

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات

- دراسة حالة مؤسسة لطفي الكترونيك GÉANT بـ برج بوعرييج -

تحت إشراف :

◉ د . بن حسن صلاح
الدين

إعداد الطالبتين:

◉ عيفة منال
◉ سربوت لميس

السنة الجامعة 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسرى اليكم معروفًا مكافئوه فإن لم

تستطيعوا فأدعوا له"

نشكر الله ونحمده حمداً بليغاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي منحنا الصبر
والثبات لإتمام هذا العمل، والذي جعل الفجر لأهل العلم فهم على الهدى نستهدي
بهم.

اعترافنا بالفضل وتقديرنا للمجهودات لا يسعنا الا ان نتوجه بخالص الشكر والامتنان
للكتور المشرف: بن أحسن صلاح الدين لإشرافه على هذا العمل وإرشاداته
ونصائحه والتشجيع كمشرف للخروج بالبحث على أحسن صورة ممكنة.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل عمال مؤسسة جيون الكترونيك دون استثناء وعلى
رأسهم السيد: سلاجبة أمين.

كما لا يفوتنا ان نتوجه بالشكر والعرفان الى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
وعلمو التسيير لجامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعريش - وخص بالذكر
استاذتنا المحترمين الذين تلقيت منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري
الدراسي.

كما نتوجه بالشكر الى كل من شجعنا وساعدنا وساندنا من قريب أو بعيد على
تخطي أصعب الأوقات لإتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين،
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من تجرأ الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حبه، إلى
من كلته أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى القلب الكبير
"والدي العزيز أدامه الله خيراً لي".

إلى التي وأندى قلبها قبل عينيها، وخصتني أحضانها قبل يديها، إلى شجرتي التي
لا تذول، إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين
"والدي الحبيبة - طيب الله ثراها -"

إلى السكرة الجميلة في حياتي، أختي الغالية "نعال".

إلى صغيري وقصري وقطعة من قلبي أختي الغالي "جماد".

إلى راحة والجسد والباقية والقلب إلى الأبد روح جدتي فاطمة رحمها الله.

إلى جدي العزيز "دحمان، دحمان"، إلى جدتي الغالية "تمعدريته" حفظهما الله
ورعاهما.

إلى عائلتي الكريمة وكل من يحمل لقب عينة وكحول.

إلى من أحببتهم في الله صدقاتي "حبيبة، لميس".

-نعال-

إهداء

لم يبق للأخريين ما يقدمون لي فإن والدي قد فعل كل شيء
إلى سني وملجئي الأمن... داعمي ومهجبي الدائم إلى صاحب السيرة العطرة... أعظم
رجل في الكون.

"أبي الغالي أطال الله في عمري"

إذ رزقتهم بفرحة فإبدأها مع أمك

إلى ربيتي وأمانتي... بطاتي ومعلمتي الأولى، إلى من تشاركني أمراحي وأهاتي... أروع
امرأة في الوجود.

"أمي العالمة أطال الله في عمرها"

"إلى ثمرات أبي وأمي"

من لم تمنحه الحياة عمرا طويلا... أخي الصغير "أحمد" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

أختي الوحيدة ومهجبتني الدائمة... أختي "نسمة"

من أتمنى أواصر محققين ألامم وأمانيمو إختوتي "العبد، معتز"

إلى أخي الذي لم تنجبه أمي روح أختي "سفيان"

إلى براعم أختي الصغار "أنس وأسيل" حفظهم الله ورباهم.

إلى أستاذات المستقبل... ابنة خالي وابنة خالتي "شيماء وهيام" وفقهم الله.

إلى صديقاتي العزيزات أخواتي "خولة، نسرين، منال"

لميس

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج في مؤسسة لطفي الكرتونيك Géant بـ برج بوعريـرج، حيث تم إتباع المنهج التحليلي وتم استخدام المقابلة المباشرة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول إدارة الجودة الشاملة ورقابة جودة المنتجات، حيث تم طرح أسئلة مباشرة لمسؤولي المؤسسة وبعد تحليل المعلومات المحصلة توصلت الدراسة إلى أن المورد البشري له دور كبير في رقابة على جودة المنتجات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، رقابة على جودة المنتج، مؤسسة لطفي الكرتونيك.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of the human resource in controlling product quality in the Lotfi Electronic Corporation Geant in Bordj Bou arreridj. Where the descriptive approach was followed and the direct interview was used to collect the necessary data from the institution on total quality management and product quality control. Where direct questions were asked. After analyzing, the information obtained. The study concluded that the human resource has a major role in controlling the quality of products.

Keywords: Total quality management. Human resources management. Product quality control. Lotfi Electronics Corporation.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	اهداء
	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة
06	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة، تطورها تاريخي، متطلبات ومعوقات تطبيقها
12	المطلب الثاني: الرقابة على جودة المنتج وكيفية تطبيقها
15	المطلب الثالث: حلقات وأدوات الرقابة على الجودة
23	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: مكانة المورد البشري ضمن إدارة الجودة
28	المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية في ظل نظام الجودة
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
32	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

36	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لطفي الكترونيك	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم مؤسسة لطفي الكترونيك
39	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة لطفي الكترونيك وهيكلها التنظيمي
42	المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة لطفي الكترونيك
44	المبحث الثاني: مراقبة جودة المنتجات في مؤسسة لطفي الكترونيك
44	المطلب الأول: طرق مراقبة الجودة في المؤسسة
47	المطلب الثاني: معالجة العيوب في المنتجات الغير المطابقة
47	المبحث الثالث: توظيف، تكوين وتأهيل في مؤسسة لطفي الكترونيك
47	المطلب الأول: توظيف العاملين في المؤسسة
49	المطلب الثاني: تأهيل الموظفين في المؤسسة
59	خلاصة
61	خاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	بعض رموز خرائط المسار.	01

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	تطور الجودة	01
16	حلقة الرقابة على الجودة	02
18	شكل قائمة المراجعة	03
19	مخطط باريتو لعيوب عملية انتاجية	04
20	نموذج لمخطط السبب والاثر	05
21	نموذج للمدرج التكراري	06
22	خريطة المراقبة	07
40	الميكال التنظيمي لمؤسسة لطفي الكترونيك	08

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	الهيكمل التنظييمي مفصل لمؤسسة لطفلي الكترولنيك	01
69	تقريير مطالبة مراقبة الجودة	02
71	رضا الزبون	03
72	ورقة معالجة للمنتجات غير المتوافقة	04
73	مقابلة التوظيف وورقة التقييم	05
74	محضر التنصيب	06
75	عقد عمل لإطار سامي	07
79	ورقة تقييم المهارات	08
80	ورقة احتياجات التدريب	10
81	خطة التدريب	11
82	ورقة التحكم في معدات القياس والمراقبة	12
83	ورقة عدم تطابق المنتج	13

مقدمة

يشهد العالم تغيرات متعددة ومتجددة مما يضع المؤسسات أيا كان نوعها في وضعية تلزمها العمل على تحسين منتجاتها، ورفع أدائها وتعزيز مكانتها لتستطيع البقاء والمنافسة في ظل التطورات الحاصلة، خاصة مع تحرير التجارة العالمية بكل جوانبها السلعية والخدمية والتي تعني حرية حركة السلع والخدمات والعمالة ورؤوس الأموال.

لذا وجب على المؤسسات السعي وراء اكتساب ميزة تنافسية تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها، فأصبحت المؤسسات الاقتصادية تبحث عن الأساليب والأفكار الجديدة التي تضمن لها تحقيق المكاسب سابقة الذكر ومن بين هذه الأفكار والأساليب إدارة الجودة الشاملة التي تعد غاية تسعى لتحقيقها معظم المؤسسات، نظرا لما توفره هذه الفلسفة الفكرية من ارتقاء في الجودة والازدهار للمؤسسات التي تتبنى تطبيقها، وازدادت أهميتها نظرا لما حققته من نتائج إيجابية وفرصة للدخول للأسواق العالمية وكل هذا لا يتحقق إلا بامتلاك موارد بشرية كفؤة التي تعد أهم مورد لدى المؤسسة.

تمثل الموارد البشرية في مختلف المؤسسات خاصة الإنتاجية منها، أهم الموارد التي تساهم في عمليات الإنتاج من خلال الإمكانيات العلمية والعملية التي يتميز بها، فكفاءتهم ومستواهم ينعكس على جودة المنتج، وهذا ما يتوجب على المؤسسة الاهتمام بها وبتنمية قدرتها والمحافظة عليها من أجل العمل على التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا: طرح الإشكالية

بناء على ما تقدم، يمكننا طرح التساؤل الآتي:

كيف يؤثر المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتجات؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة لطفي الكرتونيك Géant؟

ولتوضيح ذلك قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية؟
- ما مكانة المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- على من تقع مسؤولية تحقيق الجودة في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: الفرضيات

للإجابة عن التساؤلات السابقة نقوم بطرح الفرضيات التالية:

- الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية تشمل نشر ثقافة الجودة.
- المورد البشري هو اهم ركيزة لإدارة الجودة الشاملة.
- تقع مسؤولية الجودة على عاتق مسؤول مراقبة الجودة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة ألا وهي دور المورد البشري ومدى مساهمته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا في عملية الرقابة على جودة المنتجات.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الطالبان من خلال هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.
2. تسليط الضوء على مدى مساهمة المورد البشري في تحسين جودة المنتجات من خلال عملية الرقابة.
3. تقديم أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
4. اظهار مكانة عملية الرقابة على الجودة في مؤسسة لطفي الكترونيك Géant ودور الموارد البشرية فيها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الميل الشخصي للمواضيع التي تخص الموارد البشرية.
- إدراكنا لدور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية وذلك لامتلاكها المعارف والمهارات والتي يصعب ايجادها وتكوينها مما يفرض ضرورة الاهتمام بها وتنميتها والحفاظ عليها.

سادسا: المنهج المتبع وأدوات البحث

تماشيا مع وضعية وموضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي بغرض الوصف وتحليل إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية الرقابة على جودة المنتجات، وهذا من خلال استخلاص الجزء النظري من أهم الكتب والاطروحات وغيرها، أما في الجانب التطبيقي فقد اتبعنا منهج دراسة الحالة من خلال استخدام أسلوب المقابلة مع رئيس مراقبة الجودة في المؤسسة.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

-الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في متغيري الدراسة " المورد البشري والرقابة على جودة المنتج "

-الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية في: مؤسسة لطفي الكترونيك Géant المتخصصة في صناعة الالكترونيات والأجهزة المنزلية.

-الحدود الزمانية:

لقد شرعنا في عملنا هذا منذ بداية شهر جانفي، حيث خصصنا هذه الفترة للبحث عن البيانات الأولية من الكتب والمراجع المتاحة، بالإضافة إلى التواصل مع القائمين على الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ثامنا: صعوبات البحث

خلال قيامنا بإعداد هذا البحث صادفنا بعض الصعوبات والعراقيل منها:

- نقص المراجع المكتبية التي تتناول موضوع مكانة الموارد البشرية في عملية الرقابة على الجودة.
- وجدنا عوائق حالت دون استطاعتنا القيام بدراسة إحصائية حول الموضوع، من أهمها عدم الحصول على بيانات كمية بداعي سرية المعلومة.

تاسعا: خطة البحث

من أجل الإجابة عن الإشكالية ومناقشة صحة الفرضيات قسمنا بحثنا إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي:

الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة" تناول المبحث الأول عرض نظري حول إدارة الجودة الشاملة وتضمن ثلاث مطالب هي إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي ومتطلبات ومعوقات تطبيقها، الرقابة على جودة المنتج، حلقات وأدوات الرقابة على الجودة. وتناول المبحث الثاني عرض نظري حول إدارة الموارد البشرية من خلال أربع مطالب هي ماهية إدارة الموارد البشرية، الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، مكانة الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة، تنمية موارد البشرية في ظل نظام الجودة. وتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بمراقبة جودة المنتج والموارد البشري ومقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان "دراسة حالة في مؤسسة لطفي الكرونيك" من خلال ثلاث مباحث، الأول خصص لتقديم المؤسسة وتضمن ثلاث مطالب هي تقديم مؤسسة لطفي الكرونيك، طبيعة نشاط مؤسسة لطفي الكرونيك، نظام الجودة المطبق. ثم جاء المبحث الثاني الذي يتناول مراقبة جودة المنتجات في مؤسسة لطفي الكرونيك الذي يتمحور فيه مطلبين هما طرق مراقبة الجودة في المؤسسة، معالجة العيوب في المنتجات الغير لمطابقة. والمبحث الثالث تحت عنوان توظيف، تكوين، وتأهيل الموظفين في مؤسسة لطفي الكرونيك الذي تناول ثلاث مطالب هي توظيف العاملين في مؤسسة لطفي الكرونيك، تأهيل الموظفين في المؤسسة، دراسة دور المورد البشري في عملية الرقابة بمؤسسة لطفي الكرونيك ثم جاءت الخاتمة لتشمل النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الموارد
البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يدفعنا استخدام مصطلح الجودة والموارد البشري إلى التفكير مباشرة في منتج أو خدمة ممتازة تلي رغبات المستهلكين، والجودة في مفهومها العام هي مجمل الصفات والخصائص التي تعطى للمنتج أو الخدمة القدرة على تلبية احتياجات معينة أو محددة للمستهلك، وقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية ووسيلة أساسية لأي مؤسسة تريد الحصول على ميزة تنافسية وسط التغيرات الدولية، وتطور رغبات وطلبات المستهلك المتزايدة باستمرار، ومن أجل المحافظة على جودة المنتج تجدد المؤسسة نفسها مجبرة على تطبيق المعايير والمواصفات الدولية لرفع من مستوى الجودة وضمن منتج خال من العيوب.

ونستعرض في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وذلك بشرح أهم المفاهيم المرتبطة بالجودة في المبحث الأول، وصولاً إلى أبرز المفاهيم الحديثة التي تتخذها الجودة حالياً والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فيتحدث عن إدارة الموارد البشرية ومكانتها ضمن إدارة الجودة، بينما نتطرق في المبحث الثالث إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تحتل أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد الدولي أو المحلي، إذ تعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير المنظم الهادف إلى تحسين الأداء والحفاظ على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة حصيلة للتطورات التي شهدتها إدارة الجودة وسنحاول في هذا المبحث التعريف بإدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي ومتطلبات تطبيقها وأدوات الرقابة عليها

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة، تطورها التاريخي، متطلباتها ومعوقات تطبيقها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول تقديم تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعاريف: عرف معهد الجودة الفيديريالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعها العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

وقد عرفها James Rilay وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بالتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدرّبها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء، المراحل المختلفة للعمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.¹

¹ حميد عبد النبي الطائي، "إدارة الجودة الشاملة والايزو"، مؤسسة الوراق، عمان، 2014، ص15.

