

أهمية العنصر البشري في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية - سيدي بلعباس -

بوعلائي عائشة

جامعة الجيلالي اليابس - سيدي بلعباس

ملخص:

لقد شاع في عصرنا هذا استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة"، حيث اتسم هذا المفهوم بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية، ويقوم هذا النهج الجديد من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى "العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى"، لذلك فإن منهجية إدارة الجودة الشاملة تطلق على العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة "الزبون الداخلي" للدلالة على مدى أهميته. وبذلك يكون ضروريا إعداد وتدريب وحفز العاملين بالمنظمة للتعامل الإيجابي مع فكر وآليات الجودة باعتبارها ليس فقط مجرد نظام إداري يجب عليهم الالتزام به بل أكثر من ذلك، أي أن تصبح الجودة أسلوبا للأداء الأمثل وطريقة للحياة وجزءا من السلوك العادي للعاملين الذي لا يفرض عليهم ولكنه ينبع منهم بالاقتناع والتدريب والتحفيز لهم وهذا على اختلاف مواقعهم ومجالات أعمالهم في المنظمة.

Résumé :

L'utilisation du concept de « Management de la qualité totale » est très répandu de nos jours. Ce concept se caractérise par une grande importance dans les milieux industriels. L'objectif poursuivi par la mise en œuvre de cette méthode de management est la réalisation d'un « travail sans erreurs dès la première fois ». Pour cela, la méthodologie du management « qualité totale » considère l'élément humain qui travaille dans l'organisme comme « client interne » pour montrer son importance. Ainsi, il est nécessaire de préparer, d'entraîner et de motiver les employés de l'organisme à traiter positivement la pensée et les mécanismes de qualité non seulement en tant que simple système administratif auquel ils doivent s'engager mais beaucoup plus que cela. C'est-à-dire que la qualité devient un style de performance idéale, un mode de vie et une partie du comportement ordinaire des travailleurs qui ne leur est pas imposé mais provient d'eux par la persuasion, l'entraînement et la motivation quelque soit leurs postes et domaines de travail dans l'organisme.

مقدمة

لقد شاع في عصرنا هذا استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة"، حيث اتسم هذا المفهوم بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية، ويقوم هذا النهج الجديد من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى "العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى"، لذلك فإن منهجية إدارة الجودة الشاملة تطلق على العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة "الزبون الداخلي" للدلالة على مدى أهميته. وبذلك يكون ضروريا إعداد

وتدريب وحفز العاملين بالمنظمة للتعامل الإيجابي مع فكر وآليات الجودة باعتبارها ليس فقط مجرد نظام إداري يجب عليهم الالتزام به بل أكثر من ذلك، أي أن تصبح الجودة أسلوبا للأداء الأمثل وطريقة للحياة وجزءا من السلوك العادي للعاملين الذي لا يفرض عليهم ولكنه ينبع منهم بالافتقار والتدريب والتحفيز لهم وهذا على اختلاف مواقعهم ومجالات أعمالهم في المنظمة. وحول أهمية العنصر البشري بنظام الجودة في المؤسسة سنعرض في هذا المقال حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، حيث انحصرت دراستنا في وحدة التركيب التابعة للمؤسسة بسيدي بلعباس من خلال منتج التلفاز الملون.

حيث حاولنا تصنيف مشاكل إدارة الجودة بهذه الوحدة بإعطائنا أهمية للعنصر البشري، ونظرا لهذه الأهمية التي يحتلها العنصر البشري ودوره في تطوير المنظمة وتحسين إنتاجها كما ونوعا، فإننا تناولنا ضمن هذا الموضوع العوامل الأساسية المؤثرة فيه كالتكوين ونظام الحوافز بالإضافة إلى سياسة دمج العاملين في المؤسسة وذلك من خلال النقاط الآتية:

* ضعف التكوين.

* غياب نظام حوافز خاص بتحقيق الجودة.

* غياب سياسة دمج العاملين في العمل.

1- ضعف التكوين:

لعل الحاجة إلى التكوين قد أصبحت جد ملحة، وذلك لما يكتسبه من أهمية في حد ذاته باعتبار أنه يهدف إلى الإتقان والدقة والسرعة وخفض التكاليف²⁵⁹، هذا بالإضافة إلى التطور السريع الذي تشهده التكنولوجيا في عصرنا الحالي، لذا وجب الاهتمام بالتكوين لمسايرة العصر.

كما ينبغي على المؤسسة "القيام بعملية التكوين على الأقل لضمان فترة الانتقال الضرورية بين التعليم المدرسي أو الجامعي وعالم الشغل. وذلك لتتم عملية التكيف مع الجوالديد، فاكستاب الخبرة لا ينتج إلا عن طريق احتكاك المعارف العلمية مع حقائق عالم الشغل"²⁶⁰. والتكوين "هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما فهو أقصر الطرق وأيسرها تعويضا للتخلف وتحقيقا للتقدم"²⁶¹.

