

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة "الدكتور الطاهر مولاي " سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص :حوكمة

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بعنوان :

تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة
في إطار حوكمة الشركات
*دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه ب سعيدة *

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالب :

محمد عبد اللطيف بوصلاح

❖ - بوكعبان براهيم

الأستاذ _____ رئيسا .

الأستاذ _____ مؤطرا .

الأستاذ _____ ممتحنا .

الأستاذ _____ ممتحنا .

السنة الجامعية 2013/2012

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة "الدكتور الطاهر مولاي " سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص :حوكمة

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بعنوان :

تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة
في إطار حوكمة الشركات
*دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه ب سعيدة *

تحت إشراف الأستاذ:

محمد عبد اللطيف بوصلاح

من إعداد الطالب :

❖ - بوكعبان براهيم

السنة الجامعية 2013/2012

شكر وتقدير

باسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه إلى

يوم الدين أما بعد:

بداية شكرا لله عز وجل على جزيل عطائه وعلى توفيقه لي في كل ما أسعى إليه وما أتمناه.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف الأستاذ والدكتور محمد عبد اللطيف بوصلاح على

الجهد الذي بذله معي طيلة مدة انجاز هذه المذكرة وعلى نصائحه القيمة التي لم ييخل بها علي

أشكر كذلك كل عمال مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة وعلى رأسهم حنفي عامر، والشكر

موصول أيضا لكل الأساتذة المحترمين الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة فشكرا.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين."

أهدي ثمرة جهدي هذا للحبيب المصطفى إلى سيد الخلق إلى الصادق الأمين سيدنا رسول الله صلى الله عليه وعلى اله وصحبه.

إلى الذين قال فيهم الرحمان "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا."
إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها.

إلى من علمني كيف أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر .

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي: بوعمامة، برزوق، محمد، عبد الوهاب، وليد، نور الهدى، محمد أيوب، عائشة، عبد الكريم.

إلى من سرنا في هذه الدنيا بين القلوب المحبة إلى أصدقائي وإخوتي في الله إلى بشرى الخير إلى أعز الناس سعيدي عيسى وعائلته الكريمة، إلى المؤنس وجه الابتسامة إلى أعلى الناس بن مريم محمد وعائلته الكريمة، إلى صاحب الخطوة الدائمة علي إلى أحبهم الي بوري مراد وعائلته الكريمة، إلى كروم ياسين، وإلى كل من نسيهم ذكر لساني ولن ينساهم قلبي.

الفصل الأول:

إدارة الجودة الشاملة

يهدف هذا الفصل إلى محاولة التغطية النظرية لمختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره الفكري و النظري، باعتباره أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية وكيفية الرقابة والسيطرة عليها من اجل الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة في المنتجات و في أداء المؤسسة ككل

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الرقابة وإدارة الجودة الشاملة

. المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور ابتداءً من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم الجودة الشاملة، وسنحاول من خلال لهذا المبحث التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للجودة من خلال استعراض وشرح بعض التعاريف الخاصة بالجودة والتطور التاريخي بالإضافة إلى التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوضيح نشأتها والبعد الفلسفي كما سنحاول توضيح الفرق بين إدارة الجودة ومداخل التغيير الأخرى منها نظام الجودة العالمي إيزو 9000 بالإضافة إلى توضيح مكانة المورد البشري في كل مدخل من مداخل التغيير السابق ذكره.

.المطلب الاول :مفاهيم أساسية حول الجودة.تعريف الجودة:

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى الجودة

فيرىFicher أن "الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين

والجودة تعبر عن درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتاز وكون الخصائص أو بعض الخصائص للمنتج ممتازة عند

مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون " ¹

بينما Evens عرف الجودة بأنها "تلبية وإشباع توقعات العميل أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات." ²

قدرته في إشباع حاجات Kolther يعرف الجودة على أنها "مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على

المستفيد المعبر عنها أو المحتملة" ³

وبالتالي يمكن إعطاء تعريف واضح للجودة الشاملة وذلك إستنادا للتعاريف السابقة وهي أن الجودة بمعناها العام

هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة وخالية من أي عيب تكون قادرة على تلبية

حاجات ورغبات العملاء بالشكل الذي يتوافق مع توقعاتهم وينعكس ذلك من خلال رضي العملاء ويتجسد ذلك

من خلال المقاييس الموضوعية لإنتاج كل منتج.

¹ Fisher Barry , Installing Implement the Document at
Loughbrorough UniversityLoughbrorough University,UK, (1996.p6)

² Evans James R, Applied Production and Operations
Management,West Publishing Company, New Jersey,(1999.p44)

³ Kolter PHilipes et Dubois, Marketing Management, Eetion
Nouveau Horionzons , Paris, (1994).p115

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن إدارة الجودة مرت بأربع مراحل أساسية وهي: الفحص و المراقبة الإحصائية للجودة ،توكيد الجودة و إدارة الجودة الشاملة ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى مدخلين، التقليدي والمدخل الحديث.

الفحص والتفتيش: (1920 . 1930)

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبروز حالات الإنتاج الكبير، وظهر نظام الإنتاج الحربي آنذاك الذي إتسم بمحدودية السلع المنتجة و إمكانية متابعة الفحص و التفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وقد كانت الضرورة قائمة حيثما بدأت عمليات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر إدارة مكلفة بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع، وقد اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على المنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها لتلك المعايير أو المواصفات.¹

– مراقبة الجودة: (1931. 1970)

يقصد بمراقبة الجودة مراقبة الأنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة ولكن مراقبة الجودة استنادا للتعريف السابقة تعتبر محدودة الرؤية

¹خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة (2000) ص28.

نسبياً وإن كانت أبعد بكثير من أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل إلى المستهلك.¹

. ضمان وتأكيد الجودة (1971.1985):

إتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية تأكيد الجودة باعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية إضافة إلى بروز ظاهرة البعد الشامل للجودة من حيث التركيز على المبيعات (أي منتجات بدون أخطاء) والتكاليف المرتبطة بالجودة واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير الذي يتم اعتماده بهذا الشأن.²

. المدخل الحديث لإدارة الجودة:

. إدارة الجودة الشاملة (1986 حتى يومنا هذا)

لقد ظهر فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنصر شامل عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة وتعد الأساليب الهامة التي تستخدم في إدارة أي مؤسسة حيث تشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على التحسين المستمر للجودة، إن هذه المرحلة تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي ليشمل جميع عناصر التنظيم وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات الجودة.³

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دون دار النشر، دون طبعة، دون بلد، سنة (1996) ص 10

² حضير كاظم محمود، مرجع سابق ص 29

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق ص 21.

2. المطلب الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة

. **تعريف إدارة الجودة:** لقد اختلفت تعريف إدارة الجودة الشاملة بين العلماء والباحثين وذلك راجع إلى اختلاف وجهات النظر من باحث لآخر لذلك تباينت تعريفهم تبعاً لخلفياتهم حول هذا المدخل الجديد وفيما يلي سنتناول أبرز المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

يعرفها المعهد الفدرالي الأميركي لإدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة."¹

ويعرف Jean Jacques إدارة الجودة الشاملة على أنها :

"تعهد شامل (اجتماع تنظيمي عملي) يسمح باستعمال الموارد المتاحة في كل نشاطاتها."²

في حين يعرفها Jean pierre بأنها "عبارة عن سياسة تهدف إلى التزام مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أجل

تحسين جودة السلع والخدمات وجودة التسيير العلمي وجودة الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط."¹

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة إدارية جديدة كانت

نتيجة للتطور الفكري والتي تعتمد على تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة كل حسب موضعه في

الأداء من أجل تحسين جودة المنتجات بما يلي حاجات وتوقعات العملاء الحاليين والمرتبين

¹ حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، سنة (2003)

² Jean Jacques Daudin ,Charles. S. Tapiero ,Les outils et le contrôle de la qualité , Economica , Paris , (1996)

³ محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من على صفحات الانترنت:

<http://www. Almualem. net/ a 10012.htm>

- نشأة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- نشأتها: ظهر مفهوم الجودة الشاملة ما بين 1970 و 1980 بسبب دخول التجارة العالمية في حدة المنافسة ما بين المؤسسات وذلك من أجل اكتساب أكبر حصة في السوق خاصة من قبل المؤسسات اليابانية التي أغرقت الأسواق العالمية بمنتجاتها المتميزة مما اجبر المؤسسات الأمريكية والأوروبية إلى تغيير إستراتيجيتها إلى إستراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد كما أنها وسعت من مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتمس جوانب أكثر عمقا وشمولية لأنها اقتنعت أن العميل لم يعد يغيره السعر فقط بل أصبح يبحث عن الجودة العالية.

لكن جذور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ترجع إلى عشرينيات القرن الماضي حينما بدأت تشيورات التحدث حول التقنيات الإحصائية و استخدامها في مجال الصناعة وفي الأربعينيات بدأ جوران ديمنج في الدخول فيما يطلق عليه تطوير العمليات والذي انطلق من اعتبار الأعمال منظومة متكاملة وشاملة ويعتبر إدوارد ديمنج من أول رواد مدرسة الجودة ليس فقط في اليابان وإنما على مستوى العالم وفي سنوات الستينات والسبعينات بدأ فيليب كروسبي بتطبيق الجودة الشاملة في و.م.أ والذي أطلق عليها وقتها بالعيوب الصفرية وفي الثمانينيات أصبحت مدرسة الجودة أكثر تبلورا.¹

¹نظمي نصر الله، إيزو 9000 إصدارات عام 2000 ، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، دون طبعة، القاهرة، سنة (1999) ص 37

2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يجب أن تتبناها أي إدارة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وذلك من خلال:

. **التركيز على العميل:** يكون التركيز على العملاء الخارجيين للمؤسسة والتي تبذل من أجلهم الجهود من اجل

تحفيزهم على اقتناء منتجاتها أما العملاء الداخليين هم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

. **التركيز على العمليات والنتائج :** يجب التركيز على إيجاد الحلول الملائمة والمستمرة للمشاكل التي يمكن أن

تعرض عملية تحسين جودة المنتجات

. **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يتطلب هذا المبدأ اعتماد معايير للقياس التي يمكن من خلالها القيام بقياس

جودة المنتجات أثناء القيام بعملية الإنتاج بدلا من قياسها بعد الوقوع في الأخطاء.

. **تدعيم الموارد البشرية :** يجب على الإدارة أن تهتم بتعبئة خبرات الموارد البشرية وان تدرك قيمتهم من خلال

إشعارهم بذلك من خلال الثناء والتعويض وليس التعويض المالي فقط وإنما بتمنية روح الفريق وإشعارهم بأنهم أمام

فرص لتطوير العمل من خلال زيادة الإنتاج وزيادة التكاليف

. **إتباع منهج علمي في اتخاذ القرار:** يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق

الموجودة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين .

. **معلومات التغذية العكسية:** إن الحصول على معلومات التغذية العكسية هي التي تمكن الأفراد من مشرفين

ومديرين وغيرهم من التعايش مما يدور في مؤسسته ومراقبة سير عملياتها بدءاً من المدخلات لأنها ضمان للارتقاء بمستوى الأداء.¹

البعد الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تتركز على المفهوم الشامل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وأن من متطلباتها هو وجود قادة لديهم الاستعداد لابتكار مفهوم ثقافي لأعضاء الفريق بحيث تكون لهم القدرة على تحديد أدوارهم وكذا العائد الذي يمكن إضافته إلى المنتجات ذات جودة التي ترغب المؤسسة في تقديمها إلى العملاء.

وفي المقابل فإن فلسفة إدارة الجودة تنظر للمؤسسة ليس قط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد وعليه فإن الجوانب المرتبطة بالدوافع والطموحات والسلوكيات وغيرها يجب أن يكون لها موضع اهتمام، لهذا تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي وذلك من خلال تنظيم إداري قائم على الوفاء باحتياجات كل من العملاء الداخليين والخارجيين.²

- إن الإدارة المعاصرة لا يمكن أن تتقبل فكرة الجودة الشاملة إلا إذا نجحت في تكوين فلسفة إدارية شاملة تقوم على الأسس التالية:

- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية
- ضرورة التعامل بفكرة الإدارة العولمية وذلك من خلال إفساح الفرص أمام العملاء من دول العالم بمستويات عالية من الجودة وتطوره باستمرار.

¹ حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة الزهراء الشرق، دون طبعة، دون بلد، سنة (1997) ص 99.

² محمد أكرم عدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، الطبعة الأولى، لبنان، سنة (2000) ص 109.

. أهمية إستيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة خاصة تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

. الإهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضاهم من خلال إتباع منهجية موجهة صوب رغبات العملاء الداخليين

والخارجيين على حد سواء .

. ضرورة الإعتراف بالقيمة المضافة التي يضيفها المورد البشري في تحسين الأداء وتطوير الخدمات الموجهة

للمستفيدين.

. اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمؤسسات .

ومن خلال مما سبق يمكن القول أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو نهج جديد وشامل يقوم على أساس إحداث

تغييرات جذرية في كل شيء داخل المؤسسة بما فيها المعتقدات والسلوكيات وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق

أعلى جودة في مخرجاتها لأجل تحقيق رضا عملائه.¹

3 - المطلب الثالث : علاقة إدارة الجودة بالإيزو 9000

تعتبر إدارة الجودة مدخلا من مداخل التغيير الذي يمكن تطبيقه في أي مؤسسة ومهما كان نوع نشاطها كما أن

إيزو 9000 يعتبر من مداخل التغيير للكثير من المؤسسات وهذا طبعا من اجل حل المشاكل وتحسين جودة

المنتجات وبالتالي إرضاء العميل ولهذا يجب أن نوضح الفرق بين هذه المداخل وإبراز مكانة الموارد البشرية بين كل

مدخل من هذه المداخل.

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، دون طبعة ، القاهرة، سنة(2002) ص133.

. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي إيزو 9000 :

جميع المنظمات الحائزة على شهادة الإيزو مقيدة بنفس المبادئ والشروط أي أنها تتسم بالعمومية وليس بالخصوصية على عكس إدارة الجودة الشاملة أي أن لكل مؤسسة لها نموذج تطبقه يختلف عن المؤسسات الأخرى .

تهدف المؤسسات المطبقة لنظام الإيزو إلى التعامل الغير المباشر مع المستهلك من خلال تطبيق المعايير العالمية للجودة في سلعتها وخدماتها في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع عملائها من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم كي توفرها لهم.¹

الإيزو يتناول الجانب الإداري في الإنتاج أما إدارة الجودة الشاملة تتناول الجانب الفني في الإنتاج وبهذا يصبح الإيزو أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة.

نجد أن معايير الإيزو منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين لم تكن تهتم سوى بتدريب العاملين، ثم تحسن ذلك بعد إصدار 2000 أين توسعت اهتماماتها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطا من بينها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واهتمت أيضا بالتدريب والمعرفة والمؤهلات كما خصصت المنظمة العالمية للمعايير شهادة للموارد البشرية يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدم لذوي الكفاءات وأصحاب المؤهلات العالية.

أما إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية لنجاحها ولذلك نجدها تهتم بجوانب كثيرة

¹ سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011 رؤية اقتصادية فنية إدارية، (أسس، تطبيقات، حالات) مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، دون طبعة، الإسكندرية، سنة (2000) ص112.

منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، خلق روح التعاون، الحوافز، الإبداع وصولاً إلى تقييم الأداء.¹

المبحث الثاني: الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

من خلال مطالب هذا المبحث سنتناول تخطيط الجودة الشاملة بنوعيتها الاستراتيجي والتخطيط الخاص بالإنتاج والعمليات كما سنتطرق كذلك إلى التنظيم وتوكيد الجودة والتحسين المستمر إضافة إلى نظام المعلومات.

المطلب الأول: تخطيط الجودة الشاملة

1- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

إن الإستراتيجية حسب عادل الشبراوي هي "تحديد الطرق الموصلة إلى الأهداف."²

أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرفته نادية العارف على انه "عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل." كما يعرفه علي الشراوي تقريبا بنفس الشكل الذي سبقه حيث عرفه على " انه رؤية شاملة لظروف البيئة ورؤية إجمالية لخبراء المؤسسة."³

وعليه يمكن القول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يساعد الجهاز الإداري للمؤسسات على دراسة بيئة المؤسسة، التعرف على الفرص والمخاطر كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد أسلوب المؤسسة في التعامل مع المؤسسات الأخرى الموجودة في نفس البيئة.

¹ موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإنيزو و إدارة الجودة الشاملة، الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم جامعة الجزائر، سنة(2003 / 2004). ص58.

² عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، دون طبعة، القاهرة، (1995) ص10.

³ منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، سنة(2003) ص70.

والتخطيط الاستراتيجي للجودة هو التخطيط الذي يقوم به:

. تحديد الأهداف الإستراتيجية من قبل الإدارة .

. تحديد العمليات التي تمثل الممارسات العملية للإدارة.

. تحديد المسؤوليات والسلطات الوسائل لكل المستويات في المؤسسة.

. تحديد مجالات الرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعنية كالتصميم مثلا.¹

أما بالنسبة للأهداف الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة فتتمثل في:

. تحقيق رضا العميل.

. تجنب الأخطاء والعيوب المكلفة.

. تخفيض شكاوي العملاء.

. تحقيق التشغيل الأمثل للمؤسسة و توفير الفرص الفعالة فيما يتعلق بمشاركة الأفراد.²

¹Daniel Duret Maurice Pillet ,Qualité en production de l'ISO 9000 et six sigma , édition d'organisation, 2 eme édition ,Paris , (2001) p39.

