

واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية

The development of human resources competencies with regard to total quality of management criteria in the productive organization

عجموط مليكة

جامعة الجزائر 2 (الجزائر)

البريد الالكتروني:

lika_adj@yahoo.fr

المعلومات المقال	الملخص :
تاريخ الارسال: 2020/11/11 تاريخ القبول: 2020/12/30 الكلمات المفتاحية: ✓ الكفاءات ✓ الجودة الشاملة ✓ التكوين	يهدف المقال الحالي إلى الكشف عن واقع تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجزائرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، أين يتم تحديد الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتنمية قدرات مواردها البشرية تماشيا مع متطلبات تطبيق هذا النظام التسييري بالإضافة إلى مدى فعاليتها، وبناءا عليه فقد تم توزيع استبيان يضم مجموعة من المحاور المتمثلة في التكوين و التحفيز والاتصال الداخلي، على عينة من العمال في كل من المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و المؤسسة الكهروصناعية. و من خلال النتائج تم التوصل إلى وجود بعض النقائص المتعلقة في عدم وضوح الرؤية عند بعض العمال فيما يتعلق بمفهوم التسيير بالجودة الشاملة و مدى أهميتها للمؤسسة، كذلك نقائص متعلقة بالاتصال الداخلي بين العمال و المسؤولين وعدم تحفيزهم بشكل أكبر على تطوير و تنمية قدراتهم تماشيا مع متطلبات الجودة.
Article info	Abstract :
Received 11/11/2020 Accepted 30/12/2020 Keywords: ✓ Competence ✓ Total quality of management ✓ Training	This study aims to reveal the reality of development of competency in the Algerian organization with respect to the total quality of management system by reviewing the methods and means used by the organization for developing its human resources capacities in order to meet the requirements of the total quality management system . A questionnaire including a set of dimensions (training, motivation and internal communication) was distributed to a sample of workers from two companies EI and ENIEM. The research results showed some shortcomings mainly to a lack of a good comprehension of the concepts of global quality of management and also of communication among workers and their importance for the organization.

- **مقدمة:** يعتبر نجاح المؤسسة مرهون بتحقيق الاداء الفعال لكفاءاتها ما يفرض حتمية تحقيق التوافق والانسجام بين جميع وحداتها، وهذا ما تهدف إليه بشكل أساسي الجودة الشاملة التي تعتبر من أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب الباحثين باعتبارها تمثل توجهها عالميا تعتمد عليه العديد من المنظمات الصناعية والخدماتية. ولتطبيق هذا النظام من الضروري توفر بعض العوامل التي تساعد على تجسيده وعلى رأسها سياسة فعالة لتطوير الكفاءات حيث تسمح بتنمية قدرات الموارد البشرية تماشيا مع مبادئ هذا النظام.

تعد التطورات السريعة التي عرفتتها المؤسسات في مختلف المجالات، نتيجة للتقدم الذي حققته البحوث العلمية حيث كشفت عن أهمية التركيز على الموارد البشرية لتحقيق المؤسسة لأهدافها وتلبية رغبات زبائنهم للحفاظ على وفائهم لشراء منتجاتها. فالمؤسسات التي نجحت في تطوير كفاءاتها، قد تمكنت من تحقق مكانة هامة سمحت لها بالتطور والتفوق على المنافسين، هذا ما يؤكد أن الاستثمار في الكفاءات أهم مورد استراتيجي للمؤسسات. وحسب حمداوي (2004)، فإن عملية تطوير الكفاءات هي مصدر كل الإبداعات حيث تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الوضعيات الراهنة والتغيرات التي قد تواجهها.

وتعد الجودة الشاملة من أهم المناهج الإستراتيجية التي ركزت في مبادئها على جعل تطوير الكفاءات أهم عنصر في عملية تطوير أي مؤسسة وجودة منتجاتها وخدماتها، حيث أن الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة قد أدى إلى التركيز على تحسين نوعية الانتاج بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، بالإضافة إلى اعتبار مساهمة الكفاءات ضرورة حتمية في نجاح مختلف وظائف المؤسسة.