وفي تعريف آخر له هو "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى

²⁵⁹ مصطفى بلعيد، "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلوكية واللاسلكية-تلمسان" رسالة ليل شهادة

الماجستير، جامعة الجزائر، 1985-1986، ص 82.

²⁶⁰ نفس المصدر، ص 83.

²⁶¹ نفس المصدر، ص 81.

مستويات أعلى... وهذا الأداء يكمن ببساطة أن نحلله وفق المعادلة التالية:

$$\text{"الأداء"} = \text{معرفة } X \text{ مهارة } X \text{ دافعية"}^{262}$$

* **المعرفة** هي المعرفة المتخصصة بالجمال المهني الذي يتم فيه ذلك الأداء، فقد تكون معارف بسيطة ومحدودة وقد تكون معارف رفيعة المستوى باللغة التعقيد، الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفي الذي يبدأ من قاعدة أي منظمة، وانتهاء بالأعمال الإدارية العليا في قمتها.

* **المهارة** هي مستوى من الإجادة والإتقان لأنواع من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء عمل معين والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها.

* **أما الدافعية** فتركز على الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص والتي تحركه نحو القيام بعمل ما والاستمرارية فيه حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق الغرض من ذلك النشاط.

ومما سبق يتبين لنا أن رفع مستوى الأداء يمكن أن يتم من خلال تعلم المزيد من²⁶³:

* المعرفة الخاصة بذلك الأداء.

* المهارة في القيام بذلك الأداء.

* الدوافع والاتجاهات اللازمة للقيام بذلك الأداء.

* أو بعض ما سبق أو كله مجتمعا

وبذلك يمكن أن نحدد المجالات الرئيسية للتكوين على اختلاف أنواعه بأنها التدريب في²⁶⁴:

(1) تحصيل المعارف من مفاهيم وحقائق ومعلومات وعلاقات كأنواع المعرفة العلمية المتخصصة.

(2) اكتساب المهارات سواء كانت حركية حسية أو عقلية كطرق التفكير وحل المشكلات.

(3) استثارة الاتجاهات والميول والقيم والدوافع.

والتكوين الفعال لا يكمن أن يتحقق إلا وفق برنامج دقيق مبني على أساس واقع المؤسسة وإمكاناتها

والأهداف المراد تحقيقها، إذ يوضح من خلال هذا البرنامج²⁶⁵:

* **محتوى التكوين**، بحيث إما أن يكون التكوين مخصصا أو عاما.

* **طريقة تنظيم التكوين**، بحيث يكون على شكل ملتقيات أو تربصات

* **مدة التكوين**، والتي تكون إما مكثفة أو طويلة الأمد.

262 د. أمين ساعاني، "إدارة الموارد البشرية والنظرية... إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

263 د. أمين ساعاني، "إدارة الموارد البشرية والنظرية... إلى التطبيق"، مصدر سابق، ص 75.

264 نفس المصدر.

265 مصطفى بلعيد، "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلوكية واللاسلكية-تلمسان"، مصدر سابق ص 82.

وبالنظر إلى الأهمية التي تكتسبها جودة المنتج ودورها الفعال والحاسم في تحسين وتطوير المؤسسة وتحقيق موقف تنافسي متميز، فإن عملية التكوين في مجال الجودة يعتبر جد ضروري، حيث يشترط اللازمة لما يتطلبه من مجهودات لتحديد الموظفين والعمال للإهتمام بالجودة وتطبيقها ولتوحيد المفاهيم المستعملة لتسهيل الإتصال بين مختلف المستويات.

فإذا أخذنا على سبيل المثال الإنتاج أو التنفيذ كأحد مجالات تحقيق الجودة داخل المنشأة، فإن عملية التكوين فيما يخص هذا الصدد، ينبغي أن تتضمن ما يلي²⁶⁶:

* التساؤل فيما إذا كان العمال يقومون بأعمالهم بالشكل المطلوب، وفيما إذا كانت جودة المنتجات حسب المعايير المحددة.

* أن يدرك العمال أن الجودة تصنع على الخطوط الإنتاجية وفي الورشات. وأن الجودة لا تتحقق بالتفتيش والتحليل، والذين ما هما إلا وسيلتين لإزالة وإبعاد المنتجات التي لا تتوفر فيها مقاييس الجودة المحددة من خصائص ومميزات.

* تحديد مسؤوليات وواجبات كل عامل على الخط الإنتاجي وعلى المنتج خاصة إذا كان مركبا من عدة أجزاء.

* إحترام الخصائص والمميزات المحددة لجودة المنتج وكيفية التعرف عليها.

