسواق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة فيها وبقاء أفضل والذي يقدم أفضل أجود المنتجات والخدمات ولا تكفي الجودة الشاملة لتحقيق هذا الهدف، بل يجب على المؤسسة أن تتفوق وتتميز على منافسيها والذي لا يتحقق الا من امتلاكها لميزة تنافسية قوية .

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية من منظور ادارة الجودة الشاملة

ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تنظر الى المنظمة ليس فقط كنظام فني وانما كنظام اجتماعي يحتوي على افراد وعليه فان الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع واسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل ايضا موضع اهتمام²

المطلب الاول: اتجاهات تنمية المورد البشرية

¹ خضير كاظم حمود، "ادارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره ص: 108
² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره ص: 144

ان العنصر البشري هو الاساس الاقوى والاهم في انجاح الادارة وجودة العمل هي جزء اساسي

في مفهوم الجودة الشاملة وبالتالي فانه على مديري مسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1- التغيير والتطوير لتقافة المنظمة، قيمها وقيم الافراد العاملين بها، اذ لانجاح للجودة ما لم يعترف

القادة بوجود ازمة والشعور الجماعي بالحاجة الى التغيير³.

2- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.

3- مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام .

4- احداث تغيير فكري وسلوكي في الافراد لتحويله من منطق التفتيش وكشف الخطا الى منطق منع

الخطا .

5- العمل في فرق ذاتية الادارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجية فالجودة لا

تفرض الانسان ولكنها تتبع منه .

6- المسؤولية لكل عضو في الفريق.

7- تحفيز العمل

8- التدريب والتعليم للتحسين وتنمية المهارات¹.

9- المواءمة في التوظيف.

المطلب الثاني: مبادئ تحقيق الجودة الشاملة

وتتجسد كل هذه المبادئ في النقاط التي وضعها دمنيع في تحقيق الجودة الشاملة وهي :

1- هيا استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.

³ www.sarambite.com

¹ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة، 1995، ص: 29/28

- 2- قلة من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من انتاج المنتج واعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الانتاج .
- 3- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء .
- 4- صمم برامج التحسين المستمر في التكاليف ،الجودة ،الخدمة ،الانتاجية .
- 5- قلة من استخدام الاهداف الكمية .
- 6- استخدام طرق احصائية للتحسين المستمر في الجودة والانتاجية .
- 7- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة وللأداء البشري المعيب.
- 8- اهتم بالتدريب لتهيئ الاستفاده من جهد جميع العاملين .
- 9- ركز اشرافك على مساعدة الناس نحو اداء افضل للعمل وهيئ كل الاساليب والادوات لتسهيل الاداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بادائهم.
- 10- ابعد الخوف وشجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين .
- 11- ازل الحواجز بين الادارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل .
- 12- قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين .
- 13- صمم برنامجا قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين المواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الاداء و التكنولوجيا بشكل عام .
- 14- اوضح الالتزام الدائم للادارة لكل من الجودة والانتاجية¹.

المبحث الثالث: تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التدريب

¹سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره ص:132

ان الحديث عن التدريب هنا يعني انه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة بينما كان هناك الوعي بالتدريب في ادارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: مفهوم التدريب في اطار إدارة الجودة الشاملة

هو عملية تعديل ايجابي تتناول في سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، بالاضافة الى المهارات الملائمة والعادات اللازمة .

❖ و يعتبر التدريب احد اهم الآليات والتقنيات العاملة على اعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من اصل تحقيق مستويات اعلى من الكفاءة والفعالية .

-الكفاءة: اداء الاعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة .

-الفعالية: تشير الى تحقيق الاهداف المسطرة

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره نظام فرعي من نظام ادارة الموارد البشرية .

وكون ان التدريب نظام مفتوح فانه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليات والمتمثلة في:

التشخيص الخارجي: الهدف منه هو التعرف على الفرص من اجل:

- استثمارها في الانشطة التدريبية والتعرف على التهديدات من اجل تجنبها وهذا بالنظر الى :
- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المحيط وتأثيرها على فعاليات التدريب .
- نوع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة (محلّي، اقليمي، عالمي...)
- زبائن المنظمة: مستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة ومصادر شكواهم ان وجدت .

المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة؟

التشخيص الداخلي: الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من اجل تعزيزها واستئصال نقاط الضعف ان وجدت هذا من خلال التعرف على الامكانيات المتاحة للمنظمة ودرجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في العمليات .

المطلب الثاني: تحديد استراتيجية التدريب

تشتق إستراتيجية التدريب من الاستراتيجية العامة للمنظمة حيث تعبر عن التوقعات المرجوة في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وانماط السلوك الايجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء .

تحديد اهداف التدريب:

- منها الاهداف الاقتصادية : التي تركز على زيادة الانتاج والمبيعات ،تنمية الحصة السوقية، تأكيد المركز التنافسي .

- **اهداف تقنية** : تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وسرعة استعاب التقنيات الجديدة.

بينما تهتم الاهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الاحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الاحساس لضرورة خدمة العملاء .

تحديد سياسات التدريب :

السياسات هي مجموعة من التوجهات، القواعد والضوابط التي تترجم اهداف الادارة ومن اهم سياسات التدريب نجد:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.
- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب ودور المتدرب .

• سياسة تخطيط التدريب مع اسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية .

• سياسة تحديد معايير وتقنيات التقييم للمتدربين

تحديد العملاء : العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب اي موظف داخلي في المنظمة يعاني

مشكلات في الاداء لكن وفق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة، العميل ككل من له علاقة بالمتدرب .

وفي مقدمتهم منظم الرئيس المباشر وفرق العمل الذي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء

الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين .

المطلب الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية (احتياجات العملاء)

تعبير الاحتياجات التدريبية عن رغبات اذا تم اشباعها للعميل يشهر بالرضا مما يجعله قادرا على

مباشرة عمله بكفاءة اعلى ترضي العميل الداخلي والخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الاداء.

دراسة امكانية تحقيق احتياجات العملاء:

ان تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة

المستهدفة ولذلك يجب التحقق من امكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب ونتاج المادة

التدريبية فتنفيذها بما هو متاح للمنظمة وفي حالة قصور الامكانيات الداخلية يتم اللجوء الى الموارد

الخارجية .