ولقد لقي الاهتمام بالكفاءات في ظل تسيير الجودة الشاملة أهمية بالغة من خلال التركيز على تنمية وتطوير مهارات هذه الأخيرة، فحسب التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة، فهي عبارة عن منهج إداري أساسي في تحسين الجودة، يبنى على مشاركة كل الأعضاء ويهدف على المدى الطويل إلى النجاح من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المكاسب لكل المنظمة. ويتمثل هدف التسيير بمبدأ الجودة الشاملة في التحسين المستمر داخل المؤسسة وضمن هذا الإطار يؤكد Kaluzny سنة (1999)، على ضرورة التركيز على إرضاء الزبون وتلبية توقعاته والتعرف عليها بالإضافة إلى الرفع من شعور الكفاءات بالانتماء للمؤسسة وتدعيم مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرار الاستراتيجية والوظيفية. بينما يذهب Crosby سنة (2000)، إلى اعتبار الجودة الشاملة الأسلوب الأمثل الذي يحفز الكفاءات على العمل بكفاءة وفاعلية، كما يمنع وقوع أخطاء في دقة تنفيذ المهام داخل المؤسسة.

أما حسب Royal Mil فإن الجودة الشاملة وسيلة متكاملة للعمل تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد، مما يساهم في رفع جودة المنتج والذي يؤدي بالضرورة إلى إشباع حاجات المستهلكين. فالجودة الشاملة تتضمن مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى دفع الأفراد العاملين للإيمان بحاجة المؤسسة لهم وحاجتهم لتحقيق ذواتهم وتطوير مسيرتهم المهنية. وبشكل عام فالجودة الشاملة هي أسلوب تسييري يهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من قبل كل الكفاءات من أجل تحسين منتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وأهداف المؤسسة معا (أورد في: حليم الطائي، يوسف و ليث، علي الحكيم و مؤيد، الفضل، 2012).

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤلات الخاصة بما هو واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM والمؤسسة الالكترونصناعية EI ؟ وهل التكوين يطور كفاءات الموارد البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية والمؤسسة الالكترونصناعية ؟ و هل التحفيز في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و المؤسسة

الاكتروصناعية يطور كفاءات الموارد البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟ وهل الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و المؤسسة الالكتروصناعية يطور كفاءات مواردها البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟ وهل يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية والمؤسسة الالكتروصناعية ؟

ونفترض للإجابة على هذه التساؤلات ان المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و المؤسسة الالكتروصناعية تعمل على تطوير كفاءات مواردهما البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. وان التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية والمؤسسة الالكتروصناعية يطور كفاءات مواردهما البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. وان الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و المؤسسة الالكتروصناعية يطور كفاءات الموارد البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. وان عملية التحفيز في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و المؤسسة الالكتروصناعية تطور كفاءات الموارد البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. وان في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و المؤسسة الالكتروصناعية يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية.

-تعريف تطوير الكفاءات: يرى (Leboyer 1996) أنها عبارة عن مزيج من الطرق الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت و اكتساب كفاءات جديدة ولا تتم عن طريق المهام الروتينية، و إنما من خلال النشاطات المعقدة التي تستدعي إيجاد حلول لمعالجة الوضعية ما يسمح باكتساب خبرات جديدة بالتالي تنمية قدرات العامل بمعنى تطوير كفاءاته أكثر.

- طرق وأساليب تطوير الكفاءات:

➤ **التكوين المركز على الكفاءات:** حسب Leboyer (1996)، فإن تطوير الكفاءات لا تتم إلا عن طريق التكوين والذي ينقسم إلى تكوين قاعدي والذي يتلقاه الفرد قبل بداية الحياة المهنية ويقصد به التكوين الأكاديمي، ثم يأتي التكوين الذي تمنحه المؤسسة للعامل تزامنا مع أداء مهامه فيها، وأخيرا التكوين عن طريق الممارسة الذي يتلقاه الفرد بفضل أداء مهامه بشكل مستمر في المؤسسة وذلك عن طريق الخبرة المكتسبة.

➤ **التحفيز:** هو مجموعة من محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على التقدير و الاعتراف، و غيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية (أورد في : بوكروش، 2012) .