* تلقين العمال المشرفين على الإنتاج على إستعمال خرائط الرقابة على الجودة خلال العمليات الإنتاجية.

وبالتالي، لا شك أن العامل الذي يقوم بتنفيذ العملية الإنتاجية والعامل الذي يقوم بالتفتيش على الإنتاج كلاهما يؤثر على مدى الدقة المنشودة في الإنتاج، فكلما كان مستوى التكوين أقل ظهر ذلك واضحا على المستوى المنخفض في دقة المنتجات، وعليه نجد وفقا لفلسفة E.Deming أنه "يتعين أن يتعلم العاملون الإحصاء ليكونوا قادرين على إعداد خرائط السيطرة على الجودة، والحفاظة على التحسين المستمر للجودة، وأن يتلقى كل العاملين من أعلى مستوى وحتى أدنى مستوى تدريبا على مفاهيم السيطرة على الجودة والإحصاء"²⁶⁷.

هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية والواقع الذي تعيشه وحدة التركيب بسيدي بلعباس، فإن العمال هناك ليس فقط لا يوجد لديهم أدنى تكوين فيما يخص هذا المجال، وإنما زيادة على ذلك نجد أن نسبة معتبرة منهم هم عمال أميون، وخاصة تلك اللواتي يعملن في الخطوط الإنتاجية وبصفة أخص مرحلي إصاق

²⁶⁶ داني الكبير أمعاشو، "السيطرة على الجودة بين النظري والتطبيقي في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم التسيير،

جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2000-2001، ص 149.

²⁶⁷ أ.د. سمير محمد عبد العزيز، "إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، رؤية إقتصادية - فنية-إدارية - أسس-

تطبيقات-حالات"، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2000، ص 105.

المركبات بالإطار والقطع والتهذيب وهما إحدى مراحل إنتاج التلفزيون الملون. وهي حقيقة رأيها من خلال عمليات التفتيش التي تقوم بها المفتشة عند نهاية مرحلة إصاق المركبات بالإطار، إذ أنه عند اكتشافها خطأ معين في العملية الإنتاجية وتقوم بطلب العاملة المعنية بذلك الخطأ لمأولتها ذلك المركب الذي ينقص من الإطار مثلاً، فإنه يتعذر على هذه الأخيرة فهم تلك المفتشة، باعتبار أن العاملة لا تعرف الكتابة ولا القراءة، وعليه يستحيل عليها معرفة اسم المركب الذي تريده المفتشة ولا القيمة التي يحملها، مما يستدعي بالمفتشة أن تشير إلى المكان الذي يلصق فيه ذلك المركب حتى يتسنى للعاملة معرفته. وهذه الحقيقة بالرغم من علم المسؤولين بما إلا أنهم غير مباليين بذلك نتيجة لأسلوب تفكيرهم ونظرتهم الضيقة التي تنطلق أساساً من الفكرة الشائعة "كل شيء على مايرام مادام ليس هناك أي مشكل"، مما يؤثر سلباً على جودة المنتج.

وظاهرة الأمية هذه، هي سمة تتميز بها معظم مؤسسات القطاع العمومي وذلك حسب ما تشير إليه إحصاءات المعهد الوطني للشغل التي تبين أن "40 % من الموظفين أميين"²⁶⁸. وطبقاً للمفهوم الحديث لإدارة الجودة يمكن إظهار مجالات التكوين اللازمة لتحقيق الجودة داخل المنظمة، وذلك من خلال الجدول 01 أدناه.

2- غياب نظام حوافز خاص بتحقيق الجودة:

من العوامل التي لها صلة وثيقة بتحقيق المستوى المطلوب للجودة، نجد نظام الحوافز المتبع في المؤسسة ومدى فعاليته. إذ أن "الدوافع والحوافز أمر مهم وخطير في آن واحد لأن له ارتباطاً بسلوك العاملين فيها وأدائهم وإنتاجيتهم وهو موضوع كثرت فيه النظريات وتعددت وتضاربت..."²⁶⁹. ويمكن أن نعرف الحوافز على أنها تلك الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على رفع مستوى أدائهم وتنمية الرغبة لديهم في الابتكار والتطور.

إن الحوافز لا يمكن أن تكون ذات فعالية، إلا إذا توفرت بعض الشروط هي²⁷⁰:

* الفورية، أي أن يكون الحافز حديث بالنسبة للعمل أو السلوك الذي يستحق عنه الفرد الحافز حتى يدفعه باستمرار لتحسين أدائه، أو الامتناع عن سلوك معين، حيث أن انقضاء فترة طويلة بين العمل المستحق عنه الحافز وبين تطبيقه تفقد الحافز أهميته وأثره.

* العلنية، بمعنى أن يعلن الحافز للجميع حتى يكون فيه حفزاً للأفراد الآخرين لأداء نفس الأعمال أو الامتناع

²⁶⁸ الجزائر الجمهورية/ نشرة خاصة (3) / 30 أكتوبر - 5 نوفمبر 1990.