تقدم الايزو سنة 1994 إدارة الجودة الشاملة كمصطلح وتعرفه كما يلي: "إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع".¹

إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق استراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تلمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف إلخ من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

من خلال العودة إلى التطور التاريخي للجودة عبر الحضارات القديمة يتبين أن للجودة جذور عميقة في التاريخ القديم، أما في العصر الحديث فإن تطور الجودة كان عبر مراحل نلخصها فيما يلي:

1-مرحلة الفحص والتفتيش (قبل 1940):

كان التفتيش من مهام المختصين بالجودة في المجال الصناعي، وكان يعني بالقياس وفحص المنتج ومقارنته مع المواصفات المقدمة مسبقاً، والهدف من هذا التفتيش هو اكتشاف الأخطاء ثم تصحيحها ويمكن تلخيص خطوات التفتيش في هذه النقاط:²

- ❖ القيام بعمليات التفتيش والاختبار والاحاطة بالمنتج تبعاً لاحتياجات خط الجودة
- ❖ إعداد نظام يتم بموجبه مطابقة المنتج لإجراءات المحددة بالاعتماد على الملاحظة والمراقبة
- ❖ الاحتفاظ بالمنتج قبل انسيابه حتى تنفذ عمليات التفتيش والاختبار
- ❖ التعرف على المنتجات غير المطابقة

وتتميز مرحلة الفحص والتفتيش بالخصائص الآتية:

- ❖ مفهوم الجودة في هذه المرحلة يعني مطابقة المنتج للمواصفات
- ❖ لا تهتم هذه المرحلة باحتياجات ورغبات العميل

¹ عبد الفتاح محمود سليمان، "إدارة الجودة الشاملة في الشركات ومشروعات الإنشاء"، أترك للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 80.

² مجيد جاسم، "تكنولوجيا إدارة الجودة والايزو"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 136.

❖ اعتمدت هذه المرحلة على التحسين والتطوير في التفتيش

مما سبق يتضح أن هذه المرحلة ركزت على جانب التصميم في المنتج، ومدى مطابقته للمواصفات بعد عملية الإنتاج.¹

2-مرحلة ضبط الجودة(1940-1970):

يشمل ضبط الجودة جميع عمليات الإنتاج المختلفة ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة باستعمال أجهزة قياس، ويعتمد هذا النظام على الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة، ولقد اتسمت هذه المرحلة بالآتي:

❖ استخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة

❖ يشمل ضبط الجودة الفحص واجراء تعديلات على التصميم

❖ يشمل كذلك مراجعة مواصفات المواد الأولية أو مدخلات العملية الإنتاجية بما يساهم في تحسين الجودة.²

3-مرحلة ضمان الجودة أو تأكيدها (1970-1985):

يعني ضمان الجودة حل الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية التي تعطي الثقة في المنتج وتجعله قادرا على الوفاء والالتزام بتحقيق شروط معينة في الجودة.³

وهذا يعني أن ضمان الجودة يركز بشكل كبير على احتياجات العميل، لأنه يدعم ثقته في ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.

لقد عرفت الجمعية الفرنسية الصناعية للجودة AFCIQ ضمان الجودة، بأنه تطبيق مجموعة من الإجراءات المقدمة مسبقا المنسقة والموجهة لإعطاء الثقة حول الحصول بانتظام على الجودة المناسبة.⁴

¹ مجيد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص136.

² قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص20.

³ Renaud de mari court, " les samurais de management, production marketing et finance au japon", vuilbert, paris, 1993, p 31.

⁴ مريزق عدمان، " واقع جودة الخدمات في المؤسسة الصحية العمومية"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 6.

ويتطلب تأكيد الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من المراقبة: المراقبة الوقائية والتي تعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول من أجل اكتشاف الأخطاء قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه، والمراقبة المرحلية وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة إنتاج، للتأكد من مطابقته للمواصفات وهذا يعني اكتشاف الأخطاء عند وقوعها، مرحلة المراقبة البعدية: وتعني التأكد من وجود المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى المستهلك.¹

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-حاليا):

وفي هذه المرحلة تم تطوير نظم الجودة لتصبح شاملة، واتسع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم، وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة، ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أربعة مبادئ أساسية:

أ. الأولوية للزبون: حيث أصبحت جميع أنشطة المؤسسة موجهة لإرضاء الزبون والبحث عن احتياجاته ورغباته.

ب. تحسين العمليات حيث أصبحت تهتم كذلك بضمان التحسين المستمر لكل النشاطات والعمليات في المؤسسة.

ج. التحكم في التكاليف: إن المنتجات المعيبة تتطلب إصلاح أو استبدال الوحدات المعيبة أو إعادة الصنع لذلك أصبح تخفيض التكاليف من انشغالات المؤسسة.

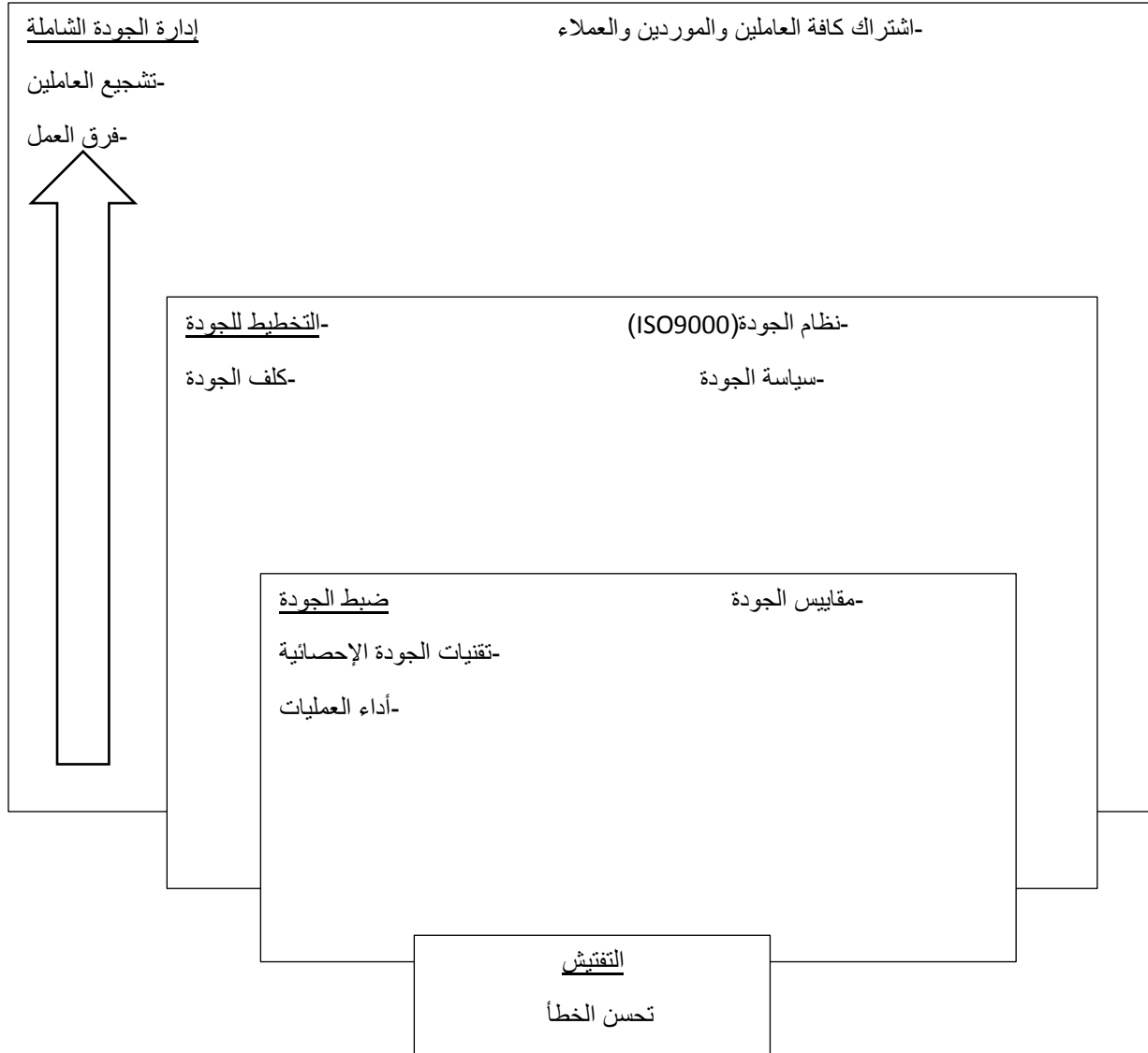
د. الحصول على التزام كل أفراد المؤسسة: يحتاج تسيير الجودة الشاملة مشاركة جميع نشاطات المؤسسة (دراسة سوق، تصميم العمليات، البحث والتطوير...)، كما يتطلب تضافر جهود جميع الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية من خلال تحمل كل فرد مسؤوليته، كما أن العامل يشارك في عملية المراقبة ويكتشف أي انحراف يحدث في الإنتاج، وفي حالة حصول عيب في القطعة المنتجة يقوم العامل بإيقاف الإنتاج، ويمنع إعادة تشغيل القطع المعيبة، غير أنه مازالت هناك مشاكل في الجودة مما مهد لظهور مرحلة أخرى أين أصبح مشكل الجودة يهم جميع أقسام المؤسسة.²

¹ عمر وصفي عقيلي، "مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 25.

² رشيد مناصرية، "دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثلجي، الاغواط 2004، ص 8.

والشكل الموالي يبين مراحل تطور الجودة.

الشكل رقم (01): تطور الجودة.



المصدر: رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة"، "المؤثر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، 08،09 مارس 2009.

ثالثا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حسب المعهد الأمريكي للجودة هنالك قائمة تسعة عناصر التي تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء أن كانت صناعية أم خدمية:¹

- 1) دعم وتأكيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناعها، وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة.
- 2) التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه: ويشمل ذلك العملاء الخارجيين (المستهدفين)، والداخليين (عمال المؤسسة) فالعميل هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 3) تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة، وضمان تضامنهم، مما يقلل أو يقضي عن مقاومتهم للتغيير، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة.
- 4) قياس الأداء للإنتاجية والجودة: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة.
- 5) الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو ديمنج إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا الزبون.
- 6) التعليم والتدريب المستمر: إن المتفحص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون بشكل مستمر من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي تهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة.
- 7) القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء ويقدم النصح، والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.

¹ حباري فادية، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل"، دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، رسالة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائيد، تلمسان، 2010-2011، ص 30-33.

8) إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والاساسية التي تقضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

9) تشكيل فريق عمل الجودة: على جميع مستويات النشاط، ويضم ذلك أعضاء من وظائف واقسام مختلفة قصد اشراك جميع فعاليات المؤسسة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة.

رابعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات إلى عدة عوائق تتمثل فيما يلي:¹

- عدم مشاركة كافة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو من العاملين.
- الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن ذلك يحتاج إلى خبراء بالجودة.
- تخصيص قسم مسؤول في الرقابة عن الجودة في المؤسسة يجعل العامل يشعر بأنه غير مسؤول عن الرقابة.
- استخدام نماذج جاهزة بدلا من ابتكار نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق وخصوصية المؤسسة.
- اعتماد برامج للجودة دون إجراء أية تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المؤسسة.
- اعتبار مدخل إدارة الجودة الشامل علاجاً لجميع مشاكل المؤسسة.

المطلب الثاني: الرقابة على جودة المنتج وكيفية تطبيقها.

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها، ويقتضي هذا الاعتماد على إجراءات ومواصفات فنية وهذا ما يعرف بنظام الرقابة على جودة المنتج.

¹ منصور الزين، ناصر مراد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الاعمال"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص9-10.

أولاً: تعريف الرقابة على الجودة:

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى

التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج، ويتضح من هذا التعريف مجموعة من الحقائق الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي:¹

أ- ضرورة توفر خطوات محددة مسبقاً تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يتم استخدامها للتأكد من جودة المنتجات وهذه الإجراءات هي:

➤ إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجرائها للوحدات المراد التأكد من جودتها.

➤ إجراءات فحص للنظام الإنتاجي التي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.

➤ إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

ب- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفعة، لأن الإنتاج بمستويات مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وليس جزءاً من نظام الرقابة على الجودة.

ج- ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة.

د- وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني عدم وصول وحدات معينة من السلعة إلى العميل، لأن الرقابة قد تعتمد على العينات كما أن نظام الرقابة قد لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائماً وإنما تخفيض العيوب والاختفاء إلى أقل حد ممكن.

1. الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على جودة المنتج:

أ- أسلوب الفحص الكامل: يتم من خلال فحص كافة الوحدات، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات، إلا أن التكلفة العالية لهذا الأسلوب وكذا اتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسة لاستخدام النوع الثاني من الفحص.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 246 ص

ب- أسلوب الفحص الاحصائي: حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية ومن ثم التأكد من أن تلك الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات المحددة مسبقاً، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبياً مقارنة بالفحص الكامل وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى:

- أسلوب عينات القبول: يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، ومن ثم قبولها أو رفضها وفقاً لنتائج الفحص حيث تحدد خاصية مهمة في المنتج ثم يتم التأكد من توفرها في هذا الأخير، ويستخدم هذا الأسلوب للتأكد من جودة المنتجات النهائية.
- أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية: يركز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية مما يسمح بالحكم على درجة الانضباط العملي للإنتاجية وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقاً.
- أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية واحصائية ومؤشراً هاماً لتحديد المستوى العام للجودة، إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي وحدي الرقابة الأعلى والأدنى.¹
- استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة: تلعب أجهزة الكمبيوتر دوراً أساسياً في وظيفة الجودة، ذلك أنها تقيد عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية لاختبارها، لتحليل البيانات، لكتابة التقارير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها، إن الاستخدام الكفء للكمبيوتر يساهم في تحسين الجودة ولكنه غير كاف، فمن أهم العوامل الواجب اعتمادها في تحسين الجودة تخفيض تكاليف الجودة.

ثانياً: كيفية تطبيق الرقابة على جودة المنتج:

نظام الجودة يعتبر من أنجح الأنظمة التي وصلت إليها الإدارة الحديثة ولكن لا بد له من نظام رقابة لإثبات فعاليته وتأكيد استمراره، وذلك من خلال تحديد واجبات الإدارة وتحديد المستويات القياسية المتمثلة في:²

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص 238، 239.

² حسين عبد العال محمد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 21.

1) الإدارة بما تملكه من سلطة تملك إجراءات التصحيح حال وجود انحراف لذلك فهي المسؤولة عن تحديد المستويات القياسية لجودة المنتج بحيث تكون هذه المستويات واضحة ومحددة ولا مجال للتقدير فيها كما يجب عليها تحديد المستويات القياسية لجودة العمليات من خلال مراقبة مجال الابداع والبدء في تنفيذه أو إيقاف تنفيذه في حالة عدم صلاحيته.