➤ **الاتصال:** يعتبر الاتصال وفق شليل ومزياني(2016) من الوسائل المهمة في تعديل اتجاهات الكفاءات، وتطويرها. كما يضمن التفاعل الايجابي والمتكامل بين مختلف المستويات والمراكز من اجل تحقيق اهداف المؤسسة. ويهدف إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار المؤسسة في القيام بوظائفها المختلفة، ويساعد في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية في صورة تقارير وأبحاث مذكرات واقتراحات، شكاوى واستفسارات، من اجل اتخاذ قرار معين وتنفيذه. فالالاتصال الداخلي يساهم في التنسيق الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة فهو يسمح بتحفيز الأفراد وتسهيل التماسك الداخلي.

- معوقات الاستراتيجية التطورية للكفاءات:

➤ **ضعف التكوين القاعدي:** قد تعاني الموارد البشرية من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذته من المعاهد المختلفة، و التي لا تعرف الكثير عن الاختصاص المدروس، مما يحتم على المؤسسة إعادة تكوينها ما يحمل هذه الاخيرة تكاليف جديدة إضافية .

➤ **بطئ عملية التأهيل و الرسكلة:** إن حاجة الكفاءات إلى تأهيل مستمر و رسكلة دائمة هو شيء ضروري لرفع مردودها، و إذا ما عانت هذه الأخيرة من بطئ عملية التأهيل و طول المدة ما بين رسكلة و أخرى، قد يمنعها من أن تكون مواكبة للتطورات.

➤ **غياب المحفزات و كثرة المشاكل المهنية:** إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب المناسب و الترقية المستمرة و التكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات قد يجعلها تسأم من وظائفها ولا تؤديها على أكمل وجه، مما يعود بالضرر على المؤسسة كذلك كثرة المشاكل المهنية.

➤ **غياب ثقافة البحث عن الجديد لدى الكفاءات:** يقصد به حسب بلغرسة (2004) عدم سعي الكفاءات نحو اكتساب معارف جديدة، وعدم التطلع نحو المزيد من التطور، حيث تكتفي فقط بتنفيذ مهامها بشكل روتيني خال من روح الإبداع و الابتكار و التجديد و رغبة التطوير و التحسين.

- **مفهوم الجودة الشاملة:** هي أحد المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لمؤسسة ان تتبناها وذلك من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن. و يعرفها Kotler و Dubois انها جهود تقوم بها المؤسسة في مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و الإجراءات (أورد في: نبوية وعوافف، 2014). و حسب بن عيشاوي (2006)، يقصد بها البحث عن الجودة في جميع ظاهرات العمل ابتداء من معرفة احتياجات الزبون إلى غاية تقييم الرضا عن المنتج المقدم.

-مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتمثل وفق النعيمي وراتب جليل صويص و غالب جليل الصويص (2012) فيما يلي:

- الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- الأولوية لرضا الزبون عن المنتج.
- اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم الأولوية.
- على جميع الكفاءات في المؤسسة أن تركز على تحسين الجودة بشكل مستمر، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- التكوين والتدريب المستمر لجميع الكفاءات داخل المؤسسة.
- المشاكل داخل المؤسسة يتم حلها عن طريق التعاون وإشراك مختلف المراكز والكفاءات داخلها.
- ضرورة العمل المتواصل على إرضاء العملاء، والمرونة العالية في تلبية طلبات السوق والالتزام بجدول تسليم السلع والخدمات للعملاء.
- التحسين المستمر للعملية الإنتاجية وكذا تطوير السلع والخدمات المقدمة.
- الاستثمار في الكفاءات قدر الإمكان.
- استخدام تكنولوجيات مناسبة ووسائل إدارية حديثة في مراحل تنفيذ العمليات قصد الحصول على منتج أقصر وقت ممكن وجودة عالية.
- التركيز على التخطيط الإستراتيجي.
- التقليل قدر الإمكان من كمية السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير.