²⁶⁹ د. عبد الباري درة، "إنتاجية العنصر البشري في المؤسسات العامة"، دار الفرقان، عمان، 1982، ص 13.

²⁷⁰ مصطفى بلعيد، "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلوكية واللاسلكية - تلمسان -"، مصدر سابق، ص 87.

عن سلوك عمل معين.

* يجب اعتبار هذه الحوافز مكافآت يمكن أن تزيد أو تنقص أو تلغى نهائياً، لأنها إذا اتخذت الصبغة التقليدية وأصبح العمال يرون أنها حق لهم أو جزء من المرتب لا يجوز للإدارة إعادة النظر فيها، ففي هذه الحالة تفقد دورها المنشط.

إن نظام الحوافز يمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلاً نجد مؤسسة تتبع نظام الحوافز الفردية وهو الذي يقصد به منح كل عامل مقدار من المال يتناسب مع ما استطاع تحقيقه من كمية في الإنتاج أو مستوى من الجودة أو غيرها من العوامل. والحوافز الفردية لا تعني دائماً المادية منها بل هناك حوافز معنوية التي لا تقل أهمية عن سابقتها، فمثلاً نجد "في مجتمع حصل العامل فيه على حقوقه المادية، يرى أن الظروف المريحة أولى من المكافآت المالية، ويرى فيه توفر علاقات طيبة مع زملائه ورؤسائه أفضل من حافز الترقية في حين أن العامل الذي لم يحصل بعد على حقوقه المادية يرى أن أجور إضافية وعلاوات مادية هي أغلى من كل الحوافز الأخرى"²⁷¹.

²⁷¹ نفس المصدر، ص 89.

مجالات تحقيق الجودة	مجالات التدريب المقترحة لتحقيق الجودة
1- التصميم/المواصفات الهندسية وتطوير المنتج أو الخدمة	1-1- تحديد وتقييم المواصفات الفنية للمنتج أو الخدمة. 2-1- تحليل الخصائص التسويقية للمنتج أو الخدمة في ضوء متطلبات العملاء. 3-1- مهارات الإبداع والابتكار لتطوير المواصفات الفنية. 4-1- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في التصميمات والمواصفات الفنية والخدمة.
2- تدبير الاحتياجات (المؤن)	1-2- أسس وخطوات تحديد وتخطيط وتوفير الاحتياجات. 2-2- المهارات الفنية والإدارية في تخطيط ومتابعة توفير الاحتياجات. 3-2- الإدارة الفعالة للعقود والمطالبات والتعامل مع الموردين. 4-2- متطلبات ومعايير جودة تدبير الاحتياجات (المؤن).
3- تخطيط وتطوير العمليات	1-3- قياس كفاءة العمليات. 2-3- تخطيط وضبط العمليات لتأمين تأكيد الجودة. 3-3- تصميم وتطوير نظم العمليات. 4-3- متطلبات ومعايير جودة العمليات.
4- الإنتاج أو التنفيذ	1-4- بنود ومعايير ضبط تكلفة الجودة. 2-4- تدقيق ومعالجة العيوب خلال العملية الإنتاجية. 3-4- الاختبارات النهائية وفعالية إجراءات مراقبة الجودة. 4-4- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في الإنتاج والتنفيذ.
5- التفتيش والاختبار والفحص	1-5- تقنيات الجودة وطرق وأدوات التفتيش. 2-5- الجوانب الفنية والسلوكية والإدارية في أعمال التفتيش والاختبار والفحص. 3-5- تصميم وتطوير نظم التفتيش والاختبار والفحص. 4-5- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في التفتيش والاختبار والفحص.
6- الحزم والتخزين	1-6- جودة التغليف وكفاءة أعمال الحزم والتخزين. 2-6- الجوانب التسويقية والفنية في أعمال الحزم والتغليف. 3-6- تصميم وتطوير نظم وأساليب الحزم والتخزين. 4-6- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في الحزم والتخزين.
7- المبيعات والتوزيع	1-7- المفهوم الحديث للتسويق والتوجه بالمستهلك. 2-7- تنظيم العلاقة بين البيع والأنشطة الأخرى. 3-7- تصميم وتطوير نظم التوزيع. 4-7- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في المبيعات والتوزيع.
8- التجهيزات الثابتة والعمل	1-8- الخصائص الفنية والتسويقية للتجهيزات. 2-8- اعتبارات المنفعة والتكلفة في التجهيزات الثابتة. 3-8- التشغيل الأمثل للتجهيزات ومستلزمات العمل. 4-8- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في التجهيزات الثابتة.
9- المساعدة الفنية والصيانة	1-9- التشغيل الإقتصادي للمساعدات الفنية والصيانة. 2-9- أنظمة التحفيز وضمان تحقيق الجودة. 3-9- مناخ وعلاقات العمل لتحقيق الجودة الشاملة. 4-9- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في المساعدات الفنية والصيانة.
10- التصرف بعد الإستعمال	1-10- قياس وتحليل الاتجاهات والتصرف الفعال مع شكاوى العملاء. 2-10- التغذية العكسية وتطوير جودة التصميمات والاحتياجات والعمليات. 3-10- توكيد الجودة ومعايير الثقة بين العملاء والمنظمة. 4-10- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في خدمات ما بعد البيع.
11- التسويق ودراسة التسويق	1-11- مسوحات السوق والتعرف على متطلبات العملاء. 2-11- طبيعة العلاقة بين التسويق والأنشطة الأخرى. 3-11- تصميم وتطوير نظام العمل بالتسويق. 4-11- متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في دراسات السوق والتسويق.