²Monin.Jean.Michel , la certification qualité dans le service , outil de performance et d'orientation client, AFNOR ,Paris , (2001)p41.

وعليه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة هو نشاط يهدف إلى تحقيق رغبات العميل وتحديد المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع رغباته، والعميل هنا ليس العميل الخارجي فقط (المستهلك) وإنما أيضا العميل الداخلي الذي يساهم في إنتاج المنتجات المشبعة لرغبات العميل الخارجي.

تخطيط جودة المنتجات والعمليات:

1. تخطيط جودة المنتجات:

من المفيد أن يشترك أكبر عدد من العاملين وفي مختلف التخصصات في عملية تخطيط جودة المنتج أو على الأقل أن يحاطوا علما بهذه التخصصات خاصة العاملين في مجال التسويق وخدمة ما بعد البيع أي أن عملية تخطيط المنتج يجب أن تكون عملية جماعية فمخطط الجودة يريد أن يصل إلى الاحتياجات الحقيقية حيث أن إشباعها هو الكفيل بإرضاء العملاء وفي جميع الأحوال لان مخطط الجودة يسعى لتحقيق احتياجات العميل¹.

2 - تخطيط جودة العمليات

نقصد بالعمليات هنا هي تلك الأساليب التي يتم به الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها العميل في المنتج لأن العميل يسعى للحصول على خدمة ما بعد البيع.

وبناء على ما تقدم نجد أن إدارة الجودة الشاملة تأكد على حاجة المؤسسة إلي تخطيط جودة العمليات وهي المعبر

¹ محمد عبد الفتاح الصبري ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة (2003) ص 305

الحقيقي على ما يحدث فعلا في المؤسسة ، وتتكون العملية من مدخلات يجري عليها مجهود أو عمل منظم ينتج عنه قيمة مضافة للمؤسسة.¹

إذن على المؤسسة تحديد وتخطيط كل عمليات الإنتاج والتركيب والخدمة التي تأثر تأثيرا مباشرا على جودة وأن يتم إجراء هذه العمليات وفق ظروف يمكن ضبطها ويجب أن تشمل هذه العمليات على ما يلي :

- تحديد طريقة الإنتاج، التركيب ، أو الخدمة.

- استخدام المعدات الملائمة وتوفير بيئة ولائمة.

- إتباع المواصفات المرجعية.

- المتابعة والضبط للخصائص المناسبة للعمليات .

- الصيانة المناسبة للمعدات لضمان الاستمرارية قدرة العملية الإنتاجية.²

- المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة الشاملة وتوكيد الجودة

1- تنظيم إدارة الجودة الشاملة

التنظيم هو تحديد المسؤوليات لجميع الأشخاص الذين يديرون أعمالا تؤثر على الجودة و يتحققون من تنفيذها.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، سنة(2000) ص92.

² محمد عبد الفتاح الصبري، مرجع سابق ص 308.

حيث يرى كروسبي " أنه من الضروري أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بوضع مصلحة الجودة على نفس المستوى

الذي توجد فيه المصالح الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على غرار التسويق والإنتاج"¹

ويتم تنظيم الجودة الشاملة على ثلاث مراحل وهي :

. المرحلة الأولى: (من 4 إلى 6 أشهر) وتنقسم إلى شقين.

1. إنشاء مجلس الجودة برئاسة رئيس مجلس الإدارة أو أعضائه أو جميع المدراء ويقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات

المهمة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة خاصة المتعلقة بالموارد البشرية والمالية

2. يعين مدير للجودة مكلف بتأليف خاص بتصميم الجودة ويتكون من 6 إلى 8 أفراد

. المرحلة الثانية: (من 6 إلى 8 أشهر) بعد أن تتم الموافقة على الجودة الشاملة من قبل مجلس الجودة تكلف جميع

إدارات المنظمة بتشكيل فريق الجودة من داخل الإدارة لها نفس مهام مجلس الجودة ويقود هذا المجلس مدير الإدارة

نفسها لقيام بتطبيق الجودة داخل الدارة مع ضرورة التنسيق بين فروع مجالس الجودة الأخرى

المرحلة الثالثة: (من 12 إلى 18 شهر)

في حالة نجاح تجربة الجودة التي كلفت بها إحدى الإدارات المؤسسة واقتناع الإدارة العليا بهذا النجاح يطلب من

جميع الأقسام والإدارات التابعة لها في البدا بتطبيق الجودة الشاملة به مع ضرورة تعيين منسق للجودة بكل إدارة

يكون على اتصال بالمنسق العام على مستوى المؤسسة.²

¹Philip Crosby, la qualité c'est gratuit-Economica,Paris , (1986)p19

²محمد عبد الفتاح الصبري ، مرجع سابق ص113.

2 - توكيد الجودة:

توكيد الجودة هو عبارة عن جميع القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لتوفير الثقة المؤكدة وضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب في المنتج ، ويهدف توكيد الجودة إلى منع حدوث الأخطاء وليس تصحيحها وتعني أن يتم الإنتاج بدون أخطاء ومن أول مرة.¹

ولنظام توكيد الجودة مجموعة من الأدوات التي يجب إتباعها وهي:

. سياسة الجودة: ويجب أن تغطي النقاط التالية:

. من هو الشخص المسؤول عن إقامة نظام الجودة.

. الكيفية التي من خلالها مراقبة ومراجعة الجودة.

. صياغة الإجراءات بطريقة محددة.

. كيفية تنفيذ الإجراء.

. كيفية تصحيح الفشل و الالتزام بالإجراءات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن لتوكيد الجودة اثر فعال في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا سيما أنه يعتمد

¹ Stéphane Mathieu ,Gérer et assurer la qualité ,AFNOR , 3 eme tirage, Paris , (1998)p526.

على عملية التصميم منذ البداية إذ أن نوعية ودقة المواصفات المعتمدة في التصميم تشكل أثر كبير في مدى دقة المطابقة أثناء العملية الإنتاجية.¹

.المطلب الثالث: التحسين المستمر ونظام المعلومات

- . التحسين المستمر: إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم و تطبيق عمل يحقق باستمرار التميز في نتائجه من أجل تحقيق الرضا التام للزبون وتتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصرها وهذه العمليات تستوجب توافر العديد من العناصر من أهمها :
- . تحديد الهدف من إجراء التحسين (بمعنى تحديد أهداف عملية التحسين المستمر).
- . تحديد المتطلبات المادية والبشرية وان يكون التحسين على شكل خطة عمل.
- . توفر الإرادة و الدعم اللازم من الإدارة العليا.
- . تشكيل فرق خاصة مكلفة بالتحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- . فتح قنوات الاتصال أمام جميع عمليات التحسين.
- . التحسين الدائم للعنصر البشري.²

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات، دون دار النشر، دون طبعة، دون بلد، سنة (1998) ص555.

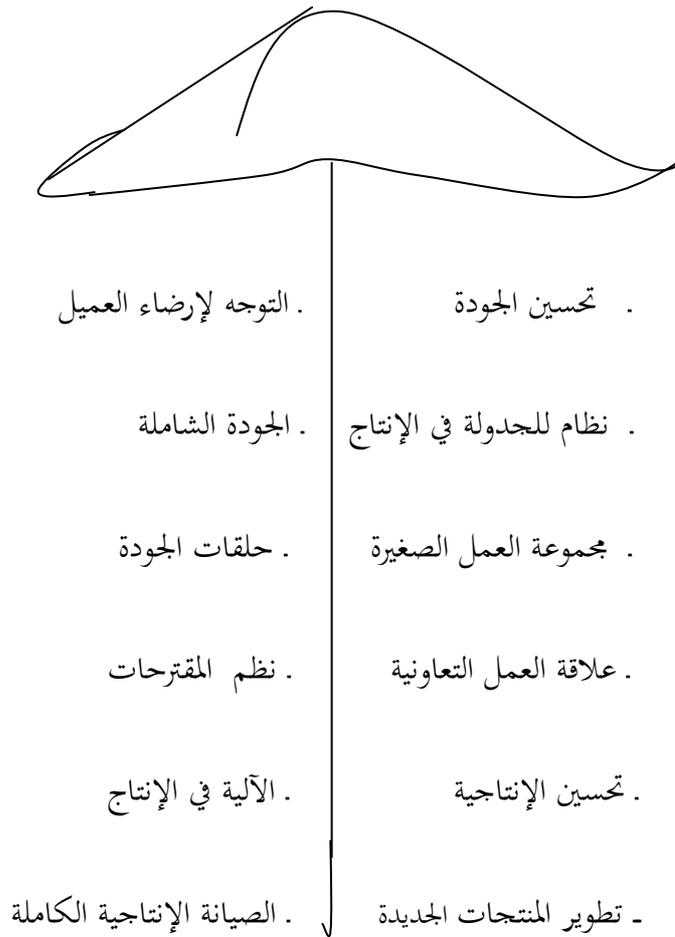
² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص34

. طرق التحسين: هناك طريقتان للتحسين وهما :

. الطريقة اليابانية

Kaizene أو التغيير الجيد كما تعنيها ترجمة هذه الكلمة وهو أسلوب يركز على خلق حالة من التحسين المستمر و يجب أن تكون عملية التحسين عملية مستمرة ودون توقف، ويحدث هذا التحسين كما يراه اليابانيون بشكل تدريجي بما يتلاءم وحالة التقدم الخاصة في البيئة، وقد عبر ماكس أمي على فكرة كايزن عام 1986 بوضعها في صورة مظلة تحتوي على كثير من عناصر وأساليب التحسين المستمر وهي على الشكل التالي :

شكل رقم: 02 يبين عناصر وأساليب التحسين المستمر



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دون طبعة، الإسكندرية، سنة 1988، ص82.

. الطريقة الأمريكية Break.Through

ويركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحتل محل القديمة فالتحسين المستمر يجب ان يكون دفعة واحدة وذلك من اجل الوصول إلى اعلي مستوى للجودة من خلال الاعتماد على وسائل تكنولوجيا معقدة ومتطورة جدا وتوفير إمكانيات مالية كبيرة، وهذا الاتجاه لا يركز على العنصر البشري في عمليات التحسين فهو على عكس الطريقة اليابانية لان تركيزه يقتصر على التكنولوجيا المتطورة.¹

. مراحل عملية التحسين

يوجد هناك ثلاث طرق وهي :

1. مدخل رقابة العملية: تتمثل فيما يلي :

. أولا جد: هي تحديد أهداف الرقابة التي تعبر عن مستوى الجودة المطلوبة في المنتج.

. ثانيا قيس: تحديد نوع المعلومات التي تمكن من تكوين رؤية واضحة عن تنفيذ الواقع الفعلي للمجال المراد تحسينه.

. ثالثا المقارنة وفق المعايير: حيث تتم مقارنة ما تم تحقيقه مع معايير الجودة المطلوبة للتعرف على الانحرافات.

. رابعا التقييم: في ضوء المقارنة التي تمت يجري تحديد التحسينات المطلوبة الذي سيتم إدخالها.

. خامسا: اتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب و مراقبة للتأكد من مدى فعاليته وقدرته على حل المشكلة.²

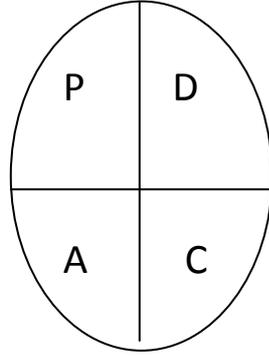
¹ محمد عبد الفتاح الصبري ، مرجع سابق ص318.

² عمر وصفي عقيلي ,مرجع سابق ص137 .

2. مدخل PDCA.

تعتبر هذه التقنية من تقنيات ديمينج وهي التي يطلق عليها دائرة "تشيوارت" نسبة للعالم الرائد في مجال التحليلات الإحصائية للجودة والتر تشيوارت والتي تعني "خطط إفعال أو نفذ، افحص، أدرس، راجع أو دقق. تصرف أو اعمل" والتي قام بتغييرها ديمينج حيث قرر ديمينج أن كلمة افحص استخدام خاطئ ولهذا السبب قام بتغييرها. والشكل التالي يوضح لنا هذا المدخل.

شكل رقم: 02 يوضح عجلة ديمينج.



المصدر: جوزيف جابولسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعيان، مركز الخبرات

المهنية للإدارة، دون طبعة، القاهرة، سنة (1996) ص 154

وستتناول كل مرحلة على حدى:

أولا خطط **P**: يعتبر التخطيط بمثابة البداية حيث يستخدم أدوات الجودة الشاملة لتحديد فرص

التحسين من خلال تحديد المشكلة وتحديد العميل ونفهم اي خصائص الجودة التي تعتبر هامة للعملية محل البحث

ثانيا التنفيذ **D**: هنا تقوم المؤسسة بإعداد الحلول لتحسين العملية وعندما تتم الموافقة على هذه الحلول يتم إعداد

جدول زمني وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق عملية التحسين

ثالثا المراجعة **C** : بعد تطبيق العملية الجديدة يجب أن نحدد ما الذي حدث فعلا أثناء التطبيق، فأثناء الجزء الأول من التخطيط و التنفيذ اعدنا توقعات لكيفية أداء العملية بعد الموافقة على التغيير والتطبيق، ففي هذه المرحلة نقيس نفس خصائص الجودة ونقارنها بالقيم الأصلية.

رابعا العمل أو التصرف **A**: هنا نقوم بإدخال التحسينات للعملية الناجحة واعتبارها معيار للعمل وهذا النجاح

يطبق على العمليات الأخرى المماثلة.¹

3. مدخل دائرة الجودة المستمرة

يشتمل هذا المدخل على المراحل التالية :

- . اختيار العملية المطلوب تحسينها.
- . جمع المعلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي.
- . البحث عن طريقة جديدة من اجل التحسين.
- . تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها التحسين.
- . تنفيذ وانجاز طريقة التحسين و تقييم طريقة التحسين.
- . تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة.

¹ جوزيف جابولسكي، مرجع سابق، ص154.

. نضام معلومات التغذية العكسية.

يقصد بالتغذية العكسية هنا تلك العمليات التي تحصل عليها المؤسسة من عملائها والتي تتعلق بمستوى رضاهم عن

المنتج ومدى إشباع هذا المنتج لاحتياجاتهم ورغباتهم ومن خلال التغذية العكسية يمكن للمؤسسة التعرف لتقييم

العملاء لها كما أنها تعتبر وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في حالة التحسينات المستمرة على سلعها أو خدماتها

وفي ما يلي بعض المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لزيادة فاعلية التغذية العكسية:

. الاهتمام بآراء العملاء و التعامل بجدية مع شكاويهم

. تحديد صعوبات استخدام المنتج.

. الاهتمام المتزايد بالتسعير.¹

¹ محمد عبد الفتاح الصبري ، مرجع سابق ص323.

المبحث الثالث: الرقابة وأدوات إدارة الجودة الشاملة

إن مرحلة الرقابة هي التي تبين للمؤسسة ما مدى التزامها بما هو مخطط له سابقا ومدى تحقيق الهدف الذي يراد الوصول إليه ، إضافة إلى الاستعانة بأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر لجودة المنتج.

.المطلب الأول: الرقابة على إدارة الجودة الشاملة

. ماهية وأهمية الرقابة على الجودة الشاملة: قد عرف فيجنوم الرقابة على الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال لتحقيق

التكامل بين جهود كافة الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بشكل

يسهم في القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

أما إشكاوا يرى أن تحقيق الرقابة على إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة كافة الأقسام داخل المؤسسة بما في ذلك

التسويق، النقل و التوزيع.¹

أما بالنسبة لأهمية الرقابة على الجودة فتتمثل فيما يلي:

. تسمح بتوفير ضمان قوي للإنتاج من خلال توفير ظروف تسمح بتحقيق كمستوى عال من الجودة.

. تحسين كفاءة استخدام الآلات الإنتاجية مع زيادة إنتاجية العمل.

. الضمان التام لانتظام وثبات درجة جودة المنتجات.

. تطوير وتنويع العمليات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

. تخفيض تكاليف الجودة

¹ حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، سنة(2000) ص20.

النماذج المستخدمة في الرقابة على الجودة

من أبرز النماذج المستخدمة في الرقابة على الجودة هي الفحص والرقابة الإحصائية

1. **الفحص**: يتم ذلك بالنسبة لكل وحدة من الوحدات المنتجة للتأكد من صلاحيتها ويتم رفض الوحدات الغير

مطابقة للمواصفات وعندما تكشف عملية الفحص وجود نسبة مرتفعة أو غير طبيعية فان هذا الأمر يتطلب

الوقوف عند هذه الأسباب لاتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها

2 **الرقابة على الجودة إحصائيا**

نظرا لضخامة الإنتاج ظهرت الرقابة على الجودة إحصائيا وهي امتداد لعملية الفحص وجعله أكثر كفاءة وقد تم

إمداد الفاحصين بالأدوات الإحصائية مثل: المعاينة وخرائط الرقابة والذي يعتمد على سحب العينات من البضاعة

أو المادة ثم القيام بفحص هذه العينات واتخاذ القرارات اللازمة وذلك استنادا على نتائج الفحص حول مطابقة أو

عدم مطابقة هذا المنتج أو المادة مع المواصفات الفنية المحددة.¹

المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة من منطلق استنباط الأفكار

يعد أسلوب استنباط الأفكار من الأساليب المنهجية التي تستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات

من الأفراد في وقت قصير ويولد تطبيق هذا الأسلوب مناخا يتيح للموظفين الشعور بالحرية في الإبداع من خلال

¹ حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، عمان، (1997) ص142.

