

- الاسم واللقب : عرب رتيبة
- الرتبة العلمية : أستاذة محاضرة
- المؤهل : دكتوراه
- العنوان : 01 منحدر صالح غربي- آغا- الجزائر
- المؤسسة: المدرسة العليا للتجارة
- الهاتف: 021423732 / 0662845699
- الفاكس: 021423732
- العنوان البريدي: aroub\_r@hotmail.com
- عنوان المداخلة: ادارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على أداء المنظمة
- المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة ة علاقتها باستراتيجيات التدريب

### Résumé :

L'instabilité de l'environnement oblige les entreprises à s'organiser et à chercher de nouvelles méthodes de gestion capables d'en faire face.

Il est donc clair que l'efficacité des systèmes dépend largement de l'adéquation des modèles organisationnels aux nouvelles contraintes environnementales la raison pour laquelle les entreprises se voient obligées d'intégrer de nouvelles approches pour pouvoir garder leurs places sur le marché ; cela doit comprendre l'adoption de la qualité totale dans leurs stratégies. Mais le changement oblige l'entreprise à revoir sa composante humaine et d'essayer de les valoriser en leur offrant la possibilité de se perfectionner par les formations surtout pour s'adapter aux changements

الموضوع:

تميز النصف الثاني من القرن العشرين بمجموعة من التغيرات تجلت مظاهرها في كل المجالات , و من أهمها : ظاهرة العولمة ,الانفتاح العالمي و ازالة كل القيود أمام انتقال السلع و الخدمات و رؤوس الأموال ,التطور التكنولوجيو تعدد المنتجات كما و نوعا. كل هذه العوامل أدت الى منافسة شديدة محليا و عالميا جعلت المنظمات تتهافت لجلب الزبائن و كسب رضاهم .و تماشيا مع هذه التطورات ظهرت مفاهيم ادارية و مناهج جديدة مختلفة كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء و الاستمرارية.خاصة و أن المستهلك تغيرت سلوكاته فأصبح يهتم بانتقاء السلع و الخدمات ذات الجودة العالية.

لهذه الأسباب استلزم الاهتمام اكثر بجانب الجودة مما دفع المفكرين البحث عن أساليب ادارية تهتم بالجودة وبادارتها.

ان هذا لا يعني أن مفهوم الجودة و ادارة الجودة لم يظهر إلا في النصف الثاني من القرن العشرين ,فقد ظهرت في مطلع هذا القرن و مع ظهور الإدارة العلمية عملية فحص و مراقبة الجودة ثم عملية مراقبة و فحص المنتج النهائي. بعدها ظهرت وظيفة تأكيد الجودة .الا هذا لم يمنع المفكرين من البحث عن أساليب أخرى أكثر فعالية تتماشى مع التطورات و التغيرات المستمرة حتى تكون أكثر مرونة,تهتم بجميع عناصر المنظمة بما فيها الغنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي و العنصر الفعال الذي يجب أن يولى باهتمام من طرف المنظمة , و تجمعت كل هذه الخصائص في مفهوم الجودة الشاملة.

لهذه الأسباب تمحورت اشكالية دراستنا في السؤال الجوهرى التالي :

ما علاقة الجودة الشاملة بادارة الموارد البشرية .و ما هي انعكاساتها على أداء المنظمة؟

من خلال السؤال الجوهرى تتفرع الأسئلة التالية :

1. ماهية ادارة الجودة الشاملة؟

2. ما هي متطلبات تطبيقها في منظمات الأعمال ؟
3. ما هي الأساليب المعتمدة للرفع من كفاءة الموارد البشرية
4. ما هي انعكاسات تطبيق الجودة الشاملة على أداء أفراد المنظمة

سوف نحاول الإجابة على هذه التساؤلات من خلال البحث مركزين على أهمية المورد البشري في تميز منظمة الأعمال .

#### أولاً: الإطار النظري للجودة

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني الشخص أو طبيعة الشيء و درجة صلابته.

و قد تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الثورة الصناعية و كذا الشركات الكبرى، إذ أصبح مفهوم الجودة ذو أبعاد جديدة و متشعبة.