2) تختص الإدارة كذلك باكتشاف أي انحراف عن المسار واتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال إمداد المفتش بالبيانات اللازمة لاستخدامها وإجراء التطابق بينها وبين المنتج وبالتالي اتخاذ قرار التصحيح وذلك عن طريق إيقاف العملية واتخاذ قرار بالمراجعة.

3) المراجعة وتعتبر من الأنشطة المهمة وتختص بها جهة محايدة من داخل الوحدة أو من خارجها وتقوم المراجعة بتحليل واختبار المنتج وتقييمه، وبالتالي تغلغل المراجعة في عمق المنتج ومراجعة أدق التفاصيل وللمراجعة في سبيل ذلك مراجعة نظام الجودة ومراجعة الهيكل التنظيمي للوحدة ومراجعة نظام الاتصال بين أطراف الهيكل التنظيمي والتحقق من معدلات التوزيع العمل على أطراف التنظيم.

4) مراجعة أسلوب التفويض الداخلي بالوحدة ومدى قيام أطرافه بمهامهم ومراجعة أسلوب الرقابة الداخلية ومدى قابليته للتغيير، وبعد الانتهاء يتم تقديم تقرير يشتمل على ملخص للمراجعة التي تمت متضمنا طلب الإجراءات التصحيحية ومتابعتها لتفادي أي قصور ومنع معاودة سبب الاحلال والانحراف.

المطلب الثالث: حلقات وأدوات الرقابة على الجودة.

أولاً: حلقات الرقابة على الجودة:

تتمثل حلقات الجودة في مجموعات من العاملين بمتوسط تسعة أفراد ممن يؤدون أعمالاً متشابهة ويتفاعلون دوراً على موائد مستديرة لمناقشة سبل تحسين العميات والمنتجات ويجتمع الأعضاء دوراً والعضوية اختيارية في هذه الحلقات، وتكتيب حلقات الجودة أهميتها ليس فقط في كونها تفيد من اسهام العاملين كأعضاء، بل أيضاً كونها تعد حافزاً لهم أن أديرت بشكل صحيح، بإبداء اهتمام الإدارة بأفكار ومقترحات الأعضاء.¹

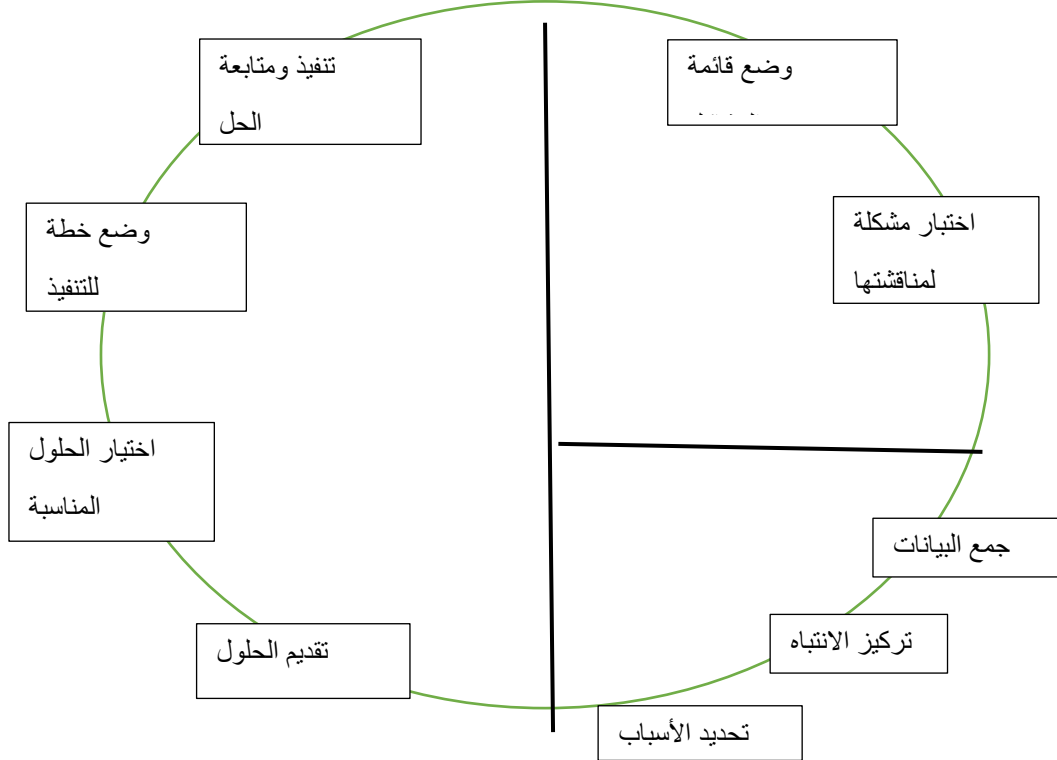
¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مصر، 2004، ص 84.

تعريف حلقات الجودة:

تعرف المنظمة الدولية للمعايير ISO حلقات الجودة بوصفها الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتأثر على جودة المنتج مثل التفتيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع، تقوم حلقات الجودة على فلسفة تتمثل بإيجاد صيغة مناسبة للعمل التعاوني المتعاقد والمتمثل في أن الكل أعظم من مجموعة أجزائه فمجموعة الافراد الذين يعملون معا في إطار حلقة الجودة سوف يتوصلون دوماً إلى حل أفضل من ذلك الذي يصل إليه شخص واحد يعمل بمفرده، وتهدف أنشطة حلقات الجودة إلى:

- 1) العمل على تحسين مستوى الأداء للمنظمة وتطويرها المستمر.
- 2) جعل بيئة العمل أكثر جاذبية وبهجة للعاملين مما يشعرهم بأن عملهم له قيمة.
- 3) الحرص الكامل على إبراز القدرات الإنسانية للعاملين، عن طريق إظهار امكانياتهم الدفينة التي لا تقف عند حد معين.

الشكل رقم (02): حلقة الرقابة على الجودة.



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 131

¹ حيدر علي المسعودي، تكاليف الجودة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 195.

ثانيا: أدوات الرقابة على جودة المنتج:

يتطلب تحديد رغبات وحاجات الزبائن اعتماد الدقة في جمع البيانات وتحري الأمور وعليه فلا بد من استحداث وسائل مساعدة في تحقيق ذلك وهي ما تعرف بأدوات الجودة الشاملة ومنها الأدوات التالية:¹

1. خريطة المسار (chart flow):

وهي عبارة عن وصف انسيابي للعلاقات القائمة فيما بين الأنشطة والمهام المختلفة للعملية، أي تحديد المسار الفعلي والمسار الأمثل لأي منتج أو خدمة ومن شأن خريطة المسار أن تكشف مواقع التحسين الممكنة أو التباينات غير الضرورية، كما أنها تمثل توثيقا جيدا للعملية وكيفية ارتباط المراحل المختلفة ببعضها البعض، مع التأكيد على ضرورة استخدام رموز سهلة وواضحة لأداء العملية، ويوضح الجدول الموالي بعضا من رموز خرائط المسار.

الجدول رقم (01): بعض رموز خرائط المسار.

الاسم	الرمز
عملية	0
نقل	⇒
فحص	□
تأخر	D
تخزين	Δ

المصدر: عبد الحميد المجيد البلدوي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

ويشيع استخدام خريطة المسار بكثرة في تحديد المشكلة من خلال عملية يطلق عليها اسم (Imagineering) حيث يجتمع مع الأشخاص الملمون جيدا بالمشكلة بهدف:

- أ. رسم خريطة مسار للخطوات التي تجري بها العملية فعلا وواقعا.
- ب. رسم خريطة مسار للخطوات التي يجب أن تجري بها العملية مثاليا.
- ج. مقارنة الخريطين ورصد مواقع الاختلافات التي تمثل أماكن نشوء المشاكل.

¹ عبد الحميد المجيد البلدوي، "إدارة الجودة الشاملة والمعولية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 91.

2. قائمة المراجعة (checklist):

تستخدم هذه الأداة لجمع البيانات المأخوذة من مراقبة العينة تمهيدا لرصد أنماط الأداة وتكرارها، إذ تعتبر نماذج لتسجيل الإجابات عن السؤال من النوع التالي: كم مرة تكرر حدوث أمر ما؟ مع الأخذ بعين الاعتبار اتفاق القائمين على إدارة الجودة حول الأمر الذي يودون مراجعته وتحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات من عينة الزبائن بواسطة النموذج أو الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ولغرض اعداد قائمة المراجعة لا بد من اتباع الخطوات التالية:

- أ. تحديد العملية المراد مراجعتها كعدد المراجعين أو الزبائن مثلا.
- ب. تحديد المدة الزمنية الملائمة لجمع البيانات.
- ج. تصميم نموذج واضح وسهل الاستخدام مع التأكد بأن هناك عنوانا محدد لكل عمود مع مساحة كافية لتسجيل البيانات.
- د. جمع المعلومات بمصداقية وأمانة مع التأكد من تخصيص الوقت الكافي لمهمة جمع البيانات.

الشكل رقم(03): شكل قائمة المراجعة

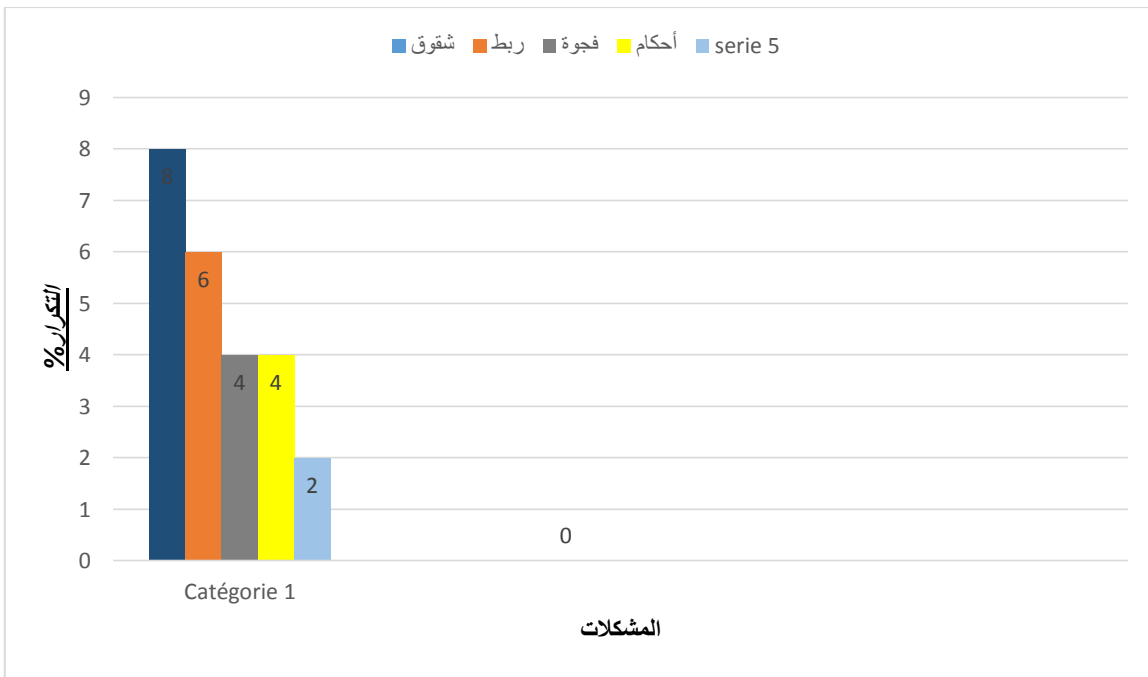
المنتج:				
.....				
رقم المنتج:				
المعيب	العملية			
	1	2	3	المجموع
النوع 1	////	//	//	9
النوع 2	/		/	2
النوع 3	///	//	/	6
النوع 4	//	//	/	5
النوع 5	//// /	////	////	15
المجموع	17	10	10	37

المصدر: جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هوما للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص

3. مخطط باريتو (diagram pareto):

مخطط باريتو عبارة عن مخطط أعمدة يقطع المجموعات عن طريق التصنيفات ومقارنتها من الأكبر إلى الأصغر، يستعمل عادة لمعرفة الأجزاء الكبرى من المشكلة أو مسببات حدوثها، مخطط باريتو يساعد على تصور القضايا القليلة التي لها تأثير أكبر من غيرها وبذلك تستطيع أن تركز مشروعك على مواجهتها، يستفاد من مخطط باريتو أنه يزود بتوضيح "80_20" وهي تعني على الأغلب أن أغلب المشكلات ثمانون بالمئة تحدث بسبب عشرين بالمئة من الأسباب.

الشكل رقم 04: مخطط باريتو لعيوب عملية إنتاجية



المصدر: إسماعيل إبراهيم القزاز، "six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"،

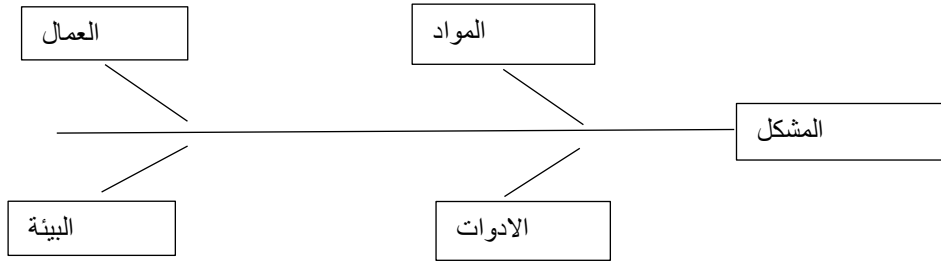
الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 59.

4. مخطط السبب والنتيجة:

يستعمل مخطط السبب و الأثر لتشخيص الأسباب المحتملة لحدوث العيوب، تستخدم الإدارة هذا المخطط عندما يراد تحديد أو تحليل أو البحث عن الأسباب المحتملة لمشكلة أو موقف معين إذ يمثل المخطط العلاقة بين النتيجة لمشكلة أو موقف معين إذ يمثل المخطط العلاقة بين النتيجة وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها، فتكون المشكلة على جانب المخطط والمؤثرات الرئيسية "الأسباب" على الجانب الأخر في تفرعات تشبه الهيكل العظمي للسمكة، وغالبا ما تعود الأسباب الرئيسية إلى

أصناف تدعى 4MS وذلك لأن أسمائها جميعا تبدأ بحرف M (Methodes materials) manpower machines ويستحسن إعداد قائمة منفصلة الأسباب المحتملة ، ليتم اختيار أكثرها احتمالا، تمهيدا لإخضاعها لمزيد من التحليل للبحث عن الانحرافات لدى تفحص كل سبب من الأسباب و البحث عن جذور المشكلة بالاعتماد على قاعدة السؤال خمس مرات لماذا ومن ثم يتم تشخيص الأسباب التي يتكرر ظهورها، أو بإيجاد التكرار النسبي لكل سبب.¹

الشكل رقم(05): نموذج لمخطط السبب والأثر



المصدر: إسماعيل إبراهيم القزاز، مرجع سبق ذكره، ص75.