تخطيط التدريب : كما ذكرنا سابقا ان التدريب هو نظام فرعي فانه يتحقق بعد خلال عمليات،

مخرجات فائتاء التخطيط، نجد في مدخلات .

• احتياجات العملاء بعد ترجمتها .

• الموارد المتاحة

- القيود المفروضة على استخدامات الموارد
- اهداف وسياسات التدريب، اهداف سياسات المنظمة

العمليات:

- تحليل متطلبات اشباع الاحتياجات.
- تطوير الطرح والتصميم التدريبي.
- اعداد الموارد والوسائل التدريبية .
- جدولة التدريب.
- اعداد موازنة التدريب

المخرجات :

- خطط التدريب
- برامج التدريب
- وسائل التدريب
- ضوابط ومعايير الجودة.

تطوير المنتجات التدريبية :

يقصد به اعداد الفكرة العامة او الاطار الفكري للعمل التدريبي الذي تمكنه تحقيق الاحتياج

التدريبي، مثل القيام بندوات داخل المنظمة .

تصميم التدريب:

هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حتى يكون عند تنفيذه متمكنا من تحقيق الاحتياجات التدريبية اي ارضاء العميل وتحقيق اهداف الجودة الشاملة، وتتخذ عملية التصميم منهاجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة .

تطوير العمليات التدريبية :

حسب مفهوم الجودة الشاملة فهو خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن ان يكون عن طريق :

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء

- تحسين اسلوب الأداء

- تحديث المعلومات الداخلة في الانشطة

- زيادة كمية الانجاز في وحدة الزمن ،ترشيد تكاليف الانجاز الأداء¹.

وعليه التدريب هو حلقة ما في ادارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة اخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة

خاتمة الفصل:

ان اساس ادارة الجودة الشاملة هو تصميم العمليات بحيث تحقق منتجاتها رغبات العميل لذلك لا بد من تكامل وترابط عناصر جودة التصميم وجودة التنفيذ من اجل التحسين المستمر للعمليات والوصول الى مرحلة منع الخطأ، ويتوقف نجاح هذه الادارة الى متابعة وتقييم اداء كل نشاط في المنظمة، ومشاركة وتفهم واقتناع كل العاملين وفرق العمل المترابطة (العمل الجماعي).

ونجاح العمليات وكفاءتها يتوقف على الموارد البشرية باعتبارها احد الدعائم للتنمية والتدريب معا فهذا بالضرورة يؤدي الى بناء القدرات وتجديد المهارات من اجل الوصول الى المواصفات العالمية المطلوبة في المنتج والحصول على شهادة الايزو.

وعلى اساس ما سبق ذكره، فان المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في الجودة الشاملة هي اكبر منها في معايير الايزو في اذ ان ادارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من المعايير فهي مجموعة من المعايير يجب ان تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة نجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير الموارد البشرية وغالبا ما يكون التدريب وبذلك فان تسيير الموارد البشرية يتساوى واهميته مع الوظائف الاخرى للمؤسسة في معايير الايزو.

الفصل الرابع:

- دراسة حالة -

الوكالة التقنية لمراقبة
السيارات لولاية ورقلة

A.C.T.V.A

مقدمة

بعد تعرضنا لمختلف الجوانب النظرية في الفصول السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا وهو " تنمية الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة"، وقع اختيارنا على "الوكالة التقنية لمراقبة السيارات" لإجراء الدراسة الميدانية التي نحاول فيها التعرف على وسائل وأساليب تنمية الموارد البشرية المتواجدة في الوكالة.

وقد اخترنا العينة بطريقة عشوائية، والتي رأينا فيها الوسيلة المثلى لجمع البيانات حول الموضوع نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية... الخ، وتعتبر العينة العشوائية من أبسط الطرق.

إن نتائج كل بحث تصح إلى المدى الذي تسمح به خصائص العينة، فإذا كانت العينة ممثلة للمجتمع يمكن عندئذ أن تعمم النتائج. وعليه فالبحث التحليلي في خصائص العينة، له وظيفة تحديد خصائص المتغيرات من جهة، ودقة النتائج من جهة أخرى.

وقد أجريت الدراسة في شكل استمارة وزعت على 20 عاملا. واعتمدنا في ذلك على الأدوات التي تبدو لنا مناسبة للبحث وهي : - الملاحظة. - المقابلة الحرة. - الوثائق والسجلات. - الاستمارة.

وهذه الأخيرة (الاستمارة) هي أهم أداة استعملناها في بحثنا هذا، حيث احتوت على 10 أسئلة للمرؤوسين و 11 سؤالا للعمال. ونظرا لاختلاف المستوى التعليمي لدى العمال، فقد استعنا بالترجمة وشرح الأسئلة، وإعادة صياغتها وحتى استعمال الدارجة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: أدوات الدراسة المستخدمة

من خلال هذا عمدنا إلى استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات، وهذا نظرا لنوعية الموضوع وكذا المعلومات والبيانات، ودقة هذه المعلومات والبيانات، وضرورتها تتوقف وبدرجة كبيرة على حسب اختيار هذه الوسائل، وكيفية استعمالها.

وقد خلصنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات والتمثلة فيما يلي:

1) الملاحظة:

تعتبر أهم الوسائل لجمع المعلومات، لأنها تلعب دورا مهما في الاستنتاجات التي توصلنا إليها، حيث أن الملاحظة أتاحت لنا مراقبة سلوك الأفراد المبحوثين (المسؤولين والعمال). وهذه الأخيرة لا تعتمد على الجانب الحسي فقط، بل تعتمد على التحليل والتفسير لمختلف السلوكيات.

2) المقابلة:

المقابلة تختلف من حيث استعمالها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، لذلك فهي الوسيلة التي تستعمل لدراسة سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد، وهنا بغرض التعرف على مواقفهم من الأسئلة المطروحة عليهم. بالإضافة إلى سلوك الأفراد الذي يتغير تبعا لعوامل اقتصادية اجتماعية وثقافية، وهذا ما ألزم مقابلة أطراف متنوعة داخل المؤسسة وخاصة التي لها علاقة مع الموارد البشرية موضوع البحث.