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره عن الحوافز الفردية، فقد تكون هذه الأخيرة خارجية أي تلك التي تتعلق - كما سبق أن رأينا- بمكافآت المادية أو الترقية، كما يمكن لها أن تكون داخلية، حيث أن الفرق بين الأولى والثانية هو أن هذه الأخيرة "تنبع من داخل الإنسان بوحى من ضميره الحي وفقا للقيم الأخلاقية أو القومية التي شب عليها الإنسان"²⁷².

وبالإضافة إلى نظام الحوافز الفردية هناك أيضا نظام الحوافز الجماعية والتي "تتخذ أشكالا مختلفة من مشاركة العمال في تسيير المؤسسة إلى المشاركة في الأرباح... إلخ"²⁷³.

ولعل المؤسسة قيد الدراسة قد حاولت الاستفادة من كلا النظامين وذلك من خلال مكافأة المردودية الجماعية (P.R.C) ومكافأة المردودية الفردية (P.R.I)، حيث حددت النسبة القصوى للمكافأة عن المردود الجماعي بنسبة 30 % من الأجر الأساسي الشهري لكل عامل معين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: معدلات مكافأة المردودية الجماعية (P.R.C) حسب نسب الكميات المحققة من الإنتاج.

معدلات الإنجاز	P.R.C معدلات
أكثر 100%	30 %
95 % إلى 99%	28 %
90% إلى 94%	25 %
85% إلى 89%	20 %
80% إلى 84%	15 %
75% إلى 79%	10 %
70% إلى 74%	08 %
65% إلى 69%	05 %
60% إلى 65%	02 %
أقل من 60%	00 %

المصدر: ENIE/D.EGP/U. Assemblage - SBA/D. emploi & administration

أما فيما يتعلق بمكافأة المردود الفردي فإن أقصى نسبة هل قد تم تحديدها بـ 10 % من الأجر الأساسي لكل عامل معني، وهي مكافأة يعود تقديرها إلى المسؤولين المباشرين على أساس مقاييس عدم التغيب، الانضباط، الجدية... إلخ.

إلا أن الملاحظ فيما يخص هتين المكافأتين كأداتين للتحفيز، هو أنه بالنسبة للمؤسسات المتطورة واليابانية

²⁷² مجلة الاقتصاد، دمشق، العدد 283، ص 54.

²⁷³ مصطفى بلعيد، "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلوكية والاسلوكية- تلمسان"، مصدر سابق، ص 89.

على وجه الخصوص، نجد أن نظام حوافز كهذا يتناقض ويتزايد طبقا لظروف الإنتاج²⁷⁴، في حين نجد العمال في المؤسسة قيد الدراسة يتقاضون زيادات في رواتبهم رغم معاناة مؤسستهم من متاعب مالية كبيرة، كما أن هذا النظام المستخدم للحوافز في المؤسسة تبقى فعاليته جد محدودة عمليا، باعتبار أن هاتين المكافأتين يتم منحها فقط على أساس الكميات المحققة من الإنتاج دون الأخذ بعين الاعتبار التفاوتات في نسب المرفوضات والعيوب وهو ما يهملنا في هذا الصدد، مما أدى إلى غياب نظام حوافز فعال خاص بتحقيق الجودة من خلال تخفيض عدد العيوب والمرفوضات، بالرغم من أن المكافآت والعقوبات تعتبر كوسائل جد فعالة لتحسين سلوك المستخدمين بهدف تحسين وتطوير جودة المنتج في المؤسسة بشكل عام.