تقديم أفكار جديدة وصریحة، كما يعتمد هذا الأسلوب على مبادئ أساسية وهي:

. عدم السماح بانتقاد الأفكار .

. كمية الأفكار أهم من نوعيتها.

. العمل على محاولة تطوير أفكار الآخرين.¹

1 - أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة

إن العالم كاورو إشكاوا هو من قام بأسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة منذ بداية الخمسينيات من القرن العشرين ويطلق عليه أيضا أسلوب عظمة السمكة لان شكلها يشبه الهيكل العظمي للسمكة.

وان أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة هو أسلوب بياني يلخص نتائج جلسة إثارة الأفكار أو تحديد الأسباب وراء نتيجة غير مرضية ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية ثم الأسباب الفرعية لكل مجموعة ثم بعدها تحديد الأسباب الأكثر قوة مع إهمال الأسباب الأخرى.

وحتى تتمكن من تصميم هذا الأسلوب لابد من الاعتماد على:

. تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح.

. أن يكون هناك إجماع تام من قبل أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة.

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، سنة (1997) ص 189.

.تجميع الأسباب الأكثر عمومية ثم الأسباب الخاصة الغير مباشرة.

. على فريق الجودة أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيسر تدون بداخله المشكلة الأساسية ثم رسم عدة

مستطيلات في الجانب الأيمن تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة , كما يفضل رسم أسهم رئيسية لبلك

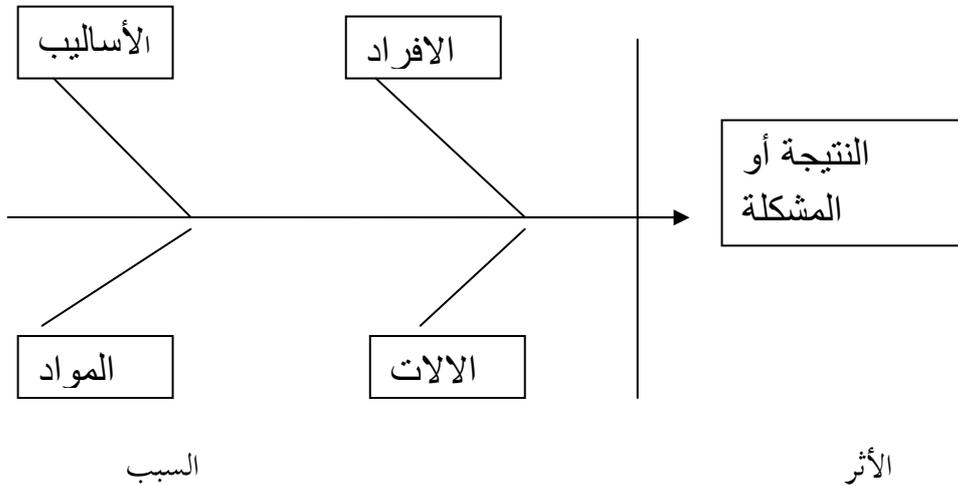
الأسباب الرئيسية واسهم فرعية تشير للأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي .

. يجب على فريق الجودة أن يحدد الأسباب للمشكلة المعنية، وكذلك الأسباب الفرعية وبعد ذلك يقوم فريق الجودة

باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة¹ .

والشكل التالي يوضح لنا المشكلة الأساسية في عظمة السمكة:

الشكل رقم: 03 مخطط السبب والأثر الموضح للمشاكل الرئيسية.



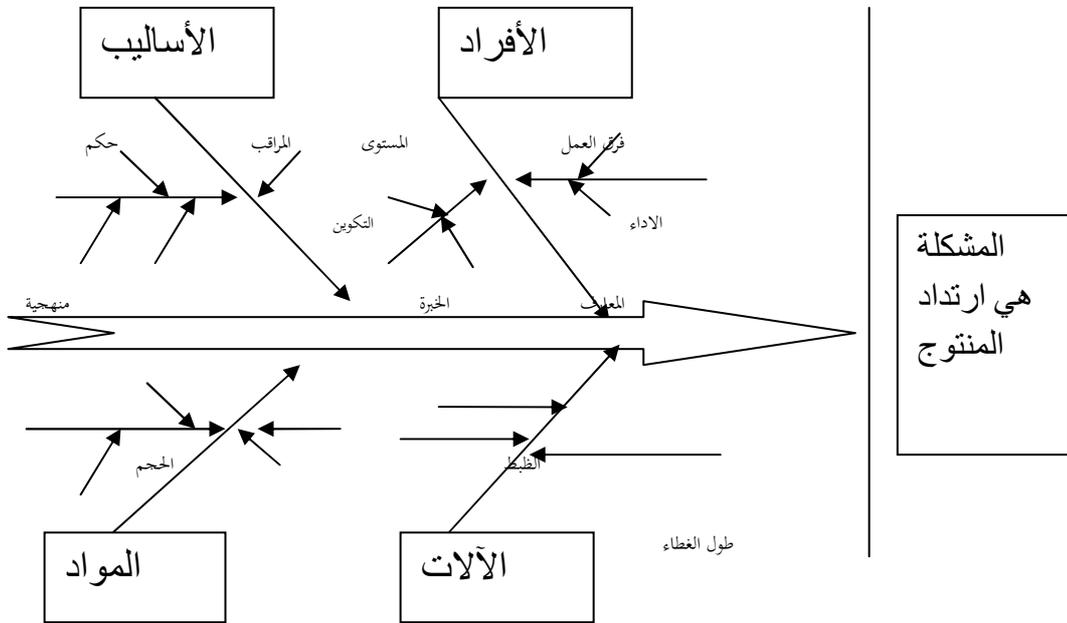
Source :Kaoro Ishikawa , La gestion de la qualité, traduire et adopté par J.M.Douchy,DUNOD , Paris , (1996) p26

¹Jean Marie Gogue , Management de la qualité et Economica , deuxième édition , Paris , (1997)

ومن خلال هذا الشكل يتضح لنا أنه لا بد من أن تكون المعلومات في أربع مجموعات لرسم هذا الشكل وهي:
الأفراد والأساليب والآلات والمواد وبعد أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي أدت إلى حدوث المشكلة وتوضيحها
لجميع أفراد فريق الجودة و يأتي الآن دور معرفة الأسباب الجزئية والتي تأثر على الأسباب الرئيسية.

شكل رقم: 04 مخطط السبب والأثر الموضح للأسباب الجزئية

التي تؤثر على الأسباب الرئيسية.



Source: Kaoro Ishikawa , La gestion de la qualité, traduire et adopté par
J.M.Douchy,DUNOD , Paris , (1996) p28

إن الأسباب الجزئية لا تقل أهمية عن الأسباب الرئيسية فرغم أنها قد تكون غير مباشرة إلا أن تأثيرها يبقى

في غاية الخطورة إذا لم يتم التعرف عليها.¹

2. الخرائط الإنسيابية

تعد الخرائط الانسيابية من الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة حيث تستخدم بشكل روتيني كمرحلة أولى لفهم العمليات المختارة كما تستخدم كذلك لتحديد ما إذا كانت هناك مشكلات يمكن التعرف إليها وتحديد أسبابها الرئيسية ومن ثم إيجاد الحلول المثلى ، ومن خلال الخرائط الانسيابية يستطيع المسؤول معرفة ما إذا كانت هنالك عملية فعلا ، وهل هذه العملية مطابقة تماما للإجراءات والسياسات الحالية للمنشأة؟ كما تساعد هذه الخرائط على تصميم عمليات جديدة وكذلك إعادة تصميم عملية فنية كانت أو إدارية.

ومن أهم فوائد هذه الخرائط ما يلي:

. تحديد أفضل الأماكن لجمع البيانات.

. تشخيص المشكلة.

. تحديد أفضل الأماكن لتدفق العمليات الإنتاجية.²

¹Kaoro Ishikawa , La gestion de la qualité, traduire et adopté par J.M.Douchy,DUNOD , Paris , (1996) p102

²محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ص 333 .

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة المنطلقة من أسلوب الفحص

يعد أسلوب قائمة الفحص من الأساليب الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة بحيث يمتاز بسهولة الفهم ومحاولة

الإجابة على السؤال التالي: كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية معينة؟

ويستخدم هذا الأسلوب في جمع وتسجيل البيانات سواء على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة

وثابتة، ويساهم في تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لمعرفة وتحديد موقع الخلل في النشاطات ومدى تكراره،

كما يعتبر هذا الأسلوب من المراحل الأولى التي تنطلق منها عملية تحسين الجودة حيث يتم تطبيق واستخدام

أساليب إحصائية مثل: المدرجات التكرارية، خريطة باريتو وخرائط الرسم البياني الانتشاري، لذا يهدف أسلوب

قائمة الفحص إلى تسهيل عملية جمع البيانات.

1. المدرجات التكرارية

المدرج التكراري هو عبارة عن تمثيل البيانات التي عادة ما تميل إلى التركيز أو التجمع نحو مركزها عند أقصى قيمة

لهذه البيانات ثم تتدرج بالنقصان يمين ويسار هذه القيمة، ويستخدم المدرج التكراري في تحليل وتوزيع البيانات

بالإضافة إلى استخدامه في تأكيد نتائج عملية التحسين أو التطوير، ويتم تمثيل المعطيات بيانيا حيث تأخذ شكل

مستطيلات ذات عرض متساوي وارتفاع متغير، حيث يمثل العرض المعطيات أما الارتفاع فيشكل عدد الملاحظات

في مجال المعطيات حيث انه يبين توزيع قيم الملاحظات.¹

¹ قندوز نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، ص133

تحليل باريتو

تحليل باريتو أو خريطة باريتو سميت نسبة للعالم الاقتصادي الإيطالي ألفريدو باريتو وهي أداة بيانية تستخدم البيانات لمساعدة أعضاء فريق العمل على الاستخدام الأنسب للموارد النادرة لتحقيق أفضل النتائج وتساعد خريطة باريتو على تحديد المشاكل ذات الأولوية وتمثيل النتائج بيانيا في شكل خط بياني، وتستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة و السبب الرئيسي لرداءة الجودة.

وبموجب خرائط باريتو يتم تنظيم الأخطاء والمشاكل أو العيوب لمساعدة رجال الإنتاج من تركيز على الجهود الخاصة بحل المشكلة و تستند هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن 80 بالمائة من مشاكل الجودة سببه 20 بالمائة من المسببات

وبالتالي على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلكين ولتحقيق أكبر قدر ممكن من التحسين يجب تركيز الجهود على تقليل التكلفة بهذا العدد المحدود من الأسباب.¹

3 أسلوب الرسم البياني الانتشاري

ويسمى كذلك بمنحنى الارتباط أو " المبعثر " ويعتبر من الوسائل الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين إحداهما يكون مقياس للجودة لإحدى السلع أو الخدمات، ويطلق عليه من الناحية الإحصائية المتغير التابع أما العنصر الثاني فهو مقياس لإحدى العوامل المؤثرة على مقياس الجودة ويطلق عليه بالمتغير المستقل، وترجع تسمية المتغير التابع بناء على

¹Jean Marie Gogue .ref ,rece,citèe,p82

أن سلوكياته أو تحركاته تعتمد بشكل كبير على سلوكيات أو تحركات المتغيرات المستقلة وعلى هذا الأساس فإن هذه الطريقة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين و تساعدنا أيضا في عرض كيفية تغير الاتجاه العام للأحداث مع مرور الوقت

يستخدم منحنى الارتباط لبيان العلاقة الموجودة بين مجموعة من المعطيات المشتركة و التي تشكل ثنائية مثل

X و Y و المنحنى البياني يبين هذه العلاقة بشكل نقاط تشبه السحابة و بواسطة هذه الأخيرة تظهر العلاقة، فإذا

كانت العلاقة بين X و Y موجبة فهذا يعني أن القيم المتصاعدة ل X لها علاقة مع القيم المتصاعدة ل Y أما إذا

كانت العلاقة بين X و Y سلبية فإن قيم X التصاعدية ليس لها علاقة بقيم Y المتنازلة وبالتالي منحنى الارتباط يمثل

أداة ممتازة لقياس الجودة فهو يوضح كيف يتعلق جانب من المنتج بجانب آخر مختلف¹.

وفي الأخير إن إدارة الجودة الشاملة غايتها الأساسية إرساء نموذج نظامي متكامل هادف إلى تطوير وتحسين

أداء المؤسسات بإتباع أساليب وأدوات التحسين المستمر بالقدر الذي يؤمن رضا العملاء عن منتجاتها، وحتى

تتحقق هذه الغاية ينبغي أن يتسم هذا الأسلوب الإداري الجديد ألا وهو إدارة الجودة الشاملة أن يتسم بوضوح

شامل وكامل لكل من الإدارة والعاملين في كافة المستويات التنظيمية وفرق العمل أي بمعنى كافة الموارد البشرية

الموجودة في المؤسسة.

¹ قندوز نوال، مرجع سابق، ص، 110 .

الفصل الثاني:

محاور الجودة الشاملة لدى
العنصر البشري في ظل واقع
الحومة

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهم محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع حوكمة الشركات، باعتبار العنصر البشري يلقي اهتماما كبيرا في مجال إدارة الأعمال كونه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة وذلك من خلال تكريسه لأجل إدارة الجودة الشاملة ابتداء من عملية تهيئة الأرضية اللازمة وفق ما يتطلبه هذا الأسلوب الإداري الحديث من إحداث تغيير السلوك من خلال الثقافة كأساس صحيح لفاعلية المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى أهم العناصر الأساسية التي تجعل المورد البشري أكثر فاعلية وتتجسد هذه العملية من خلال واقع الحوكمة في المؤسسة لما تضمنه هذه الأخيرة من تعزيز وتجسيد لعملية التفعيل. ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية و تهيئتها كأرضية فعالة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أهم العناصر الأساسية في تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: دور حوكمة الشركات في تجسيد عملية التفعيل.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم لإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويتفق اغلب كتاب الإدارة أن المؤسسة من خلال مواردها البشرية وعن طريقها تتمكن من تحقيق الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي قد تواجهها وتحقق لها الاستمرارية وضمان البقاء على الساحة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء , إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعماله، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه على انه مجرد سلعة يبيعه ويشترهه وفقا لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام

2. مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه المرحلة في العالم الغربي في القرن الثاني عشر ميلادي، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، واهم ما ميز هذه المرحلة ظهور الآلات والمصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمال طويلة ، عدم توفر شروط السلامة ...)

3. مرحلة القرن العشرين :

لقد اتسمت هذه المرحلة بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية, خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلور في بداية القرن العشرين حيث كرس اهتماماته على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز أيضا على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفقا للإنتاجية المحققة من

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

قبلهم ، كما ظهرت أيضا في القرن العشرين فلسفة ماكس فيبر التي اقترنت البيروقراطية باسمه ، إذ طور من خلالها

العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء

للعاملين والمعيارية(النمذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما

أن لمدرسة التقسيمات لهنري فايول دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على 14 مبدأ من

مبادئ الإدارة التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز عليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي .

وظهرت أيضا تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها إلتون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد

للإعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن التي لعبت النتائج

المحققة من خلاله بتطور ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

4. نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين :

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وبالأخص مرحلة السبعينات والثمانينات والى حد الآن تطورات

ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن

معروفة آنذاك ومن ابرز هذه المتغيرات ما يلي :

. ظهور العمولة و شدة المنافسة.

. الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.

. التطور التكنولوجي وبمعدلات متسارعة.

. الإنداماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار .

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

وكخلاصة لهذا التطور التاريخي يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات وعوامل

مختلفة ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية وهو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة

التوافق بين الاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة.¹

- تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك اتفاق شامل على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج، والخدمات وهو الأكثر الموارد التي

تحتاجها الإدارة وسنستعرض أبصر التعاريف الخاصة بالموارد البشرية وهي كالآتي:

حيث يعرفها حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية بالقول " أن مصطلح الموارد البشرية يطلق على قوة

العمل في المؤسسة ،و الموارد البشرية هي أهم عنصر في عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا وغيرها،وهي تجعل

من تلك العناصر معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثر فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل."²

وعرفها احمد ماهر علي شبانا بأنها " هي التي تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات في

المؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة كما أنها تعنى أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب

العاملين."³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع العمليات والممارسات

¹ د.نجم عبد الله عزراوي ، د. عباس حسين جواد، تطور ادارة الموارد البشرية دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع،طبعة،سنة(2010) ص 66 69

² - حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان ، دون طبعة، لبنان، سنة(1997) ص 1.

³ احمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب ، دون طبعة، القاهرة،(دون سنة) ص117.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

و السياسات التي تعمل على تمتين العلاقة بين كل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة على تنمية ومهارات وقدرات الموارد البشرية في مختلف المستويات, وتطويرها والمحافظة عليها وهذا طبعا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق المصلحة العامة .

- دور الموارد البشرية في تدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة:

لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تغيير في الفكر الإداري ، إلا أن أسلوب معاملة قضايا المورد البشري تمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة ذاتها ومن ثم نجاح المؤسسة مثل الحاجة لإيجاد الظروف والمناخ الذي يساعد العاملين في أن يطوروا أسلوب أدائهم للأعمال كأن يعملوا في فريق واحد وان يتحملوا المخاطر من اجل تحقيق احتياجاتهم ورغبات العملاء . كما أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير، وقبول الفلسفة الجديدة والعمل على التطبيق الناجح لها ويتطلب ذلك جهود واتصالات مكثفة وواضحة لأجل شرح أسباب التغيير ومبرراته وتوقعات ادوار العاملين والتأثيرات المحتملة عليهم .