3) السجلات والوثائق:

وهي ما اعتمدنا عليها في استقاء مجموعة من المعلومات في دراستنا الميدانية داخل الوكالة وهذا ما أعطانا فرصة الاطلاع على بعض السجلات ووثائق المؤسسة والاستفادة منها. وكذلك تمكننا من زيارة مختلف أجنحة الوكالة مما أتاح لنا فرصة التقرب والتعرف أكثر فأكثر على الوكالة ميدان البحث.

4) الاستمارة:

بعد قيامنا باستعمال الأدوات السابقة تبين لنا أن هناك معلومات لم نتطرق إليها، ولذا استخدمنا أداة أخرى وهي الاستمارة، وهي عبارة عن أسئلة مختلفة وهادفة يضعها الباحث، وتكون موجهة إلى مختلف أفراد العينة موضوع الدراسة.

و في بحثنا هذا قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة الهادفة و الضرورية في شكل استمارة تم توزيعها على أفراد العينة للإجابة عن هذه الأسئلة ثم القيام بتحليلها وتقييم هذه الإجابة .

المطلب الثاني : مبررات ومعايير اختيار المؤسسة

عند قيام الباحث بالدراسة، هذا يتطلب منه تحديد العوامل والمعايير التي يعتمد عليها في اختيار المؤسسة الملائمة التي تساعد على إتمام بحثه. ومن أهم المعايير التي جعلتنا نختار "وكالة المراقبة التقنية لمراقبة السيارات" ما يلي:

- 1- صعوبة إجراء ميدانية في بعض المؤسسات الجزائرية المحلية وذلك لعدة أسباب كالبيروقراطية، وصعوبة الاتصال بمرؤوسين المؤسسات، والحساسية أحيانا في التعامل، بالإضافة إلى صعوبة التنقل، ضيق الوقت.... الخ.
- 2- قرب الوكالة وسهولة الاتصال بها، وسهولة التعامل سواء مع المرؤوسين أو العمال .
- 3- حداثة إنشاء المؤسسة واعتمادها على كوادر وعمال ذوي مستوى علمي (المؤهل) عالي يمكن من طرح موضوع البحث بسهولة.
- 4- التسهيلات المقدمة وفرص الاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالوكالة.

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة "الوكالة التقنية لمراقبة السيارات" A.C.T.V.A

تعريف المؤسسة :

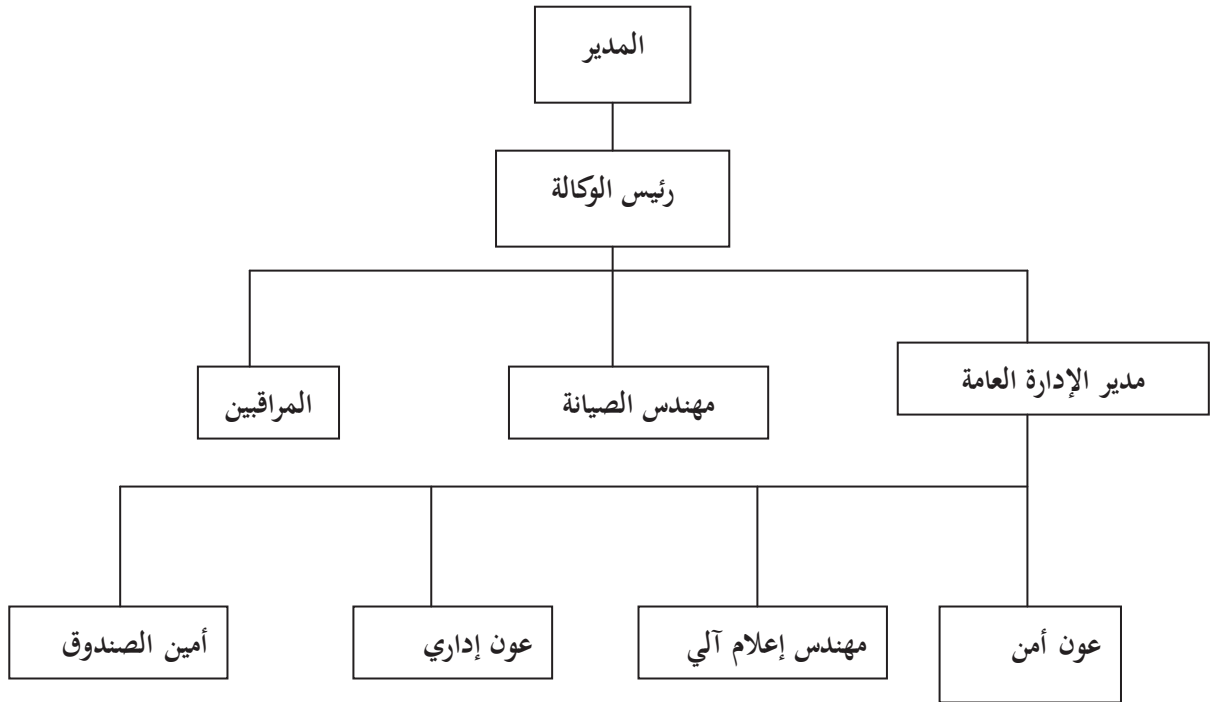
المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات (م.و.م.ت.س) والتي تملك فروعاً لها في العديد من الولايات الوطنية من بينها الوكالة التقنية لمراقبة السيارات لولاية ورقلة A.C.T.V.A محل البحث والخاضعة لوزارة النقل، وتحت أحكام القانون رقم (01-14) المؤرخ في 19 أوت 2001 المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرقات وسلامتها وأمنها، حيث يفرض المراقبة التقنية الدورية على كافة أصناف السيارات.

أهداف المؤسسة :

تهدف "الوكالة التقنية لمراقبة السيارات" A.C.T.V.A إلى :

- 1- تعزيز ودعم الأمن عبر الطرقات
 - 2- ضمان مستوى مرض من الصيانة لكافة أنواع السيارات .
 - 3- المحافظة على البيئة من خلال الحد من مستوى الإفرازات الملوثة من السيارات.
- وهنا نرفق البحث هذا البحث بعض الوثائق التي تبرز و توضح نشاط المؤسسة :
- نقاط المراقبة
 - أصناف السيارات الخاضعة للمراقبة والفحوصات الدورية التي تخضع إليها.
 - قائمة المعدات المستعملة.