-**مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تتلخص مراحل تطبيق الجودة الشاملة حسب نايف والمحيوي (2006) فيما يلي:

➤ **مرحلة الإعداد والتهيئة:** تعتبر المرحلة الأولى وهي مرحلة دقيقة حيث يتم فيها دراسة وتحليل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، بعدها يتم اتخاذ القرارات الصحيحة، ولتحقيق ذلك من الضروري تحقق الشروط التالية:

- ✓ التزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- ✓ استعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة إضافة إلى اعتماد العاملين كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة، لزيادة قدرته وفعاليته على تحقيق الأهداف المرجى بلوغها.
- ✓ تشكيل وبناء فرق عمل في الأقسام المختلفة في المؤسسة وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- ✓ إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة وبناء قيم جوهرية يركز إليها في فاعلية التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق. وأضاف خضير (2000) تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم باعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

➤ **التخطيط:** تعتبر المرحلة الثانية وتتضمن الخطوات التالية حسب كل من نايف والمحيوي (2006):

- ✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
- ✓ صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتميتها المؤسسة على المستوى الكلي والتشغيلي لتنفيذ العمليات.

✓ إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم وكسب رضاهم.

➤ **التنفيذ:** تعتبر المرحلة الثالثة حيث أوضح السلمي (1995) أنه يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، فتقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

➤ **الرقابة والتقييم:** وهي المرحلة الرابعة حيث أشار السلطي وعباس (1995) أنه يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية، والتي يتم تقييم فيها الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتعتمد كثير المؤسسات على التغذية العكسية، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسات لمتطلبات واحتياجات موزعي منتجاتها وزبائنها.

➤ **المرحلة المتقدمة:** وهي المرحلة الخامسة حيث أكد كل من نايف والمحيوي (2006) أنه يتم مناقشة النتائج خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك، وحسب خضير (2000) هذه تمثل المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة.

- **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل حسب الترتوري وجويحان (2009) فيما يلي:

✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق جميع برامج إدارة الجودة الشاملة، فلا بد لهذه الإدارة أن تدعم هذا البرنامج ببذل الجهود اللازمة لتطبيقه.

✓ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية

- ✓ عدم مشاركة جميع الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج و لا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، بالإضافة إلى توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
 - ✓ مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، والالتزام بالمعايير الجديدة.
 - من أجل التأكد من صحة الفرضيات وبغرض التأكد من مدى أهمية مساهمة تطوير الكفاءات البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM والمؤسسة الالكترونية EI، تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية والاطلاع على مختلف الوثائق الورقية والالكترونية، إعداد وتوزيع استبيانات على عينة من العمال، وبعد التحليل الاحصائي للبيانات جاءت النتائج كما يلي:
- جدول رقم (1): يمثل دور التكوين في تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

الاجابة		ابدا		نادرا		احيانا		غالبا		دائما		المجموع %	
المؤسسة		EI %		ENIEM %		EI %		ENIEM %		EI %		ENIEM %	
العبارة		EI %		ENIEM %		EI %		ENIEM %		EI %		ENIEM %	
1	تعتقد أن التكوينات التي شاركت بها سابقا كانت ذات فائدة بالنسبة لك	2,9	10,8	8,1	11,8	29,7	23,5	29,7	35,3	21,6	26,5	37	34
2	المكونون يشيرون ببرامج التكوين إلى أهمية إرضاء الزبون	2,9	5,4	18,9	5,9	37,8	32,4	18,9	38,2	18,9	20,6	37	34
3	التكوينات التي سبق و قمت بها تحوي على برامج تدعم وتنمي روح العمل الجماعي بين الكفاءات	2,9	5,4	5,4	11,8	43,2	11,8	24,3	47,1	21,6	26,5	37	34
4	التكوينات التي دخلت فيها تركّز في محتواها على أهمية الجودة و الفعالية في العمل	5,9	5,4	10,8	2,9	45,9	23,5	24,3	38,2	13,5	29,4	37	34
5	هل يشجعك رؤسائك في العمل للدخول في التكوين و تطوير مهاراتك	5,9	13,5	21,6	11,8	45,9	32,4	10,8	29,4	8,1	20,6	37	34
6	توجد مستمرة من رؤساء العمل حول سيورة عملية التكوين و مدى فعاليتها	5,9	24,3	21,6	26,5	40,5	20,6	8,1	32,4	5,4	14,7	37	34