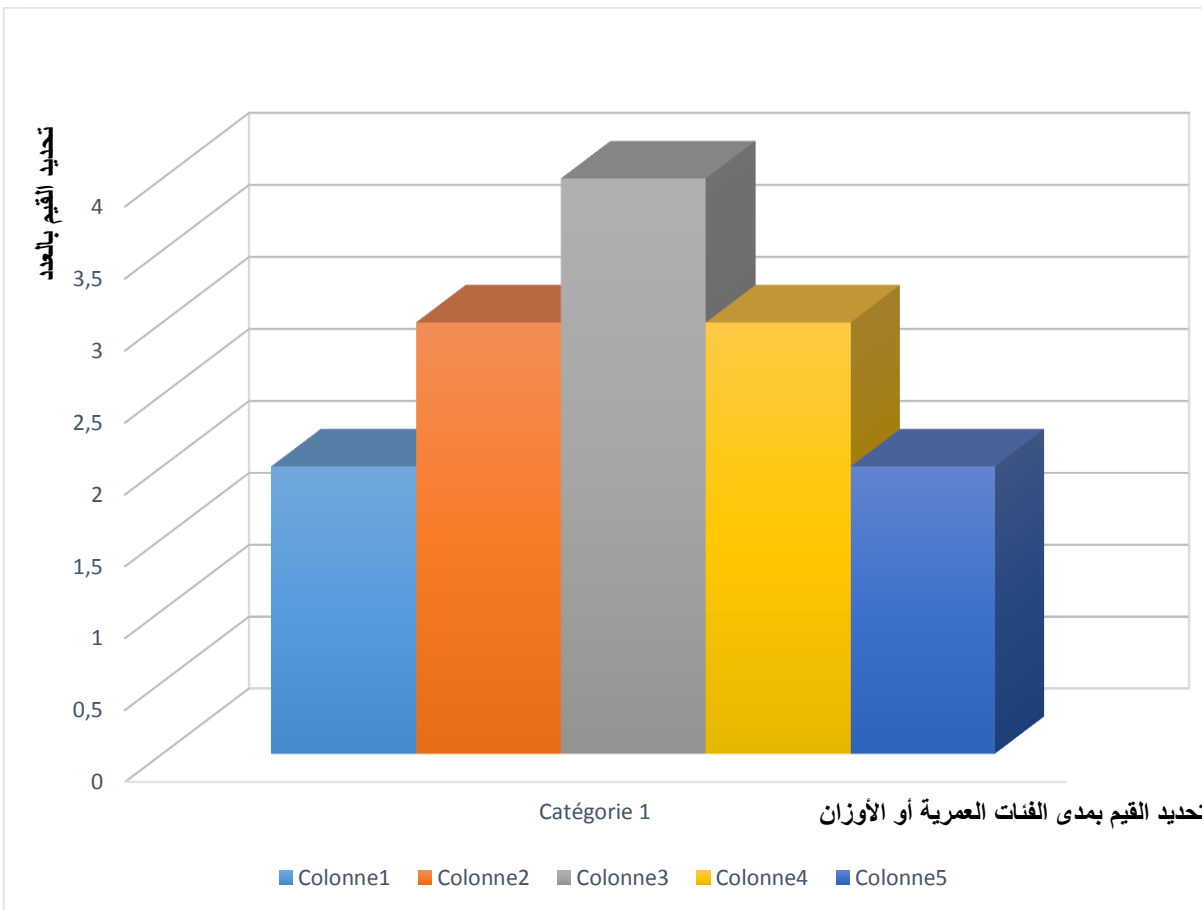
5. المدرج التكراري :

يعتبر المدرج التكراري من أهم وأنجح الأدوات والتقنيات المستعملة في ضبط الجودة، وهو يستخدم لعرض البيانات على شكل أعمدة متلاصقة، واستخدامها للبحث عن طبيعة التوزيع ولتحديد مقدار الانحراف سواء كان ضمن المدى المقبول أم خارجه وما هو اتجاه هذا الانحراف.²

¹ عبد الحميد الحميد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص73.

² عبد الحميد الحميد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الشكل رقم(06): نموذج للمدرج التكراري



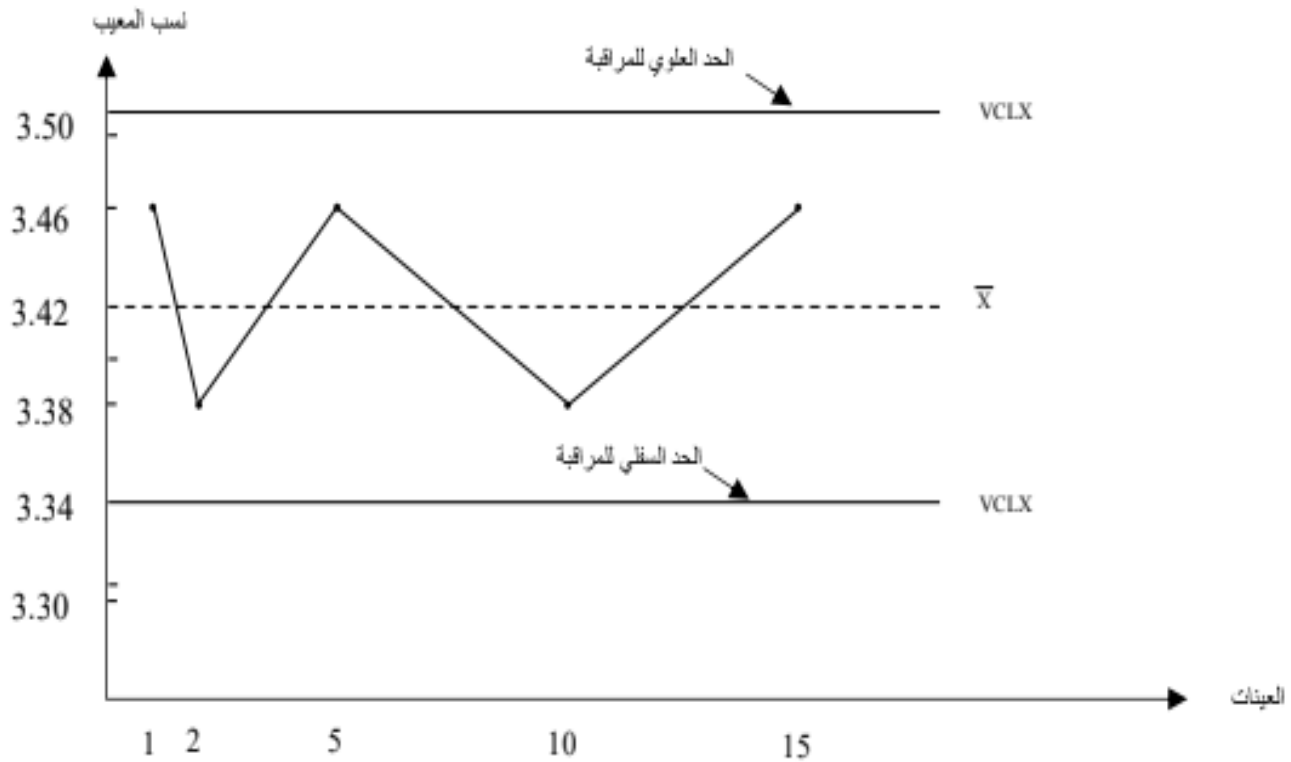
المصدر: عبد الحميد المجيد البلدوي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

6. مخطط المراقبة:

هو أحد أساليب الكشف عن حجم الاختلاف في العملية الذي يعود إلى أسباب عشوائية، وإن كانت العملية تقع داخل نطاق المراقبة والسيطرة الإحصائية أم أنها خارجها، ويكون المخطط عبارة عن خط مركزي وخطين علوي وسفلي يقعان فوق وتحت الخط المركزي، وفي حالة وقوع النقاط بين

هذين الخططين، فإن ذلك يعني قبول هذه الحالة، وبالعكس فعند وقوع النقاط خارج الحدين الأعلى والأدنى فسيتم رفضهما.¹

الشكل رقم (07): خريطة المراقبة



المصدر: بستر فليد، "ترجمة سرور علي ابراهيم سرور"، "الرقابة على الجودة"، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000، ص 21.

¹ عبد الحميد الحميد البلدوي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

أصبح العنصر البشري أهم موارد المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت مهمة ومسؤولة جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية الأفراد العاملين بها وتحسين أدائهم، ولبوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بإحداث بعض التغييرات في قدراتهم، مهاراتهم، وثقافتهم.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم اجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي للجهاز العام للمنشأة.

— يعرف فرنس French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

— كما يعرف Sikula.A إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الموارد.

— من ناحية أخرى يعرف Gluck W إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.

— ويذكر كل من Miner . J و Miner . M أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين، الاختيار والتعيين،

التدريب والتنمية الإدارية، إدارة المرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية العلاقات الصناعية والاتصالات.

ويرى P. Pigros و C. Myres أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الافراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.¹

المطلب الثاني: الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية.

— الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:²

تحليل العمل:

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

تخطيط القوى العاملة:

تعني احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 16، 17.

² مصطفى كولار وآخرون، "تسيير إدارة الموارد البشرية، دار ألفا للوثائق"، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 36.

__ الوظائف الثانية أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله.¹

تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات لعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

تقييم الأداء:

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيههم واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

¹ مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 37 38.

الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

1. العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات والفصل من الخدمة.
2. أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.
3. ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

المطلب الثالث: مكانة المورد البشري ضمن إدارة الجودة.

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المؤسسات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب بشكل عام وبرامج تدريب خاصة بالجودة وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المؤسسة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع المؤسسة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية ويمكنهم بذلك التأكد من البرامج الجيدة المصممة بالشكل الذي يلائم النظام الموجود.¹

لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير في الفكر الإداري إلا أن أسلوب معاملة قضايا المورد البشري تمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة ذاتها ومن ثم نجاح المؤسسة على سبيل المثال الحاجة لإيجاد الظروف والمناخ الذي يساعد العاملين في أن يطوروا أسلوب أدائهم للأعمال وأن يعملوا كفريق وأن يتحملوا المخاطر من أجل تحقيق احتياجاتهم ورغبات العملاء، وكذلك مداخل العمل الجماعي في حل المشكلات والتي تعكس مشاركة المديرين والعاملين بخصوص احتياجات العملاء وفرص التطوير والموارد المطلوبة التي يجب تدعيمها من ناحية أخرى كما أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير وقبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها ويتطلب ذلك جهودا واتصالات مكثفة وواضحة لشرح أسباب التغيير ومبرراته وتوقعات أدوار العاملين والتأثيرات المحتملة عليهم.

¹مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 44.

إن تبني إدارة الجودة الشاملة قد يترتب عليه تغييرات في أسلوب أداء العمل وطبيعة العمليات ذاتها وكذلك علاقات العمل ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين ويترتب أيضاً عن تبني إدارة الجودة الشاملة ضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء العمال الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومن الأمثلة الناجحة على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة هو ما حدث بالنسبة لمؤسسة زيروكس المعروفة والتي تعمل في مجال تكنولوجيا التصوير خلال الثمانينات فقدت المؤسسة 50% من حصتها السوقية لحساب المؤسسات اليابانية والأمريكية الأخرى ومن خلال تبني برامج فعالة للجودة الشاملة تمكنت المؤسسة من استعادة حصتها السوقية وهو ما مكناها من الفوز بشهادة الجمعية الأمريكية للجودة في عام 1989.

والسؤال المطروح ما هو الشيء المختلف الذي فعلته مؤسسة زيروكس؟

لقد ركزت المؤسسة في سعيها لتحسين الجودة على عنصرين هما؟

➤ إرضاء العملاء.

➤ جعل تحسين الجودة قضية كل موظف، وكل وظيفة داخل المؤسسة.

كما تم عقد برامج تدريبية مكثفة لكافة العاملين لشرح فلسفة الجودة الشاملة، والأدوار المتوقعة منهم كما ركزت هذه البرامج على كيفية العمل الجماعي، واكتساب العاملين مهارات التعامل مع بعضهم البعض من أجل إنجاز الأعمال ومع العملاء، والموردين والأطراف الأخرى من أجل كسب رضاهم وثقتهم في المؤسسة كذلك فقد تم تعريف العاملين بأحدث أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات وتنمية المهارات المطلوبة لديهم في هذا المجال وذلك لضمان الحفاظ على توقعات العملاء لمستويات جودة منتجات المؤسسة، كما تم تقسيم هذه البرامج في ضوء تحقيقها لمتطلبات الجودة الشاملة وإرضاء العملاء.¹

¹ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 67.

المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية في ظل نظام الجودة.

يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية.

ويكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل.¹ نفهم من هذا التعريف أن التدريب يقتصر على العاملين في المنظمة في البداية أي العاملين الجدد بينما الحقيقة أن التدريب يخص أي فرد في المنظمة يحتاج إلى تنمية وتطوير جديدا كان أم عمل لمدة قصيرة أو طويلة، كما تشمل عملية التدريب الرؤساء والمسؤولين والعمال التنفيذيين على حد سواء.

كما يعد التدريب محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم

على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل معها.

وفي تعريف آخر يمثل التدريب جهودا إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

ولهذا يكتسب التدريب أهمية كبيرة في المنظمات وعلى الرغم من ذلك ينظر بعض المديرون إلى التدريب على أنه نشاط غير منتج ويحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن، لكن هذا لا يمنع من أن عددا كبيرا من المنظمات تنفق أموالا طائلة على تدريب موظفيها، هذا لأنها تعي أن نفقات التدريب هي عبارة عن استثمار في العنصر البشري.

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي أيضا ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة.

¹ ماري برود، جون نيو ستروم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، "استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق"، الطبعة الثانية، مصر، 1997، ص 21.

أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والابداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاثة أوقات للتدريب: قبل عملية التدريب، خلالها وبعدها وذلك كما يلي:¹

● قبل عملية التدريب:

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل ابلاغهم بضرورة اخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر اقبالهم على تدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار.

● خلال عملية التدريب:

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لأحداث التغيرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التعليم المطبق، وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

● بعد عملية التدريب:

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضع كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية كما أن عملية التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تمر بما يلي دراسة وتحليل المناخ الخارجي والمناخ الداخلي.

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 31.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يجب أن يطلع عليها الباحث لهذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الموارد البشرية، وبعض الدراسات التي تناولت موضوع مراقبة جودة المنتج ثم يتم مقارنتها بالدراسات الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

- دراسة يحيوي خديجة: (2001) " أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة"

يدور محور الدراسة حول العلاقة بين المراقبة والجودة والقدرة التنافسية، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبيان على عينة إحصائية ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث نذكر:

- من أجل كسب ولاء الزبون تركز المؤسسة على جودة منتجاتها وتعمل على منتجات خالية من العيوب وبأسعار معقولة.
- يتطلب الدخول لاقتصاد السوق خوض مغامرة المنافسة وزرع ثقافة الجودة وسط العمال.
- الإحساس بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة يجعل يبذلون مجهودات إضافية من أجل تخفيض تكاليف الالاجودة والمتمثلة في تكاليف المهملات وتكاليف إعادة الإنتاج.