الهيكل التنظيمي والإداري للوكالة :



إدارة الموارد البشرية داخل الوكالة:

من خلال الإطلاع على مهام مديرية الإدارة العامة داخل الوكالة، لاحظنا عدم وجود مصلحة خاصة بالإشراف على الموارد البشرية فيها مستقلة بذاتها، ولكن الملاحظ وجود تكفل واهتمام بالعنصر البشري داخل الوكالة وذلك منذ دخوله إليها.

ويرجع عدم وجود مصلحة خاصة بالموارد البشرية داخل الوكالة إلى حداثتها وصغر حجمها، وإمكانية الإشراف على الموارد البشرية الموجودة دون الحاجة إلى تخصيص مصلحة تهتم بذلك .

استمارة الاستقصاء

أ- الأسئلة المشتركة:

1) البيانات الشخصية

المؤهلات	العمر	الجنس
أقل من الثانوية	25-20	ذكر <input type="checkbox"/>
شهادة ثانوية	30-25	أنثى <input type="checkbox"/>
شهادة مهنية	40-30	
دراسة عليا	أكثر من 40	

2) هل يوجد اهتمام بالموارد البشرية في مؤسستكم ؟

نعم لا

ب- الأسئلة الخاصة بالمسؤولين

1) كيف تحصلت على هذا المنصب ؟ - مسابقة

- علاقات شخصية

- توظيف مباشر

2) هل تشارك عمالك في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

3) هل تهتم بالجوانب الصحية والاجتماعية لعمالك؟

نعم لا

4) هل هناك نظام لتقييم الأداء في مؤسستكم؟

نعم لا

5) ما هي الطرق المتبعة للتدريب داخل مؤسستكم ؟

خارج أوقات العمل داخل أوقات العمل

6) ما هي المعايير التي تتم من خلالها عملية الترقية ؟

الأقدمية المؤهل العلمي الكفاءة المهنية

7) هل تطبق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في مؤسستكم ؟

نعم لا

8) ما هي الطرق المقترحة لتنمية الموارد البشرية ؟

التدريب المتواصل

أنظمة تقييم الأداء

تطوير برامج العلاقات الإنسانية

ج - الأسئلة الخاصة بالعمال:

1) كيف تم توظيفكم ؟

شخصية

مباشر

مسابقات وامتحانات

2) هل قمت بتكوين يوهلك للقيام بوظيفتك؟

لا

نعم

3) هل تهتم بالجوانب الصحية والاجتماعية لمؤوسيك؟

لا

نعم

4) هل يتم إشراككم في اتخاذ القرارات ؟

أبدا

أحيانا

دائما

5) هل هناك تدريب مستمر داخل مؤوستكم؟

لا

نعم

6) هل تتم عملية تقييم أدائكم بموضوعية ؟

لا

نعم

7) هل تقوم بمجهود إضافي من أجل :

الترقية في العمل

إرضاء الضمير

زيادة في الأجر

إرضاء المسؤول

8) هل تتم الترقية في مؤوستكم على أسس موضوعية؟

لا

نعم

9) هل توجد معايير الجودة لتنمية الموارد البشرية في مؤوستكم ؟

لا

نعم

المبحث الثاني : تحليل وعرض الاستثمارات

جاءت الأسئلة المطروحة في شكل استمارتين الأولى خاصة بالمرؤوسين وتضم () أسئلة.و الثانية خاصة بالعمال (الموظفين) وتضم () سؤالاً.أما عينة البحث فقد شملت 20 عاملاً منهم 5 مرؤوسين و 15 موظفاً. (أ) الأسئلة المشتركة

1- البيانات الشخصية

فيما يخص هذا السؤال نأخذ جميع عناصر العينة ولا نميز بين المرؤوسين والعمال .

❖ الجنس

جدول رقم (01) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
99%	19	ذكر
01%	01	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 1 الجزء أ

التحليل :

نلاحظ أن 99% من العمال هم فئة الذكور ونسبة 1% منهم فقط هم من النساء. نستنتج أن ظروف العمل وطبيعته، بالإضافة إلى البيئة التي تتواجد فيها الوكالة تفرض أن الأغلبية الساحقة للعمال رجال.

❖ العمر

جدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
15%	03	25-20
50%	10	30-25
25%	05	40-30
10%	02	40 فأكثر
100%	20	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 1 الجزء أ

التحليل :

في العينة المدروسة نجد أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20-25 سنة يشكلون 15%، وهناك نسبة 50% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة، وهناك أيضا نسبة 25% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، أما نسبة 10% فهي للعمال الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة.

نستنتج أن معدل العمر السائد في الوكالة يتوافق مع أكبر شريحة من المجتمع (الشباب)، و هاته الشريحة تتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على التغيير، وتساعد على عملية التنمية في الوكالة.

❖ المؤهلات

جدول رقم (03) يوضح توزيع العينة حسب المؤهلات

النسبة	التكرار	المؤهلات
10%	02	أقل من الثانوية
10%	02	شهادة ثانوية
05%	01	شهادة مهنية
75%	15	دراسات عليا
100%	20	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 1 الجزء أ

التحليل :

نلاحظ أن نسبة الذين لديهم مؤهل أقل من الثانوية 10% وهي نفس النسبة للذين لديهم مؤهل شهادة ثانوية ، أما نسبة 01% فهي للعمال الذين لديهم مؤهل شهادة مهنية، أما أكبر نسبة 75% فهي للعمال الذين يملكون مؤهل دراسات عليا.

من خلال التحليل نلاحظ أن الوكالة تهتم بالعمال ذوي الشهادات العليا، وذلك لطبيعة العمال والأجهزة المتطورة المستعملة فيه، وبالإضافة إلى ذلك ومن خلال مقابلة العمال نلاحظ أن كل فرد يشتغل في المنصب الذي يتلاءم ومؤهله العلمي.

2- هل يوجد اهتمام بالموارد البشرية داخل مؤسستكم ؟

في هذا السؤال أيضا نأخذ جميع عناصر العينة (20 عاملا).