عجموط مليكة

يعتبر التكوين أهم عملية تعتمد عليها أي المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات مواردها البشرية، حيث أن التكوين الفعال يرتبط بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة ويمنح للمتكون الإحساس بالمسؤولية. ومن خلال إجابات العمال على محور التكوين ودوره في تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة. فمن الملاحظ أن أغلبية العمال أكدوا على أن التكوين الذي قاموا به، عاد بالفائدة عليهم في الغالب من وجهة نظرهم، حيث قدرت النسبة المئوية بالنسبة لإجابات عمال ENIEM بغالبا 29,7%. أما أعمال المؤسسة الالكتروصناعية EI فقد بلغت نسبة 35,3% لنفس الإجابة. وفيما يخص ما إذا كان التكوين في المؤسسة يركز في محتواه على أهمية الجودة والفعالية في العمل فقد أكد معظم العمال أنه يكون كذلك في بعض الأحيان فقط بالنسبة لعمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، أما في مؤسسة EI فإن معظم العمال فقد أجابوا بغالبا (نسبة 38,2%). وبالنسبة لرؤساء العمل ومدى تشجيعهم لمرؤوسيه على القيام بتكوينات لتطوير مهاراتهم، فمعظم عمال مؤسسة ENIEM أكدوا على أنه يتم ذلك في بعض الأحيان بنسبة 45,9%، ونفس الشيء لعمال مؤسسة EI بنسبة مئوية قدرت بـ 32,4%.

جدول رقم (2): يمثل دور التحفيز في تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

الإجابة		ابدا		نادرا		أحيانا		غالبيا		دائما		المجموع %	
العبارة		EI %		ENIEM %		EI %		ENIEM %		EI %		EI %	
1	العلاوات التي تمنحها المؤسسة تحفزك لبذل مجهودات اكبر	27,0	2,9	51,4	5,9	8,1	17,6	2,7	32,4	10,8	41,2	37	34
2	المؤسسة تشجع عمالها بقدر كافي	27,0	00,00	29,7	8,8	27,0	32,4	10,8	32,4	5,4	26,5		
3	تعتقد أن عملية التكوين في المؤسسة تشجع على تطوير كفاءتك أكثر	00,00	00,00	2,7	5,9	40,5	14,7	43,2	38,2	13,5	41,2		
4	هل تتلقى عبارات الاعجاب عند تنفيذ مهامك بتفوق	00,00	00,00	2,7	5,9	51,4	32,4	21,6	47,1	24,3	14,7		
5	هل تعتقد أنك محفز لإظهار جميع قدراتك و طاقاتك	48,6	00,00	21,6	2,9	18,9	23,5	5,4	47,1	05,4	26,5		
6	تعتقد بوجود روح عمل جماعي بين زملائك في العمل	10,8	00,00	32,4	2,9	32,4	17,6	16,2	41,2	08,1	38,2		
7	هل تشعر بالانتماء للمؤسسة	25,4	2,9	21,6	00,00	43,2	50,0	13,5	35,3	16,2	11,8		

واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية

يتطلب نجاح التحفيز في نظام الجودة وضع معايير موضوعية مع دراسة وتحليل الحاجات الشخصية والمهنية للعاملين داخل المؤسسة مع مراعاة ظروفهم الاجتماعية و التركيز على الحوافز الإيجابية أكثر من وضع قواعد و شروط تؤدي في حالة مخالفتها للعقاب والجزاء. وما يمكن ملاحظته من خلال إجابات العمال حول دور تحفيز الموارد البشرية في تطوير كفاءاتها ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كلتا المؤسسات، إجابات العمال جاءت على السؤال ما إذا كانوا يشعرون أن المؤسسة تشجعهم بقدر كاف، فقد أجابت نسبة بلغت 32,4% بغالبا بالنسبة لعمال مؤسسة EI، أما عمال ENIEM فجاءت أغلبية الاجابات نادرا بنسبة قدرت ب 29,7%، و السؤال: تعتقد أنك محفز لإظهار جميع قدراتك و طاقاتك، فقد أجاب غالبية العمال في مؤسسة ENIEM بأبدا بنسبة تقدر ب48,6%، أما عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الالكتروصناعية EI أكثرية العمال أجابوا بغالبا بنسبة مئوية بلغت 47,1% .

