

جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ملتقى علمي وطني حول
استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة
كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
يومي 10-11 نوفمبر 2009

عنوان المداخلة

التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة

من إعداد:

– الأستاذ: زروقي براهيم

أستاذ مساعد -كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة الدكتور مولاي الطاهر –سعيدة

الهاتف: 0773053515

البريد الإلكتروني: zerrouki02@yahoo.fr

–الأستاذ: خثيري محمد

أستاذ مساعد -معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

المركز الجامعي خميس مليانة – عين الدفلى

الهاتف: 0661200949

البريد الإلكتروني: khathiri@yahoo.fr

عنوان المداخلة: التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة
✚ المحور رقم 04: إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بإستراتيجيات التدريب.

التدريب الفعّال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة

الملخص

تواجه المؤسسات تحديا كبيرا في الارتقاء بجودة منتوجاتها من سلع وخدمات وأيضا في ضبط تكلفة هذه المنتوجات، فالمنافسة في عالم اليوم تفرض على المؤسسات الأخذ بنظم متكاملة لتحسين جودة وتكلفة منتوجاتها ودعم وتقوية تواجدتها بالأسواق الإقليمية والعالمية.

ولقد نشأت الجودة كتنظيم في اليابان في بداية القرن العشرين، وتم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية، حيث بدأت بعض المؤسسات في تهيئة أوضاعها الإدارية والفنية لمواجهة المنافسة العالمية، وإكساب منتوجاتها مصداقية أكبر وقبولا أوسع في الأسواق العالمية، ويمثل التوافق مع متطلبات المنظمة العالمية للمواصفات "الأيزو" واحدا من الأدوات التي تؤكد وجود نظام فعّال للجودة، كما أنه يرسى اتجاهها لتحسين الأداء وخفض التكلفة في كافة المجالات إضافة إلى مساهمته في فتح أسواق جديدة وكسب ثقة الزبائن فيما تقدمه المؤسسة من منتوجات.

وتعد أداة الجودة من أفضل الوسائل التنافسية، ذلك ما يفسر اتجاه نسبة كبيرة من الزبائن لتفضيل التعامل مع المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو، باعتبار أن هذه المؤسسات قد نجحت في تصميم وتطوير نظم الجودة والتي تكفل إفراس منتوجات جيّدة تحضى على ثقة المستهلكين.

ولقد طوّرت الإدارة في كثير من الشركات الناجحة على المستوى العالمي (مثل موتورولا، زيروكس، هيويت باكارد) هيكلها التنظيمية وغيّرت المناخ التنظيمي، وأعدت توجيه برامج الجودة لتكون رائدة في مجال الجودة عالميا. وبلوغ ذلك يتطلب صحة أداء كل جزئية عمل في نشاط المؤسسة، فضلا عن السعي للتحسين المستمر فيه وهذا من خلال إتباع برامج الجودة الشاملة، ومن الطبيعي أن تقوم الإدارة العليا بإرساء ثقافة أو قيم وسلوكيات الجودة الشاملة لدى كافة المستويات التنظيمية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الحديث للإدارة في عالم اليوم، وهذا في جميع مجالات الأعمال، والحقيقة أن الإجابة في كل شيء أصبح ضرورة هامة جدا لمنافسات عالمية قوية، في السعر، في الجودة... إلخ. ولقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجاحا كبيرا في كثير من دول العالم المتقدم خاصة في اليابان وأمريكا.

إشكالية المداخلة:

وبناء على ما تقدم ذكره تبرز معالم المشكلة التي نسعى إلى دراستها من خلال السؤال التالي:
ما هي في هذه الحالة الشروط والمحددات اللازم توافرها لحدوث تطبيق ناجح وفعّال لنظم وبرامج الجودة الشاملة من قبل الموارد البشرية بالمؤسسة؟

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والتدريب

سوف نتطرق في هذا المبحث عن محتوى إدارة الجودة الشاملة، أي التكلم في البداية عن مفهوم الجودة الشاملة والتي تمثل أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ثم نعرض إستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة والتي تمثل صلب هذا المبحث إذ ستتم الإشارة إلى التدريب كخطوة هامة وأساسية ومن بين المتطلبات الرئيسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وذلك من خلال استعمال مجموعة من الأدوات والتقنيات.

1- مفهوم وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

حتى يتحقق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجدر بنا التعريف بهذا المفهوم، ومعرفة الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة وكذلك الأهداف والمزايا من تطبيق هذا المفهوم بالمؤسسة.