حيث أن كل ما يتوفر لدى المؤسسة كأداة لتحفيز العمال فيما يخص هذا المجال، هو استعمال أعلام حمراء كمؤشر دال على العامل الذي ينسب في كثرة العيوب، حيث أن الهدف منها هو وضع العامل المعني في وضعية حرجية بين زملائه، مما يدفعه لبذل الجهود حتى ترفع هذه الإشارة من إمامه. إلا أن الفائدة المرجوة من عملية التحفيز هذه لم تتجسد نهائيا في الميدان، نتيجة لعدم اكتراث بعض العملات بها، حيث تجد الواحدة منهن حتى وإن تم وضع هذه الإشارة أمامها فتجدها غير مبالية بذلك، إذ تقوم بعملها بشكل عادي جدا دون بدل جهود أكثر لتخفيض عدد العيوب التي تكون سببا في حدوثها. أما الجانب السلبي الآخر فيما يخص هذه العملية هو أن تلك الأعلام الحمراء يتم استخدامها فقط في المرحلة الأولى لإنتاج التلفزيون الملون، أي تلك المتعلقة بالصاق المركبات بالإطار وتلحيمها به، دون مراحل الإنتاجية الأخرى وذلك بالرغم من ظهور العيوب بهذه الأخيرة أيضا وخاصة مرحلة القطع والتهذيب التي لاحظنا ميدانيا الارتفاع الكبير في نسبة العيوب بها مقارنة بالمرحلة الإنتاجية الأخرى. ومن جملة ما لاحظنا كذلك أن بعض العملات يمارسن عملهن وهن يشعرن بنوع من عدم الرضا، لأنهن لا ينلن التقدير الكافي عما يقدمنه من جهود تبذل في تطوير العمل، وهي ظاهرة رأيناها من خلال إحدى المفتشات التي كنت تتقن عملها أكثر وتؤديه بإخلاص مقارنة برميلاتها كما تقوم بأعمال لم تسند إليها مساعدة لزميلاتها العاملات، على الرغم من أن هذه الجهود يعطى لها التقدير المناسب في المؤسسات اليابانية باعتبارها من الأمور الهامة في خلق بيئة عمل جيدة²⁷⁵، وكذا تخفيض العمال لبذل جهود أكثر في أدائهم لعملهم. وفي هذا الصدد لا يجب أن نتجاهل سلوكيات المسؤولين السلبية، لأنها تؤثر على العمال، إذ أن تحسين العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات ضروري لخلق جو من العمل خالي من الشحنات النفسية التي يتعرض لها العامل بسبب سوء التفاهم الذي يشعر به المرؤوسين والذي يؤثر على أعمالهم، خاصة في حالة التمييز في المعاملة التي يتعرض لها العامل، إذ لاحظنا أن ظاهرة التمييز هذه تحدث كثيرا في الخطوط

²⁷⁴ د. توفيق عبد الحس، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 203.

²⁷⁵ نفس المصدر، ص 198.

الإنتاجية عند غياب أكثر من عاملة، حيث أن نقص إحدى العاملات على الخط الإنتاجي لا يؤثر على سير الإنتاج باعتبار أنه توجد أخرى تقوم باستحلافها، لكن المشكل يقع عندما تغيب اثنتين أو أكثر، ففي هذه الحالة تجد رئيس العمال يقوم بتوزيع الأعمال المسندة لتلك الغائبة على مجموعة من العاملات، إلا أن ذلك التوزيع لا يكون بطريقة عادلة بحيث يخفف على واحدة ويكثر على أخرى، مما يتسبب في إثارة غضب هذه الأخيرة، الأمر الذي يفقدها تركيزها مما يؤثر سلبا على أدائها لعملها نتيجة لكثرة الأعمال التي أسندت إليها من جهة ومن جهة أخرى نتيجة لحالتها النفسية الناتجة عن عدم العدل في تقسيم الأعمال. وهذا يعتبر أبسط مثال عن المشاكل الواقعة في الخطوط الإنتاجية وخاصة الخط الثاني الذي تكثر فيه المشاكل مقارنة بالخطوط الأخرى نتيجة لعدم تفاهم العاملات فيما بينهن.

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره عن غياب الخواطر المادية، وكذا المعنوية خاصة الجودة داخل الوحدة، نجد أيضا محيط العمل الذي تتوفر عليه هذه الأخيرة، وذلك نظرا للنقص الموجود فيه والتي يعاني منها العامل لتأثيراتها السلبية عليه وبالتالي على أدائه لعمله، ومن أبرز هذه المشاكل نجد نقص التهوية، نتيجة لتعطل المكيف الخواطي الرئيسي وهذا منذ سنوات، وخاصة إذا علمنا أن الورشات مغلقة من جميع الجهات، حيث لم يتم تصليحه بسبب التكاليف الباهظة الناتجة عن ذلك، إذ كما سبق الإشارة أن المؤسسة تعاني من مشاكل مالية كبيرة، وبالتالي فقد تعذر عليها إصلاح الجهاز، مما أثر سلبا على أداء العمال كنتيجة لعدم تحملهم ذلك الإرتفاع في درجة الحرارة في فصل الصيف وانخفاضها في فصل الشتاء. فكل هذه الأمور تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال وتوصل الكثير منهم إلى حالة من الإحباط واللامبالاة في تنفيذ ما يسند إليهم من أعمال، والنتيجة النهائية هي تدني الأداء وبالتالي انخفاض الجودة بالمؤسسة ككل. إذ حيث يقضي الأفراد العاملون قدرا كبيرا من حياتهم في أمكنة العمل، فمن المفروض أن يكون جو العمل هذا ممتعا، سواء من حيث توفر الظروف المريحة أو من حيث توفر علاقات طيبة بين الأفراد داخل المؤسسة والتي تتصف بالإحترام والإنسانية، فبذلك سيشعر العمال بأن لعملهم الذي يزاوونونه معنى حقيقيا في حياتهم، مما يحفزهم أكثر على بذل ما بوسعهم من جهود للقيام بأعمالهم المسندة إليهم.