إن تبني إدارة الجودة الشاملة تترتب عليه بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الاعمال ، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومن ابرز الأمثلة الناجحة في دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة وهو ما حدث لمؤسسة زيروكس المعروفة والتي تعمل في مجال تكنولوجيا التصوير ففي خلال الثمانينيات من القرن الماضي فقدت هذه المؤسسة 50 بالمائة ممن حصتها السوقية لصالح المؤسسات اليابانية والأمريكية ومن خلال تبني برامج فعالة للجودة الشاملة تمكنت هذه المؤسسة من استعادة حصتها السوقية وهو ما مكنها من الفوز بشهادة الجمعية الأمريكية للجودة سنة 1988 .

ولقد ركزت هذه المؤسسة في سعيها لتحسين الجودة على عنصرين وهما:

. إرضاء العاملين و جعل تحسين الجودة قضية كل موظف، وكل وظيفة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

كما تم عقد برامج تدريبية مكثفة لكافة العاملين لشرح فلسفة الجودة الشاملة والتي ركزت على كيفية تحقيق العمل الجماعي، واكتساب مهارات العمل مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين، والأطراف الأخرى من أجل إكتساب رضاهم.¹

المطلب الثاني: التغيير السلوكي من خلال الثقافة كأساس صحيح لفاعلية المورد البشري

ضمن إدارة الجودة الشاملة

- ثقافة المؤسسة:

لقد اختلفت تعاريف ثقافة المؤسسة من باحث لآخر فقد عرف روجر هارسين ثقافة المؤسسة بأنها "النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكّل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية والغير الرسمية".²

في حين يعرفها ماهوني واثور على أنها " القيم المشتركة والمتمثلة في الأهداف والمهام الهامة التي تمثل السلوك الجماعي وتبقى فاعلة لمدة طويلة".³

وبالتالي يمكن تعريف ثقافة المؤسسة أنها مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة فهي تمثل روح المؤسسة الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة (2003) ص 67.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية..حلقات الجودة ..المفهوم و التطبيق، دون دار النشر، دون طبعة، القاهرة سنة (1998) ص 57.

³ فرانسيس ما هوني، كارل. جي. ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الفجر للطباعة و النشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، سنة (2000) ص 43.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

– أهمية ثقافة المؤسسة: تلعب ثقافة المؤسسة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية

الجماعة فثقافة المؤسسة تأثير كبير على سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وتأثر هذه الثقافة على جميع

النواحي التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها مثل كيفية اتخاذ القرار ومن يصممها؟ من و ينفذها؟ ومن يمتلك

سلطة الثواب والعقاب؟ والأهم كيف يتم التعامل مع العميل.¹

– ثقافة المؤسسة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

إن ثقافة المؤسسة الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل

الداخلي للأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسة هذا التكامل يوجد هاته الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها،

فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار وكل عامل يعمل ويتصرف على حسب قيمه أو قناعاته الخاصة، أما

بوادرها فهي توجه السلوك الإنساني نحو وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ثقافة إدارة الجودة الشاملة "هي مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة

والتي يجب تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية ومواجهة الظروف

الخارجية التي تحيط بها.

¹ حسان الخوري، الانصهار المؤسسي، مجلة الإداري، المجلد 30، العدد 06، جوان (2004)، ص 98.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 84.

– عناصر ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

لقد لخص بعض العلماء عناصر إدارة الجودة الشاملة في ثمانية عناصر وهي:

. جودة المعلومات وهذه المعلومات يجب استخدامها في عملية التحسين وليس من اجل الحكم أو الرقابة على الأشخاص.

. ينبغي أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.

. أن يكون هنالك مكافآت للنتائج المحققة.

. ينبغي أن يكون التعاون وليس التنافس من اجل العمل معا.

. أن تحضى الموارد البشرية (القوة الوظيفية) بالأمان في وظائفهم.

. أن يسود هناك نوع من الوضوح والعدالة.

. ينبغي أن تكون هناك عدالة في توزيع المرتبات.

. يجب أن يكون للموارد البشرية نصيب في ملكية المؤسسة.¹

مقاومة التغيير:

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على إحداث العديد من التغييرات المطلوبة من أجل ضمان تطبيقها على أرضية

¹أمال حمدي أبو الخير، التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس،

دون طبعة، القاهرة، سنة(1997) ص218.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

وأسس متينة من اجل نجاح هذا التطبيق، كما أن أي تغيير يحدث قد يلقي مقاومة من قبل العاملين داخل المؤسسة.

ويعرف التغيير المنظم على أنه تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

وإن عملية التغيير هي عملية مستهدفة وواقعية وفعالة أي أنها تملك قدرة التأثير على الآخرين وتوافقية بين عملية التغيير والرغبات والاحتياجات المختلفة لعملية التغيير.

ومن الأسباب الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي:

. الارتياح من المألوف والخوف من المجهول

. العادات: من خلال نظرية التعلم فان المورد البشري يكون عادات وأنماط سلوكية تحدد طريقة تصرفه وكيفية

الاستجابة للمواقف بحيث يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.

. سوء الإدراك: إن عدم إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائق كبير في وجه التغيير.

. المصالح المكتسبة: تقاوم الموارد البشرية التغيير إذا أحست بخطر على فقدان وظيفتهم.

إن مقاومة التغيير تعتبر أمرا حتميا حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية

وأخرى مدركة ليس في قوة العمل وإنما كذلك الإدارة ومهما كانت درجة هذه المقاومة يجب مواجهتها بشكل

إيجابي، ولا شك أن قوة الإدارة على التغلب مبكرا على هذه المقاومة يساعد على إزالة القلق والخوف المصاحب

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

لعملية التغيير ويكون التعامل معها من خلال التعامل المخطط والمدرّس من اجل تحييد المقاومة وكسب ثقة الموارد البشرية وتأييدهم لهذه التغييرات من خلال برامج توعوية يتم من خلالها شرح أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وباختصار فهناك بعض التوصايا لوضع حلول عملية قبل حدوث عملية التغيير:

. ضرورة التوجه إلى الموارد البشرية من خلال إعداد مقاربة جدية لهذا التغيير بشكل يسمح بالتكيف مع التحولات الحاصلة في المؤسسة وفي تنظيمها.

. وجوب البدء من الإدارة العليا حتى تكون مثال لكل من في المؤسسة.

. ضرورة جعل كل الموارد البشرية معنيين بالتغيير مع التدرج في تطبيق التغيير و اختيار الوقت المناسب لذلك.¹

المطلب الثالث: التعلم والتدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة

1. التعلم ضمن إدارة الجودة الشاملة:

يعرف علي السلمي التعلم على انه "اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان القدرة على مواجهة المواقف

لتحقيق المنافع".²

¹عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة و النشر و

والتوزيع، دون طبعة، عمان، سنة(1995) ص07، 285.

²علي السلمي، مرجع سابق، ص83.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ظل واقع الحوكمة

ويعرفه أيضا محمد سعيد أنور سلطان التعلم انه التغيير الدائم في سلوك الفرد نتيجة التجارب والخبرات المكتسبة.¹

وعليه يمكن القول أن التعلم هو الحصول على المعرفة لان المعرفة في حد ذاتها هي الفهم المكتسب من الخبرة أو الدراسة .

إن ما تقدمه المؤسسات من منتجات ليس هو في حد ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية ولكن المصدر الأساسي لها هو التقنيات والخبرات أو ما يعرف بالمعرفة في المؤسسة، وأصبحت المعرفة سمة العصر الجديد أو ما يطلق عليه بإدارة المعرفة.¹

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات والتسيير الاستراتيجي.

وتماشيا مع هذه التطورات يجب تغيير مهام ودور مدير الموارد البشرية ليتمكن في المساهمة في تسيير وإدارة المعرفة والتي أصبحت فرصة النجاح الأساسية للمؤسسة في ظل المنافسة البشرية، حيث أصبح تفوق المؤسسات مرتبط بجودة أصحاب الأفكار ، لذلك أصبح الأمر يتطلب أساليب جديدة في تسيير الموارد البشرية تضمن استقطاب أصحاب الأفكار من خلال توفير جو ملائم للإبداع يتميز بالودية بين العاملين .²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، سنة(2003). ص64

² موزاوي سامية، مرجع سابق، ص73.

. العوامل المساعدة على التعلم: هناك خمسة أشياء ينبغي على مدير الجودة إتباعها وهي:

. اعتبار التعلم استثمار ضروري للمؤسسة.

. تشجيع الأفراد للتعلم من أخطائهم في ظل المناخ الذي يشجع على المخاطرة.

. تحديد ونشر الموارد المتاحة للتعلم داخل المؤسسة.

. وضع خطط تعليمية .

. التأكد من أن الجميع على دراية بالمعايير الجوهرية.¹

2 . التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة

إن التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون عملية مستمرة ليس فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية

بل التغيرات البيئية أيضا التي تعمل المؤسسة في ظلها.

ويعرف التدريب من طرف سهيلة محمد عباس على انه "اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم او

مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم."²

حيث يرى ديمنج أن التدريب هو جزء حساس لتحقيق التحسين وهو من مسؤولية الإدارة، وان التحسين يعود

¹ وارين شمדת جيروم فاتجا، الدليل العلمي للقيادة و للمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة،

ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار أفاق الإبداعية العالمية، الطبعة الأولى، دون بلد، سنة(1997) ص104.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، 186.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

على المؤسسة بالنفع الكبير,لذا يجب أن يكون المدرب متمكنا ومسؤولا على تدريب كل شخص بنفس المهارة

وينبغي أن يكون التدريب سليما ومن أول الأمر، لان التدريب عملية مستمرة وليس امراً عابراً.¹

مبادئ التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

. إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب حيث يحدد احتياجاته أو يكشف عنها بطريقة أو أخرى

بمساعدة المتخصصين في التدريب.

. إن التدريب ليس بعلاقة منحصرة بين المدرب والمتدرب ولكن هناك أطراف أخرى في تلك العلاقة منهم الرئيس

المباشر للمتدرب الذي هو طرف أصيل في هذه العلاقة إذ يغذي المدرب بالمعلومات الأساسية الكاشفة

عن الاحتياجات التدريبية

. إن المدرب ليس فقط ناقل للمادة التدريبية وإنما هو فاعل ايجابي ليس فقط على المتدرب من خلال التأثير المباشر

فيه من خلال التفاعل معه في موقع التدريب وإنما له أيضا تأثير غير مباشر على رئيس المتدرب وكافة زملائه

المتصلين به في العمل

أن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية إذ يمارس دور ثلاثي الأبعاد فهو مصدر للمعلومات ويشترك

¹آمال حمدي، مرجع سابق، ص93.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

في تحديد احتياجاته التدريبية ومتلقي للخدمات التدريبية.

إن المبادئ الأساسية السالفة الذكر هي تقريبا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تقوم في الأساس على مفهوم المشاركة الكاملة من جميع أطراف المؤسسة لوضع تقنيات إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ الصحيح.¹

- تنظيم التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة:

يعبر التدريب عن مرحلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وللتدريب نوعين من الأمكنة التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارج المؤسسة، إلا انه ووفق إدارة الجودة الشاملة فانه بإمكان المؤسسة استعمال كلا المكانين، إلا أن هناك خطورة في الاعتماد كلي على مدربين خارجيين لأنه لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المديرين وزملاء المتدربين داخل المؤسسة وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المؤسسة، لذلك فانه من المفيد جدا اختيار من داخل المؤسسة.²

- تدريب الموارد البشرية من مختلف المستويات التنظيمية:

يعتبر تدريب الموارد البشرية في كل المستويات التنظيمية أمرا ضروريا وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن عملية تدريب الأفراد والجماعات هي عملية فنية تستهدف نتائج عملية في المؤسسة وتعتمد هذه المرحلة على التحليل التنظيمي الإداري أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة لكي يتبين لنا عدد الموظفين الذين هم بحاجة إلى التدريب في كل مصلحة أو قسم لأن عملية تخطيط التدريب تتطلب حصر الاحتياجات التدريبية، كما يجب أن يكون التدريب مرتكزا على المشكلات و ينقسم التدريب إلى ثلاث عمليات رئيسية وهي:

¹ علي السلمي مرجع سابق، ص 245، 246.

² جوزيف جابوسكي، مرجع سابق، ص 147.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

. تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.

. تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

. تدريب يتعلق بتحسين المهارات.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن التدريب يتميز بأربع مميزات هي:

. إن التدريب وظيفة أساسية ومستمرة.

. التدريب نظام متكامل في مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

. التدريب نشاط متجدد أي كل دورة تختلف عن سابقتها.

. التدريب عملية فنية وإدارية لأنه يحتاج إلى اللباقة في الحديثة والاتصالات الجيدة.

ويعني ذلك إن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بثورة جديدة في تدريب الموارد البشرية على جميع المستويات وفي جميع

الحالات، لذا فعلى المؤسسة المتبنية لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تدرك بان التدريب يعتبر بمثابة العنصر الرئيسي

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

¹ جوزيف جابولسكي، مرجع سابق، ص152.

المبحث الثاني: العناصر الأساسية في تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على الالتزام الفعلي من جانب الإدارة العليا للمؤسسة ومديري المؤسسة ككل فسلوكهم وأفعالهم هي التي تخلق الفعالية اللازمة من جانب المورد البشري داخل المؤسسة من خلال تنمية العلاقات والاتصالات داخل المؤسسة، بناء وتنمية روح التعاون وتمكين العاملين خاصة عن طريق تحفيزهم .

المطلب الأول: الاتصال داخل المؤسسة

نظرة عامة حول الاتصالات:

إن أساس تنمية العلاقات داخل المؤسسة هو إيجاد مناخ يمتاز بالصراحة والثقة ومتانة الاتصالات بين المدير والموارد البشرية أنفسهم، وقد اكتشف المديرون أن الصراحة والثقة والاتصالات هي لبنة الجودة الشاملة وبدونها لا يمكن الدفع بدفة الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.¹

وهناك تعاريف متعددة للاتصال ومن أهمها:

تعريف عبد الكريم أبو مصطفى " الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات."²

¹ يوسف محمد القبيلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الطبعة الثالثة، الرياض، سنة(1991) ص26.

² عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، دون دار النشر، دون طبعة، دون بلد، سنة (2001) ص22.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

أما أحمد بن مرسل فيعرفه "انه العلاقة التبادلية بين طرفين أو اكر وهي العلاقة القائمة بين مرسل ومستقبل

يشتركان في عملية تبادل المعاني، باستخدام نظام معين من الإشارات والرموز مفهومة من كلا الطرفين حتى يعي كل

طرف ما يقوله الطرف الآخر من معاني تحقيقا للاستجابة المطلوبة بينهما.¹

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن كل منها تتفق على أن الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين

شخصين أو أكثر.

أما فيما يتعلق بمضمون الاتصال فهناك تصنيف شائع يميز بين الاتصالات وهي:

. **الاتصالات الرسمية:** هو اتصال له قنوات معروفة ومحددة واتجاهات متفق عليها كالاتصال من الأسفل إلى

الأعلى أو من الأعلى إلى الأسفل والاتصال الأفقي وفي نظرة الإدارة هو اتصال يقترن بالسلطة.

. **الاتصالات الغير الرسمية:** هو ذلك الاتصال الذي يعبر عن الرغبة التلقائية من الأفراد والجماعات في إقامة

أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي كالصداقة مثلا التي تخلق ظروف للاتصال والحديث بين العمال وتعتمد المؤسسة

المتبينة للجودة الشاملة على الاتصالات التي تتدفق من كل الاتجاهات من الأعلى ومن الأسفل وأفقيا، وعلى

مدير إدارة الجودة الشاملة أن يراقب عملية الاتصال وأن يسعى لكشف عن أي خلل والعمل على تحسينها.²

¹ أحمد بن مرسل، منبج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية،

دون طبعة، الجزائر، سنة (2003) ص 21.

² مجيد جاسم، دراسات في الايزو، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، سنة (2002) ص 199.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

وينبغي أن تكون قنوات الاتصال موجهة نحو النهوض بالجودة مع عدم إغفال الأهمية البالغة للاتصالات الخارجية

مع العملاء لأهميتها بالنسبة للتحسين المستمر للجودة، والعمل على فهم الأسباب التي تحول إلى عدم انضمام

عملاء جدد للمؤسسة والدوافع التي جعلتهم أن يكونوا عملاء للمؤسسة أخرى.

ومن المبادئ الهامة في عملية الاتصال أن تكون المعلومات مركزة خالية من البلاغة الزائدة وبتكلفة يسيرة والابتعاد

عن الاتصالات المعقدة.¹

.العوامل المساعدة على تنمية المهارات داخل المؤسسة:

هناك مجموعة من العناصر الذي ينبغي إتباعها من اجل تنمية المهارات داخل المؤسسة وهي:

. إتمام الاتصال بوضوح وانتظام

- تنمية الثقة في النفس لدى المورد البشري

. الحصول على المعلومات الحقيقية من الموارد البشرية عن طريق تشجيعهم لإبداء آرائهم حول سلوكيات وتصرفات

مديرهم.

. الإنصات للموارد البشرية.²

¹ طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، سنة(2001) ، ص50.

² وارن شمدت جيروم فالتجا، مرجع سابق، ص،41.

المطلب الثاني: بناء التعاون وروح الفريق

- نظرة عامة حول التعاون وروح الفريق في المؤسسة: يمكن تعريف فرق العمل على أنه مجموعة من العمال

تتكون من أكثر من عاملين يتفاعلون مع بعضهم بشكل ثابت نسبيا وفق قيم وسلوكيات من اجل تحقيق أهداف المؤسسة الموكلة إليهم.