- دراسة سامية موزاوي: (2004) " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة "

لقد كان محتوى الدراسة يدور حول الإجابة على الإشكالية الآتية: ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة، وما هي معايير الايزو، وما الفرق بينهما، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته؟

لقد توصلت الباحثة إلى أن إدارة التغيير بمختلف برامجها تحتل مكانة هامة في المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظيفة بالنسبة للمؤسسة، كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد والذي يمكنه أن يرقى بالمؤسسة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته وايداعاته وافكاره، كما توصلت إلى أن المكانة التي تحظى بها تسيير الموارد البشرية تختلف من منهج اداري إلى آخر.

- دراسة قندور نوال: (2001) "تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العوامل التي تؤثر في تكاليف الجودة، ولقد تناولت الإشكالية: إمكانية تحسين الجودة بواسطة مراقبة الجودة والتحكم في تكاليف الجودة، تطرقت في الفصل الأول إلى عموميات ومفاهيم حول الجودة بالإضافة إلى معيار الايزو 9000، وفي الفصل الثاني تطرقت إلى تحليل مراقبة الجودة والتشخيص مشاكل الجودة، أما الفصل الثالث تناولت فيه تكاليف الجودة، وقد خصصت الفصل التطبيقي لإجراء دراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- تؤثر تكاليف الجودة على هامش ربح المؤسسة.
- وحدة عتاد الخرسانة "UMB" لم تولي اهتماما بتكاليف الجودة وهذا راجع إلى محدودية مراقبة الجودة.
- دراسة رشيد مناصرية: (2004) " دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"

لقد كان محتوى الدراسة يدور حول الإجابة على الإشكالية الآتية: ما هو دور المورد البشري في تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، وقسم الباحث الموضوع إلى ثلاثة فصول، تناول في الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وفي الفصل الثاني تطرق إلى علاقة المورد البشري بالجودة الشاملة، ثم تناول أساليب تنمية المورد البشري وتسيير الكفاءات بالمؤسسة، يتجلى هدف البحث في إبراز أهمية المورد البشري في نظام الجودة كمصدر لميزة تنافسية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي من البحث بالمؤسسة الاقتصادية للأنايب، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- يعتبر المورد البشري جوهر نظام الجودة ويعتبر المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسييري متكامل، وتبني المؤسسة لهذا النظام يجعل الحصول على شهادة الايزو في متناولنا.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية.

Study of (2004)

The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study.

دراسة Prajogo Brown (2004)

العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية "دراسة ميدانية مطبقة في استراليا"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة، وموضوع الدراسة يدور حول: هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة وفي المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة؟ وتوصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجع للمنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

Study of Baidoun, Zairi (2003)

A Proposed Model of TQM Implementation in the Palestinian Context

نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى تكوين نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً فاعلاً، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام أو مسؤولية لدى المنظمات الفلسطينية في

تطبيق الجودة الشاملة وهذا يتطلب رحلة طويلة وجهدا واصلا للبدء في تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المنظمات، كما توصل إلى أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ومختلف المنظمات بغض النظر عنها، ويوصي الباحث أن على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة والمستمرة ودراسة أفضل تطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في نجاح هذا التطبيق. كما ويوصي الباحث بأنه على المنظمات التي تنتهج تطبيق الجودة الشاملة عليها أن تتقن تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدوائر المحددة "بغض النظر عن مكانها في المؤسسة".

Study of Baidoun (2003):

An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations

دراسة ميدانية للعوامل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية - شملت الدراسة 78 منشأة فلسطينية -، كما قام الباحث من خلال هذه الدراسة بقياس مدى تطابق هذه العوامل مع الأوامر في التركيبة الهرمية للمنظمة، ونتج عن هذه الدراسة أن هناك عدة عوامل أجمعت عليها المؤسسات تعتبر أساسية في نجاح الجودة الشاملة، وأهم هذه العوامل :

- ✓ حل المشكلات واستمرارية تحسين العمليات تعتمد على تدقيق وتحليل نظامي، الوضوح في الاتصال
- ✓ شمولية معرفة العملاء واحتياجاتهم ومدى تطبيق الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الاحتياجات. وهناك عوامل أخرى ترى المنشآت أنها أساسية لنجاح الجودة ومنها :
- ✓ تدريب الموظفين لتحسين المهارات المتبادلة مثل مهارات الاتصال ومهارات المقابلات التعزيز ومهارات القيادة
- ✓ تدريب الموظفين على مهارات تعريف المشاكل وحلها ومهارات تحسين الجودة ومهارات تقنية أخرى، ويوصي الباحث بضرورة جمع معلومات عن جميع عناصر المرتبطة بالمشروع والتي تخدم الجودة الشاملة مثل العملاء والموردين والمنافسين الذين يخدمون الأبحاث المستقبلية.

Study of Forza, Filippini (1998):

TQM impact on quality conformance and customer satisfaction:

A causal model

تأثير إدارة الجودة الشاملة على مطابقة الجودة وإرضاء الزبون :نموذج سببي

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج يختبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التوجه نحو الجودة، ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبائن، بالموردين، التحكم في العمليات، والموارد البشرية) مع أبعاد الجودة :

مطابقة الجودة وإرضاء الزبون، حيث تم بناء النموذج على أساس طرق نظرية ومعايير معروفة تستخدم في تقييم المساهمة النظرية .تم اختبار النموذج بشكل تجريبي على بيانات تم تجميعها من خلال عينة عشوائية من المنشآت الصناعية وتطبيق صحيح وموثق الإجراءات حيث تم اختبار النموذج من خلال استعمال معادلة هيكلية .خلال بناء هذا النموذج تم الاعتماد على نماذج جوائز الجودة مثل جائزة ديمنج، جائزة مالكولم بالدريج، وجائزة الجودة الأوروبية، حيث تم أخذ هذه النماذج بعين الاعتبار لما لها من دور كبير في وصف إدارة الجودة الشاملة وتبيان معانيها، وأبعادها، ومتطلبات الجودة.

توصلت الدراسة إلى اقتراح بأن تصميم النظام من حيث (التوجه العام نحو الجودة، تنسيق مناسب بين التصميم والإنتاج وبين التصميم والتسويق، بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء، وإجراءات مناسبة لعمليات التحكم بالجودة)أهم بكثير من العامل البشري المتمثل في (عاملين متعددي الوظائف واقتراحات العاملين)في تحقيق مطابقة الجودة وإرضاء الزبون .بعبارة أخرى تشير هذه النتيجة إلى أهمية التصميم الهيكلي لإدارة النظام داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

من خلال تطرقنا لبعض الدراسات سابقة في مجال الموارد البشرية ومراقبة جودة المنتج، تم تشخيص بعض أوجه التشابه والاختلاف والتي نعرضها كآتي:

من حيث التغيرات:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين المورد البشري وجودة المنتجات، أما الدراسات السابقة متغيرات مختلفة من حيث المتغير المستقل مثل (القدرة التنافسية، معايير الإيزو، إدارة الجودة الشاملة...).

من حيث العينة:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المقابلة التي تمت مع مدير الجودة والصحة والسلامة المهنية لمجمع لطفي الكرتونيك بولاية برج بوعريريج، أما الدراسات السابقة فقد استعملت عينات مختلفة كاختيار عينة مختلفة من موظفي المؤسسة، و الاعتماد على عينة من المجتمع ما.

من حيث المنهج:

تشابهت الدراسات الحالية فمع الدراسات السابقة في استعمال المنهج التحليلي، بينما الدراسات السابقة اعتمدت على منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي.

من حيث الأداة:

تم استعمال المقابلة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، أما الدراسات السابقة استعملت الاستبيان.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والرقابة على جودة المنتج، كما حاولنا الإلمام بجميع العناصر المهمة حولهما، والتي تساعد في معرفة دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات

وتبين أن:

- الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية،
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة واحدة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن تطبيق معايير الإيزو والحصول على شهادة التأهيل تعد بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المنظمات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية وتعتبر الجودة أهم العوامل المتنافس عليها.
- يظهر أن الموارد البشرية تملك مكانة أساسية في ظل نظام الجودة وأهمية كبيرة ضمن معايير الإيزو.
- إن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة هي ضرورة أملتتها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وعلى رأسها التغيرات في التكنولوجيا، فكان لزاما على المؤسسات إعداد موظفين قادرين على مجابهة التقنيات الحديثة في الإنتاج.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة لطفي

الالكترونيك

تمهيد:

تعتبر دراسة الحالة من الدراسات الميدانية التطبيقية والضرورية المتممة للجانب النظري، من خلاله يتمكن الباحث من معرفة الواقع العلاقة بين متغيرات دراسته، وهذا الفصل سيتناول دور المورد البشري في رقابة على جودة المنتج في مؤسسة لطفي الكرونيكس بالاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة لطفي الكرونيك.
- المبحث الثاني: مراقبة جودة المنتجات في مؤسسة لطفي الكرونيك.
- المبحث الثالث: تكوين وتأهيل الموظفين في مؤسسة لطفي الكرونيك.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة لطفي الكترونيك

في سبيل إتمام الدراسة التطبيقية والوصول إلى الأهداف المرجوة وخاصة تلك المتعلقة بمعرفة دور المورد البشري في رقابة جودة المنتج في مؤسسة لطفي الكترونيك، تم تخصيص المطلب الأول والثاني لتقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها وطبيعة نشاطها بينما تم تخصيص المطلب الثالث لنظام الجودة المطبق في المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

أولاً: التعريف بمؤسسة لطفي الكترونيك

لطفي الكترونيك هي شركة تابعة لمجموعة (**Sarl Lotfi Electronics Ho**) التي تسوق منتجاتها بالعلامة التجارية (**Géant Electronics**) متخصصة في صناعة الإلكترونيات، يقع مقرها في برج بوعريريج في الجزائر، بعد وفاة الأب في سنة 1992 شرع الإخوة مباركية في التجارة بالآلات الإلكترونية بالاستيراد والتكيب، تأسست مؤسسة مباركية الكترونيك في سنة 1998، ثم تم تأسيس شركة محدودة لشخص واحد للإلكترونيات تحت اسم لطفي الكترونيك وبديرها لطفي مباركية بدل المؤسسة القديمة سنة 2005، ثم تم تغيير وضع الشركة لمحدودة الأسهم وإطلاق علامة (جيون الكترونيك) سنة 2007.

تحتل شركة (**Géant Electronics**) مكانة رائدة في المغرب العربي والقارة الأفريقية، وذلك بفضل القدرة الإنتاجية الأكثر كفاءة في المنطقة والاستجابة القوية لريادة الأعمال. تتواجد شركة جيون الكترونيك في 10 دول أفريقية وتخطط للتأسيس في السوق الأوروبية.

أما (**Ho Mebarkia Group**) فهي مجموعة عائلية متخصصة في العديد من قطاعات النشاط مثل الأجهزة المنزلية جيون الكترونيك والأغذية الزراعية (**Biscostar**) والبناء والأشغال العامة وكذا الخدمات اللوجستية. ومنذ إنشائها شهدت المجموعة توسعا قويا مع مراحل مختلفة من التطوير حيث انتقلت من شركة متخصصة في الاستيراد والتوزيع إلى تصنيع مختلف الإلكترونيات الاستهلاكية والأجهزة المنزلية في الجزائر. تم إنشاء المجموعة في الستينيات لتصبح اليوم لاعبا رئيسيا في الصناعة الجزائرية.

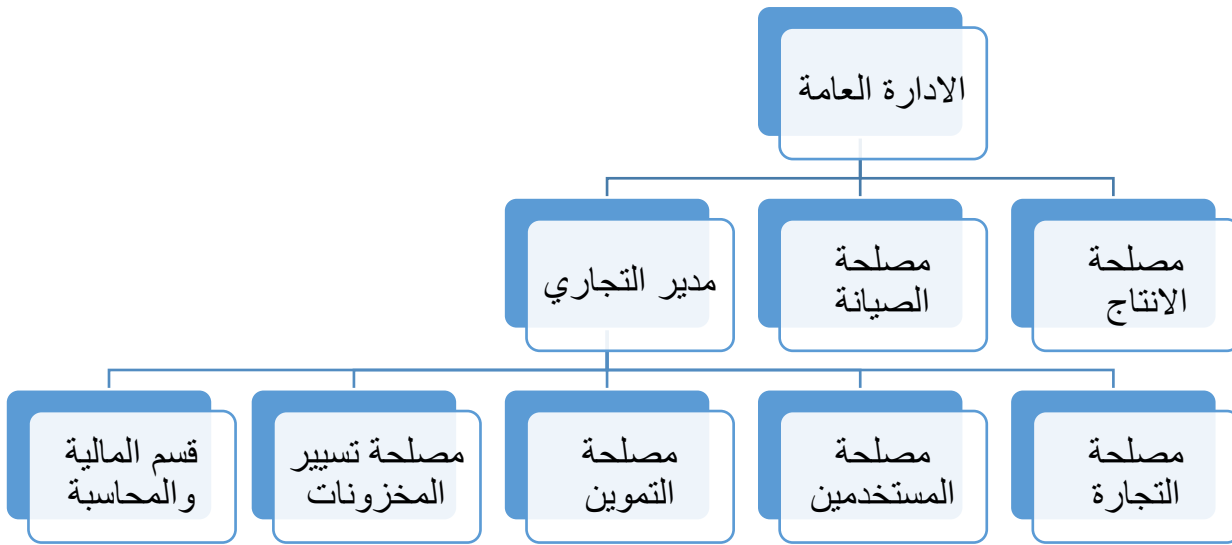
تتميز منتجات المؤسسة بتكنولوجيا عالية مع مستوى نوعي استثنائي، كما أنها تتميز بسياسة نشطة في مجال الأسعار والموثوقية وخدمة ما بعد البيع، ومن خلال هذا تمكنت من رفع مستوى مؤسستها ضمن العلامات الجزائرية الأكثر أداء في البلاد ومن دخول قلوب الجزائريين.

تمثل المؤسسة اليوم إحدى أقوى وأنشط تكتلات المؤسسات الجزائرية في الساحة الاقتصادية في البلاد التي تعمل في مختلف ميادين النشاطات مع نتائج جديدة بالذكر¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لطفى الكترونيك

الهيكل التنظيمي المختصر لمؤسسة لطفى الكترونيك (الهيكل التنظيمي المفصل أنظر الملحق 1) كما يلي:

الشكل (08) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة لطفى الكترونيك



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما هو إلا وسيلة للإعلام ويمكننا من معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري للدوائر والمصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات، المسؤوليات والمهام ويمكن أن

¹ وثائق داخلية للمؤسسة

نستخلص الفكرة العامة للمؤسسة من الهيكل التنظيمي الخاص بها من أجل تحديد طرق عملها بما يتناسب مع أهدافها. وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة لطفي الكترونيك¹:

1. المديرية العامة: تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، وتمثل مهامهم في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة
 - تحقيق تسويق الإنتاج في الإطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة
 - تحقيق السير العام لأعمال الأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين
- تندرج تحت المديرية العامة مجموعة من المديريات تمثلت في: مديرية الموارد البشرية، مديرية التسويق والتجارة، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية الإنتاج.