3- غياب سياسة دمج العاملين في العمل:

في تعريف لمعنى دمج العاملين مؤداه هو أنه: "تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا وعمليا مع الجماعة التي يعمل فيها في المنظمة، تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بوعي واندفاع ذاتي، في ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة"²⁷⁶ ولذا نجد أنه من بين عوامل نجاح

²⁷⁶ المحلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، حريف 1983.

المؤسسات اليابانية الرائدة في تبني وتطبيق منهج إدارة الجودة وفقا لمفهومها الحديث هو طبيعة مناخ العمل السائد بين الأفراد داخل المنظمة، وفي ذلك يقول A.Morita مدير شركة Sony أن "العمل بشركته يشبه إلى حد كبير العمل بالسفينة التي يواجه كل فرد فيها مصيرا واحدا فإذا كان هنالك خطأ من أحد الأفراد داخل السفينة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى غرقها مما يلحق الضرر بالآخرين"²⁷⁷.

فالأفراد يعملون معا لصالح المجموعة بدافع الانتماء والفخر ولديهم شعور قوي بالالتزام نحو مؤسساتهم وزملائهم ومرؤوسيههم ومن أجل حل مشاكلهم فإنهم يجتمعون جهو دهم كلها بعملهم الجماعي هذا فإنهم يشعرون دائما بالفخر فهمهم الأول والأخير هو تحسين أهداف الشركة التي يعملون بها²⁷⁸. وبالتالي على عكس النظام البيروقراطي الذي يكون فيه التساؤل "من المسؤول عن الخطأ" فإننا نجد عند اليابانيين "أين سرنا في الخطأ، فالمسؤولية هنا جماعية ولا مكان للمثل الإنجليزي القائل: دع الرؤساء يتحملون الخسائر"²⁷⁹.

فمناقشة المشاكل داخل المنظمة يتم بشكل مفتوح لإتخاذ القرارات بطريقة جماعية دون إجبار الأفراد على تقبل أفكار معينة وذلك من خلال عقد عدد هائل من الاجتماعات كدليل على سعي المدير الياباني جاهدا لجعل العاملين أصد حرصا على شركتهم²⁸⁰. وتعتبر الإدارة هي المسؤول الأول على توفير المناخ الصالح لقيام علاقات سليمة وروح معنوية عالية، وتمثل هذه الظروف في إرساء علاقات إنسانية في العمل وإقامة حوار وتعاون مع العاملين وتميئة الشروط والظروف المناسبة للعمل²⁸¹.

إن ما سبق عرضه لا يتوافق تماما مع واقع المؤسسات الجزائرية، إذ أن هذه الأخيرة "لم تنتقل بعد إلى مستوى المعرفة الإدارية التي تفترض أن العمل تعاو ن وتكامل وتكافؤ بين الأفراد والجماعات ولم تترع الأناية... لتشجيع قيمة العمل بروح الفريق كما أو صانا الدين"²⁸². فمن خلال الدراسة الميدانية قد اتضح لنا انتشار مجموعة من المظاهر السلبية أهمها عدم الاهتمام بالوقت وعدم الجدية في العمل وإتقانه، بالإضافة إلى التواكل والإتكالية ونشوب المشاكل بين الأفراد العاملين لأتفه الأسباب عوض إقتناعهم بضرورة بذل الطاقات والجهود المطلوبة للمساعدة في تحقيق النجاح من خلال السير الحسن للمؤسسة والزيادة في الإنتاج والإنتاجية والتحسين المستمر للجودة، وذلك بالتزامهم بالمثل السامية كالصدق والتعاون وتقدير العمل والولاء العالي للمؤسسة.

277 د. توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة المتوجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مصدر سابق، ص 173.

278 هيحة محبت حلمي، "الإنتاجية في أمريكا- أين ذهبت وكيف تسترجع"، غير موضع الناشر، 1985، ص 68.

279 د. توفيق محمد عبد المحسن، مصدر سابق، ص 175.

280 نفس المصدر، ص 177.