ومن أهم فرق العمل في هذا المجال ما يلي:

1 - فرق تحسين الجودة

فرق تحسين الجودة هي مجموعة من الأشخاص لديها معارف وخبرات ومهارات متناسبة تجتمع من اجل حل مشكلة معينة وهي تغطي العمليات الإنتاجية والتشغيلية بكاملها حيث تأخذ على عاتقها القيام بتحليل العمليات والتعرف على حاجات العملاء والاتصال بالموردين وعادة ما يتكون هذا الفريق من خمسة إلى عشر أعضاء حتى يكون هذا الفريق فعال ويسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر.

إن لهذا الفريق دور هام في تنمية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لحل المشاكل و اتخاذ القرارات كما أنها تعمل على تحسين العلاقات وبناء جسور الثقة بين أعضائها.

وينبغي دمج عمل الفريق في هيكل والنظر إليه على انه جزء منه وليس أمرا مؤقتا ينتهي في فترة معينة من الزمن.¹

¹محموظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العموم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2001/ 2002)، ص106.

2 - حلقات الجودة:

حلقات الجودة هي مجموعة من الأشخاص يتراوح عدده ما بين ستة إلى ثمانية أشخاص يعملون بصفة تطوعية ويعقدون اجتماعات دورية خلال ساعات العمل بهدف تحيد مشاكل العمل ودراستها وإيجاد حلول لها وتقديم هذه الحلول إلى الإدارة، ولقد أدى تطبيق هذا الأسلوب وبصفة خاصة في المصانع اليابانية إلى رفع مستويات جودة المنتجات النهائية.

ويجب على مدير إدارة الجودة الشاملة مساعدة أعضاء الفريق على فهم أربع عناصر أساسية:

. رسالة فريق العمل ومعطياتها.

. العميل المستخدم لناتج العمل.

. متطلبات هذا العميل.

. كيفية الاستفادة من الاعتماد المتبادل

لكن الأمر لا يجب أن يتوقف عند هذا الحد بل يجب على مدير الجودة الشاملة أيضا أن يوفر الأدوات التي يحتاجها أعضاء فريق العمل لإشباع احتياجات العميل، ويجب أن يتأكد من قوة الدافع الموجودة لدى الفريق لإتمام العمل وتحقيق الأهداف، ويقوم مديرو الجودة الشاملة بالمشاركة في أنشطة عمل فرقهم وفي تحمل المسؤولية أيضا.

. أهم العوامل المساعدة على بناء التعاون وروح الفريق في المؤسسة :

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر في المدير لكي يتمكن من بناء التعاون و روح الفريق في المؤسسة

وهي:

. الاعتراف بفاعلية عمل الفريق واستغلال ذلك في المؤسسة.

. توفير التدريب اللازم لنشاط الفريق.

. تسهيل الجهود التعاونية لعمل الفريق.

. مكافأة وتقدير فريق العمل.

. إزالة معوقات عمل الفريق.¹

المطلب الثالث: تمكين العاملين:

. تمكين العاملين لاتخاذ القرارات:

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة، ويمكن تعريفه على انه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. ويحتل هذا الإجراء أو الأسلوب أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية خصوصا إذا فكرت المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو يساعد على خلق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وأيضا على اختصار الوقت إذا يجب تمكين العاملين من اتخاذ القرارات اللازمة في التعامل مع العملاء.

. علاقة الإدارة بالعاملين المتبنية لمفهوم تمكين العاملين:

إن المؤسسة المتبنية لمفهوم تمكين العاملين من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاقة أساسها المشاركة الايجابية من

¹ وارين شمדת جيروم فاتجا، مرجع سابق، ص61، 67

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

قبل العاملين وتحول السلطة والمسؤولية والرقابة للمستويات الأدنى إضافة إلى الإدارة التي تحدد الإطار الذي يمكن

للعاملين التحرك فيه وفق لنطاق مسؤولياتهم، والاهم من ذلك هو رغبتهم في تحمل المسؤولية عن قراراتهم خاصة

النتائج المالية الناتجة عن هذه القرارات.¹

ويشترط في عملية التمكين ما يلي:

. تقديم توجيهات واضحة حول كل مل يتعلق برؤية وغاية المؤسسة الإستراتيجية المتبعة وطرق وكيفيات إرضاء

العميل.

. التعريف وتحديد جميع العملاء الداخليين والخارجيين.

. تحديد مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.

. وضع نظام خاص للمساعد في اتخاذ القرارات.

. تدريب وتأهيل العاملين.

. تحديد مؤشرات ومعايير قياس مدى رضا العميل.

. الاعتراف وتخصيص نظام المكافآت.

وعليه فان تمكين العاملين يعني منح الفرصة لكل عامل للسيطرة وحرية أكبر في مجال عمله من خلال التنازل عن

بعض الأنشطة والمهام والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف.²

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية ، دون بلد، سنة(1997) ص167.

² موزاوي سامية، مرجع سابق ص64.

المفاتيح الرئيسية للتمكين:

. تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أول خطوة يقرها المدير هو لماذا يريد تبني برنامج تمكين العاملين, ومن بين هذه الأسباب هو إدارة الجودة الشاملة وهذا من اجل تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى الجودة وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

. التغيير في سلوك المديرين: وذلك من خلال تعلم التخلي عن قدر معين من السلطة حتى تمكن المرؤوسين إمكانية تنفيذ عملية التمكين

. تحديد القرارات للمرؤوسين: يجب تقديم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحيد نوعية القرارات الذي يجب أن يشارك فيه المرؤوسين بشكل مباشر.

. تكوين فريق العمل: بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب فريق العمل وحتى يمكن للمرؤوسين من إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين مع أفراد آخرين.

. إختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات مع الآخرين بشكل جماعي, وبالتالي يفضل أن تتوافر لدى المؤسسة معايير واضحة ومحددة لاختيار الأفراد.

. توفير عملية التدريب: التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل للمشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز للرفع من مستويات المهارات والفنيات للعاملين.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

. وضع برامج للتقدير والمكافآت: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، ويجب أن تقوم هذه الأخيرة بتصميم نظام خاص بالمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.¹

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أخرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وعن طريقها تتمكن المؤسسة من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء.

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تجسيد عملية تفعيل المورد البشري

ضمن إدارة الجودة الشاملة

مما لا شك فيه أن حوكمة الشركات لما تعتمده من مبادئ و التي أصبحت تعطي الصورة الحقيقية لواقع الوحدات الاقتصادية حيث أصبحت تواجه الفساد خاصة الإداري والمالي منه كما أنها تلعب دورا أساسيا في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة خاصة المورد البشري الذي يعتبر العنصر الهام في تطبيق حوكمة الشركات من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أهم هذه الأهداف حيث تساعد في تفعيل العنصر البشري ضمن واقع إدارة الجودة الشاملة , حيث سنتناول في هذا المبحث متطلبات الحوكمة ، إضافة إلى دور المورد البشري في إرساء مبادئ الحوكمة وصولا إلى ما تضيفه الحوكمة كقيمة مضافة لكافة الأطراف .

¹خطوات لتنفيذ تمكين العاملين، من على صفحات الانترنت: : Alotaibi،

<http://www.swalif.net/sforum1/showthread.php>

المطلب الأول: دوافع تطبيق الحوكمة

يعتبر الفساد من بيت أهم الدوافع التي دفعت بالمؤسسة للاستنجاد بنظام الحوكمة حيث أصبحت ظاهرة مستشرية في أوساط العمال بالمؤسسة الأمر الذي استوجب البحث عن آلية جديدة من أجل معالجتها ومن بين أهم أنواع الفساد هو الفساد الإداري والمالي.

الفساد الإداري والمالي:

تعريف الفساد: يقصد بالفساد في المجال الاقتصادي إستعمال السلطة لمنافع خاصة، وهو بذلك يعبر عن الانحراف في الواجبات الرسمية لمنصب عام لأجل الحصول على مكاسب تتعلق بالثروة أو المكانة.

ولعل أهم صور الفساد ما يتعلق بالرشوة، المحسوبية، استعمال مال الغير لقضاء أمر معين ومن أهم أسبابه عدم إحترام القانون وغياب الشفافية والمساءلة، ويمكن إعطاء بعض تعاريف الفساد كما يلي:

تعريف البنك الدولي: هو استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عامة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عملية ما.

أما منظمة الشفافية الدولية فقد عرفت على أنه سوء استخدام السلطة لأجل تحقيق مكاسب خاصة . ومن خلال التعاريف المقدمة للفساد وبغض النظر عن الجهة التي عرفتة إلا انه نجد أنها تتفق على أن الغرض منه هو الحصول على منفعة خاصة مهما تعددت الطرق والوسائل لأجل هذا الكسب

- أسباب الفساد:

نذكر من بين أهم أسباب الفساد ما يلي:

- إنتشار معدلات الأجور مع الفقر يؤديان إلى الفساد.

- ضعف معدلات التنمية.

- السرية في بعض الصفقات الكبرى وما ينجم عنها من تلاعب في نتائجها.

- ضعف جهود مكافحة الفساد.

- عوامل اجتماعية وأخرى ثقافية مثل غياب الوعي الأخلاقي.¹

- فضيحة إنرون:

انشأ رجل الأعمال كينيث لاي شركة إنرون للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد 16

سنة من إنشائها أكبر شركة للطاقة في العالم أما الأسباب التي أدت إلى سقوط وانهايار هذه الشركة هي:

أن الشركة استخدمت الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد والتي تسمى بأساليب تضخيم الأرباح وفي

بعض الأحيان بالمخالفة للحقيقة وذلك للحفاظ على ارتفاع السهم بالإضافة إلى رقم قيمة الاستثمارات مما يعطي

الانطباع بالنجاح الكبير للشركة، كما قامت شركة إنرون بإنشاء العديد من الشركات المشتركة التي تمتلك فيها

و حصص كبيرة وذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر تلك الشركات.

ولعل هناك سبب آخر يدل على عدم التزام الشركة بممارسات الإدارة الحاكمة حيث أنها كانت معقدة بصورة

كبيرة مما أدى بقيام المساهمين بالاعتماد الكلي على التقديرات الخاصة بمديري الشركة الذين لم يقوموا بأداء

واجباتهم في هذا الشأن بصورة سليمة نتيجة لوجود تضارب المصالح.

¹ عبد القادر خليل ، الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد، بحوث اقتصادية

عربية، العدد 46 ، بيروت ، لبنان سنة 2009 ، ص94.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

وتعد فضيحة إنرون من أكبر الفضائح بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أصبحت بين يوم وليلة إلى أكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة .

ومن بين الدوافع أيضا نجد أزمة شركة وولد كوم الأمريكية للاتصالات عام 2002 وترجع هذه الاخيارات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى عملية التدليس التي يمارسها مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات المحاسبية المنافية للحقيقة.

يضاف إلى ذلك وكما أشارت العديد من الدراسات بأن من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هيكل التمويل ونقص الشفافية وعدم تطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند بدورها على تطبيق مبدأ الشفافية وتحقيق الإفصاح عن المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير السليمة .

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه من بين الأسباب الهامة لانهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تركز على تطبيق المبادئ المحاسبية وكذلك نقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار المعلومات والبيانات الحقيقية التي تعبر عن الوضعية المالية الحقيقية لهذه الوحدات الاقتصادية.¹

¹ د. عبد الوهاب نصر علي و د. شحاتة السيد شحاتة،مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة،الدار الجامعية الإسكندرية (2006 - 2007) ص 140.

- الإستراتيجية الشاملة لمواجهة الفساد:

إن بناء استراتيجيات لمواجهة الفساد يقتضي خلق بيئة للنزاهة بما فيها الشفافية والمساءلة وبصفة عامة من اجل مكافحة الفساد يجب تعزيز ما يلي :

- 1- **المحاسبة:** وهي خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والأخلاقية إزاء أعمالهم وقراراتهم.
- 2- **المساءلة:** وهي من واجب الموظفين العاملين سواء كانوا منتجين أو إداريين وتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم وتقييم مدى نجاعتهم في تنفيذها حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية وأحكام القانون.
- 3- **النزاهة:** وتتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، كما يرتبط بمفهوم النزاهة والشفافية الذي يتعلق بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة.
- 4- **الإفصاح:** عن المعلومات وتعزيز حق المساهم في الحصول على المعلومات اللازمة ن أعمال المؤسسة.¹

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في إرساء مبادئ الحوكمة

- المسير في المؤسسة:

يعتبر المسير الشخص المسؤول في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة كما أن المسير يكون مسؤول عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها الإدارة للمساهمين

¹عبد القادر خليل، مرجع سابق، ص95.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

والمسير هو حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد

إدارتها بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة. وإن التحديد الواضح لسلطات و

مسئوليات المسير تعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمة الشركات.

ويمكن تحديد تلك السلطات كالتالي:

- أن المسير سوف يقوم بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالشركة، و أيضا الموضوعات التي أسندت إليه بصفة

استثنائية و التي تقع ضمن اختصاصات مجلس الإدارة .

- للمسير الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات، و إجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامها و التوقيع على العقود

بالتبابة عن الشركة و ذلك في القانون و النظام الأساسي للشركة.

و في الأخير نذكر بان المسير هو الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و توجيه الآخرين و الإشراف عليهم والرقابة

على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبها الوظيفي.

- مجلس الإدارة:

هو من الآليات المستعملة من طرف المساهمين لمراقبة المسير، حيث هو الذي يحدد السياسات الإستراتيجية

للمؤسسة، و يتم اختيار أعضائه بواسطة ممثلين عن أصحاب المؤسسة حيث يعملون لتحقيق مصالحهم و لذلك

فإن أعضائه يتحملون مسؤولية قانونية عن أعمال المؤسسة، و نظرا لوجوده في قمة المؤسسة فان بإمكان أعضائه

مراقبة قرارات الإدارة و التأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم.

إن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المساهمين بمسائلة المسيرين و محاسبة أعضائه عن أدائهم لتحقيق

أهداف المؤسسة و تحقيق مصالح المساهمين، و هذا هو السبب في وجوب إعطاء مجلس الإدارة درجة كافية من

الاستقلال تمكنه من مراقبة المسيرين و فصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب.

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

- مسؤوليات مجلس الإدارة: على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة و الرقابة الفعالة على

الإدارة من قبل مجلس الإدارة ، و ضمان مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه كل من المؤسسة و المساهمين من خلال

ما يلي:

- العمل بموجب معلومات كافية و موثقة وبذل العناية و الحرص على مصلحة المؤسسة و حملة الأسهم.

- المعاملة العادلة لكافة المساهمين.

يجب على مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح، كما

تنص مبادئ حوكمة الشركات على انه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:

- تحديد الجهة الموكلة بالتدقيق الداخلي.

- الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المدققين الخارجيين.

- ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة.¹

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين،

الدار الجامعية الإسكندرية، سنة (2008)، ص2 .

المطلب الثالث: دور الحوكمة كمكمل للجودة في خلق القيمة المضافة

لكافة الأطراف بالمؤسسة

- أصحاب المصلحة:

في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963) ، مفهوم أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة، والتعريف الأكثر شهرة والذي يعطي معنى مصطلح PP على أوسع نطاق هو الذي اقترحه فريمان بأن أصحاب المصلحة"هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية. ويعني في هذه الرؤية :موردين ، جماعات الضغط ، العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع ككل.¹ وبما أن الجودة تخلق القيمة للمستهلك فالحوكمة تعتبر كمكمل وعامل رئيسي حيث تستطيع المؤسسة من خلال تطبيقها أن تخلق القيمة المضافة لكافة الأطراف بالمؤسسة وذلك ما تجسد فعلا من خلال النموذج الآتي:

- النموذج الياباني الألماني:

إن هذا النموذج موجود أساسا في كل من اليابان وألمانيا ، وتحتل فيها البنوك الكبيرة ومؤسسات التأمين والدولة أي الآليات الداخلية للحوكمة مكانة مهمة خاصة بالدور الذي تلعبها البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية في رأس مال أغلب المؤسسات ، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي ، كما أن مجالس الإدارة تمتاز بالفعالية أكثر نتيجة لمكوناتها من مختلف أطراف أصحاب المصالح ، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا.

¹Christine la garenne(Entreprise et environnement) P 163

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

إن هذا النموذج يدعى كذلك بنموذج البنوك أو نموذج Block Holder ، و يتصف بملكية مركزة .

ويتميز نموذج البنوك بالخصائص التالية:

- عدد الشركات المدرجة بالبورصة ضعيف مقارنة بنموذج السوق المالي .
 - أسواق رأس المال بها سيولة قليلة، فهي مواتية لعروض الشراء العامة.
 - عمليات تقديم وعرض القوائم المالية عرضية وغير ملزمة ولا محددة الفترات
 - وجود مناهج لحوكمة الشركات في هياكل إدارة البنوك بشكل كبير.
- إضافة إلى ما سبق، يتميز نموذج البنوك المطبق في فرنسا، ألمانيا واليابان بما يلي:

- 1- التركيز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت.
- 2- ضعف في حماية المساهمين ذوي الأقلية في الحصص.
- 3- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- 4- .سعي مجلس الإدارة إلى الدفاع عن مصالح الشركة ومصالح المساهمين على حدٍ سواء
- 5- إرتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القوي، خاصة بعد إنضمام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتهم.