جدول رقم (3): دور الاتصال الداخلي في تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

المجموع %		دائما		غالبيا		أحيانا		نادرا		أبدا		الإجابة
EI	ENIEM	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	المؤسسة العبارة
34	37	14,7	31,7	35,3	34,1	35,3	31,7	08,8	00,00	05,9	2,4	1 وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة تتماشى ومتطلبات العمل
		41,2	12,2	23,5	61,0	20,6	22,0	08,8	02,4	05,9	02,4	2 تمتلكون وسائل حديثة للاتصال
		29,4	41,5	44,1	07,3	26,5	24,4	00,00	09,8	00,00	07,1	3 لا تواجه عراقل عند نقل معلومات خاصة بالعمل إلى زملائك
		23,5	24,4	32,4	22,0	23,5	29,3	14,7	22,0	05,9	02,4	4 تستقبل المعلومات الخاصة بكل ما له علاقة بالعمل في الوقت المناسب
		17,6	31,7	47,1	29,3	20,6	26,8	08,8	09,8	05,9	02,4	5 التعليمات حول العمل تكون واضحة و جد دقيقة
		11,8	17,1	32,4	39,0	35,3	24,4	17,6	12,2	02,9	07,30	6 في اعتقادك زملائك في العمل راضون عن سيرورة عملية الاتصال داخل المؤسسة
		29,4	19,5	35,3	34,1	17,6	24,4	17,6	12,2	00,00	09,80	7 هل سبق لك و تقاديت مشاكل في العمل بفضل نصيحة من أحد زملائك

عجموط مليكة

حسب Mucchielli، 2001 لا يعتبر الاتصال أداة لنقل وفهم المعلومات فقط، لكنه أداة للتحكم و تقريب وجهات نظرهم و بالتالي فهم أفضل للقرارات الإدارية، و من خلال ملاحظة إجابات العمال على بنود محور الاتصال، فإن معظم العمال أجابوا بأنهم غالباً ما يكونون راضين عن سيرورة عملية الاتصال، داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، بنسبة مئوية بلغت 39,0 %، أما عمال المؤسسة الإلكترونية EI فمعظمهم أجابوا بأحياناً بنسبة قدرت ب 35,3 %.

و عن السؤال الخاص ما إذا كان العامل لا يواجه أية عراقيل عند نقل معلومات تتطلبها مهام العمل إلى زملاءه فإن نسبة 44,1 % من عمال مؤسسة EI أجابوا بغالباً، أما عمال مؤسسة ENIEM فقد أجابوا بدائماً بنسبة 41,5 %، وهذا ما يظهر وجود سهولة في انتقال المعلومات داخل المؤسسات، أما السؤال الخاص ما إذا كانت التعليمات التي تتلقاها حول العمل تكون واضحة و دقيقة بالنسبة لك، فإن نسبة 47,1 % من مؤسسة EI أجابت بغالباً، أما عمال مؤسسة ENIEM أجابوا بدائماً بنسبة 31,7 %. فيعتبر وضوح التعليمات ووسيلة إيصالها (كتابياً أو شفهيًا) إلى العامل جد مهمة، فكلما كانت الرسائل واضحة، دقيقة و محددة، تمكن العامل من استقبالها بسهولة ويسر، وترجمتها بشكل مناسب بالتالي تنفيذها بسرعة و دقة، ما يكسبه وقت و جهد في التنفيذ، و إكتساب خبرات أكثر و تطور أسرع عند ممارسة مهامه.