1-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك لا نجد تعريفا متفقا عليه وذو قبول عام لها حتى الآن، ويتناول كل من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، فلعنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية، التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزواوية النظر إليه. ويمكن أن نورد من هذه التعاريف ما يلي:
التعريف 01: يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري حديث يركز على الجودة، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويلⁱ.

التعريف 02: إدارة الجودة الشاملة حسب تعريف معهد الجودة الفيدرالي، هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدماتⁱⁱ.

التعريف 03: إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العملⁱⁱⁱ.

التعريف 04: كما تعرف الجودة الشاملة على أنها سياسة لاستغلال طاقات المؤسسة^{iv}. من هذا المنطلق تعتبر الجودة الشاملة إستراتيجية لتسيير المؤسسة.

وتتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتعغير الشامل داخل المؤسسة، فيما يلي:

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية... الخ.
- داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.

- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة).

- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.

- كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير،
الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق،
المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع. - أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة،
بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد
المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

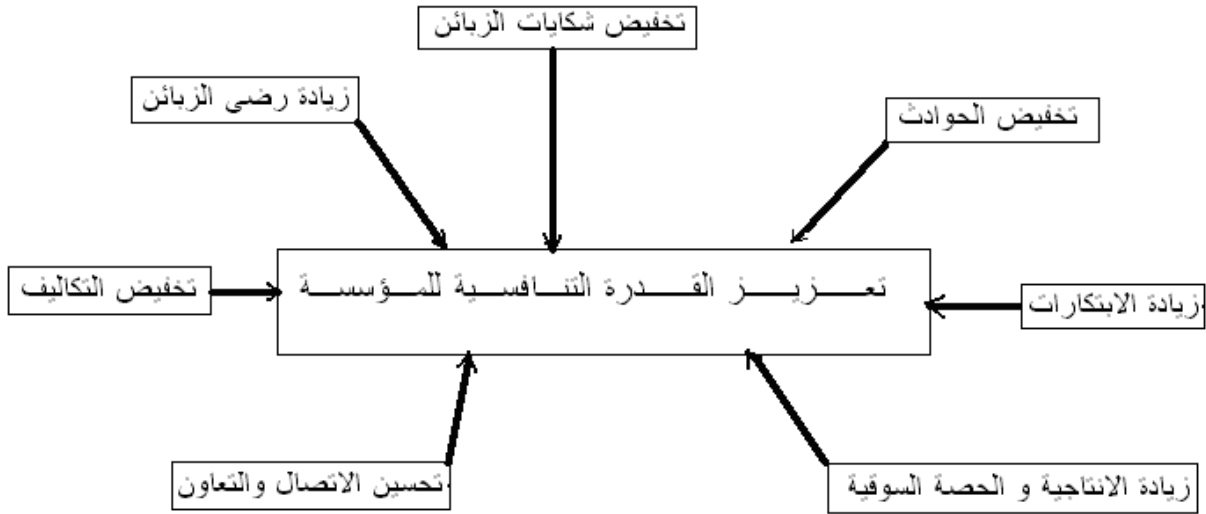
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتا واستقرارا،
إرضاء حاجات أفرادها، وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

1-2- أهداف ومزايا تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

- إن المؤسسة عن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فإنها تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر^v.
 - إشراك جميع العاملين في التطوير.
 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
 - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منوتجات أو خدمات ذات قيمة للزبائن.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن.
 - تحسين نوعية المخرجات.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
 - تحسين الربحية والإنتاجية.
 - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
 - تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر .
 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 - تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .
 - زيادة القدرة على جذب الزبائن والإقلال من شكاويهم.
 - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
 - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق العديد من المكاسب والمزايا، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، والتي نبينها في الشكل التالي:

شكل رقم (1): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المطلب الثاني: دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها. وسنتناول في هذا المطلب المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة.

1- المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. ومن هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق نذكر:

1-1- 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. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

1-2- الترويج وتسويق البرنامج:

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

1-3- التدريب والتعليم:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن

تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

1-4- الاستعانة بالاستشاريين:

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

1-5- تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

1-6- 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 واستمراره . حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

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

1-7- الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

2- دور الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن إستراتيجية تبني برنامج لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يمر بعدة مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها وهذا يتصافر جهود كل الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة. وإدارة الجودة الشاملة عي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة أنشطة المؤسسة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء الزبون^{vi}. ويكون ذلك عبر الخطوات التالية^{vii}:

2-1- الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق

هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة . وتتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
 - التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
 - الاستعانة بمستشار خارجي متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حالة عدم توفر عمال متخصصين في هذا المجال.
 - تشكيل مجلس الجودة للسهر على تطبيق هذا البرنامج.
 - إرساء ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة من خلال زيادة الوعي بين العمال ومسيري المؤسسة.
 - بناء فرق العمل من أقسام ودوائر المؤسسة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطائها الصلاحيات اللازمة.
 - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة لفائدة مسيري المؤسسة وأعضاء مجلس الجودة.
 - وضع أساس لقياس الرضا الوظيفي للعمال ورضا الزبون بمنتجات المؤسسة.
- 2-2-التخطيط :** ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق . وتتضمن هذه المرحلة القيام

بالنشاطات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسة.
 - تحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.
 - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة على المدى البعيد.
 - وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة أي النشاطات التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
 - وضع الأهداف الإستراتيجية لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة.
 - اختيار مسؤول الجودة بالمؤسسة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
 - تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المكونة للمؤسسة حول مفاهيم الجودة وتطبيقها بالمؤسسة.
 - دراسة توقعات الزبائن ومتطلباتهم فيما يتعلق بمواصفات الجودة التي يجب أن تتوفر في المنتج الذي تقدمه المؤسسة.
- 2-3-التنفيذ:** حيث يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية، إذ تقوم فرق العمل بإحداث التغييرات اللازمة للوصول إلى الأهداف الموكلة لها، وذلك من خلال الاعتماد على طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات المختلفة.
- 2-4-التقييم :** إن الهدف من التقييم هو التأكد من مدى التزام المؤسسة بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بما و ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

المبحث الثاني: العمل كفريق كإستراتيجية للتدريب الفعال

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم، حيث أنه من خلال العمل كفريق تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة، والتي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمؤسسة دون اللجوء إلى الطرق التقليدية في تدريب الموارد البشرية لتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

المطلب الأول: دور إستراتيجية العمل كفريق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1-تعريف فريق العمل:

يمكن تعريف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة. وحتى يكون فريق العمل فعالا فإنه يراعى الاعتبارات التالية :^{viii}

- العدد المثالي لأعضاء الفريق والذي يتراوح عادة من ثلاثة إلى عشرة أفراد ويسيرهم قائد فريق كفؤ.
- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.
- منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه.
- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق.

2-بناء فرق العمل:

إن بناء فريق في موقع العمل يحتاج إلى مهارة، فالأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض، ثم تطلق عليهم فريقاً. كما أنه لا يعني السماح للأفراد بالعمل سوياً وهم معتقدون أنهم يمثلون فريقاً. إن بناء وإدارة الفريق تعد من المهام التي تتحدى الفرد، وتحتاج إلى ممارسة لكي تغلب عليها. قد تكون آليات المجموعة في اجتماع شخصيات مختلفة ذات قدرات وأولويات مختلفة مربكة لقائد فريق غير محترف.

هناك ست حالات في العمل، يمكن من خلالها أن تحسّن الفرق أداءها وتحل المشكلات وترفع جودة صنع القرار^{ix}:

-عندما تكون المشكلة معقدة، ولا يمكن فهمها بسهولة.

-عندما يكون الانتماء النفسي مرغوباً فيه.

-عندما تكون هناك رغبة في تحسين جودة القرار.

-عندما تحتاج إلى روح وأخلاقيات الفريق المحسنة.

-عندما تكون هناك رغبة في تحسين الاتصالات.

-عندما يلزم وجود تماسك متزايد بين أعضاء الفريق.

هناك ست حالات لا ينصح عادة باستخدام الفريق لحل المشكلات فيها:

-عندما يكون الوقت مهماً.

-عندما يكون الحل واضحاً أو عادياً.

-عندما تكون القضية متعلقة بشخص واحد.

-عندما تكون قضية تأديبية.

-عندما تتضمن المشكلة عجز أداء الفرد.

-عندما تتعلق المشكلة بالكمية لا بالجودة.

إن قائد الفريق يمثل عنصراً مهماً في بناء الفريق الفعال، وتعد قدرة القائد على أن يحافظ على توجيه فريقه نحو الأهداف التي

يمكن الحصول عليها شيئاً راعياً. هناك ستة سلوكيات تصدر عن القادة والتي تساعد في تدعيم أداء الفريق بشكل فعال^x:

-إنشاء بيئة للاتصالات الصادقة والصريحة.

-مساعدة أعضاء الفريق في فهم أهمية تعاونهم.

-الحصول على التزام من كل عضو في الفريق بالعمل كفريق.

-التأكيد على أن المهمة تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها.