1- مفهوم الجودة : يقصد بمصطلح الجودة ( Qualité ) " مجموعة الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات "<sup>(1)</sup>

و أيضا الجودة عبارة عن " مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم، المعلنة و الضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز (Excellence)، و إنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن و توقعاتهم ".<sup>(2)</sup>

كما يعرفها JM JURAN بأنها مدى ملاءمة المنتج للإستعمال".<sup>(3)</sup>

## تعريف الجودة الشاملة :

أصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في محيط ما يميزه التحولات السريعة و التكنولوجيات الحديثة التي تتطلب مواكبتها باستمرار .

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة ندرج أهمها فيما يلي :

- تعرف الجودة الشاملة بأنها «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته

مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب»<sup>(4)</sup>.

- هناك من يعرفها بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة

التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة»<sup>(5)</sup>.

- و هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: <sup>(6)</sup> البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب

تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة

وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون، بحيث يساعد هذين البعدين المؤسسة في

التحكم في الجودة ، والتكيف مع متغيرات المحيط .

## - أسس وأهداف الجودة الشاملة:

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس نتلخص في:

- توسيع مجالات تحسين النشاط.

- أولوية الرقابة.

- تحديد الأسباب وتحليلها.

- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كلّ في مستواه (ادراج العنصر البشري في اتخاذ القرارات).

- الزبون هو المستعمل.

- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.

- الجودة مصدر للربح.

- الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.

- عناصر الجودة الشاملة: تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية: (7)

الزبون، التكلفة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، الأدوات.

1- الزبون: لقد عرفت الجودة على أنها الملائمة مع الاستعمال، فالمنتجات و الخدمات يجب أن تقابل

حاجات و توقعات الزبون سواء كان هذا الأخير زبونا داخليا أو خارجيا.

تمكن الجودة الشاملة من تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة و الزبون على حد سواء يمكن

تلخيصها في النقاط الموالية:

- الزيادة من القدرة التنافسية للمنتج.

- التقليل من عدد المردودات من المنتجات من الزبائن.

- تمديد فترات الضمان.

- القدرة على احترام آجال التسليم.

- التخفيض من فقدان الزبائن و عدم ولائهم.

- زيادة مدة التشغيل و السهولة في الاستعمال و الصيانة.

- زيادة درجات الأمان في المنتجات.

- و العناصر السابقة الذكر تمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية.

-2- التكلفة: و يقصد بالتكلفة

كل من تكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة (تكاليف احتجاجات الزبائن، منتجات معيبة... ) و تكاليف الحصول على الجودة و تحسينها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم...).

-3- مشاركة العاملين: تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة

الشاملة، فهي تعرف على أنها (فوج صغير من العاملين، تولى لهم اهتمامات مهنية مشتركة، و يتم تنشيط هذا الفريق أو الفوج من قبل مسؤول، و يجتمع هذا الفوج بصورة منتظمة بهدف التعرف على مشاكل (سواء تعلقت بالإنتاجية، الجودة، ظروف العمل...).

تساعد هذه الطريقة تنمية معارف العاملين ومهاراتهم و شجعهم على إبداء اقتراحاتهم بغرض التحسين المستمر للجودة الشاملة.

-4- التحسين المستمر: هناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر، نستعرضها باختصار كما يلي:

- الوقت: سواء كان فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبيات، دراسة شكاوي الزبائن، الحصول على المعلومات...إلخ.  
- المستوى التكنولوجي: إتباع نظم التصنيع و الإنتاج الحديثة باستخدام الحواسيب الآلية. حيث يزيد ذلك من درجة التنسيق و التكامل بين أنشطة مختلف العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء، تحليلها و تصحيحها.

- ضرورة تواجد قاعدة معطيات و نظام معلومات داخل المؤسسة: يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها اللازم. كما يمكن لنا بذلك التردد للمحيط الخارجي.

- مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة:

إنّ نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط،

والتي نوجزها كالآتي :

- المبادئ والتي نذكر منها:

1. المطابقة: ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.
  2. الوقاية: وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.
  3. القياس: ويُقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.
  4. الإتقان: وهو البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيراً.
  5. المسؤولية: والتي توّرع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.
- حسب Michel Weil فإن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في: (8)
- الاندماج الكلي للإدارة: فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.
  - تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة: من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة الشاملة بالمؤسسة.
  - الاحتياط من الأخطاء الوظيفية: وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.
  - قياس الجودة: وتتمثل في قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز، تحديد انحرافات الأداء.

- تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة (5 Zéros): والمتمثلة في: صفر مخزون، صفر ورق، صفر مدّة، صفر خطأ.

- التحسين المستمر للجودة (إستمرارية نشاط الجودة).

من خلال ما سبق نرى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري لما له من أهمية في دفع عجلة التقدم .

شروط نجاح الجودة الشاملة فنذكر منها:

لضمان نجاح الجودة الشاملة في المؤسسة، لا بد من مراعاة الشروط التالية :

- إعداد قاعدة للجودة.

- الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.

- المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المؤسسة.

- اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.

- تكوين وتدريب وتحفيز أفراد المؤسسة على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في

تنفيذ الأهداف.

و لكن هناك من يرى أيضا أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي:<sup>(9)</sup>

- دراسة لوضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.

- اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.

- مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أي مشكلة تتعرض لها المؤسسة أي جعل

الأفراد مسؤولون في كل المستويات.

- الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكاملة لتقييم وتحسين الجودة.



من خلال ما أدرج نستنتج أنه لنجاح الجودة الشاملة لا بد من ادراج العنصر البشري و جعله مسئولاً للقيام بكل التحديات الواجبة من أجل مسايرة عولمة السوق، وما رافقها من تغيرات اقتصادية،  
تكنولوجية، اجتماعية.

#### -ثانياً : إدارة الجودة الشاملة

لعل اهم تعريف يمكن ادراجه هو تعريف معهد المقييس البريطاني (10) بأنها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع ،و تحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملينبداًف مستمر للتطوير،

#### أهداف ادارة الجودة الشاملة : (11)

يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تخفيض تكاليف الإنتاج: حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية لتخطيط للإنتاج وفقاً لأسس فنية تساهم في التكاليف.

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغيراتها مع مرور الزمن.

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

هناك من يلخص أيضا أهداف الجودة الشاملة في: (12)

1. أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى

إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين

والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.

2. أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين:

أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع

العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة

وتحفيزهم.

ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة

والفعالية.

- مراحل إدارة الجودة الشاملة .

لنتمكن من تطبيق ادارة الجودة الشاملة لا بد من تحقيق عدة مراحل و التي تعتمد على توافر

جهود الجميع .ندرجها في النقاط التالية :

1.المرحلة الأولى : وتتمثل في ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة ،و هذا ما يقودنا الى

الحديث عن التغيير و ضرورة احداثه في المنظمة.

2.المرحلة الثانية :وتشمل التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها،

والذي يعنى بعملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على

خطة إستراتيجية للجودة الشاملة<sup>(1)</sup>، ويستلزم تحليل كل ما يتعلق بالمنظمة.

ان وضع الخطة الاستراتيجية يعتمد على المراحل التالية و المدرجة على النحو التالي:

1 - تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها ، إجراءاتها ... (13)

2 - تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

3 - تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

3. المرحلة الثالثة: وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من

خلال:

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.
- توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات و تحسسهم بأهميتهم في المنظمة.
- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.
- توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

- تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها ، لأن المسير يلعب الدور القيادي في المنظمة.

- ثالثا: إدارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة:

ان الموارد البشرية تتأثر إلى حد كبير بما يحدث خارج المنظمة ، فمن الضروري التعرف على القوى والمتغيرات البيئية المحيطة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى ما يلي : التحديات البيئية، التحديات التنظيمية ، وتحديات معايير الجودة .

- التحديات البيئية :

تتمثل في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على أدائها ، لذا على المنظمة التأقلم مع هذه المتغيرات و أخذ الحيطة من خلال وضع استراتيجيات مناسبة لمسايرتها و التكهن لها و هجا من خلال عمليات التحليل البيئي (تحليل الفرص والتهديدات).

ان أهم هذه التحديات نذكر : العولمة، التحولات التكنولوجية .

1 - العولمة

والتي تعني إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي واسع. فالمؤسسة الجزائرية اليوم مجبرة لمسايرة و الاندماج في الأسواق العالمية مواجهة بذلك المؤسسات الأجنبية . ولمواجهة هذا التحدي، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى لانقاء الموارد البشرية اللازمة من حيث الكفاءات . و لن يكون هذا ممكنا الا بتدريب الأفراد على مواجهة تحديات العولمة عن طريق وسائل إكساب المهارات لغوية كانت أو سلوكية

2- التحولات التكنولوجية:

مع ادراج التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات (N T I C) تمس جانبا كبيرا من مختلف فروع نشاطات ووظائف المنظمة . و يجب على المؤسسة التأكد من تأهيلات كل فرد وكذلك قابلية تأهيلهم للحصول على الكفاءات اللازمة .