2. المدير التجاري: يعمل حسن سير المؤسسة، من خلال اشراف على جميع المصالح التابعة له المؤسسة وهي أربعة مصالح هامة في هيكل التجارة، مصلحة التموين وتسيير المخزونات.

3. مصلحة المستخدمين: تعمل هذه المصلحة على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال، ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة.

4. مصلحة التموين: من اهم السلطات المخولة لهذه الإدارة هي تموين المؤسسة بالموارد الأولية وتشرف على هذه العملية هيئة تسمى مجلس المشتريات تحت رئاسة مدير الوحدة ولا يمكن لهذا المجلس اتخاذ أي قرار فيما يخص ابرام العقود مع الموردين الا بعد اطلاعه على تقرير مصلحة المراقبة النوعية الذي يتأكد من صحة مطابقة هذه المواد مواصفات ومتطلبات الإنتاج.

5. مصلحة المحاسبة: ويتم فيها تسجيل مختلف العمليات المحاسبية داخل المؤسسة والمحافظة على أموالها، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي المؤسسة، كذلك تقوم بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية ومقارنة العملية الإنتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية.

6. مصلحة تسيير المخزونات: تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المخرجات للمواد الأولية والمنتجات وتامة الصنع وهذا باستعمال الوثائق الرسمية المطلوبة.

7. مصلحة الصيانة: تسهر على صيانة وحماية الآلات والمعدات الإنتاجية واصلاحها عند حدوث أي عطب.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة

8. **مصلحة الإنتاج:** هي المركز الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الإنتاج، وهي المسؤولة عن عملية التصنيع منذ دخول المنتجات نصف المصنعة الى الورشات الى غاية خروجها في شكل منتج تام المصنع.

9. **مصلحة التجارة:** تعمل على توزيع الإنتاج على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برنامج محددة خاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها سواء التابعة للمؤسسة أي مصالح التوزيع والبيع الخاص بالمؤسسة أو الزبائن.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة لطفي الكرونك

لإعطاء نظرة مفصلة عن طبيعة نشاط مؤسسة لطفي الكرونك نقوم بالتطرق إلى نشاطات هذه الأخيرة وكذا الإمكانيات التي تتمتع بها.

1. النشاطات الأساسية لمؤسسة لطفي الكرونك:

تقوم مؤسسة لطفي الكرونك بثلاث أنشطة رئيسية هي:

أ. **تصنيع:** في هذه العملية تقوم شركة جيون في البداية بتصميم المنتج فعلى سبيل المثال تصمم الهياكل الخارجية لمختلف الأجهزة الالكترونية، ويتم ذلك باستخدام الحاسوب ثم تقوم الشركة المنتجة بشراء المواد الأولية مثل صفيحة الزجاجية أسلاك كهربائية..... إلخ من مناطق عدة (الجزائر، الصين، تركيا.....)، وبعد ذلك تقوم بتصنيع الأجزاء الأولية للمنتج، بالإضافة إلى تصنيع المنتج لابد من أن يكون لدى المصنع نظام مراقبة الجودة، ويقوم عمال مدربون تدريباً خاصاً بفحص المواد الأولية واختبارها والتأكد من أنها تطابق مواصفات الشركة كما تعتبر عملية مراقبة الإنتاج بصورة دقيقة من الأمور الأساسية أيضاً في خطوات التصنيع وفي هذه العملية يقوم الخبراء بالتأكد من أن المواد المناسبة تدخل بكميات مناسبة إلى المكان المناسب في الوقت المناسب.

ب. **تجميع:** يعد تجميع المنتج أمراً حيوياً، حيث يتم فيها إضافة الأجزاء القابلة للتغيير، إذ ينقل المنتج الشبه النهائي من ورشة الإنتاج إلى ورشة أخرى لتضاف هذه الأجزاء بالتتابع حتى الحصول على المنتج النهائي، بواسطة الماكينات يتم نقل الأجزاء المتبقية وكذلك المنتج الشبه النهائي من ورشة إنتاجه إلى ورشة أخرى، وهنا يمكن الإنتاج بصورة أسرع وبأقل قدر من الأيدي العاملة والآلات شبه اليدوية.

ت. تسويق المنتجات الكهربائية والأجهزة المنزلية وأجهزة الكمبيوتر وتركيب مكيفات الهواء: هنا تقوم شركة لطفي الإلكترونيك بوضع منتجاتها في السوق وبيعها للعملاء وتوزيعها، حيث يتم التركيز على الحملة التسويقية بشكل كبير، أي كلما تم بيعها ستكون حصص التصنيع أكبر وتكون تكلفة التصنيع أقل مما يعني ربحاً أكبر.

2. إمكانيات مؤسسة لطفي الإلكترونيك:

تتمتع مؤسسة لطفي الإلكترونيك بإمكانيات وقدرات عديدة سواء كانت بشرية أو مالية ومادية، تأهلها لاحتلال مكانة اقتصادية مستقبلاً وتمثل هذه الإمكانيات فيما يلي:¹

- الإمكانيات البشرية: توظف المؤسسة 1642 عاملاً حالياً، موزعين حسب درجة الكفاءة والمسؤولية.
 - الإطارات: 13 عاملاً.
 - عمال التنفيذ: 1400 عاملاً.
 - عمال ما قبل التشغيل: 30 عاملاً.
- الإمكانيات المادية: أنشأت المؤسسة على أرض مساحتها، تقع في منطقة النشاطات الصناعية رقم 94 ملكية 161 برج بوعريريج _ الجزائر.
- حظيرة السيارات: المؤسسة تتوفر على حظيرة هامة لسيارات النقل والشحن لاستعمالها عند الحاجة ولتوزيع منتجاتها.
- ورشات الصيانة: مبنى مزود بأجهزة صيانة معدات الإنتاج.
- شبكات الإطفاء: المؤسسة مزودة بشبكة مضادة للحرائق مثبتة في المناطق الحساسة.
- التجهيزات وعتاد الإنتاج: المؤسسة مزودة بتجهيزات وشبكات هامة لصنع منتجاتها.

المطلب الثالث: نظام الجودة المطبق

من أجل الصمود في سوق المنافسة العالمي استلزم الأمر أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي لمؤسسة لطفي الإلكترونيك من هنا أيقن الفريق المسير للمؤسسة ضرورة تطوير وتحسين جودة المنتج لتزويد زبائنهم بمنتجات ذات نوعية.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

-إن المؤسسات التي تحقق نجاحا هي التي تعتمد على الجودة من التنظيم إلى الخدمة، وذلك عن طريق المنتجات المقدمة، لأن الاعتماد على النوعية يسمح للمؤسسة بأن تكون مهيأة من أجل فرص جديدة على مستوى الأسواق الأكثر تنافسية، لذلك فإن المصادقة على نظام يشهد بالتزام المؤسسة بالجودة.

- **شهادة ISO 9001**: هي عبارة عن معيار دولي لتسيير الجودة المستعمل من طرف كل المؤسسات.

- **شهادة ISIO 14001**: هي عبارة عن معيار دولي لإدارة البيئة.

- **شهادة ISO 45001**: هو معيار السلامة والصحة المهنية حيث يقلل من مشاكل السلامة في مكان العمل.¹

مبادئ الجودة المطبقة في مؤسسة لطفي الكترونيك:

- من أجل رفع حصة السوق.
- مراقبة أداء الشركة وتحسين مستمر للمنتوج.
- تشجيع الشركة على تصدير المنتوج.
- حفاظ على صحة وسلامة العمال في الشركة.

المبحث الثاني: مراقبة جودة المنتجات في مؤسسة لطفي الكترونيك

عملية مراقبة الجودة لها مكانة هامة في مؤسسة لطفي الكترونيك ووظيفة مراقبة الجودة تعد من مهام المؤسسة سنتناول في هذا المبحث عن مراحل عملية الإنتاج وطرق مراقبة الجودة ومعالجة العيوب في المنتجات الغير المطابقة.

المطلب الأول: طرق مراقبة الجودة في المؤسسة

الهدف من مراقبة الجودة في المؤسسة هو التعريف بأساليب العمل الأساسية للشركة وتقييم المؤشرات وأساليب العمل لتعرف على العراقيل التي قد تواجهها المؤسسة بغرض التحسين واتخاذ إجراءات وقائية واقتراح ما يراه كفيلا لتعديل والتطوير (أنظر ملحق رقم 02).

¹ وثائق داخلية للمؤسسة

1) المراقبة الأولية تتمثل في مراقبة المواد الأولية:

تهدف إلى التواصل من أجل الحرص على فعالية نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة باستعمال معطيات داخلية وهي تتمثل في:

- معلومات حول نظام وتقرير النشاط.
- الأنشطة المتمثلة في التأكد من المعطيات والتعرف على المرسل إليه وإعطائه المعلومات الأزمنة وصولاً إلى التأكد من رجوع المعلومة من طرف الزبائن حول المنتج نوعيته وجودته، فقد حدثت العديد من التغييرات في بيئة العمل الأمر الذي أدى إلى المزيد المتطلبات في عمليات الاتصال الداخلية، حيث أصبح هناك ضرورة الالتزام بالمعايير المواصفات القياسية للجودة وهو الأمر الذي يشير إلى زيادة دور الاتصال الداخلي في كافة التغييرات التي تحصل داخل المؤسسة ومن أهم المعايير التي سعت لتحقيقها:
- تعريف وتحديد نظام الجودة الذي يناسب طبيعة المؤسسة.
- أن يتم التوضيح لزيون ما هي الالتزامات والتعهدات المطلوبة في المؤسسة وماهي الأنظمة الإدارية التي تحقق نظام الجودة.
- التعامل مع الموردين على أنهم شركاء في المؤسسة وذلك لتخفيض مشكلات التعامل مع الموردين إلى حد أدنى.

2) عمليات الصيانة:

أ. عملية الصيانة التصحيحية:

وهذه العملية تطبق عندما يكون هناك تدخل لإصلاح الأجهزة المعرضة لتلف وذلك بمراقبة جميع مصالح الإنتاج داخل المؤسسة، وهذا بصفة دورية ليتم الكشف عن الأجهزة التالفة ومجال عملها، ثم إنشاء فريق العمل للمعاينة الذي يقوم بتصليح وتجريب الجهاز وتسجيل ذلك التدخل في سجل الصيانة، وهذا يكون باستعمال معايير الجودة المتمثلة في:

- التدخل السريع والمفيد وقصر وقت الإصلاح.
- تسجيل عدد التصليحات التي تمت.
- خسارة الإنتاج بسبب تعطل الأجهزة.
- كمية الإنتاج الذي ينبغي تحقيقه.

كل هذه المعطيات يجب ان تكون إدارة المؤسسة على علم تام بها من أجل ضمان نوعية منتجاتها.

ب. عملية الصيانة الوقائية:

الهدف من الصيانة الوقائية هو التقليل من إمكانيات حدوث عطل في الأجهزة، وهذا باستعمال معطيات أولية تصدر من هيئة الصيانة وهي تتمثل في:

برنامج الصيانة الوقائية (المحدد من طرف إدارة مراقبة الجودة) الذي يحتوي على بيانات أولية حول أجهزة المؤسسة (ملف تاريخ شراء الجهاز)، ليتم بعد ذلك استعمال مؤشرات الجودة المتمثلة في عدد العمليات المنجزة والتي كان يجب التدخل فيها من خلال إنشاء برنامج الصيانة لكل جهاز.

➤ اعداد برنامج للتدخلات.

➤ برمجة الجهاز المعطل.

➤ التدخل لتصليح الجهاز وتسجيل المعلومات.

3) التكوين:

تكوين العمال في جميع المجالات التي يحتاجون إليها بهدف الحصول على الكفاءات اللازمة، ومن أجل ضمان إنتاج منتج ذو جودة عالية يرضي الزبائن، وتطبق هذه العملية باستعمال معطيات أولية تتمثل في البرنامج الاستراتيجي للتنمية ثم فحص البرنامج الاستراتيجي وبرنامج الاستغلال بهدف الحصول على الكفاءات المطلوبة ومسايرة جميع التطورات الحاصلة في مجال عمليات الإنتاج والمميزات التقنية للمنتج لضمان جودته.

4) عمليات خاصة بالزبائن:

إن هذه العملية تعد من أهم التي تحرص المؤسسة على سيرها بشكل حسن فهي التي تحدد مكانتها وأهميتها وجود منتجاتها، حيث تطبق هذه العملية على كل عمليات البيع بالاستناد الى استمارة الطلب التي تحدد مطالب الزبون، بعد تسليم استمارة الطلب الى قسم المبيعات تقوم بالإجراءات التالية:

➤ إنشاء استمارة التحويل.

➤ إحالة استمارة التحويل الى قسم الإنتاج لكي تهيئ الطلبية في الآجال المحددة.

➤ إعداد فاتورة للمنتجات.

➤ تسوية الفاتورة.

وبعد ذلك يقوم مدير التجارة أو التسويق بمتابعة عملية البيع تلك لتأكد من عدم وجود شكاوى من طرف الزبائن، ورضائهم عن المنتج المباع لمعرفة ما إذا حققت هدفها المتمثل في رضا الزبون وهذا يدل على جودة المنتجات التي تم تصنيعها (أنظر الملحق رقم 03).

المطلب الثاني: معالجة العيوب في المنتجات الغير لمطابقة

تحرص المؤسسة حرصا تاما على مراقبة منتوجاتها بهدف تفادي بيع أو تسويق منتجات قد تكون غير مطابقة أو بها عيوب، حيث تسمح عملية معالجة العيوب بالتعرف على المنتوجات المعيبة ومحاولة إزالة الخاصية الغير مطابقة في ذلك المنتوج وإعادة استعماله كمادة أولية وتعتمد المؤسسة على وثائق مرجعية في عملية المعالجة (أنظر الملحق رقم 04) وهي:

- وثيقة تسيير المنتوجات غير المطابقة.
- برنامج مراقبة الجودة.
- تقرير الإنتاج.

المنتوجات النهائية غير المطابقة يتم ايجادها وجمعها من طرف عمال مختلف المصالح بالمؤسسة حسب نوع المنتوج الذي تنتجه كل مصلحة، ويتم عزلها وجمعها أمام كل ورشة ثم يعين رئيس القسم عامل من أجل عملية الفرز والتعرف على المنتوجات التي يمكن استرجاعها والتي لا يمكن إعادة استرجاعها فيقوم بتخزينها في المكان المخصص لها وبعد ذلك يقوم بتسجيلها في سجل متابعة الإنتاج، المنتوجات التي لا يمكن إعادة استرجاعها يتم تخزينها من أجل بيعها كنفيات.