-أن تكون بارعاً في صياغة حلول وسط مناسبة عندما تظهر الاختلافات.

-أن تكون يقظاً لأي فرصة للتعليم والتوجيه.

يشعر أعضاء الفريق الفعّال عادة بمشاعر الانتماء النفسي في المؤسسة. فهم يعتقدون بأنهم شركاء في المؤسسة، ويقيسون سلوكهم كما لو كانوا أصحابها. وهم يميلون إلى العمل بجد كما هو ضروري ومطلوب لتحقيق النجاح لهم وللمؤسسة. في السنوات الأخيرة زاد الكلام عن فرق العمل الموجهة ذاتيا، فبعض المؤسسات وضعت برامج تدريب واسعة النطاق لتحويل عملياتها نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا. ظلت هذه الفرق موضوعا ثابتا في أي اجتماع للاتحادات والمؤتمرات، كما لاقت اهتماما كبيرا من وسائل الإعلام. تكمن المشكلة في أن فرق العمل الموجهة ذاتيا والمستقلة يمكن أن تشوه فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لا بد أن تضمن الإدارة فهم قادة الفريق لكل من أهداف الفريق وأهداف المؤسسة، وإلا فقد تتنافس الفرق مع بعضها البعض بشكل كبير، ويعملون على نقيض ثقافة إدارة الجودة الشاملة المثمرة.

3- بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة:

ومن خلال تدريب فرق العمل يمكن بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (١): نموذج إدارة الجودة الشاملة

المبادئ	التركيز على الزبون	التحسين المستمر	العمل كفريق
	تلبية حاجات الزبون عن طريق إمداده بالمنتجات والخدمات تعتبر أهم وظيفة تقوم بها المؤسسة، لهذا وجب التركيز على الزبون من طرف كل أفراد المؤسسة.	لا نستطيع الحفاظ على الإرضاء الدائم للزبائن إلا بالقيام بالتحسين المستمر للمسارات والعمليات الخاصة بإنتاج السلع وتقديم الخدمات.	أفضل وسيلة للتركيز على الزبون وتحقيق التحسين المستمر هو تشجيع وتنمية روح التعاون فيما بين عمال المؤسسة، وكذلك مع زبائنها ومورديها.
التطبيقات	-الاتصال المباشر مع الزبائن. -جمع المعلومات حول حاجات ورغبات الزبون. -استخدام المعلومات التي تم جمعها لتصميم وإنتاج السلع والخدمات.	-تحليل المسارات والعمليات، وحل المشاكل. -إعادة التصميم والبناء. -تطبيق دورة ديمينج للتحسين المستمر (خطط / افعل / تفحص / اعمل)	-إنشاء أنواع مختلفة من فرق العمل. -تنمية التدريب الجماعي. - العمل بمهدة الإدارات الربحية لبعث المنافسة بين الإدارات.
التقنيات والأدوات	-القيام بتحقيقات وأبحاث حول الزبائن. -لجان عمل متخصصة بانشغالات الزبائن. - تقنيات تحليل الحاجات (تحليل وظيفي).	-بطاقات المراقبة والتحكم الإحصائي للمسارات والعمليات. -تحليلات باريتو -الرسم التوضيحي لإيشيكوا.	-تقنيات الاتصال الجماعي. -طرق تكوين الفريق (تحديد المهام..)

المصدر: **DEAN J.W. et BOWEN D.E, Management theory and total quality : improving research and practice through theory development, in Academy of Management Review, Vol.19 ; n°3., 1994, p:395.**

المطلب الثالث: تجربة الشركات الصناعية الفرنسية حول دور الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال استقراء الأعمال العلمية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتبين وجود محورين أساسيين للبحث: -محور مرتبط بالأعمال التي ساهمت في تقديم المحددات الأساسية لمردودية المؤسسات، ويتعلق الأمر بتبيان المكانة المتنامية التي لعبتها الجودة الشاملة في التأثير على أداء المؤسسة.

-محور متعلق بالأعمال التي ساهمت في تحفيزات المسيرين فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بالمؤسسة. تقديم المركبات التنافسية للجودة.

1- تأثير الجودة الشاملة على أداء المؤسسة:

بينت أعمال عديدة^{Xi} أن الجودة تستطيع أن تكون محددًا لمردودية وتنافسية المؤسسات، فكان من الضروري التمييز بين ما تمت معالجته من أثر جودة المنتوجات وما قدم حول أثر إدارة الجودة الشاملة.