## التحديات التنظيمية:

تشمل هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة و التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة ونذكر منها ما يلي:

1 -المسؤولية الاجتماعية :لقد أصبح لزاما على المنظمة الموازنة بين كل من التزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من الجهة (البيئة الخاصة) والمجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى (البيئة العامة).

2 -تقليص العمالة: يجب على إدارة الموارد البشرية اختيار الإستراتيجية المناسبة عند القيام بتخفيض عدد الوظائف في التطهي الجديد .

3 -التغير في هيكله المنظمة : لقد أدركت المؤسسات الآن أهمية الحاجة إلى التحول و ادراج هياكل تنظيمية ذات قدرة عالية على التكيف وتدعيم عمليات المشاركة والعمل الجماعي، بالإضافة إلى تدريب العاملين على العديد من الوظائف خاصة مع توسيع استخدام الحواسب الآلية والتي تسهل الحصول الفوري للمعلومات المطلوبة.

## تحديات معايير الجودة:

بات من الضروري تحسين الجودة ضرورة لا بد منها لجميع المؤسسات على مستوى العالم،أهم هذه التحديات هي: معايير المنظمة العالمية للتقييس، وحلقات الجودة.

1 -تحدي معايير الأيزو: تم احداث منظمات الغرض منها تمييز المنشآت التي تحقق أداء ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافئات أو شهادات تقدير لهذه المنشآت، ومن أشهرها شهادات الأيزو المعروفة للمنظمة العالمية للتقييس ISO.

وللحصول على هذه الشهادة فإن الأمر يتطلب المرور بمراحل أساسية، ومن أهم هذه المراحل هو تدريب العاملين، فينبغي على إدارة الموارد البشرية تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لضمان الجودة في الموارد البشرية وهي الكفاءة، التدريب، التأهيل والتوعية، وكل ما يساعد في تنمية الموارد البشرية لكي تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

## 2- تحدي حلقات الجودة: Cercles de qualité

تعتبر حلقات الجودة شكل من أشكال الإدارة بالمشاركة وأسلوب حديث متطور من أساليب الإدارة الحديثة لتطوير وتنمية الموارد البشرية ولقد ظهر هذا الأسلوب أول مرة في اليابان .

1- مفهوم حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط .

2- الإدارة بالمشاركة: تقوي الولاء للمنظمة لأنها تسمح للعمال بالمشاركة في تحديد اهداف المنظمة و بالتالي لاشعور بالمسئولية و الاندماج فيها.

و حتى يكون تطبيق الإدارة بالمشاركة فعالا، يجب أن يكون هناك تكامل لأهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها.. وحلقات الجودة يمكنها تحقيق ذلك التكاملا، فمن خلالها يمكن ضمان أن حاجات العاملين تحظى بلهتمام.

تلعب حلقات الجودة دوراً هاماً في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة وذلك من خلال

ما يلي:

- مشاركة العمال في تحديد والتي تساعدهم في تطويرهم
- تسمح باكتشاف الطاقات المخزونة لدى العمال
- تنمي الشعور لدى الأفراد بالولاء والانتماء والذي يؤدي بالفرد إلى ارتباطه بالمنظمة وبالتالي العمل على تحقيق أهدافها؛
- الشعور بالانتماء و روح الجماعة<sup>14</sup>.

- تنمية الموارد البشرية حسب مفهوم ادارة الجودة :

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الجودة الشاملة و يجب عليها الإهتمام بالموارد البشري (اعلامه واقناعه بأهمية الجودة الشاملة) ،و لن يكون هذا إلا بالتحفيز و التدريب على الجودة .

ويقصد بتنمية الموارد البشرية ، عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على

العمل في جميع المجالات، وتشمل:

– مفاهيم أساسية في النكوين.

– تحديد الاحتياطات النكوبنية.

– تصميم وتقويم البرامج النكوبنية.

مفهوم التكوين : هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.