كما تولي المنظمات والباحثين في اليابان الاهتمام لثلاث أبعاد أساسية في موضوع الحوكمة، والتي تجعل منها كفاءة

في التطبيق وهي :

- 1-القياس: يتجسد ببناء أنظمة معلومات تعطي حكماً دقيقاً وصادقاً عن الإدارة والأداء المالي بالخصوص
- 2-الرصد والرقابة: يتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاتها البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات.

التحفيز: الذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة إلى زيادة قيمة الشركة.¹

- دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء

الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها:

-التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها

-إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

-تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.²

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري -المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات

الأعمال"الأعمال و المجتمع -دار وائل للنشر و التوزيع-عمان ، الأردن -الطبعة الأولى 2005 ص453،454.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة،

الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ضل واقع الحوكمة

و صفو القول أن حوكمة الشركات هي الحاضنة الرئيسية والدافع الأساسي التي تستطيع أي مؤسسة من

خلالها أن تدفع المورد البشري إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ضل الالتزام بتطبيق مبادئ هذه الأخيرة في

إطارها الصحيح باعتبار حوكمة الشركات نقطة التناظر بين محور ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية ومحور تحقيق

الغاية أو الهدف ألا وهو إدارة الجودة الشاملة وذلك اعتبارا من أن العنصر البشري هو العامل الأساسي في تحقيق

إدارة الجودة الشاملة لأنه هو من سيتولى عملية القيادة لهذا الأسلوب الإداري الحديث.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمؤسسة
الجزائرية للمياه بسعيدة

إن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تسعى جاهدة على إنتاج سلع وخدمات خالية من العيوب من أجل إشباع حاجات ورغبات زبائنها ولن يتأتى هذا إلى من خلال إدارة جودة شاملة وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إرساء هذه الفلسفة في ظل واقع المستجدات المتلاحقة في زمن تسعى فيه المؤسسات الاستحواذ على القسط الأكبر من الزبائن، ولن تبلغ هذا الأمر إلا من خلال الاستغلال الأمثل لطاقتها الكامنة والكفاءات الموجودة وذلك من خلال تبنيها لحوكمة الشركات باعتبارها السبيل الوحيد من أجل تصويب وتحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا الصدد تتراءى علينا الإشكالية الآتية:

هل تمتلك المؤسسة القدرة على استغلال المورد البشري لأجل إدارة الجودة الشاملة؟

وهل للحوكمة دور في ذلك؟

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الربط بينه وبين الجانب التطبيقي، وللإجابة على السؤال السابق قمنا بدراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة باعتبارها مؤسسة رائدة وتمارس نشاطا له القيمة المضافة على الاقتصاد الوطني ومنه نقف على واقع قدرة المؤسسة على تفعيل الموارد البشرية وذلك من خلال حوكمة الشركات. وقد اعتمدنا في دراستنا على بعض الأساليب منا المقابلة الشخصية وبعض الأسئلة في شكل استمارة استبيان موجهة لعينة من العمال.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

إن الشركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية تملكها الدولة و هي تابعة مباشرة للشركة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة، و تقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ 13862890.34 م³، كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه (SONADS) إلى غاية الثمانينات، حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة، ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة الوطنية مقسمة إلى مناطق و انتمت سعيدة غلى منطقة تبارت حتى سنة 1988 ، حيث أصبحت مؤسسة ولائية تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية اسمها " الجزائرية للمياه " منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 2001/04/21 ، وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006 .

وتعتبر الجزائرية للمياه على مستوى التراب الوطني المتعامل ألوحيد المكلّف بتسيير و توزيع المياه الصالحة للشرب، حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه و المخطط الوطني للتمنية ، حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها و عدم تبذيرها.

الموقع :

تبلغ مساحتها 4393 م² هذه بالنسبة للشركة الأم ، أي المركز و لها عدو فروع في ولاية سعيدة (سعيدة ،

الرباحية ، عين الحجر ، يوب و الحساسنة)

المطلب الثالث: الطاقة الاستهلاكية للمؤسسة

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بالدور أساسي في عملية البحث و التنقيب عن المياه و عندما يتم اكتشاف نقاط وجود المياه و الحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهام للجزائرية للمياه ، حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه و و القيام بمعالجتها تم توزيعها على المواطنين و لجلب هذه المياه تقوم باستهلاك :

الكهرباء 1140379.9 KWH سنويا.

أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

- ماء جافيل : 1360 كلغ

-سول فات الألمنيوم : 1850 كلغ

- الحامض الجيري : 2288 كلغ

إن عملية استخراج المياه تمر بعدة مراحل، بحيث تقوم مؤسسة الري بعلمية البحث و التنقيب و من تم استخراج المياه لتتولى المؤسسة الجزائرية للمياه عملية ضخ و استخراج المياه، ثم معالجتها لجعلها صالحة للاستهلاك و القيام بعملية توزيعها على المواطنين و فق مخطط مسطر.

تطور الإنتاج: خلال السنوات السابقة و منذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية و التوزيعية للمياه في تطور

و تقدم مستمر و ذلك باعتبار أن مدين سعيدة هي مدينة المياه .

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

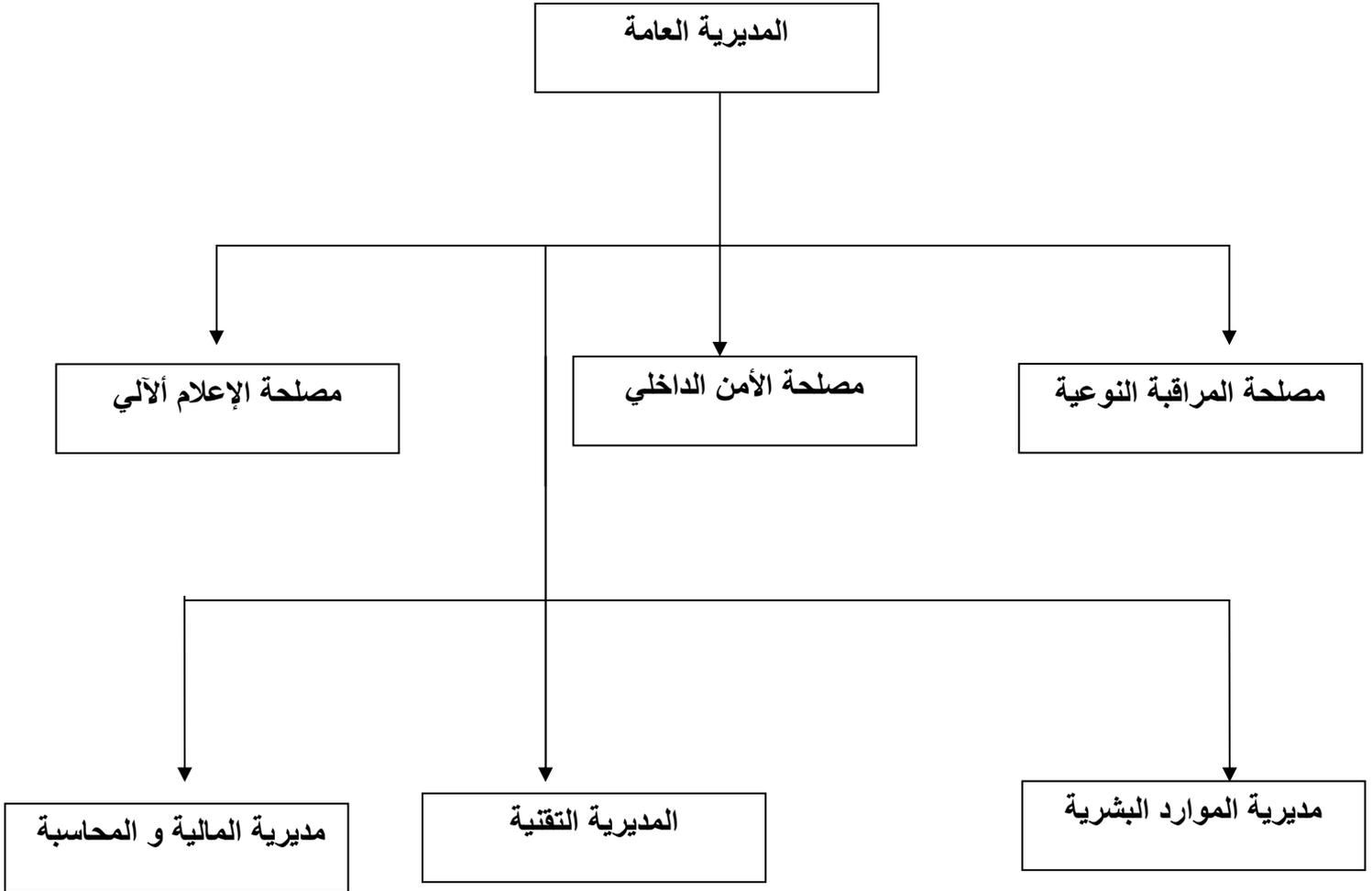
المطلب الأول: دور الهيكل التنظيمي

تهتم بتنظيم سير الوحدة و الربط بين المصالح و التنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات في الشركة و تساعده أمانة المديرية التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج، و أيضا القيام بعمليات الهاتف ، الفاكس و بعث الرسائل و استقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل و المقابلات و كذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعلمية سياسة الرقابة و كلها ترسل إلى المدير العام .

المطلب الثاني: مهام المدير العام

- تبرم العقود و الصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة و الإمضاء على الشيكات .
 - يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون .
 - له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تخص الشركة.
 - يمثل الوحدة في اتجاه كل الوزارات و المؤسسات العمومية و الإدارية.
 - الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها .
- كل هذه الأعمال توافق من طرف مجل الإدارة الذي يتكون من 05 أعضاء يتم تعيينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة، كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام.
- يجتمعون 03 أو 04 مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية و الإنتاجية للوحدة، كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية السنة و ذلك لتقييم السنة المالية و هناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره.

شكل رقم: (1-3) المديرية العامة



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: تحليل الاستمارة

من خلال التبرص الذي قمنا به في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة ، أجرينا دراسة على مجموعة من العمال تتكون من 107 عامل، وزعت على كل واحد منهم استمارة تكون من 26 سؤال وهذا لإلقاء الضوء على ما مدى قدرة هذه المؤسسة على تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة في إطار حوكمة الشركات. صدق وثبات الأداة:

الجدول رقم(3-1) صدق وثبات الاداة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.811	26

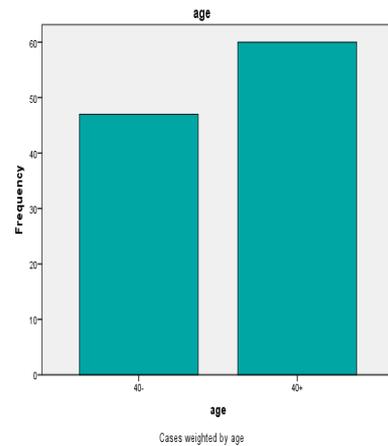
من خلال الجدول أعلاه نجد أن ALFA CRONBACH

يقدر بـ0,811 وبالتالي هذا دليل على وجود ترابط بين الأسئلة.

الجدول رقم(3-2) الفئة العمرية

الشكل رقم(3-1)

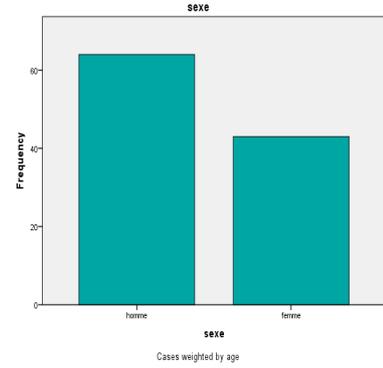
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 40-	47	43.9	43.9	43.9
40+	60	56.1	56.1	100.0
Total	107	100.0	100.0	



التعليق: نلاحظ أن هناك نوع من التوازن في امتلاك المؤسسة على مؤهلات بشرية توافق بين الشباب والخبرة حتى

لو أن هناك فارق يقدر بنسبة 12 بالمائة للعمال الذين يتجاوز سنهم 40 سنة.

الشكل رقم (3-2)



الجنس:الجدول رقم:(3-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid homme	64	59.8	59.8	59.8
femme	43	40.2	40.2	100.0
Total	107	100.0	100.0	

التعليق: نلاحظ أن هناك توازن نسبي ما بين عدد الذكور والاناث 59,8 و 40,2 على الترتيب مقارنة ببعض

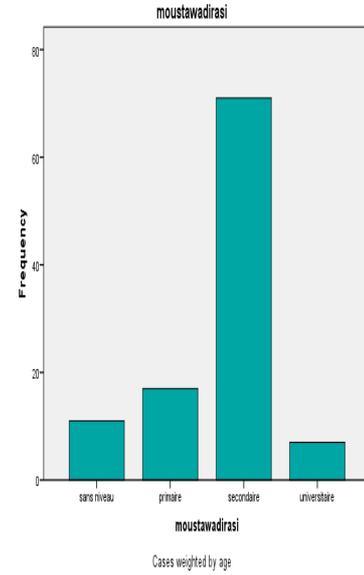
الشركات التي يغلب فيها نسبة الذكور هذا دليل على أن للمؤسسة سياسة توظيف تعتمد على ما تفرضه طبيعة

العمل .

الشكل رقم (3-3)

المستوى الدراسي: الجدول (3-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sans niveau	11	10.3	10.4	10.4
primaire	17	15.9	16.0	26.4
secondaire	71	66.4	67.0	93.4
universitaire	7	6.5	6.6	100.0
Total	106	99.1	100.0	
Missing				
System	1	.9		
Total	107	100.0		



التعليق: نلاحظ أن المستوى التعليمي لمعظم عمال العينة المدروسة من المستوى الثانوي يقدر بنسبة 66,4 أي ما

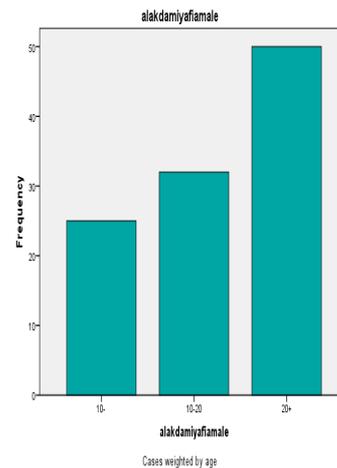
يمثل 71 عامل وهذا دليل على أن المؤسسة لا تركز كثيرا على الكفاءات العلمية بقدر ما تركز على عملية التكوين

في إطار واقع الحياة العملية .

الشكل رقم (3-4)

الأقدمية في العمل: الجدول رقم (3-5)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
10-	25	23.4	23.4	23.4
10-20	32	29.9	29.9	53.3
20+	50	46.7	46.7	100.0
Total	107	100.0	100.0	

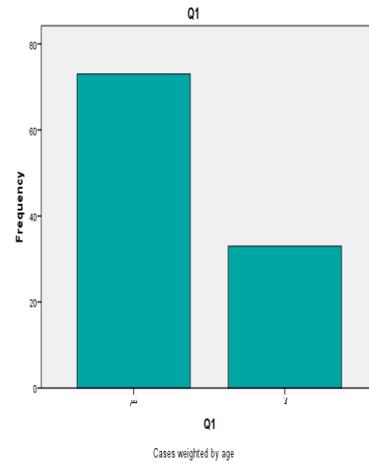


التعليق: نلاحظ أن نسبة العمال الذين تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة تقدر بـ 46,7 بالمائة وهذا دليل على أن المؤسسة تمتلك يد عاملة ذات خبرة مهنية مقبولة إضافة إلى أن هذه المؤسسة تنتهج سياسة التشبيب والتجديد في أوساط عمالها.

الشكل رقم (3-5)

السؤال الأول: الجدول رقم (3-6)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	73	68.2	68.9	68.9
Valid لا	33	30.8	31.1	100.0
Total	106	99.1	100.0	
Missing System	1	.9		
Total	107	100.0		

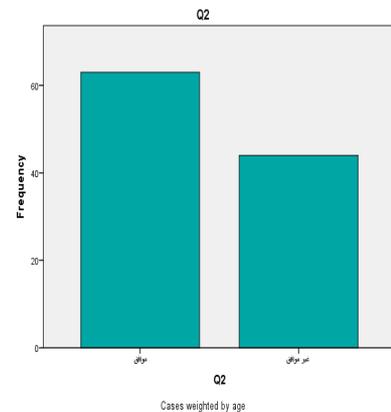


التعليق: يعتبر نشر المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مقبول وهذا دليل على أن المؤسسة لديها الطموح على جعل العمال ملمين بهذا المفهوم من خلال الدور التحسيني الذي تلعبه إدارة المؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها من اجل نشر هذا المفهوم.

الشكل رقم (3-6)

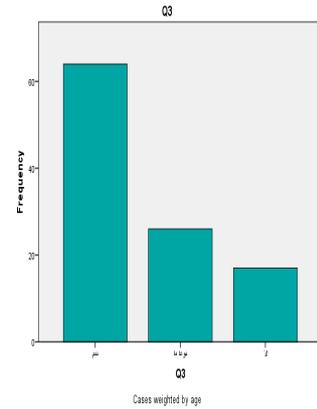
السؤال 2: جدول رقم (3-7)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	63	58.9	58.9	58.9
Valid موافق غير	44	41.1	41.1	100.0
Total	107	100.0	100.0	



التعليق: نسبة الموافقة المقبول يعكس ما مدى بعد نظرة المؤسسة لأجل الوصول إلى تحقيق الرضى الكامل عن أداءها من خلال الاهتمام بكافة أطراف التعامل في إطار تنفيذ إستراتيجية المؤسسة .