إذ أنه فيما يخص تأثير جودة المنتوجات على التكاليف أقرّ الباحثون بوجود نتائج مختلفة حسب التعريف المعطى للمفهوم، فإذا عرفت الجودة كتطابق مع المواصفات^{Xii}، فالجودة والتكاليف مرتبطان ارتباطًا عكسيًا، مثل كروسي الذي أسند عبر مدرسة الخطأ الصفري تكاليف الجودة. عكس إذا عرفت الجودة كتميز، فتظهر التكاليف تناسبًا طرديًا مع الجودة، والحصول على منتوجات أو خدمات متميزة تتطلب استثمارات ومسارات مكلفة. وبسبب نتائج كثيرة مناقضة للموضوع، ولا فرضية بررت حول العلاقة بين جودة المنتوجات والتكاليف.

فيما يخص العلاقة بين جودة المنتوجات وحصصة السوق، توصل الباحثون إلى نفس الخلاصة، إذ أنه إذا كانت الأعمال المقدمة من طرف مشروع PIMS^{Xiii}، بينت بأن جودة المنتوجات ظهرت كبديل مهم لحصصة السوق.

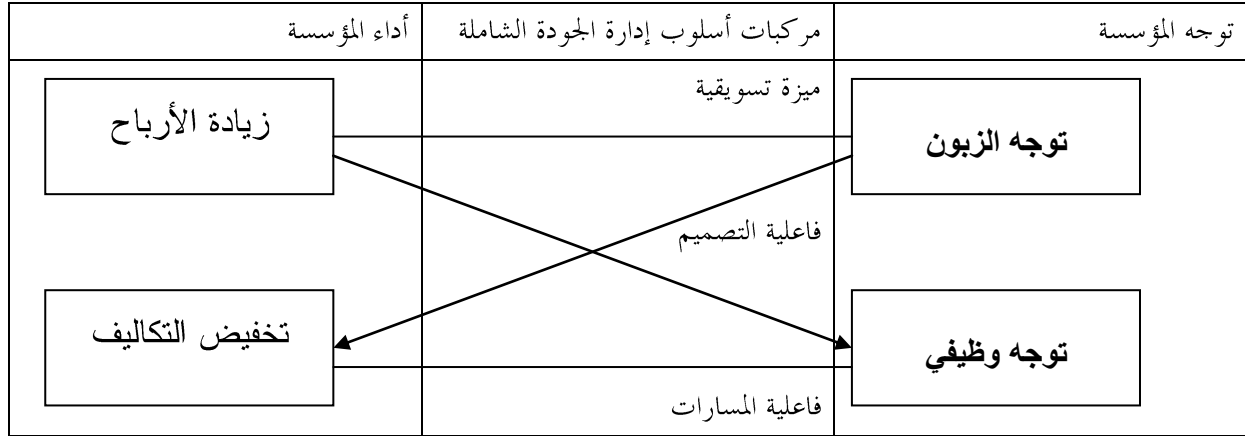
فيما يخص تأثير إدارة الجودة الشاملة، يعتبر كل من هاكمان وواجمان بأنه لحد الآن لم يتم البرهان علميًا حول التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة، حتى ولو أن أغلب الأعمال حول هذا الموضوع تجمع على ذلك. بالنسبة لهاكمان وواجمان قصور كبير متعلق بهذه الأبحاث، حيث لا تحتوي عامة إلا على دراسة حالات خاصة (80% من الأبحاث المقدمة) من خلال التحقيقات الميدانية والتحليلات النظرية التي قدمت لعدد من المؤسسات التي سعت إلى استعمال وتشغيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة (جيلبرت، جوران، نيفان، روجر وألبي)، مع كثير من مشاكل وصعوبات القياس (قياس أداء المؤسسة، الظواهر الخارجية التي تستطيع أن تعتم العلاقة بين المتغيرين، تدخل عامل الوقت).

بعدها شهدت العديد من المؤسسات التي أدمجت الجودة كموجه أساسي لإستراتيجيتها نجاحات معتبرة مثل شركة موتورولا، زيروكس وآلان برادلي.

في مقال نشر سنة 1996 في مجلة الأكاديمية الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية، تحت عنوان محتوى إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، وضع كل من ريد، لوماك ومونتجومري فرضيات لشرح هذا التأثير، وتعتبر اقتراحاتهم جد مهمة، لأنها تؤخذ من منظور تأثير طبيعة محيط المؤسسة على الأثر الذي يستطيع أن يكون من قبل أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة.

في البداية نضع كمسلمة انطلاق بأن المؤسسات تستعمل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين تنافسيتها أو مردوديتها. اقترح الباحثون إطار متصل بين التوجه الاستراتيجي المختار من طرف المؤسسة والمركبات المتعلقة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة والكفاءات الناتجة.