التحليل :

أجمع عناصر العينة على أن هناك اهتمام بالموارد البشرية على رغم عدم وجود إدارة خاصة تهتم بذلك. نستنتج من خلال التحليل أن هناك اهتمام من طرف الإدارة بالموارد البشرية، من إعداد وإحصاء

الفصل الرابع: دراسة حالة

للغيابات وإعداد ملفات للعمال، وحل المشاكل التي تحدث بين الأفراد، وبين الأفراد و محيط العمل
وكله تصب في إطار النظام العام للوكالة .

ب- تحليل الأسئلة الخاصة بالمرؤوسين

1) كيف تحصلت على هذا المنصب ؟

جدول رقم(04) يوضح سؤال الاستمارة رقم (1) الجزء (ب)

النسبة	التكرار	س
-	0	مسابقة
%01	01	علاقات شخصية
%99	04	توظيف مباشر
%100	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 1 الجزء ب

التحليل:

نلاحظ أن نسبة المدراء الذين تحصلوا على المنصب بطريقة التوظيف المباشر كانت 99% أي الأغلبية، ونسبة ضئيلة من المدراء تحصلوا على مناصبهم بواسطة العلاقات الشخصية وهي 1% فقط. نستنتج أن الوكالة تعتمد على التوظيف المباشر من خارج الوكالة وهذا نظرا لحداتها وسعيها لشغل المناصب المهمة بكفاءة عالية. أما معيار العلاقات الشخصية فكانت نسبته ضئيلة وهذا ما يدل على خلو الوكالة من البيروقراطية وإتاحتها لفرص التشغيل أمام الجميع.

2) هل تشارك العمال في اتخاذ القرار؟

جدول رقم(05) يوضح سؤال الاستمارة رقم (2) الجزء (ب)

النسبة	التكرار	س
%99	04	نعم
%01	01	لا
%100	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 2 الجزء ب

التحليل

نلاحظ أن نسبة المرؤوسين الذين يشاركون العمال في القرار كانت 99% وهي أكبر نسبة، أما نسبة 1% فهي للمرؤوسين الذين لا يشاركون العمال في القرار. نستنتج أن أغلبية مرؤوسين الوكالة يدركون ضرورة إشراك العامل في اتخاذ القرار لأنه هو من سينفذه فيما بعد، وبالتالي يقبل القرارات التي تراعي طاقاته وقابليته للعمل وهذا ما يخفف عنه الضغط فيعمل وينتج ولا يثير نزاعاً مع رئيسه.

(3) هل تهتم بالجوانب الصحية والاجتماعية للعمال ؟

جدول رقم (06) يوضح سؤال الاستمارة رقم (3) الجزء (ب) :

النسبة	التكرار	س
80%	04	نعم
20%	01	لا
100%	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 3 الجزء ب

التحليل

نلاحظ أن نسبة المرؤوسين الذين يجيبون بنعم أي يهتمون بالجوانب الصحية والاجتماعية للعمال كانت 80% وهي أكبر نسبة، أما الذين أجابوا بلا فالنسبة هي 20% نستنتج أن هناك إدراك ملحوظاً من طرف أغلب مدراء الوكالة ضرورة تفهم الحالة الاجتماعية للعامل والاهتمام بصحته، لأن هذا -وكما أكد لنا معظم الذين التقينا بهم- يؤدي إلى زيادة مردودية العامل من جهة، ونقص الاضطرابات داخل الوكالة من جهة أخرى. فالعامل بملاحظته لهذا الاهتمام يعمل بجهد أكبر، فهو يحس بالانتماء إلى الوكالة وعليه يعمل على الزيادة المستمرة في الإنتاج. وهذا ما لاحظناه في الميدان من خلال أساليب الوقاية المعتمدة داخل الوكالة، والاهتمام وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريت مع العمال أنفسهم.

4) هل هناك نظام لتقييم الأداء في مؤسستكم؟
جدول رقم (07) يوضح سؤال الاستمارة رقم (4) الجزء (ب)

النسبة	التكرار	س
40%	02	نعم
60%	03	لا
100%	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 4 الجزء ب

التحليل

نلاحظ أن نسبة المرؤوسين الذين يرون أن هناك نظام لتقييم الأداء كانت 40% ، أما نسبة 60% وهي أكبر نسبة فهي للمرؤوسين الذين لا يرون أن هناك نظام لتقييم الأداء داخل الوكالة. نستنتج أن نسبة كبيرة من المرؤوسين الذين لا يرون أن هناك نظام لتقييم الأداء داخل الوكالة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الوكالة، وعدم وجود تعقيدات كبيرة في العمل، وغالبا ما يتم تقييم أداء العمال بطريقة مباشرة دون اللجوء إلى نظام خاص بذلك. أما المرؤوسين الذين يرون أن هناك نظام لتقييم الأداء، فينظرون إلى عملية مراقبة العمل، وأوقات الحضور والانصراف على أنها نظام لتقييم الأداء داخل الوكالة.

5) ما هي الطرق المتبعة للتدريب في مؤسستكم؟
جدول رقم (08) يوضح سؤال الاستمارة رقم (5) الجزء (ب) :

النسبة	التكرار	س
01%	01	خارج أوقات العمل
99%	04	داخل أوقات العمل
100%	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 5 الجزء ب

التحليل

نلاحظ أن نسبة المرؤوسين الذين يرون أن عملية التدريب تتم خارج أوقات العمل كانت 01% فقط ، أما نسبة المرؤوسين الذين يرون أن عملية التدريب تتم داخل أوقات العمل فنسبتهم 99% وهم الأغلبية. نستنتج أن الوكالة تعتمد على طرق التدريب التي تكون داخل موقع العمل وذلك إما بالتوجيه

الفصل الرابع: دراسة حالة

المباشر أثناء العمل، أو بإسناد الموظفين الجدد إلى موظفين ذوي الكفاءة والخبرة لتدريبهم وتوجيههم. ونذكر هنا وجود دورة تدريبية قامت بها الوكالة لصالح العمال أثناء وجود الخبراء الألمان (بداية النشاط)

(6) ما هي المعايير التي تتم من خلالها الترقية؟

جدول رقم (09) يوضح سؤال الاستمارة رقم (6) الجزء (ب)