المبحث الثالث: توظيف، تكوين وتأهيل الموظفين في مؤسسة لطفي الكترونيك

تعتمد مؤسسة لطفي الكترونيك على مجموعة من البرامج التكوينية من أجل الرفع من مستوى وكفاءة الموظفين لديها وتحسين أدائهم، فحسن انتقاء الموظفين وتوفير لهم الجو المناسب للعمل وتكوينهم على برامج الجودة يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الإنتاجية وستتطرق في هذا المبحث الى إجراءات التوظيف وطرق التكوين وتأهيل العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: توظيف العاملين في مؤسسة لطفي الكترونيك

ستتطرق أولا الى التعرف على مفهوم التوظيف.

1. التوظيف: هو عملية البحث واختيار المرشحين الذين يمتلكون المهارات والقدرات الضرورية لشغل منصب شاعر أو منصب جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. إجراءات التوظيف: تعتمد إجراءات التوظيف في مؤسسة لطفي الكترونيك على إجراءات وأسس تحدد ترتيبات وشروط التعيين للموظفين عند إعلان المؤسسة لاحتياجات التوظيف في هيكلها التنظيمي غاية

إنشاء عقد العمل للمترشح للوظيفة أيا كانت طبيعتها عقود مفتوحة أو داخلية أو عقود خارجية أو عقد عمل ثابت الأجل.

إن الإجراءات التي تطبق في سياسة التوظيف الحالية من أجل تشغيل الشباب تتبع شروط محددة منصوص عليها في لوائح التشغيل مثل طبيعة المعاملة وأخلاق أفراد المؤسسة في تعاملاتهم، وضرورة الانتباه لنوعية وكيفية التعامل مع المنتجات في المؤسسة وهذا نظر لحساسيتها من أجل الوصول إلى منتج خال من العيوب (أنظر الملحق رقم 05).

3. أنظمة التوظيف:

أ. التوظيف:

وهو يقوم على المراحل التالية:

- تحديد طلبات التوظيف من طرف موظف أو مسؤول الهيكل التنظيمي.
- تسلم طلبات التوظيف من قبل المدير المالي والإداري.
- دراسة طلبات التوظيف وتحديد نقص مناصب العمل، وبعد دراسة الطلبات يقوم مسؤول الهيكل التنظيمي بمحاولة دراسة إمكانية القيام بتوظيف داخلي.
- تقييم فترة التجربة للموظف ودراسة مدى شموليتها على كل المتطلبات وبعد فترة التجربة تأتي المرحلة التالية:

- تأكيد القرار من طرف المدير العام وذلك بإصدار وثيقة التعيين والتنصيب.
 - الاعلام بالتأكيد بعد فترة التجربة وذلك بإصدار وثيقة التعيين والمصادقة عليها وإعلام الموظف بذلك.
- ب. التوظيف الخارجي:

ويقصد به البحث عن موارد بشرية خارجية، وتتم هذه العملية كما يلي:

- تحضير وإدخال طلب التوظيف:

تتم عن طريق استقبال طلبات التوظيف، من طرف المدير المالي والإداري من خلال إتباع الخطوات الواردة في الوثائق المرسلة التالية:

1. الاختيار المسبق للمترشحين.
2. إرسال استدعاءات للمترشحين الذي سبق اختيارهم.
3. إجراء مقابلات مع المترشحين يجربها مسؤول الهيكل.

4. اختيار المرشح وإصدار محضر التنصيب (أنظر الملحق رقم 06) من طرف مدير الموارد البشرية.
5. تثبيت المرشح المختار وذلك بإبرام عقد العمل (أنظر الملحق رقم 07).

ت. عملية المساعدة على إدراج احترافية الشباب:

وهي تعني اللجوء إلى وكالة الوطنية للتشغيل والجامعات للبحث عن موظفين وذلك بالاعتماد على الوثائق التالية المقدمة من طرف المؤسسة:

- إعداد قائمة توضح فيها احتياجاتها وتقوم بإرسالها للمديرية التوظيف لولاية البرج.
- استدعاء المترشحين حاملين معهم رسالة إحالة من مديرية الضمان الاجتماعي ومديرية تشغيل الشباب لولاية برج بوعريريج.
- انتقاء واختيار المترشحين.
- القيام بمقابلة عدد مع المترشحين يقوم بها المدير المالي أو المسؤول عن الهيكل لمعرفة كفاءات ومهارات المترشح وهل هو كفى للمنصب (أنظر الملحق رقم 08).
- إبرام عقد العمل مع المترشح المختار مصادق عليه من طرف مدير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تأهيل الموظفين في المؤسسة

سنقوم أولاً بتعرف عملية التأهيل

عملية التأهيل: هي العملية التي تدل على أن الموظف قادر على تلبية المتطلبات الجديدة المحددة بدون صعوبة والتكيف معها.

المؤهل: هو العامل الذي اكتسب كفاءات وقدرات تمكنه من تلبية المتطلبات الجديدة بدون صعوبة.

1. المتطلبات التي يجب توفرها في المتقدم للمنصب:

يجب على المتقدم للمنصب أن يستوفي المتطلبات التالية:

- التعليم.
- التدريب الإضافي مثل التدريب الذاتي.
- الخبرة.
- نوعية الشخصية.
- الشهادات الإضافية.

حيث تم إدراج هذه المتطلبات في بطاقة وظيفية للموظفين الجدد الذين سيتم تعيينهم ويجب دعمهم من قبل الإدارة وذلك بتزويدهم بالوثائق اللازمة مثل:

➤ نسخة من سياسة الجودة المطبقة.

➤ نسخة من الإجراءات والعمليات التي لها صلة بنظام الجودة.

➤ سجل يحتوي على الأنشطة المكلف بها.

2. وضع وإعداد تسميات المناصب:

لوضع وإعداد التسميات لمناصب العمل داخل مؤسسة لطفي الكترونيك يتم إتباع الخطوات التالية:

➤ يقوم مدير إدارة قسم التسويق بوضع مشروع لتسمية مناصب العمل.

➤ تحقق المدير من سمية مناصب العمل المطروحة من قبل مجلس الإدارة.

➤ عقد مجلس الإدارة اجتماع لمراجعة التسميات ومناقشة ما إذا كانت تتماشى مع أهداف ومتطلبات المؤسسة.

➤ في حالة كان القرار بالرفض يجتمع مجلس الإدارة على ضرورة استبدال التسميات ووضع تسميات الذي تتوافق مع متطلبات المؤسسة.

➤ إذا اجتمع مجلس الإدارة على صحة التسميات يتم تأكيد المشروع بإستخراج تقرير الاجتماع ليصدر بعدها المدير العام للمؤسسة وثيقة تسمية مناصب العمل موافق عليها.

3. تطوير قائمة الموظف المقدم للتأهيل:

تستعمل المؤسسة في هذه العملية الوثائق المقدمة وتتمثل في:

➤ القائمة الأولية للأفراد الخاضعين للتأهيل.

➤ القائمة النهائية مصادق عليها وهذا باستعمال مناصب العمل.

يقوم أولا المدير بعرض قائمة الموظفين المقدمين على التأهيل ليتم بعدها تحديد الموظفين الذين سيخضعون للتأهيل معدة من طرف مجلس الإدارة حيث يتم دراستها والتحقق من البيانات والمعلومات الموجودة في القائمة، فاذا أثبتت صحتها أرسلت إلى المدير العام ليوافق عليها لتصدر على شكل قائمة نهائية أما إذا أثبتت عدم صحتها يعاد تصحيحها والتأكد منها من طرف مدير الموارد البشرية.

4. مؤهلات الموظفين:

تم هذه العملية باستعمال الوثائق المقدمة التالية:

1. ورقة التأهيل الفردية.
2. سجل التأهيل المعتمد.
3. تقرير مجلس الإدارة.
4. يقوم مدير الموارد البشرية بمراجعة ملفات الموظفين المقدمين للتأهيل وذلك عن طريق تحديد المستوى العلمي للموظف، ويقصد به مؤهلاته العلمية ودراسته العليا والشهادات المتحصل عليها، ومعرفة التدريبات والتكوينات التي تلقاها الموظف وتجرته في العمل، وصفاته الشخصية مثل الأمانة والصدق والنزاهة ليتم بعد ذلك استلام ورقة التأهيل الفردية وتسليمها للمدير من أجل المصادقة عليها ليتم بعد ذلك الموافقة عليها أو رفضها ليعاد إرسالها على المدير الموارد البشرية من أجل إعادة النظر فيها.

المطلب الثالث: دراسة دور المورد البشري في عملية الرقابة في مؤسسة جيون

تركز الفرضية الأساسية للدراسة التطبيقية على مدى فعالية الموارد البشرية في عملية الرقابة على جودة المنتجات في مؤسسة لطفي الكترونيك، من خلال تحليل أوجه القوة والضعف معتمدين في ذلك على مسائلتين المعنيين بموضوع البحث (دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج) من أجل اكتمال الدراسة التطبيقية علميا وعمليا وللتأكد من صحة الفرضية الأساسية، ركزنا على المقابلات الموجهة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية من خلال مسائلتين المسؤولين على مستوى إدارة الموارد البشرية ومسؤول مدير الجودة والصحة والسلامة المهنية.

ويمكن تلخيص المراحل الأساسية للمقابلة:

1. إعداد المقابلة الموجهة:

بعد تصميم الاستمارة الأولية وتأكيد صلاحيتها للاستجابة لمتطلبات وأهداف البحث وفرضياته، عن طريق القيام بتطبيقها على بعض المسؤولين بالمؤسسة، شرعنا في تطبيق الاستجواب باستخدام الاستمارة النهائية.

وقد تم تحليل الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة المباشرة باستخدام المنهج التحليلي الذي يهتم بجمع وتلخيص وتحليل الحقائق الحاضرة المرتبطة بمدى فعالية المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتجات.

❖ السؤال الأول: هل تلتزم الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة؟ وماهي لحتها التاريخية في المؤسسة؟

والهدف من هذا السؤال هو معرفة هل إدارة المؤسسة تلتزم فعلا بإدارة الجودة الشاملة ومنذ متى تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة.

الإجابة على السؤال الأول: نعم تلتزم الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة حيث تقوم المؤسسة باستثمارات في مجال تطوير التكنولوجيا والمنشآت من أجل تحسين صورة المؤسسة وإرضاء الزبون، وتعتقد إدارة المؤسسة بأن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بالخصوص على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية.

تحصلت شركة لطفي إلكترونيك على شهادة الجودة سنة 2015 وذلك من أجل تحسين مردود إنتاجية أداء الوحدات وتحسين المنتج والرفع من حصة السوق بعد ذلك قامت الشركة بتوسيع مشروع شهادة الجودة إلى الجودة الشاملة وقاموا بإضافة شهادة البيئة 14001 والصحة والسلامة المهنية 45001 عام 2022 وذلك من أجل التقليل من استهلاك الطاقة وتلبية متطلبات التي تحتاجها الشركة وكل هذه العمليات في إطار التنمية المستدامة ورفع من حصة السوق.

❖ السؤال الثاني: ما مدى عمل المؤسسة على تحقيق رضا العميل ومقابلة تطلعاته؟

والهدف من هذا السؤال هو معرفة كيف تحقق المؤسسة رضا عملائها (أنظر الملحق رقم 09).

الإجابة عن السؤال الثاني: تسعى المؤسسة إلى إرضاء العملاء من خلال تقديم المنتج في أحسن صورة وبسعر تنافسي يرضي الزبون، كما تسعى لمقابلة تطلعات الزبون وتحسين نوعية المنتجات من خلال مديرية البحث وتطوير RD، حيث تقوم هذه المصلحة بتطوير مفاهيم المنتجات وتحديد رغبات العملاء.

❖ السؤال الثالث: أهم الممارسات التسويقية التي تمس مجال إدارة الجودة الشاملة؟

والهدف من هذا السؤال معرفة هل كل الممارسات التسويقية في المؤسسة تمس إدارة الجودة الشاملة.

الإجابة على السؤال الثالث: كل الممارسات التسويقية في شركة لطفي إلكترونيك تمس إدارة الجودة الشاملة لأنها خاضعة لنظام الجودة الشاملة (إجراءات تسيير المبيعات خاضع لنظام الجودة الشاملة ومصادق عليه من طرف إدارة العليا) وذلك من خلال المشاركة في المعارض الوطنية والدولية وتقديم الامتيازات للزبون خلال هذه المعارض من خلال تخفيض أسعار المنتج، فالإجابة تؤكد أن الإدارة قامت بدورها على أكمل وجه فيما يخص نشر مفهوم الجودة بين مختلف المستويات.

❖ السؤال الرابع: ماهي العوامل التي حسنتها المؤسسة والتي تسعى لتحسينها لتهيئة مناخ عمل مناسب؟

والهدف من هذا السؤال هو معرفة مناخ المؤسسة الذي تعمل فيه.

الإجابة عن السؤال الرابع: يعتبر تحسين نوعية المنتج مقارنة مع السنوات السابقة والتقليل من شكاوى الزبائن من أهم العوامل التي سهرت الشركة على تحسينها في المنظمة، كما تسعى الشركة الى تحسين ظروف العمل من خلال الاستثمار في تكنولوجيا الآلات والوسائل والتقليل من الأخطار (الاستثمار في تكنولوجيات كاشف الدخان وشبكة إطفاء الحريق التلقائية)

❖ السؤال الخامس: كيف طورت المؤسسة ثقافتها التنظيمية حتى تتوافق مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

والهدف من هذا السؤال معرفة مدى توافق تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ثقافة المؤسسة التنظيمية.

الإجابة عن السؤال الخامس: طورت المؤسسة ثقافتها التنظيمية من خلال استقطاب الكفاءات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف وإقامة تعديلات على الهيكل التنظيمي وتحديد المهام من خلال الوصف الوظيفي وإقامة برنامج تكويني طويل المدى أدى ذلك إلى توافق مع إدارة الجودة الشاملة من خلال مطالب وشهادات الايزو

- المطلب 1_7 الموارد: حيث تسعى الشركة لاستقطاب الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.
- المطلب 2_7 الكفاءات: وذلك من خلال الاستقطاب وتكوين الكفاءات الحالية في شركة.
- المطلب 3_7 التنوعية: من خلال إقامة برنامج سنوي ومستمر حول توعية العمال وتطوير معارفهم.

❖ السؤال السادس: كيف تشجع المنظمة العمل الجماعي؟ ومن هو المسؤول عن ذلك؟

والهدف من هذا السؤال معرفة مدى تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي بالإضافة إلى تكوين فرق العمل

الإجابة على السؤال السادس: تشجع المؤسسة العمل الجماعي من خلال إقامة اجتماعات دورية مع الإدارة العليا المسؤولة عن ذلك، من أجل تقديم نتائج الأهداف المسطرة وتحليل الأسباب، الأهداف التي لم يتم تحقيقها وإعطاء بدائل عن هذه الأهداف.