الشكل رقم 3: توجه المؤسسة، محتوى TQM، والأداء



المصدر: REED R; LEMAK D.J. et MONTGOMERY J.C. ; Beyond process :TQM content and firm performance ; in *Academy of Management Review*; 1996 ; Vol.21 ; n°1 ; p:177

بعدها، وبالرجوع إلى عدد من الأعمال المقدمة في هذا الشأن فالباحثون يقترحون أربع فرضيات مرتكزة على فكرة أن أثر مختلف مركبات أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة مرتبط بالتوافق بين التوجه الاستراتيجي المختار من طرف المؤسسة ودرجة عدم التأكد في المحيط. الأربع فرضيات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: تأثير توافق الاستراتيجية / المحيط للمؤسسة على أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

درجة عدم التأكد		لمحيط المؤسسة	
معتبر		ضعيف	
توجه الزبون	التوجه الاستراتيجي المختار من طرف المؤسسة	الفرضية 1: أثر الميزة	
		التسويقية	سليبي: لأنه مرتبط بضياع الأرباح وارتفاع في تكاليف التسويق
توجه عملي	التوجه الاستراتيجي المختار من طرف المؤسسة	الفرضية 2: أثر فاعلية التصميم	
		إيجابي: لأنه مرتبط بتخفيض التكاليف إضافية	سليبي: لأنه مرتبط بأعباء وتكاليف إدارية إضافية
توجه عملي	التوجه الاستراتيجي المختار من طرف المؤسسة	الفرضية 3: أثر فاعلية المسارات	
		إيجابي: لأن هناك ارتفاع في تكاليف الإنتاج	سليبي: لأن هناك انخفاض في تكاليف الإنتاج
توجه عملي	التوجه الاستراتيجي المختار من طرف المؤسسة	الفرضية 4: أثر وفاء المنتجات	
		إيجابي: لأنه مرتبط بزيادة الأرباح	سليبي: لأن هناك ارتفاع في تكاليف الإنتاج

المصدر: Idem, pp: 186-189

فيما يخص توقع الجودة داخل المدارس الفكرية لاستراتيجية المؤسسة، اقتراحات وأعمال الباحثين سمحت بالتأكد من نموذج بورتر (المثل في الجدول رقم 1). والكل يدعم نظرية الموارد الأساسية كحل استراتيجي للتكيف جيدا مع المحيط المتغير بالنسبة للمؤسسة (حالة عدم التأكد).

2- تحفيزات المسيرين للموارد البشرية فيما يتعلق بالجودة الشاملة:

في نفس مسار تبيان تأثير الجودة الشاملة على أداء المؤسسة، نقوم باختبار وتحليل نتائج أبحاث مقدمة من طرف مسيري المؤسسات فيما يخص تحفيزاتهم للموارد البشرية للاهتمام بالجودة داخل المؤسسة. تحليل موضوعي لهذه النتائج أظهر ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف:

أ- إشباع رغبات الزبون^{xiv}: بالنسبة لكثير من المؤسسات، الصعوبة تكمن في جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالزبائن.

ب- تخفيض الالاجودة: خفض الخسائر، الرفض، عدم الملاءمة وعودة المنتوجات تحت الضمان. يعتبر هدف مهم حيث يمثل ميزة لا يمكن دحضها، وبسهولة نستطيع قياسها عبر مجموعة من المعطيات الداخلية للمؤسسة.

ج- تعبئة الأفراد: يعتبر كهدف وأيضا كوسيلة للجودة، وغالبا يعتبر كموجه لتحسين أداء المؤسسة.

النتائج الأساسية لأكثر بحث كمي في فرنسا سنة 1995، تم نشره سنة 1996 من طرف وزارة الصناعة الفرنسية، العدد الإجمالي للاستجابات المقدمة في هذه الدراسة قدرت بـ 2432، طريقة استقبال المعلومات كانت عن طريق الهاتف والبريد حسب الحالات. التقرير النهائي يشير بأن جودة المنتوجات والخدمات تعتبر كأولوية أساسية بالنسبة للمؤسسات الصناعية الفرنسية.

الجدول رقم 3: الأربع أولويات الأساسية للمؤسسة الصناعية الفرنسية

الأولوية	نسبة الردود التي اعتبرتها أولوية
تحسين جودة المنتوجات والخدمات	83%
فتح ودخول أسواق جديدة	71%
تخفيض تكاليف الإنتاج	68%
تحسين التنظيم والتسيير	65%

المصدر: وزارة الصناعة الفرنسية، 1996، ص: 81.