— أهمية التكوين : يهدف التكوين بالدرجة الأولى الى تنمية مهارات الموظف وتمكينه من التأقلم مع التغيرات الجارية دهخل منظمته، تكمن أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة

— أهميته بالنسبة للمنظمة:

أ- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي،

ب- يساعد على الإتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة،

ج- يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة،

د- يعمل التكوين على تحقيق الإستقرار الوظيفي في المنظمة،

— أهميته بالنسبة للأفراد :

توضيح أدوارهم إتجاهها،

التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف

أهداف التكوين : تتلخص أهداف التكوين في النقاط التالية

— تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة و بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها،

— جعل العامل المكون أكثر رضا من غير المدرب،

— انخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل،

— اكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الاعتماد على الغير،

— مواكبة المتدربين للمستجدات في الحقول المعرفية،

— اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية،



## الخلاصة :

لا تتغير المؤسسات من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها ان تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها . إنها تجبر بشكل متواصل لأن تتكيف مع البيئة التي تعيش فيها وتقدم الخدمات لها . ليس هذا فقط ولكنها تحدث أيضاً" تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة تصبح مع الزمن مهيمنة ومستخدمة بشكل شائع.فهي تؤثر و تتأثر بالبيئة و ما يصاحبها من تحولات .فادارة الجودة الشاملة تعتبر المنهج الإداري المعاصر الذي يمكن أ، تعمل به المؤسسات لتزيد من قدرتها التنافسية .

إن المهمة الأساسية لأي مؤسسة في الوقت الراهن يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها خاصة موارد ها البشرية من خلال تطويرها باستمرار مما سوف يدفعهم إلى الالتزام وتحسين السلوكات وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمؤسسة مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات المنافسة،حيث يسمح لها بخلق القيمة والتميز المستمر ،يمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

و حتى تتمكن المؤسسة من ادخال منهج إدارة الجودة الشاملة لا بد من الأخذ بعين الإعتبار العنصر البشري باعلامه و تحسيسه بضرورة التغيير،حتى لا تواجه المؤسسة مقاومة منه .

من خلال ما تم عرضه يمكن ادراج التوصيات التالية :

- 1-تدريب العمال على أسلوب التطوير
- 2- تحسين الثقة و أداء العمل لدى العاملين
- 3-اشراك جميع العاملين في التطوير
- 4-اشراك العمال في اتخاذ القرارات لتحسيسهم بظرورة التطويرأي استخدام المناهج الجديدة
- 5- إن تحقيق ا دارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من طرف المسؤولين.
- 6- من الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.
- 7- من الضروري خلق بيئة عمل تساعد على ادراج الجودة الشاملة .

8- ا دراج ادارة الجودة يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن تتوقعها المؤسسة وبالتالي تدريب العمال على التأقلم مع هذه الحالات .

9- كثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يجب أن نعتمد عليهم في ادخال منهج الجودة الشاملة .

10- يجب على المؤسسة أن تؤتي اهتماما بالغا لإدارة الموارد البشرية، لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التي يقع على عاتقها جذب وو الإحتفاظ وتنمية الكفاءات اللازمة لتموضعها في السوق.

### الهوامش:

- 1- على السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص 18.
- 2- مأمون السلطي، سهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة-الأيزو 9000، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995، ص 26.
- 3- د محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، ص19
- 4- عمر وصفي عقيلي المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، ، ص35
- 5- Etienne Collignon et Michel Wissler: qualité et compétitivité des entreprises, édition Economica ;paris ; P44.
- 6- علي رحّال وإلهام يحيياوي: الجودة والسوق: الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، ص ص44-45.
- 7- لوشاحي أحمد خير الدين، ، الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجمع اللوالب و السكاكين و الصنابير بسطيف، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 2003، ص.29-30.
- 8-- Michel Weill: le management, la pensée, les concepts, les faits, Armand Colin, Paris, 1994, P134.
- 9- علي رحّال وإلهام يحيياوي: الجودة والسوق، مرجع سابق، ص 45.
- 10- د.محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتحديات، الطبعة الثالثة، 2006، ص 22

11- عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000،  
ص ص 27-28.

12-RENAUD DE MARICOURT: les Samurais du management, vuibert, Paris,  
1993, P35.

3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص79.

4- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية-حلقات الجودة- ، دار ظافر للطباعة، مصر، 1998،  
ص ص 112-113