281 مجلة الإقتصاد، دمشق، العدد 234، 1983.

282 د. توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة المتوجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مصدر سابق، ص 197.

الخاتمة:

يعتبر العنصر البشري المتمثل في الأفراد وفي جماعات العمل وما لديها من معارف واتجاهات ومهارات وقدرات أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة²⁸³، وفي هذا يقول Jean Beaudin: "الرجال هم الثروة الوحيدة - Il n'y a de richesse que les hommes"²⁸⁴ كما يقول مالك بن النبي: "... إن الإقتصاد ليس قضية إنشاء بنك أو تشييد مصنع فحسب، بل هو قبل ذلك تشييد الإنسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام حل المشكلات"²⁸⁵. فالأفراد داخل المنظمة هم الذين يتخذون القرارات التي تهيء لهذه الأخيرة فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب المشاكل التي يترتب عنها الخسائر واحتمالات الفشل والأهيار²⁸⁶.

"وإذا كانت درجة نجاح المنظمة ما زالت تقاس حتى اليوم بمدى الكفاءة في إنجاز الأعمال الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل -بالإضافة إلى ذلك- سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتكيف مع البيئة والابتكار والإبداع"²⁸⁷.

وباعتبار أن جوهر نظام إدارة الجودة وفقا لمفهومها الحديث يعتمد على الاتجاه الفكري والالتزام المهني لدى العاملين بالمنظمة وتحسين العلاقات الداخلية بينهم، فإنه يجدر بالإدارة أن تهتم بأهمية العنصر البشري في العمل، وهذا يستدعي منها ألا تنظر إلى الأفراد باعتبارهم أدوات لشغل وظائف شاغرة داخل الهيكل التنظيمي حيث يقوم كل فرد بأداء عمله بطريقة ميكانيكية لتحقيق أهداف محددة، بل يجب عليها أن تعمل جنبا إلى جنب مع العاملين ومعاملتهم بصفته شركاء، وتقدير قدراتهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والحرص على رعايتهم اجتماعيا وصحيا، أي ينبغي على الإدارة إعطاء إهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون داخل المنظمة عوض الخط من قدراتهم الذاتية واعتبارهم بمثابة آلة وممارسة التمييز ضد الأفراد العاملين، إذ أنه حيث يقضي الأفراد العاملون قدرا كبيرا من حياتهم في أمكنة العمل فمن المفروض أن يكون جو العمل هذا ممتعا ويتصف بالاحترام والإنسانية، حيث يشعر العاملون بأن لعملهم الذي يزاولونه معنى حقيقيا في حياتهم، مما يحفزهم أكثر على بذل مجهود أكبر لأداء الأعمال المسندة إليهم.

²⁸³ د. عبد الرحمن توفيق وآخرون، "إستراتيجيات الإستثمار البشري"، (إستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات العربية وكتبه د. فؤاد القاضي)،

مصدر سابق، ص 60.

²⁸⁴ مصطفى بلعيد، "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلوكية واللاسلكية - تلمسان"، مصدر سابق،

ص 72.

²⁸⁵ مالك بن نبي، "المسلم في عالم الإقتصاد"، دار الفكر، بيروت، 1981 ص 61.

²⁸⁶ د. عبد الرحمن توفيق وآخرون، "إستراتيجيات الإستثمار البشري"، (إستراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات العربية وكتبه د. فؤاد القاضي)،

مصدر سابق، ص 60.

²⁸⁷ نفس المصدر، ص 61.

قائمة المراجع

- 1- أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة 1998.
- 2- هيجة مجت حلبي "الإنتاجية في أمريكا -- أين ذهبت وكيف تسترجع" غير موضح الناشر 1985.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة 1999.
- 4- داني الكبير أمعاشو، "السيطرة على الجودة بين النظري والتطبيقي في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس 2000، 2001.
- 5- سمير محمد عبد العزيز، "إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2000.
- 6- عبد الباري درة "إنتاجية العصر البشري في المؤسسات العامة"، دار الفرقان، عمان، 1982.
- 7- عبد الرحمن توفيق وآخرون، "استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية"، المؤتمر السنوي الثالث للتدريب، مركز الخبرات المهنية، القاهرة 1996.
- 8- مالك بن نبي "المسلم في عالم الإقتصاد"، دار الفكر بيروت 1981.
- 9- مصطفى بلعيد "عوامل ضعف الإنتاج في المؤسسات التجارية، حالة المؤسسة الوطنية للمواصلات السلوكية واللاسلكية - تلمسان"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر 1985 - 1986.
- 10- مجلة الإقتصاد، دمشق، العدد 234، 1983.
- 11- المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، خريف 1983.
- 12- الجزائر الجمهورية، نشرة خاصة (3/30 أكتوبر - 5 نوفمبر 1990.