جدول رقم (4): مدى فعالية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة

المجموع %		دائماً		غالباً		أحياناً		نادرًا		أبداً		الإجابة
EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	EI %	ENIEM %	المؤسسة العبارة
34	37	14,7	10,8	44,1	13,5	26,5	32,4	8,8	27	5,9	16,2	1 هل تتلقى معلومات عن معنى الجودة الشاملة total quality de management
		11,8	8,1	23,5	29,7	44,1	51,4	8,8	5,4	11,8	5,4	2 لديك المقدرة على إيجاد حلول لكل العراقيل التي يمكن أن تصادفها أثناء ممارسة مهامك
		11,8	8,1	35,3	16,2	23,5	32,4	20,6	32,4	8,8	10,8	3 يطلب منك العمل وفقاً لمبدأ (0 أخطاء)
		23,5	43,2	32,4	43,2	23,5	5,4	8,8	5,4	11,8	2,7	4 تبذل أقصى جهد ممكن لتقليل من كمية المخلفات الناتجة عن العمل
		14,7	10,8	26,5	10,8	35,3	48,6	14,7	21,6	8,8	8,1	5 يتم الأخذ بعين الاعتبار أرائك حول سيرورة عملية الإنتاج في مجال تخصصك
		11,8	3,24	32,4	21,6	44,1	40,5	11,8	2,7	00,00	2,7	6 يتم التركيز بشكل كبير على أهمية إرضاء الزبون من طرف المؤسسة
		29,4	40,5	32,4	37,8	23,5	13,5	8,8	2,7	5,9	5,4	7 عند الحاجة، تطلب المشورة و النصيحة من زملائك في العمل

يعد تأهيل وتطوير الموارد البشرية من الأنشطة المهمة والداعمة لتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة وذلك من خلال التدريب والدورات التكوينية وتحفيز العمال على تطبيق مختلف المبادئ التي تتطلبها هذا النظام كالدقة في العمل وتقليل المخلفات والجودة والفعالية في المنتج والعمل الجماعي وغيرها.

ومن خلال نتائج الجدول الخاص بمحور الجودة الشاملة، فقد جاءت النتائج كما يلي: السؤال الخاص بهل تتلقى معلومات حول معنى الجودة الشاملة، فقد أجاب معظم العمال في مؤسسة ENIEM بأحيانا بنسبة 32,4%، أما عمال EI فقد أجاب معظمهم بغالبا بنسبة 44,1%، و هذا ما يشير إلى وجود بعض النقص في نشر تعريف حول الجودة على جميع عمال المؤسسة من منطلق أن جميع العمال معنيين بمبدأ الجودة، و يجب أن تكون معمة على جميع عمال المؤسسة التي تتبناها بشكل أكبر وواسع.

أما فيما يخص السؤال الخاص بهل يتم التركيز بشكل كبير على أهمية إرضاء الزبون من قبل المؤسسة فقد أجاب معظم عمال ENIEM بأحيانا بنسبة 44,1 % و نفس الإجابة بالنسبة لعمال مؤسسة EI بنسبة 40,5 % .

وعند الإجابة على السؤال الخاص بما إذا كان العامل يعمل على التقليل من المخلفات والأخطاء أثناء أداء مهامه في المؤسسة، حيث يعد هذا من أهم المبادئ الأساسية للإدارة بالجودة الشاملة، فمن خلال مساءلة العمال فيما إذا كان العمال يبذلون قصارى جهدهم في ذلك، فقد أجابت أكبر نسبة منهم بدائما و غالبا بنسبة قدرت بـ 43,2% لمؤسسة ENIEM ، أما عمال مؤسسة EI فقد كانت النسبة الأكبر أجابت بغالبا بنسبة قدرت بـ 32,4% و هذا يشير إلى وعي من عمال المؤسسة لأهمية التقليل من المواد المهدرة.

- **خاتمة:** إن تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يتطلب العديد من الخطوات التي تعمل كلتا مؤسستي ENIM و EI على تجسيدها أولها تكوين الكفاءات. فمن خلال النتائج فإن المؤسستين تركزان على التكوين كأهم عملية لتطوير كفاءاتهما، فالتكوين ضمن مبادئ الجودة يقتضي توفير مختلف الوسائل لتنمية قدرات الموارد البشرية قصد العمل على تحقيق الجودة والفعالية، بالإضافة للعمل الجماعي الذي يعد من أهم مبادئ الجودة.

و الملاحظ من خلال النتائج أن هناك تفاوت في إجابات العمال حول العمل الجماعي غير أن معظمهم يتفقون على وجوده في مؤسستهم. و فيما يخص تكوين على أهمية تحقيق الجودة و الفعالية، فإن أغلبية العمال أكدوا على تركيز التكوينات التي سبق و أن قاموا بها على أهمية تحقيق هذا الشرط في العمل وبالأخص في مؤسسة EI.