ومن بين العوامل التي تحفز المؤسسات على تطوير نظام الجودة، نجد في مقدمتها البحث عن إشباع رغبات الزبون، حيث لعب هذا العامل دور ريادي ومهم لـ 76% من الصناعات، كما نشير إلى أنه حوالي 50% من المؤسسات تؤيد فكرة تجنيد الأفراد عبر مشاريع المؤسسة، تحسين صورة المؤسسة وكذلك الدخول في أسواق جديدة.

أما فيما يخص تحفيزات المسيرين للاهتمام بالجودة الشاملة بشكل خاص، فكان من الصعب قياسها والعمل بها في الميدان لأنه تمت إعادة النظر في مفهوم الجودة الشاملة مما أدى إلى اختلاف طرق تطبيقها. من خلال هذا الطرح، هناك بحثين متعلقين بموضوع التحفيزات للاهتمام بالجودة الشاملة، الأول يتمثل في تقرير بحث قامت به وزارة الصناعة الفرنسية والمشار إليه سابقا، حيث يشير إلى أن 36% من المؤسسات المستجوبة في تلك الفترة قد أدمجت نظام الجودة الشاملة، بينما 28% عزمت على إدخالها في ظرف سنتين.

أما البحث الثاني فأجري من طرف ستة جامعات ومدارس أوروبية^{xv}، تحت رعاية الاتحاد الأوربي والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وهذا سنة 1995، سمح بالتعرف انطلاقا من استجواب موجه إلى 519 مؤسسة، على الأهداف المتبعة من خلال تطوير إدارة الجودة الشاملة.

تم قياس النتائج انطلاقاً من سلم من خمس درجات، وهو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: الأهداف المتبعة من خلال تطوير إدارة الجودة الشاملة

الأهداف المتبعة من خلال تطوير TQM	النقطة في سلم ذو خمس درجات
إشباع رغبات الزبون	4.8
تخفيض التكاليف	4.3
إنشاء علاقة أو شراكة مع الزبائن	4.2
زيادة حصة السوق	4.1
العمل في أفواج	أقل من 4
إشراك العمال	أقل من 4

المصدر:

premier_ KOLB F. et DESPRES C.; Le développement de l'auto-évaluation qualité totale : un bilan; 1995 ; in *Qualité en mouvement* ; n°21 ; pp.51.

وفيما يتعلق بتحفييزات المسيرين للاهتمام بالمواصفات، التحقيق الوحيد كان من طرف وزارة الصناعة الفرنسية، حيث تم إجراء استجواب لـ 250 مؤسسة فرنسية حاصلة على شهادة المواصفات الدولية الأيزو (من بين 4000 مؤسسة حاصلة على شهادة الأيزو في تلك الفترة 1995). تقرير الملخص يعطي النتائج الكمية التالية:

الجدول رقم 5: تحفيز المؤسسات الفرنسية من أجل الحصول على شهادة الأيزو 9000

نسبة المحييين		تحفيز أولي من أجل الحصول على الأيزو 9000
الذين ردوا	هامة	
محددة		
51%	36%	1- تلبية رغبات الزبون
38%	48%	2- تحسين جودة المنتوجات والخدمات
37%	51%	3- تحفيز الفرد
36%	53%	4- تحسين صورة المؤسسة
34%	42%	5- الحصول على ميزة تنافسية
29%	34%	6- دخول أسواق جديدة
28%	49%	7- تحكم جيد في الإنتاج
25%	40%	8- الحفاظ على سمعة المؤسسة
25%	24%	9- احترام آراء ووجهات نظر الأفراد والمجموعة

المصدر: وزارة الصناعة الفرنسية، 1996، ص: 21.

من خلال التحسينات الموضوعية من طرف المؤسسات الفرنسية، وهذا تبعا لشهادة الأيزو 9000، يمكن وضع الجدول التالي:

الجدول رقم 6: التحسينات الموضوعية من طرف المؤسسات الفرنسية

الذين ردوا	نسبة المحييين	مستوى التحسين الموضوع
تحسين طفيف	تحسين	تبعا لشهادة الأيزو 9000
34	62	1- صرامة في تنفيذ الأعمال
28	60	2- تنمية وتطوير المهارات الفردية
35	48	3- صورة المؤسسة
47	45	4- تحفيز الفرد
43	44	5- التحكم في مسار الإنتاج
45	34	6- العلاقة مع الزبون
42	27	7- انخفاض شكاوي الزبائن
52	24	8- جودة المنتوجات

المصدر: وزارة الصناعة الفرنسية، 1996، ص: 21.