الشكل رقم: (3-7)

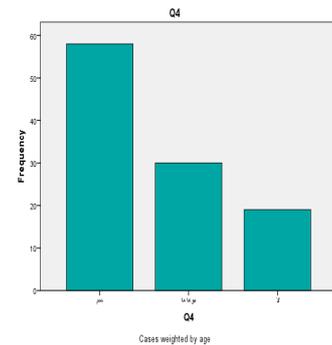


السؤال 3: الجدول رقم: (3-8)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	64	59.8	59.8	59.8
نوعا ما	26	24.3	24.3	84.1
لا	17	15.9	15.9	100.0
Total	107	100.0	100.0	

التعليق: تسعى المؤسسة جاهدة على أن تجعل الزبون هدفها الأول من خلال العمل على تلبية كل احتياجاته بغية تحقيق الرضا التام لعملائها.

الشكل رقم (3-8)



السؤال 4: الجدول رقم (3-9)

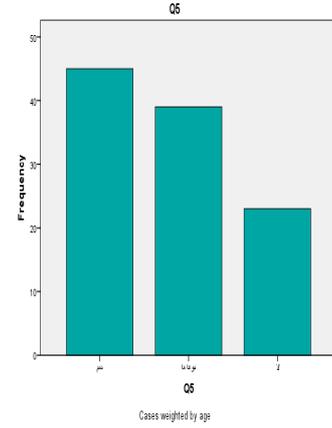
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	58	54.2	54.2	54.2
نوعا ما	30	28.0	28.0	82.2
لا	19	17.8	17.8	100.0
Total	107	100.0	100.0	

التعليق: إن التزام الموارد البشرية بمسؤولياتها المهنية هي رغبة صريحة في القيام بأعمالها وفق ما هو مخطط له من إدارة المؤسسة.

الشكل رقم (3-9)

السؤال 5: الجدول رقم (3-10)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	45	42.1	42.1	42.1
نوعا ما	39	36.4	36.4	78.5
لا	23	21.5	21.5	100.0
Total	107	100.0	100.0	



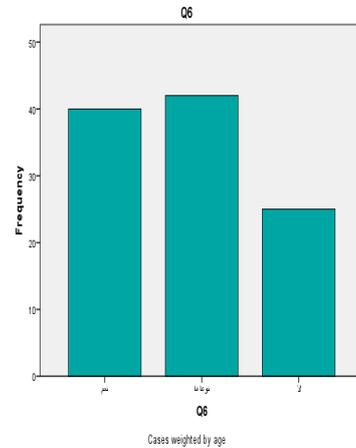
التعليق: للمؤسسة نظرة عملية من أجل أن ترفع من كفاءة عمالها من خلال وضع خطط وبرامج تسمح لهم من

تحسين مستواهم الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة

الشكل رقم (3-10)

السؤال 6: الجدول رقم (3-11)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	40	37.4	37.4	37.4
نوعا ما	42	39.3	39.3	76.6
لا	25	23.4	23.4	100.0
Total	107	100.0	100.0	



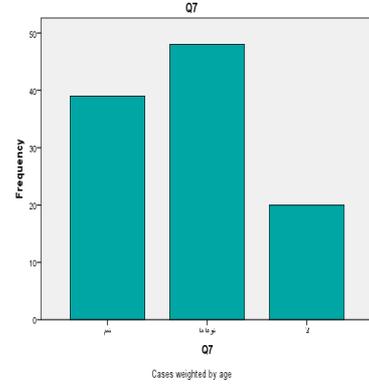
التعليق: تحاول المؤسسة أن تسعى جاهدة على أن تصوب العمال بأن تحسّن جودة المنتج هي مسؤولية الجميع

والذي بدوره يعكس فعالية الموارد البشرية على دورهم الأساسي في الوصول إلى منتج خال من العيوب.

الشكل رقم (3-11)

السؤال 7: الجدول رقم (3-12)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	39	36.4	36.4	36.4
نوعا ما	48	44.9	44.9	81.3
لا	20	18.7	18.7	100.0
Total	107	100.0	100.0	

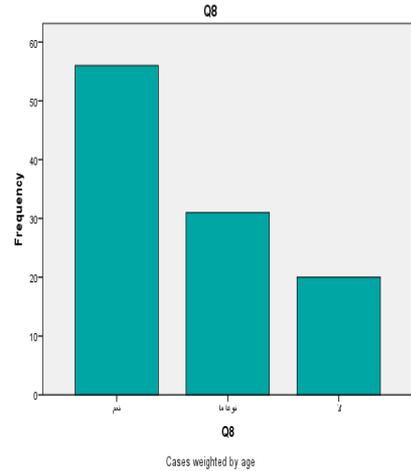


التعليق: بالرغم من أن عملية الرقابة هي سياسة منتهجة من طرف المؤسسة إلا أن عملية التحسين تعتبر الدافع الأساسي من خلال الدور الذي تلعبه في دعم عمليات الرقابة على المنتج.

الشكل رقم (3-12)

السؤال 8: الجدول رقم (3-13)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	56	52.3	52.3	52.3
نوعا ما	31	29.0	29.0	81.3
لا	20	18.7	18.7	100.0
Total	107	100.0	100.0	

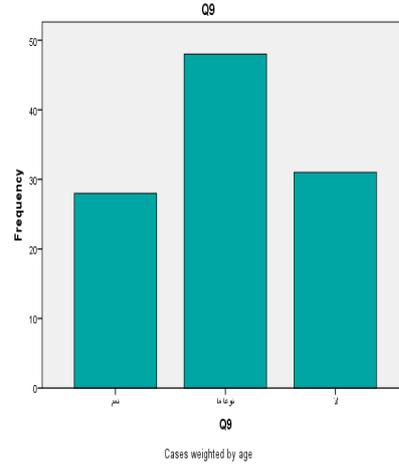


التعليق: نسبة مقاومة العمال للأساليب الإدارية تعتبر نسبة عالية وذلك راجع لعدم التنسيق الكامل بين إدارة المؤسسة والعمال.

الشكل رقم(3-13)

السؤال 9: الجدول رقم(3-14)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	28	26.2	26.2	26.2
نوعا ما	48	44.9	44.9	71.0
لا	31	29.0	29.0	100.0
Total	107	100.0	100.0	

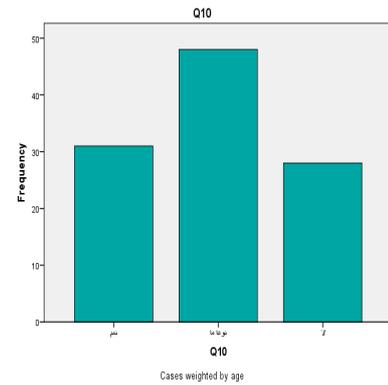


التعليق: هناك نوع من التحفض لدى العمال من أن استحداث طرق جديدة في شكل تقديم المنتج ليس دليل على أنها تدخل ضمن إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (3-14)

السؤال 10: الجدول رقم(3-15)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	31	29.0	29.0	29.0
نوعا ما	48	44.9	44.9	73.8
لا	28	26.2	26.2	100.0
Total	107	100.0	100.0	

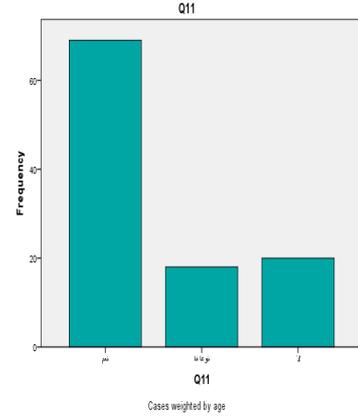


التعليق: وجود نسبة عالية من التحفظ لدى العمال يجب أن تأخذها المؤسسة بجديّة من خلال دعم برامج التحفيزات لأجل إدراك عملية التغيير.

الشكل رقم (3-15)

السؤال 11: جدول رقم (3-16)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	69	64.5	64.5	64.5
نوعا ما	18	16.8	16.8	81.3
لا	20	18.7	18.7	100.0
Total	107	100.0	100.0	



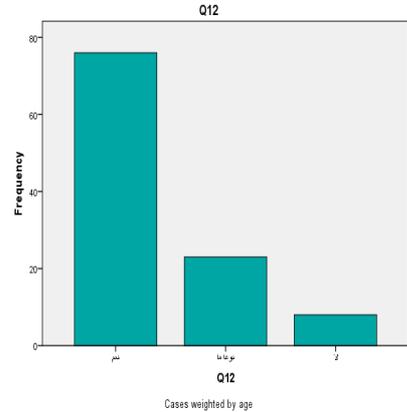
التعليق: تحاول المؤسسة الاستفادة بأكبر قدر ممكن من طاقتها البشرية من خلال تمكين العمال من تحسين

مستواهم

الشكل رقم (3-16)

السؤال 12: الجدول رقم (3-17)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	76	71.0	71.0	71.0
نوعا ما	23	21.5	21.5	92.5
لا	8	7.5	7.5	100.0
Total	107	100.0	100.0	



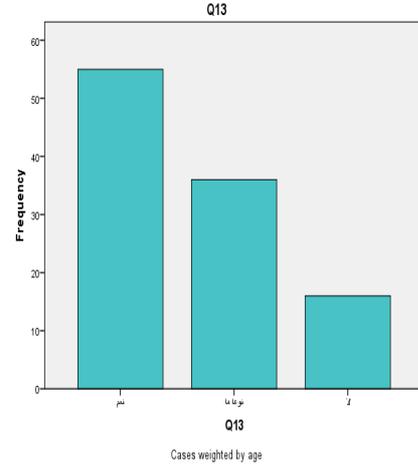
التعليق: تعتبر المؤسسة تمكين العامل على الامام بكافة تقنيات العمل رغبة صريحة منها على أن يتم إنجاز المهام

بدون خطأ وعلى أكمل وجه.

الشكل رقم (3-17)

السؤال 13: الجدول رقم (3-18)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	55	51.4	51.4	51.4
نوعا ما	36	33.6	33.6	85.0
لا	16	15.0	15.0	100.0
Total	107	100.0	100.0	

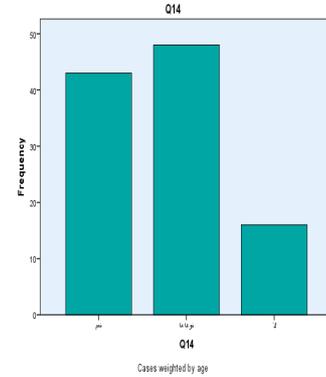


التعليق: قد يستند متخذ القرار في المؤسسة على ما تعكسه رؤية أو وجهة نظر الزبون للمنتج من أجل اتخاذ القرار الصائب.

الشكل رقم (3-8)

السؤال 14: الجدول رقم (3-19)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	43	40.2	40.2	40.2
نوعا ما	48	44.9	44.9	85.0
لا	16	15.0	15.0	100.0
Total	107	100.0	100.0	

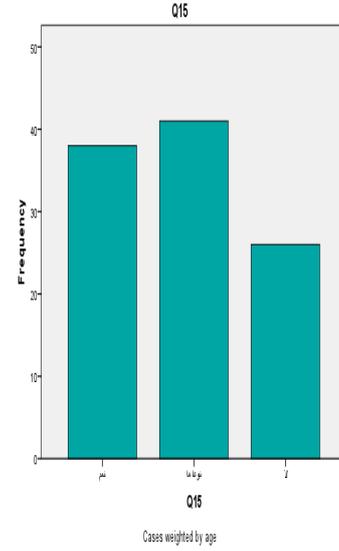


التعليق: نلاحظ أن المؤسسة لا تنظر للخطأ على أنه عامل سلبي عند العامل بل تضعه موضع فرصة للتعلم من أجل تفاديه في المستقبل.

الشكل رقم (3-19)

السؤال 15: الجدول رقم (3-20)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	38	35.5	36.2	36.2
Valid نوعا ما	41	38.3	39.0	75.2
Valid لا	26	24.3	24.8	100.0
Total	105	98.1	100.0	
Missing System	2	1.9		
Total	107	100.0		

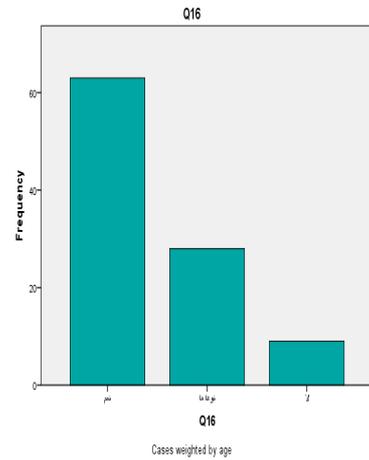


التعليق: تحاول المؤسسة من أن تطبق دورات تدريبية على أساس مخطط تدريبي وذلك بعد دراستها لمستوي كفاءة العمال وخبراتهم المهنية.

الشكل رقم (3-20)

السؤال 16: الجدول رقم (3-21)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	63	58.9	63.0	63.0
Valid نوعا ما	28	26.2	28.0	91.0
Valid لا	9	8.4	9.0	100.0
Total	100	93.5	100.0	
Missing System	7	6.5		
Total	107	100.0		

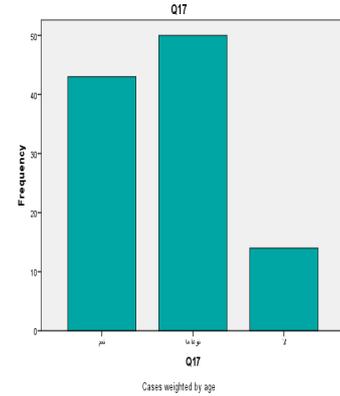


التعليق: وجود نسبة عالية من العمال الذين استفادوا من البرامج التدريبية فيما يخص التقنيات و الأدوات الإحصائية الخاصة بالجودة دليل على تكوين وتنمية المهارات المهنية للعمال الذي يعكس ايجابية مصلحة المؤسسة.

الشكل رقم (3-21)

السؤال 17: الجدول رقم: (3-22)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	43	40.2	40.2	40.2
Valid نوعا ما	50	46.7	46.7	86.9
Valid لا	14	13.1	13.1	100.0
Total	107	100.0	100.0	



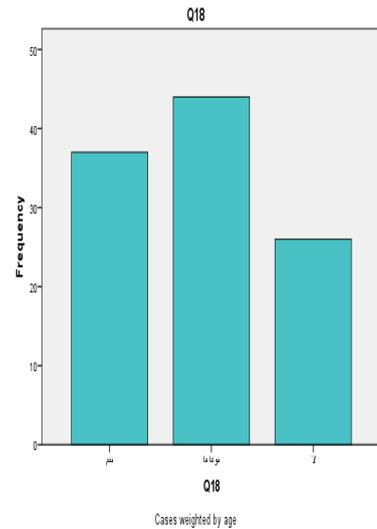
التعليق: تحاول المؤسسة أن تجعل تعامل العمال مع زبائنهم من أن تضعه ضمن علاقة صحية تمكنهم من

الاستفادة من وجهات النظر التي يطرحها العملاء .

الشكل رقم: (3-22)

السؤال 18: الجدول رقم (3-23)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من الأعلى إلى الأسفل	37	34.6	34.6	34.6
Valid من الأسفل إلى الأعلى	44	41.1	41.1	75.7
Valid في كل الاتجاهات	26	24.3	24.3	100.0
Total	107	100.0	100.0	



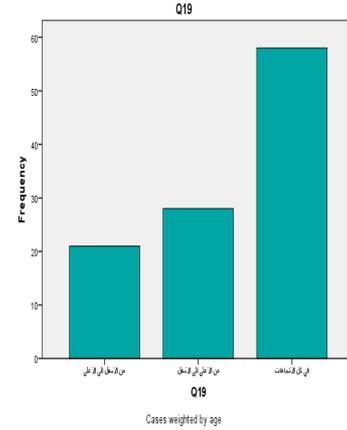
التعليق: درجة فعالية الاتصال من الأسفل إلى الأعلى العالية دليل على اهتمام إدارة المؤسسة الكبير على تتبع

اهتمامات العمال.

الشكل رقم: (3-23)

السؤال 19: الجدول رقم(24-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مقبولة	21	19.6	19.6	19.6
متوسطة	28	26.2	26.2	45.8
جيدة	58	54.2	54.2	100.0
Total	107	100.0	100.0	

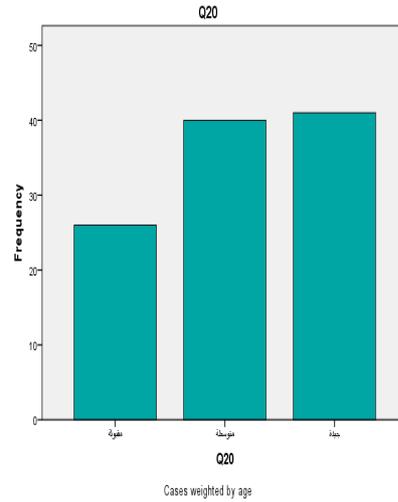


التعليق: تمتلك المؤسسة شبكة اتصالات جيدة التي تعكس الترابط النوعي لنظام الاتصالات بين كافة الوحدات.

الشكل رقم: (3-24)

السؤال 20: الجدول رقم(25-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قروض بنك	26	24.3	24.3	24.3
من الأرباح	40	37.4	37.4	61.7
من الدولة	41	38.3	38.3	100.0
Total	107	100.0	100.0	



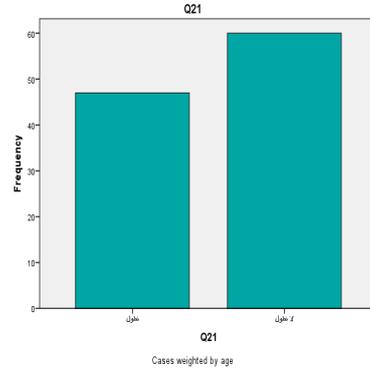
التعليق: مصادر تمويل المؤسسة مزيج بين ما تحصل عليه المؤسسة من أرباح وما تدعمها به الدولة وذلك راجع

لسياستها المنتهجة في إطار خاص بملكيتها العمومية .