النسبة	التكرار	س
-	0	الأقدمية
40%	02	المؤهل العلمي
60%	03	الكفاءة
100%	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 6 الجزء ب

التحليل:

نلاحظ أن نسبة 40% من المرؤوسين يرون أن الترقية داخل الوكالة تكون من خلال المؤهل العلمي، أما نسبة 60% وهي الأكبر فيرون أن الترقية تكون على أساس الكفاءة المهنية. أما معيار الأقدمية فليس هناك المرؤوسين يرون أنه أساس للترقية. في حقيقة الأمر -وبعد مقابلتنا لعدد كبير من المرؤوسين -، أكد لنا الجميع عدم وجود نظام للترقية في الوقت الحالي، وذلك لحدثة نشأة الوكالة وصغر حجمها ومحدودية مناصب الشغل فيها، أما إذا تغيرت المعطيات فستعتمد الوكالة على معيار الكفاءة في عملية الترقية، وذلك ما يحفز العمال على الإلتقان والتفاني في العمل على الرغم سلبية إهمال الأسس الأخرى وخاصة الأقدمية

(7) هل تطبق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في مؤسستكم؟؟

جدول رقم (10) يوضح سؤال الاستمارة رقم (7) الجزء (ب)

النسبة	التكرار	س
-	00	نعم
100%	05	لا
100%	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 7 الجزء ب

التحليل :

نلاحظ أن أغلبية المرؤوسين 100% يرون عدم تطابق الجودة لتنمية الموارد البشرية داخل الوكالة. الوكالة وكغيرها من باقي المؤسسات الجزائرية تعاني من عدم وجود جودة واضحة في تنمية الموارد البشرية، ولا رؤية مستقبلية للمستوى المهني والمعرفي لمستخدميها في ظل التحولات التكنولوجية وتغير المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهذا راجع لعدم الإدراك لأهمية العنصر البشري في تطوير المؤسسة وتقوية مركزها التنافسي.

8) ما هي الطرق المقترحة لتنمية الموارد البشرية؟

جدول رقم (11) يوضح سؤال الاستمارة رقم (8) الجزء (ب)

النسبة	التكرار	س
60%	03	التدريب المتواصل
20%	01	أنظمة تقييم الأداء
20%	01	تطوير العلاقات الإنسانية
100%	05	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 8 الجزء ب

التحليل :

رغم أن السؤال السابق بين لنا عدم وجود الجودة لتنمية الموارد البشرية داخل الوكالة، إلا أننا أتحنا الفرصة أمام المرؤوسين لاقتراح طرق للتنمية البشرية، وذلك في حالة وجود الجودة الشاملة، فكانت نسبة 60% للتدريب المتواصل، و 20% لكل من أنظمة تقييم الأداء و 20% لتطوير برامج العلاقات الإنسانية. نستنتج أن للتدريب المتواصل أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة فهو الحل الأمثل لتطويرها والمضي بها من نجاح إلى نجاح.

ج- تحليل الأسئلة الخاصة بالعمال (الموظفين)

كيف تحصلت على هذا المنصب ؟

جدول رقم(12) يوضح سؤال الاستمارة رقم (1) الجزء (ج)

النسبة	التكرار	س
-	0	مسابقات وامتحانات
67%	10	توظيف مباشر
33%	05	علاقات شخصية
100%	15	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 1 الجزء ج

التحليل:

نلاحظ أن نسبة العمال الذين تحصلوا على منصب لشغلهم عن طريق التوظيف المباشر هي 67% وهي أكبر نسبة، أما العمال الذين وظفوا بواسطة العلاقات الشخصية نسبتهم 33%، بينما تتعدم نسبة الذين وظفوا عن طريق الامتحانات والمسابقات.

التوظيف في الوكالة يعتمد على التوظيف المباشر للعمال بالإضافة إلى العلاقات الشخصية فكانت نسبته ضئيلة وهذا يفرض الاستفادة من الكفاءة ووضعها في المكان المناسب لها، سواء في العمل الإداري أو على ميدان العمل المباشر.

(2) هل قمت بتكوين يوهلك للقيام بوظيفتك؟

جدول رقم(13) يوضح سؤال الاستمارة رقم (2) الجزء (ج)

النسبة	التكرار	س
40%	06	نعم
60%	09	لا
100%	15	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 2 الجزء ج

التحليل

نلاحظ أن نسبة العمال الذين خضعوا للتأهيل بلغت 40% ، أما نسبة العمال الذين لم يخضعوا للتأهيل بلغت 60% وهي أكبر نسبة . نستنتج أن في هذه الوكالة النسبة الكبيرة في العمال لم يخضعوا

الفصل الرابع: دراسة حالة

لعملية التكوين قبل الوظيفة، وهذا ما يعرقل العملية الإنتاجية ويقلل من شأن التكوين في الوكالة، وهذا ما يؤدي إلى إنفاق وقت وجهد إضافي مع العمال غير المكونين لإعادة تأهيلهم، عكس العمال المؤهلين مسبقا فهم يحققون إضافة للعملية الإنتاجية في أقرب الآجال.

(3) هل هناك اهتمام بالجوانب الصحية والاجتماعية للعامل ؟
جدول رقم(14) يوضح سؤال الاستمارة رقم (3) الجزء (ج) :

س	التكرار	النسبة
نعم	10	67%
لا	05	33%
المجموع	15	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 3 الجزء ج

التحليل

نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن هناك اهتمام بالجوانب الصحية والاجتماعية للعمال كانت 67% وهي أكبر نسبة، أما بلا نسبة 33% فهي للعمال الذين يرون أنه ليس هناك اهتمام بالجوانب الصحية والاجتماعية للعمال نستنتج أن على مستوى الوكالة محل البحث وعي بضرورة الاهتمام بالجانب الصحي والاجتماعي وحتى النفسي للعامل، لم لذلك من تأثير إيجابي على مردودية العمال ونشاطهم.