من خلال الأعمال المختلفة التي ساهمت في تحديد أثر الجودة والجودة الشاملة على أداء المؤسسة فإن هذا التأثير مرتبط بمستوى الملاءمة بين إستراتيجية المؤسسة ومحيطها المتغير على إثر التطورات العالمية للجودة. ولكي يكون أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة فعالاً يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من العمل كفريق والتوجه بالزبون، التحسين المستمر ضمن متابعة وتحفيز وتدريب من قبل الإدارة العليا والمسيرين بالمؤسسة

خاتمة:

إدارة الجودة الشاملة تعني أن تقوم المؤسسة بالدور المطلوب منها في تحقيق الرضا الكامل ليس فقط في تلبية رغبات الزبائن وشريحة المستفيدين، بل للعاملين أيضاً، من خلال إبراز الوضع التنافسي للشركة أو المؤسسة في ضوء قراءة سليمة لمتطلبات الزبائن وقيادة ملتزمة بعملية التحسين والتطوير المستمر لكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها في المؤسسات. وكذلك بالتدريب الفعال للموارد البشرية.

من المبادئ الهامة التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة هو العمل كفريق، الاهتمام بالزبائن والتحسين المستمر، والذي يتطلب بناء نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة. فالمؤسسات التي سجلت نجاحاً في عالم الأعمال هي التي امتلكت وقامت بتأسيس نظام فعال خاص بها عن طريق إتباع إستراتيجية تدريب فعالة تكون مبنية على فرق العمل من جهة، وتعليم وتدريب الموارد البشرية حول مجموعة من التنظيمات، الإجراءات، المسارات والعمليات تهتم بإدارة الجودة داخل الأقسام المتعددة والمختصة في المؤسسة لأجل تحقيق رغبات الزبائن أو المستفيدين فهذا يشكل ركيزة أساسية للإدارة العليا في رسم وتنفيذ أفضل استراتيجيات إرضاء الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، مما ينعكس بالإيجاب على تحسين أفضل آليات الاتصال بين مختلف الأقسام في المؤسسة لتقديم الأفضل للزبون.

تبين لنا من خلال العرض أن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح يطبق في الكثير من المؤسسات المعاصرة، هو مدخل للتغيير الشامل في المؤسسة يمس جميع أفرادها لغرض تعزيز قدرتها التنافسية. هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المؤسسة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها، مما يعني صعوبة تطبيق التغيير بسبب ظهور مقاومة التغيير، والتي يجدر بإدارة المؤسسة أن تعالجها بالتدريب الفعال والموجه بأهداف تخص كل فئة من فرق العمل المكونة للمؤسسة. وفي الأخير نشير إلى ضرورة التفات مؤسساتنا الوطنية لهذا النظام الحديث للإدارة، وتبنيه كمدخل للتغيير لمواجهة تحديات البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

المراجع والهوامش:

- ⁱ أيحي بروقات عبد الكريم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد الإنتاج، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2002-2003، ص 38.
- ⁱⁱ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، مرجع سابق، ص 17.
- ⁱⁱⁱ جوزيف جابلونسكي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ص: 27.
- ^{iv} Daniel boeri, maitriser la qualite: tout sur la certification et la qualite totale,maxima, France, 2eme edition,P:19.
- ^v قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص: 149.
- ^{vi} محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص: 213.
- ^{vii} محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص: .
- ^{viii} محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص: 62.
- ^{ix} ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير الرياض، 1999، ص: 61-62.
- ^x ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير الرياض، 1999، ص: 63-64.
- ^{xi} خاصة مشروع PIMS.
- ^{xii} PH. Kotler et B. Dubois, Marketing Management, 9 eme edition publi-union editionn Paris, 1997, p: 79.
- ^{xiii} مشروع PIMS، المطور من طرف معهد بوسطن للتخطيط الاستراتيجي، والذي قام ببحث عن طريق إنشاء بنك للمعلومات لأكثر من 300 شركة أمريكية، التحليل الكمية المقدمة حول تأثير إشباع رغبات الزبون على مردودية المؤسسة، بينت بأن جودة المنتجات (تم قياسها من خلال مؤشر الجودة المحصل عليها من طرف الزبائن) تستطيع أن تظهر كبديل مهم لحصة السوق.
- ^{xiv} عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2000، ص: 96.
- ^{xv} جامعة مانشستر (UMIST) ببريطانيا، إراسميس روتردام بهلندا، كايزرلوتارن بألمانيا، ليمريك بإيرلندا، فالنس بإسبانيا و ESCP بفرنسا.