السؤال 21: الجدول رقم (3-26)

الشكل رقم (3-25)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	60	56.1	56.1	100.0
Valid لا	47	43.9	43.9	43.9
Total	107	100.0	100.0	

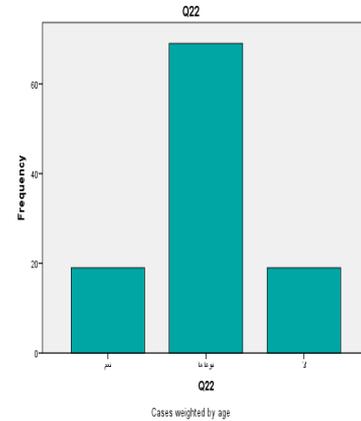


التعليق: لقد أظهرت نتائج الجدول نسبة قدرت بـ 60 بالمائة مما يؤكد أن المؤسسة تعمل على إظهار شفافية عالية في إبرام الصفقات.

السؤال 22: الجدول رقم (3-27)

الشكل رقم (3-26)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	17.8	17.8	17.8
Valid نوعا ما	69	64.5	64.5	82.2
Valid لا	19	17.8	17.8	100.0
Total	107	100.0	100.0	

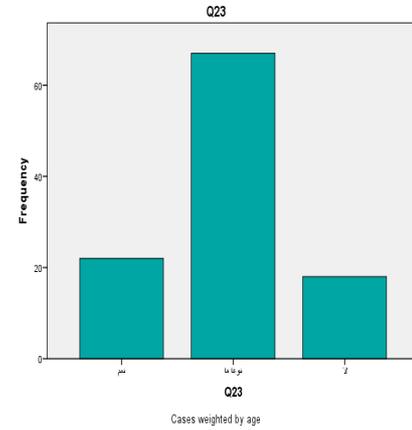


التعليق: هنالك تحفظ لدى العمال على أن مجلس الإدارة لا يقوم بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة دليل على أن هناك نقص فعالية في تنفيذ المهام على ما هو مخطط له.

الشكل رقم: (3-27)

السؤال 23: الجدول رقم (3-28)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	22	20.6	20.6	20.6
Valid نوعا ما	67	62.6	62.6	83.2
Valid لا	18	16.8	16.8	100.0
Total	107	100.0	100.0	

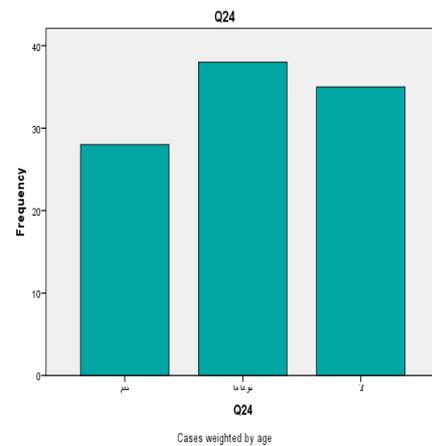


التعليق: نلاحظ ان هناك تحفظ كبير من العمال من أن اصحاب المصالح لا يقومون بدورهم على أكمل وجه فيما يخص بتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتجنيب المؤسسة للمخاطر من خلال ما يليق بدورهم المتمثل في الرقابة والمتابعة.

الشكل رقم: (3-28)

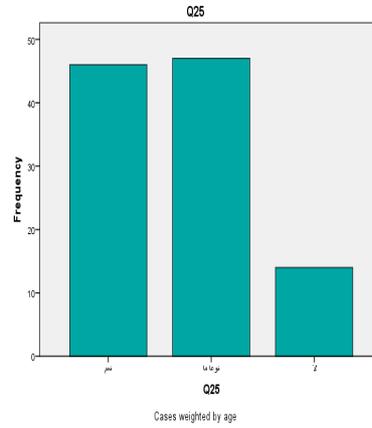
السؤال 24: الجدول رقم (3-29)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعالة	28	26.2	27.7	27.7
Valid مقبولة	38	35.5	37.6	65.3
Valid ضعيفة	35	32.7	34.7	100.0
Total	101	94.4	100.0	
Missing System	6	5.6		
Total	107	100.0		



التعليق: من الجدول يتبين أن مجلس إدارة المؤسسة يسعى لأن يكون في الواجهة من أجل إدارة المخاطر وتجنبيها مضاعفات قد تكون سلبية على مستقبل المؤسسة.

الشكل رقم(29-3)

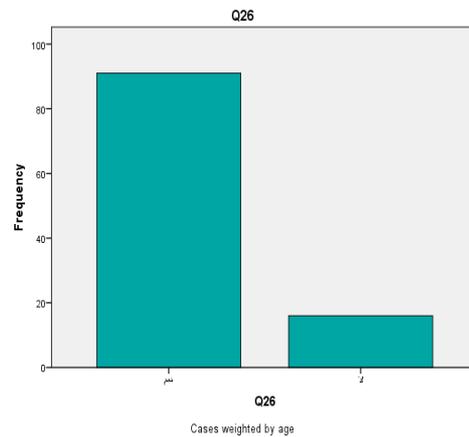


السؤال 25: الجدول رقم(30-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	46	43.0	43.0	43.0
Valid نوعا ما	47	43.9	43.9	86.9
Valid لا	14	13.1	13.1	100.0
Total	107	100.0	100.0	

التعليق: نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في عكس صورة مرئية من خلال أنها تساعد في تحقيق مستويات عالية من الشفافية والتي يجب أن تأخذها المؤسسة بصفة ايجابية والعمل عليها بأكثر فاعلية من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

الشكل رقم(30-3)



السؤال 26: الجدول رقم(31-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	91	85.0	85.0	85.0
Valid لا	16	15.0	15.0	100.0
Total	107	100.0	100.0	

التعليق: إن النسبة العالية التي تظهرها نتائج الجدول تعكس الاتفاق التام من أن الشفافية لها الأثر البالغ واليد الطويلة في ترقية الإنتاج وتحفيز العمال.

3- الارتباط بين المحاور:

الجدول (3-32): الارتباط بين المحاور

	axe3	axe4
Pearson Correlation	1	.257
axe3 Sig. (2-tailed)		.007
N	107	107
Pearson Correlation	.257	1
axe4 Sig. (2-tailed)	.007	
N	107	107

نلاحظ أنه $Sig \geq 0,05$ وبالتالي هناك علاقة خطية بين المحورين.

4- إختبار الفرضية

نختبر الفرضية التالية: يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المورد البشري على ما يعكسه واقع الحوكمة في المؤسسة.

ومنه نفرض: H_0 لا يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المورد البشري على ما يعكسه واقع الحوكمة في المؤسسة

H_1 يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المورد البشري على ما يعكسه واقع الحوكمة في المؤسسة.

الجدول (3-33): اختبار الفرضية

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
axe4	36.216	106	.000	2.12150	2.0054	2.2376

التعليق: بعد اختبار صحة الفرضية اتضح من خلال الجدول أعلاه أن $\text{Sig} \geq 0,05$ ومنه نرفض H_0 و نقبل

H_1 : يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المورد البشري على ما يعكسه واقع

الحوكمة في المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

الفرضية H_0 : لا يوجد فروق إحصائية بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المورد البشري على

ما يعكسه واقع الحوكمة في المؤسسة والمتغير (المستوى الدراسي).

H_1 : يوجد فروق إحصائية بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المورد البشري على ما

يعكسه واقع الحوكمة في المؤسسة والمتغير (المستوى الدراسي).

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales axe5	,526	,479	,569	16	,577	,09647	,16962	-,26311	,45606
Hypothèse de variances inégales			,579	13,670	,572	,09647	,16665	-,26176	,45471

التعليق: بعد اختبار الفرضية اتضح من خلال الجدول أعلاه أن $SIG > 0.05$ والذي يساوي $SIG = 0.479$

و عليه لا يوجد فروق إحصائية بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل المورد البشري على ما

يعكسه واقع الحوكمة في المؤسسة والمتغير (المستوى الدراسي).

الجدول (3-34) ANOVA

axe5

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.042	3	.014	.172	.915
Within Groups	8.192	102	.080		
Total	8.233	105			

التعليق: بعد الاختبار من صحة الفرضية من خلال الجدول أعلاه اتضح أن $Sig \geq 0,05$,

($Sig = 0,915$) وهذا يعني أنه لا توجد فروق إحصائية بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال

تفعيل المورد البشري على ما يعكسه واقع الحوكمة في المؤسسة والمتغير (المستوى الدراسي).

و بناء على المعلومات المقدمة يتضح لنا أن الاستقرار التام لمختلف أسئلة الاستبيان يوحي بشكل ما على أن للمورد البشري الدور الرئيسي والهام في المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة وذلك استنادا على ما تضمنه الحوكمة من أجل نجاح هذه العملية، إذ تمحورت معظم الإجابات على ضرورة مسايرة هذا الأسلوب الحديث من خلال التسيير السلس والفعال وذلك على واقع ما تحمله الحوكمة من آليات وميكانيزمات التي تساعد بأخذ هذا الأسلوب إلى النجاح في إطار ما هو مسطر له من قبل إدارة المؤسسة.

خاتمة عامة

- يلعب المورد البشري في المؤسسة دورا أساسيا في تنفيذ أهدافها و بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ورسم أفاقها المستقبلية خاصة عندما تجسد المؤسسة استغلاله لخدمة إدارة الجودة الشاملة في إطار ممنهج ومؤسس على واقع سياسة هادفة وذلك من خلال تبنيتها لحوكمة الشركات والتي تعتبر حجر الزاوية الذي يعكس طموح المؤسسة على إرضاء زبائنها وتلبية كافة احتياجاته، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال صقل وتنمية كفاءتها من أجل تكييفها مع ديناميكية العمل الذي يتطلب المرونة عالية .
- ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع وما يعكسه الواقع الحي في المؤسسة الجزائرية واختيارنا المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة كنموذج على ذلك استقيننا أنه بالرغم من امتلاك المؤسسة لطاقة بشرية معتبرة إلا أنها تنقص هنالك تلك سياسة تعمل على استغلاله من أجل إدارة الجودة الشاملة .
- ومن خلال ما هو مستنتج وحسب وجهة نظرنا الشخصية فإن المؤسسة بحاجة إلى:
- تخصيص الموارد والوسائل المادية من أجل إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع برامج وسياسات لتكوين العمال من كل المستويات التنظيمية لتهيئتهم على إدراك أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالاستناد لمتطلبات الحوكمة.
 - تبني سياسة تعمل على تلبية كافة احتياجات الزبون.
 - يجب أن تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للحوكمة من خلال غرسها كثقافة بين أوساط العمال.
 - مساندة التطورات والتغييرات التي تحدث في محيط المؤسسة، وإعطاء ديناميكية وفعالية لمواجهة أي تغييرات من خلال امتطائها لظهر الحوكمة والتي بدورها تحافظ على نمو و استقرار المؤسسة وازدهارها .

الفهرس

الشكر

الإهداء

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة عامة.....أ

- الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

- المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- المطلب الأول: أبر المفاهيم الأساسية حول إدارة الجودة الشاملة.....3

- المطلب الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة.....6

- المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو.....10

- المبحث الثاني: الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.

- المطلب الأول: تخطيط الجودة الشاملة.....12

- المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة وتوكيد الجودة.....15

- المطلب الثالث: عملية التحسين المستمر ونضام المعلومات.....18

- المبحث الثالث: الرقابة وأدوات إدارة الجودة الشاملة

- المطلب الأول: الرقابة على الجودة الشاملة.....24

- المطلب الثاني: أدوات الجودة الشاملة المنطلقة من استنباط الأفكار.....25

- المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة المنطلقة من أسلوب قائمة الفحص.....30

- الفصل الثاني: محاور الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في ظل واقع الحوكمة

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال تهيئتها كأرضية فعالة لإدارة الجودة الشاملة

- المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.....35

- المطلب الثاني: التغيير السلوكي من خلال الثقافة كأساس صحيح لفاعلية المورد البشري

39.....ضمن إدارة الجودة الشاملة.....

- المطلب الثالث: التعلم و التدريب داخل المؤسسة.....43

- المبحث الثاني: أهم العناصر الأساسية في تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.

- المطلب الأول: الاتصال داخل المؤسسة.....49

- المطلب الثاني: التجسيد الفعلي للتعاون وروح الفريق.....52

- المطلب الثالث: التمكين المتعلق بالعاملين54

- المبحث الثالث: دور حوكمة الشركات في تجسيد عملية تفعيل المورد البشري

ضمن ادارة الجودة الشاملة

- المطلب الأول: دوافع تطبيق الحوكمة.....58

- المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في إرساء مبادئ الحوكمة.....61

- المطلب الثالث: دور الحوكمة كمكمل للجودة في خلق القيمة المضافة

64..... لكافة الاطراف بالمؤسسة

- الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه سعيدة

- المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

71..... المطلب الأول: تعريف المؤسسة

72..... المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

73..... المطلب الثالث: الطاقة الاستهلاكية للمؤسسة

- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

74..... المطلب الأول: دور الهيكل التنظيمي

74..... المطلب الثاني: مهام المدير العام

- المبحث الثالث: تحليل استمارة

95..... خاتمة عامة

- الملاحق

- المراجع

- الفهرس

الملاحق

في إطار تحضير رسالة الماجستير تحت عنوان تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة في إطار حوكمة الشركات من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة نطلب من حضاراتكم المشاركة الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة على أسئلة هذا الاستبيان مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية ومهنية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي ولكم جزيل الشكر مسبقا على إسهاماتكم القيمة .

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية أقل من 40 سنة أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة أكثر من 20 سنة

الأسئلة المتعلقة بالموضوع:

المحو الأول: نظرة العمال لإدارة الجودة الشاملة

1- هل قامت مؤسستكم بنشر مفهوم إدارة الجودة؟ نعم لا

2- هل توافق على أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بمختلف أطراف التعامل؟ موافق غير موافق

3- هل ترى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إرضاء الزبون وجعله هدف المؤسسة في المقام الأول؟

نعم نوعا ما لا

4- هل ترى إن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع الموارد البشرية ؟

نعم نوعا ما لا

المحور الثاني: أهمية عملية التغيير والتحسين في المؤسسة

5- هل تتاح للعاملين الفرص الكافية من اجل تحسين مستواهم ؟ نعم نوعا ما لا

6- هل المسؤولية مشتركة من اجل تحسين جودة المنتج؟ نعم نوعا ما لا

7- أترى أن الرغبة في تحقيق التحسين المستمر هي التي تدفع عمليات الرقابة على المنتج في الشركة؟

نعم نوعا ما لا

8- هنالك مقاومة للتغييرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهام؟

نعم نوعا ما لا

9- إحداث التغيير في شكل طريقة تقديم المنتج يدخل ضمن إدارة الجودة الشاملة ؟

نعم نوعا ما لا

10- يتلقى الأفراد تحفيزات مادية ومعنوية لدعم عملية التغيير؟ نعم نوعا ما لا

المحور الثالث: دور التعلم والتدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة

11- هل تشجع إدارة المؤسسة أصحاب المواهب والمبدعين الذين يرغبون في مواصلة الدراسة بهدف التنمية الذاتية

لقدراتهم؟ نعم نوعا ما لا

12- هل يمنح للموظف الجديد الوقت الكافي لتعلم تفنيات العمل؟ نعم نوعا ما لا

13- هل تعتمد بعض القرارات في المؤسسة على ما تم تعلمه مباشرة من الزبائن؟ نعم نوعا ما لا

14- هل تنظر إدارة الشركة للأخطاء أنها فرصة للتعلم؟ نعم نوعا ما لا

15- هل حضرت دورة تدريبية لها علاقة بالجودة أو بإدارة الجودة الشاملة؟ نعم نوعا ما لا

16- هل يتلقى موظفو مراقبة الجودة تدريباً على التقنيات والأدوات الإحصائية المتعلقة بالجودة؟

نعم نوعا ما لا

17- هل يتم تعليم وتدريب العاملين الذين يتصلون بالعملاء كيف يستمعون إليهم بفاعلية أكثر؟

نعم نوعا ما لا

المحور الرابع: الاتصال في المؤسسة

18- كيف هي شبكة الاتصالات في المؤسسة؟

من الأعلى إلى الأسفل من الأسفل إلى الأعلى في كل الاتجاهات

19- هل جودة الاتصال في المؤسسة؟ مقبولة متوسطة جيدة

المحور الرابع: دور الحوكمة في دعم المورد البشري لأجل إدارة الجودة الشاملة

20- ما هي موارد تمويل مؤسستكم؟

قروض بنكية موارد متأتية من الأرباح إعانات من الدولة

21- هل تعتقد أن هناك شفافية في إبرام الصفقات التي تقوم بها المؤسسة؟ نعم لا

22- هل يساهم مجلس الإدارة في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الجودة الشاملة؟

نعم نوعا ما لا

23- هل يساهم أصحاب المصالح في تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وفي إدارة المخاطر

نعم نوعا ما لا

24- ما مدى مساهمة مجلس الإدارة في إدارة المخاطر؟ فعال مقبول ضعيف

25- هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستويات عالية من الشفافية؟

نعم نوعا ما لا

26- هل تساعد الشفافية في ترقية الإنتاجية وتحفيز العمال؟ نعم نوعا ما لا