(4) هل يتم إشراككم في اتخاذ القرارات؟

جدول رقم(15) يوضح سؤال الاستمارة رقم (4) الجزء (ج)

س	التكرار	النسبة
دائما	03	20%
أحيانا	09	60%
أبدا	03	20%
المجموع	15	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 4 الجزء ج

التحليل

هناك 20% من العمال الذين يؤكدون إشراكهم في اتخاذ القرارات كانت ، و 60% وهي أكبر نسبة يقولون أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات ،وهناك 20% من العمال أيضا ينفون إشراكهم في اتخاذ

الفصل الرابع: دراسة حالة

القرارات .نستنتج أن القرار في الوكالة مركزي في الأصل، إلا أن هناك إعطاء أهمية كبيرة لآراء العمال باعتبارهم في احتكاك مباشر بمحيط العمل
 (5) هل هناك تدريب مستمر داخل مؤسستكم؟
 جدول رقم(16) يوضح سؤال الاستمارة رقم (5) الجزء (ج) :

س	التكرار	النسبة
نعم	06	40%
لا	09	60%
المجموع	15	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 5 الجزء ج

التحليل

نلاحظ أن هناك نسبة 40% من العمال من يتلقون تدريب مستمر داخل الوكالة،أما نسبة 60% وهي الأكبر فلا يتلقون تدريب مستمر داخل الوكالة وذلك داخل أو خارج أوقات العمل.نستنتج أنه على مستوى الوكالة محل الدراسة هناك عدم اهتمام بالجانب التدريبي للعمال،ويقتصر الأمر على عملية توجيهه أثناء العمل للعمال ذوي الخبرة والكفاءة المحدودة لحدثة التحاقهم بالوكالة.
 (6) هل تتم عملية تقييم أدائكم بموضوعية ؟

جدول رقم(17) يوضح سؤال الاستمارة رقم (6) الجزء (ج)

س	التكرار	النسبة
لا	0	-
نعم	15	100%
المجموع	15	100%

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 6 الجزء ج

التحليل:

نلاحظ أن جميع العمال يؤكدون موضوعية تقييم الأداء داخل الوكالة بنسبة 100%.نستنتج أن عملية تقييم الأداء داخل الوكالة تتم بموضوعية بعيدا عن أي ميولات شخصية، والملاحظ من خلال هذه النتيجة أن هناك ثقة بين العمال والمدراء وهذا ما أحسننا به عند تنقلنا للوكالة محل الدراسة .
 (7) هل تقوم بمجهود إضافي من أجل ؟

جدول رقم (18) يوضح سؤال الاستمارة رقم (7) الجزء (ج)

النسبة	التكرار	س
20%	03	إرضاء المسؤول
100%	09	إرضاء الضمير
20%	03	الزيادة في الأجر
-	00	الترقية في العمل
100%	15	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 7 الجزء ج

التحليل :

نلاحظ نسبة 20% من العمال يقومون بمجهود بهدف إرضاء المسؤول، ونسبة 60% يقومون بمجهود إضافي بهدف إرضاء الضمير، أما من يقومون بمجهود إضافي بهدف الزيادة في الأجر فنسبتهم 20%، أما الذين يطمحون للترقية فنسبتهم 0%. نستنتج أن أغلبية العمال ليس لديهم دوافع مادية، بل ينطلقون من دوافع شخصية وقناعة بضرورة القيام بمجهود في العمل لأن هذا في صالح الوكالة وهذا ما سيرجع بالنفع عليهم جميعا.

(8) هل تتم الترقية في مؤسستكم على أسس موضوعية؟

عند سؤال العمال أكد الجميع على عدم وجود نظام للترقية في الوقت الحالي داخل الوكالة وذلك لأسباب ذكرت سابقا.

(9) هل توجد معايير الجودة لتنمية الموارد البشرية في مؤسستكم؟

جدول رقم (19) يوضح سؤال الاستمارة رقم (9) الجزء (ج)

النسبة	التكرار	س
20%	03	نعم
80%	12	لا
100%	15	المجموع

المصدر : سؤال الاستمارة رقم 8 الجزء

التحليل :

نلاحظ أن نسبة 20% فقط من العمال يرون وجود معايير الجودة داخل الوكالة لتنمية الموارد البشرية، أما 80% من العمال فيرون عكس ذلك.الوكالة محل الدراسة تفتقر لجودة واضحة لتنمية المورد البشري لديها وهذا ما أكدته النتائج وهذا ما ينطبق على باقي المؤسسات الجزائرية .

الخاتمة :

في نهاية الدراسة الميدانية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال عرض وتحليل أسئلة الاستمارة يتسنى لنا الإجابة على الإشكالية المقترحة في بحثنا هذا، حيث من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى الجودة الشاملة تخدم تنمية وتطوير الموارد البشرية لديها و على الرغم من ذلك فإنها تسعى إلى تفعيل وتطوير هذا الباب من خلال استخدامها إلى عدة آليات مثل التدريب، تقييم الأداء، الترقية وبرامج العلاقات الإنسانية .

وعلى الرغم من تواضع هذه الجهود مقارنة بما تقوم به المؤسسات المتطورة عبر العالم فإن الأمل في زيادة الاهتمام بهذا المجال قائم

الخاتمة العامة

خاتمة عامة :

ان البحث عن مفاهيم واساليب ادارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة هي من المتطلبات والاهداف الاساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية وقد اتجهت المؤسسات في ظل تلك المتغيرات الى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة والالتزام بمواصفات الايزو 9000، من اجل زيادة قدرتها على تحسين منتجاتها وخدماتها، ومن ثم زيادة قدرتها لمواجهة المنافسة الشديدة .

- فبعد اكمال دراستنا هذه وعرض محتوياتها بفصولها الاربعة، نقدم في الاخير ملخص عام يضم اهم النتائج التي تم التوصل اليها من كل فصل، محاولين الاجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة هذه الدراسة وتأكيد صحة الفرضيات، وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات .

- نتائج الدراسة :

- ادارة الجودة الشاملة هي مدخل لاحداث تغيير شامل مستمر، تقوم على مبادئ عديدة ،وهناك نماذج عديدة لتحقيقها، واخطاء شائعة تنقص من فعاليتها .

- ان فهم نظام ادارة الجودة الشاملة فهما سليما ودقيقا وتطبيق مبادئها بطريقة صحيحة يسمح للمؤسسة بتنمية قدراتها التنافسية، وكذا تكييفها مع التغيرات الحاصلة .