اما المحور الثاني القائم على تحفيز الكفاءات فالبرغم من الجهود المبذولة من قبل المؤسستين إلا أنه و بالرجوع إلى إجابات العمال فمن الملاحظ وجود بعض النقص في فعالية هذه العملية، سواء بالنسبة للتحفيز المعنوي أو المادي، وذلك من خلال وجود نقائص متعلقة بتشجيع العمال على التكوين. وهذا يرتبط حسب المقابلات في كلا المؤسستين برأس المال المخصص للاستثمار في عملية التكوين رغم النقائص الخاصة بالموارد المادية خصوصا في السنوات الأخيرة، مقارنة بالسنوات السابقة، فمثلا مؤسسة ENIEM قد كونت في السنتين 2008 و 2009 ما يقارب 2001 عامل في المؤسسة.

أما فيما يخص محور الاتصال فإن أهم ما يمكن استخلاصه من خلال إجابات العمال فيوجد تبادل للخبرات والمعارف بين زملاء العمل، هذا ما يدعم تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، فعلى سبيل المثال السؤال ما إذا كان العامل قد سبق له و تقادى أية مشكلة في العمل بفضل نصيحة قدمها له زميل في العمل فقد أجابت نسبة 34,1% من عمال مؤسسة ENIEM بغالبا و نفس الاجابة لمؤسسة EI بنسبة 35,3%.

أما يخص محور فعالية تطبيق مبادئ الجودة من قبل عمال المؤسسات، فمن الملاحظ أنه هناك تطبيق للمبادئ المتعلقة بنظام الجودة الشاملة، فغالبية العمال أشاروا إلى أنهم يعملون على التقليل من المخلفات الناتجة عن عملية الانتاج من مواد أولية وغيرها. كذلك العمل للوصول إلى عدم الخطأ عند اداء مهامهم، بالإضافة إلى العمل الجماعي كالتشاور مع زملاء، زيادة على إدراك مدى أهمية إرضاء الزبون بتحقيق جودة عالية للمنتج الذي تسوقه المؤسسة. أما النقائص التي تمت ملاحظتها فهي المتعلقة غالبا بالاتصال العمودي حيث أن المؤسسة التي تعمل على تحقيق الجودة الشاملة مطالبة بإشراك عمالها في حلقات جماعية لاتخاذ قرارات متعلقة بوجود مشكلة ما، والأخذ بعين الاعتبار مقترحاتهم، وهذا ما أشار العمال إلى غيابه داخل كلتا المؤسسات.

-قائمة المراجع:

1. الترتوري، محمد عوض و جويحان، عرفات (2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
2. السلطي، مأمون و عباس، سهيلة(1995). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والايزو 9000 . سوريا: دار الفكر للطباعة.
3. السلمي، علي(1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
4. محمد عبد العال، النعيمي و راتب، جليل صوبص و غالب، جليل الصوبص (2012). إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. الأردن: دار البازوري.
5. بلغرسة، عبد اللطيف (2004). من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص للاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. الجزائر: جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
6. بن عيشاوي، أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث، 04.
7. بوكروش، نسيم (2012). سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة بالمؤسسة. مذكرة ماجستير. الجزائر: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار.
8. حليم الطائي، يوسف و ليث، علي الحكيم و مؤيد، الفضل (2012). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
9. خضير، كاظم محمود (2000). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر.

واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الانتاجية

10. شليل، عبد اللطيف و مزياني، حنان (2016). وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية.

مجلة التنظيم والعمل، 5(4).

11. عيسى، نبوية و خلوط، عواطف (2014). ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية. مجلة الدراسات المالية،

المحاسبة والإدارية، 02.

12. قاسم، ناي و المحياوي ، علوان (2006). إدارة الجودة في الخدمات. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

13. LEBOYER, Claude Levy. (1996). La gestion des compétences. France : les éditions d'organisation.

peer-reviewed. Unpublished articles are not returned to their authors.