الاقتراحات والتوصيات:

- ارساء وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المنظمة والاقناع بانها ضرورة لا بد من الاهتمام بها وجعلها هدفا ترغب في الوصول اليه .

- تخصيص برامج تدريبية اكثر كثافة فيما يخص نظام الجودة .

آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لاثراء هذا البحث بكل المعلومات الازمة والضرورية الا انه من الطبيعي انه لا يخلو من بعض النقائص ،نظرا لاهمية وشساعة المجالات التي يحتويها ، لذا فاننا نترك المجال مفتوح ونشجع الطلبة القادمين للامام اكثر بهذا الموضوع ودراسة اخرى خفيت علينا .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية :
- 1- عمرو وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر، الاردن 2000
 - 2- جوزيف جابلونسكي ،ادارة الجودة الشاملة نظرة عامة ،ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني ،مصر مركز الخبرات المهنية للادارة 1996.
 - 3- مامون الدرادكة وآخرون ،الادارة الجودة الشاملة، الاردن ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى 2001.
 - 4- ريتشارد وليامز ، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير السعودية، نشر وتوزيع مكتبة جرير، الطبعة الاولى، 1999
 - 5- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، الاردن ،دار المسيرة ،الطبعة الاولى 2001.
 - 6- خالد بن سعد عبد العزيز، ادارة الجودة الشاملة ،بدون دار نشر، السعودية ،الطبعة الاولى 1997.
 - 7- صونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية" ،الدار الجامعية 2002.
 - 8- صونيا محمد البكري "تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية مصر ،1998.
 - 9- فريد عبد الفتاح زين الدين "تخطيط ومراقبة الانتاج، مدخل ادارة الجودة الشاملة ،الكلية، دار النهضة العربية ،مصر 1997.
 - 10- جون مارش، "ادارة الجودة الشاملة ،ادوات الجودة من الالف الى الياء مركز الخبرات المهنية ،مصر الطبعة الثالثة، 1996.
 - 11- راوية محمد حسن ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، 1999-2000.

- 12- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة ،مصر 1997.
- 13- محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،لبنان 1993.
- 14- منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات ،الكويت
76.
- 15- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية مصر 1999.
- 16- مصطفى محمد نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،
الاردن
- 17- سهيلة محمد عباس علي حسين، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر
،الاردن 1999.
- 18- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وادارة الافراد ،المكتب العربي الحديث مصر
1993.
- 19- زكي محمود هاشم ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ذات
السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ،1979.
- 20- علي السلمي، الموسوعة العلمية والعملية لادارة الموارد البشرية التدريب والتطوير .
- 21- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،الدار الجامعية 1996.
- 22- علي عبد الوهاب ،استراتيجية التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز ،دار النشر
الاسلامية ،مصر 2000.
- 23- سعيد يس عامر الادارة وافاق المستقبل ،بدون دار نشر ،مصر 1998

- 24- احمد محروس محرم، محمد عماد فهمي ،تكاليف الجودة ،مدخل الى التطوير والتحسين المستمر ، المكتب الاستشاري لنظم الجودة الشاملة والايوزا الوراق للنشر والتوزيع ،الاردن ،2003.
- 25- امين ساعاتي ،ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ،دار الفكر العربي ،مصر 1998.
- 26- سمير محمد عبد العزيز ،اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة 9000-10011،مكتبة الاشعاع الفنية ،مصر 2000
- 27- علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة، ومتطلبات التاهل للايزو 9000 دار عريب للطباعة 1995.
- 28- فرانسيس ماموني ،كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم الخزاني ،دار الفجر للنشر ،مصر الطبعة الاولى 2000.

ثانيا :المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Kotler et dubois Marketing ,Management Paris .pearson, édition 11eme edition 2004.
- 2- Jean Brilman ,les meilleures techniques du management3 eme edition d'organisation ,Paris 2003.
- 3- Micheal hammer, james chrampy, le reengineering du nod Paris 1993.
- 4- Ahmed hamadouche, méthodes et outils d'analyse stratégique édition chihab, Alger ,1997.
- 5- Henri mitanneau ,ISO 9000 version 2000 dunod paris 2001.
- 6- Paul rush ,jensen, cruide d'interprétation , des normes ISO9000 version 2000.3eme edition ,Afnor 2002.

- 7- Guy laudoyer ,la certifications ISO 9000 un moteur pour la qualité ,3eme edition d'organisation Paris 2000.
- 8- Michel cattan etautre ,maitrisier les Processus de l'entreprise 2 eme edition d'organisation ; Paris ,2000.
- 9- Claude yves bernard ,le management par la qualité totale Afnor, Paris 2000..
- 10- Michel cattan Pour une certification qualité gagnante paris 2003.
- 11- Bernard forman du manuel qualité au manuel management afnor paris 200

ثالثا: المجالات والدوريات:

- 1- لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التدريب المهني ،الدورة 13 ماي 1999.
- 2- زهير الكايد ،استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية ،عمان المنظمة العربية للتنمية الادارية ،ندوة افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ،3،2 مارس 1997.
- 3- بن زاهي منصور، شايب محمد ساسي ،التدريب كاحد المقومات الاساسية لتنمية القدرات البشرية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004.

رابعا :وسائل ماجستير :

- 1- عيهار فلة ،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير فرع علوم التسيير ،جامعة الجزائر 2004-2005.

2- بن عبد الرحمن نصيرة ،آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
في ظل تحرير التجارة الخارجية ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير ،جامعة البليدة فيفري 2006.

3- موزاوي سامية ،مرسلي فريدة ،الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية رسالة ماجستير
،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 2002-2003.

خامسا: مواقع الانترنت

www.sarambite.com

www.arab.eng.org/vb//shouthread.php t=3385

[www.moi.wae.gov.ae/moi_web_portal/pdf/research doc /3doc](http://www.moi.wae.gov.ae/moi_web_portal/pdf/research_doc/3doc)

wwwsec.com/m-fils/juvda1.htm-75k

www.ensia.inra.fr/courtais/fidel/ch03.htm

www.sqc.org.sa/tqm/news.htm1-7k

www.jau.edu.sa/tqm/news.htm1-7k

www.our_world.compuserve.com/qualazur/smq/htm

www.iqd.com/hoshim-def.htm.