❖ السؤال السابع: ماهي برامج التدريب التي تتبناها المؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة؟

والهدف من هذا السؤال معرفة هل المؤسسة تتبنى برامج تدريب في ادارة الجودة الشاملة.

الإجابة على السؤال السابع: تتبنى المؤسسة برنامج تدريب متوسط المدى (3 سنوات) في إطار الجودة الشاملة وذلك من خلال تحديد مصلحة الجودة الشاملة والاحتياجات في مجال التدريب (أنظر الملحق رقم 10) مثال: التدريب الايزو 9001، الايزو 14001، الايزو 45001، الايزو 19011.

❖ السؤال الثامن: هل يشارك العاملون في وضع خطط لتحسين الجودة؟

والهدف من هذا السؤال معرفة هل المورد البشري يساهم في وضع الخطط التي تساهم في رفع الجودة في المؤسسة.

الإجابة على السؤال الثامن: نعم يشارك العاملون في وضع خطط لتحسين الجودة الشاملة وذلك من خلال اللجنة المشتركة للصحة والسلامة المهنية SPHS التي تقوم بوضع ممثل عن العمال وممثل من الشركة هذه اللجنة تسهر على توفير مناخ عمل مناسب داخل الشركة.

❖ السؤال التاسع: كيف يتم تحفيز فرق العمل وما نوع المكافآت التي يتم تقديمها؟

والهدف من هذا السؤال معرفة نوع المكافآت التي تقدم للعامل.

الإجابة على السؤال التاسع: يتم تحفيز العمال من خلال وضع مكافآت مالية تصل إلى 5000 دينار جزائري من أجل تحقيق الأهداف والتقليل من الغيابات وتقديم ترقيات.

❖ السؤال العاشر: كيف تتقصى المؤسسة رضا الزبون عن منتجاتها؟

والهدف من هذا السؤال هو معرفة طرق الحصول على رضا الزبون (أنظر الملحق رقم 03).

الإجابة على السؤال العاشر: تتحقق الإجراءات في رضا الزبون من خلال توزيع استبيان على المستهلك النهائي للمعارض الدولية والوطنية والمستهلك الوسيط (موزعي الشركة) ويتم قياس رضا الزبون من خلال دراسة عينة تصل إلى 2000، 3000، استبيان يتم من خلاله قياس معامل الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ودرجة الموافقة.

❖ السؤال الحادي عشر: هل لدى المؤسسة نظاما لإدارة الجودة الشاملة؟

والهدف من هذا السؤال معرفة هل المؤسسة تستخدم نظاما لإدارة الجودة الشاملة.

الإجابة على السؤال الحادي عشر: تمتلك الشركة نظام إدارة الجودة الشاملة ينقسم إلى 13 عنصر

1. الإدارة العليا: هرم السلطة في المؤسسة تقوم بتحديد الأهداف وإعطاء توجيهات الاستراتيجية.

2. الجودة الشاملة: تقوم هذه المصلحة بتنظيم اجتماعات دورية مع رؤساء الوحدات من أجل تقييم الأهداف المسطرة اقتراح تصحيحات لانحرافات الأداء.
3. نظام التجاري: يسعى إلى الرضاء الزبون وتحديد متطلبات واحتياجات الزبون.
4. نظام تموين: وضع تحت تصرف رؤساء الوحدات الموارد الأولية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.
5. نظام الصيانة: وضع تحت تصرف رؤساء الوحدات خطوط الإنتاج ومعدات الإنتاج اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.
6. نظام الموارد البشرية: وضع تحت تصرف المؤسسة الكفاءات اللازمة وتطوير المهارات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.
7. نظام مراقبة الجودة: يقوم بمراقبة المواد الأولية ومراقبة الإنتاج والمصادقة على تحرير المنتج النهائي للزبون.
8. نظام المصلحة اللوجستية: يقوم بمراقبة مدخلات ومخرجات الشركة من مواد أولية ومنتج نهائي في أوقات محددة من أجل إرضاء الزبائن داخليا وخارجيا.
9. نظام انتاج: تحقيق متطلبات الزبون والمصلحة التجارية في آجال محددة وينقسم إلى ثلاث أنظمة: منتجات بيضاء، منتجات سوداء، منتجات تصنيع.
10. نظام المعلومات: يقوم بحماية ممتلكات الشركة من معلومات ووثائق رقمية.

❖ السؤال الثاني عشر: بعد عملية التوظيف كيف يتم تدريب الموظفين لمزاولة عملهم بكفاءة؟

والهدف من هذا السؤال معرفة كيف تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها من أجل إكسابهم المهارات اللازمة أو رفع كفاءاتهم

الإجابة على السؤال الثاني عشر: بعد عملية التوظيف يقوم مسؤول إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات الموظفين والنقائص التي تم اكتشافها خلال اجراء مقابلة العمل والتي كان يجب توفرها لديه لضمان تأدية المهام الموكلة إليه، وذلك بإجراء دورات تدريبية داخلية يقوم بها مدربون داخل المؤسسة وذلك بإرسال الموظف إلى مركز التكوين على التكنولوجيات الخاصة بطرق استعمال المعدات الجديدة لتدريبهم على كيفية استخدام الآلات والمعدات التي يتم جلبها للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 11).

أما بخصوص التدريبات حول برامج إدارة الجودة ومعايير الايزو كانت حكرًا فقط على إطارات الإدارة العليا.

❖ السؤال الثالث عشر: هل للمؤسسة سياسة واضحة فيما يخص التحفيزات؟

والهدف من هذا السؤال هو معرفة السياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة لدفع مواردها البشرية وتشجيعهم على العمل.

الإجابة على السؤال الثالث عشر: إن الإجابة تؤكد على عدم وجود أي سياسة واضحة تتعلق بالتحفيزات وعليه فإن الإدارة تركز على الحوافز المادية فقط مما يعني أنها لازالت تؤمن بأن الحوافز الوحيدة الذي يشجع الموظفين على العمل هو الحافز المادي وهذا ما يتعارض مع تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

❖ السؤال الرابع عشر: هل تعتقد الإدارة في المؤسسة بأن الموارد البشرية في غاية الأهمية؟

الهدف من هذا السؤال معرفة أهمية الموارد البشرية بالنسبة للإدارة لطفي الكترونيك.

الإجابة على السؤال الرابع عشر: تعتقد إدارة المؤسسة بأن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بالخصوص على الموارد البشرية ذات كفاءات عالية والمهارات فالموارد البشري عنصر هام في شركة لطفي الكترونيك وذلك من خلال تحديد احتياجات الشركة حيث تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات ثم الاختيار المسبق للمرشحين، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المرشحين للمناصب وبعد مرحلة المقابلة يتم الموافقة على بنود العقد، بعد ذلك القيام بمحضر تنصيب والتوقيع على العقد، حيث يوجد عقد محدد المدة وعقد غير محدد المدة وهذا يكون حسب التفاهم بين الطرفين.

❖ السؤال الخامس عشر: هل تعتمد الإدارة على تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات

النشاط ومن المسؤول عن تشكيلها؟

الهدف منه معرفة طرق عمل الجودة في مستويات نشاط المؤسسة.

الإجابة على السؤال الخامس عشر: بما أن الشركة متحصلة على شهادة الايزو فإن إدارة المؤسسة تشكل فرق عمل الجودة على جميع مستوياتها حيث تستعمل استراتيجية عجلة ديمنج، وتعتمد على نظام الجودة البيئية والصحة والسلامة المهنية وهذا النظام اعتمد عليه تطبيقا لما نصت عليه شهادة الايزو 9001 و14001 و45001 حيث تم وضع في الشركة نظاما يتكون من 13 اجراء على حسب الأنشطة، ويتم تشكيلها الإدارة العليا وهي المسؤولة على توزيع ووضع كل النشاطات وتتم هذه العمليات عن طريق إجراءات.

❖ السؤال السادس عشر: ماهي الطرق التي استعملتها المؤسسة في نشر مفهوم الجودة على كافة

المستويات؟

الهدف من هذا السؤال معرفة مدى تدعيم الإدارة لمفهوم الجودة.

الإجابة على السؤال السادس عشر: إن الإجابة تؤكد أن الإدارة قامت بدورها على أكمل وجه فيما يخص نشر مفهوم الجودة بين مختلف المستويات، إذ خصصت فريقاً للجودة من موظفي المؤسسة مهمتهم القيام بحملة تحسيسية لتوعية كل الموارد البشرية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة، واستعملت في ذلك عدة أدوات منها توزيع البيانات والوثائق بالإضافة إلى المجلات والاعلانات والتدريب كما قامت الإدارة بتنظيم عدة ملتقيات حولها، لتوعية الموظفين بأهمية الجودة وفوائدها.

❖ السؤال السابع عشر: هل تستعمل المؤسسة أدوات إحصائية في عملية الرقابة على جودة المنتجات؟

الهدف من هذا السؤال معرفة أنواع الأدوات الإحصائية المستعملة في عملية الرقابة في المؤسسة. الإجابة على السؤال السابع عشر: هناك العديد من الأدوات الإحصائية للجودة الشاملة التي يتم استعمالها من طرف المؤسسة والتي تم التعرف عليها من خلال الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة المخصصة لفريق مراقبة الجودة ومنها: خرائط التدفق وبعض المدرجات التكرارية التي توضح نوع الخطأ، ومدى تكرار كل خلل أو خطأ تشغيلي في العمليات الإنتاجية ومصالحة المراقبة والتسيير حيث تقوم هذه المصالحة بقياس أداء الشركة وقياس تكاليف الشركة مع وضع بدائل عندما يكون هناك خطأ (أنظر الملحق رقم 12).

❖ السؤال الثامن عشر: في حالة اكتشاف عيوب في الإنتاج أثناء عملية الرقابة كيف تتم معالجتها؟

الهدف من هذا السؤال هو معرفة طرق معالجة المؤسسة للعيوب التي تظهر في منتجاتها. الإجابة على السؤال الثامن عشر: يقوم مراقب الجودة في البداية بمراقبة جودة المواد الأولية ومدى مطابقتها لاستمارة الطلب التي تم إنشائها من طرف المؤسسة، بعدها تأتي مرحلة مراقبة المنتجات النهائية بالعين المجردة من أجل عزل المنتجات التي تحتوي على عيوب الإنتاج مثل الشقوق الاعوجاج الخ. ثم تأتي عملية مراقبة جودة المنتجات وتتم هذه المرحلة عند خروج المنتج من المصنع حيث تأخذ عينة ويتم تعريضها على مراقب النوعية ففي حال وجود طيف ضوئي فالمنتج غير مطابق ويتم إخضاعه لعملية تصنيع ثانية أما العكس فهو مطابق، وفي الأخير يتم مراقبة مقياسية المنتج أي مدى مطابقته لسعة الموجودة في الوثيقة الوصفية وتتم عملية المراقبة هذه باستعمال جهاز المقياسية (أنظر الملحق رقم 13).

2. تحليل نتائج المقابلة:

بعد تحليل نتائج المقابلة التي أجريناها يمكن استخلاص أن هناك الكثير من جوانب القوة التي يجب تشجيعها وتثمينها، وبعض جوانب الضعف التي لا بد من التخلص منها، والتي تم تحديدها من خلال نتائج المقابلة.

-تمثل إدارة الموارد البشرية لمؤسسة لطفي الكرونك أحد الأبعاد الهامة التي حظيت باهتمام كبير، ومن خلال الاجابة التي قدمها لنا مسؤول إدارة الجودة والصحة والسلامة المهنية نلاحظ أن مسؤولي الإدارة يرون أن التدريب هو عملية استثمار طويلة الأجل وهذه النظرة ليست حديثة بل قديمة لأن المؤسسة محل الدراسة كانت تخصص مبالغ مالية لهذه العملية حتى قبل حصولها على شهادة الايزو 9001 وهذا ما يؤكد أن الإدارة لها نظرة إيجابية تجاه التدريب، كما أن لها وعيا وإدراكا بأن الزيادة و التحسين في مهارات العاملين يمثلان قوة تنافسية، وهذا ما يتناسب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وبالرغم من أن التدريبات حول برامج إدارة الجودة ومعايير الايزو مخصصة فقط لأفراد الإدارة، إلا أنه كان هناك وعي لدى العاملين بالمؤسسة بضرورة تطبيق هذه البرامج لتحسين الأداء. أما أسلوب التحفيز في المؤسسة محل الدراسة فهو أسلوب موروث من النظام القديم مما يعني أنها لازالت تؤمن بأنه يتم دفع العاملين لكي يقوموا بأداء الوظائف الموكلة إليهم، لأن الموظف يعمل من أجل استلام الأجر.

كما نلاحظ أيضا أن المؤسسة تهتم بجلب موارد بشرية ذات كفاءات عالية نظرا لحساسية نوعية المنتجات التي تنتجها المؤسسة، ولإدراك الإدارة أن نجاح العملية الإنتاجية يتوقف على كفاءة هذا المورد.

— إدارة الجودة في المؤسسة محل الدراسة تحضى بدعم كبير من طرف الإدارة، ويمكننا القول أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة لها ثقافة حول الجودة وهذا ما يسمح بوجود بيئة ملائمة ومشجعة على تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، خاصة وأن المؤسسة تستعمل في عملياتها الإنتاجية مواد أولية ذات جودة عالية بهدف الحصول على منتج نهائي ذو نوعية جيدة.

كما لاحظنا أيضا أن المؤسسة تستعمل أدوات إحصائية لرقابة على جودة هذه المنتجات، مثل خرائط العمليات والمدرجات التكرارية لكنها تركز على استعمال خرائط التدفق بشكل كبير، كما أنها تستعمل عدة طرق لمعالجة العيوب التي تظهر خلال العملية الإنتاجية التي تسعى من خلالها للحصول على منتجات خالية من العيوب ومطابقة لمواصفات الجودة المطلوب.

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة لطفي الكترونيك يتبين لنا أن المؤسسة تمتلك نظاما لمراقبة جودة ونوعية منتجاتها، وهذا يعود إلى الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في عملية المراقبة، مع تطبيقها لأحدث معايير الايزو 9001، الايزو 14001، الايزو 45001، الايزو 19011.

وتركيز اهتمامها على تكوين وتوظيف عمالها في جميع المجالات التي تساهم في رفع جودة أدائهم من أجل تحقيق منتجات خالية من العيوب، ومن خلال المقابلة التي أجريناها استخلصنا أن المؤسسة قامت بنشر مفهوم الجودة وسط مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها وهذا من أجل ضمان السير الحسن لجميع عملياتها الإنتاجية والقيام بالمراقبة الدورية لهذه العمليات التي تسعى من خلالها إلى الحصول على منتجات ذات جودة وكفاءة عالية.

خاتمة

خاتمة:

تحتل الموارد البشرية مكانة جد هامة وأساسية في نظام الرقابة على جودة المنتجات وهذا لامتلاكها عدة خصائص ومزايا والمتمثلة في المعارف والمهارات والكفاءات التي تؤهلها لأن تكون عنصرا أساسيا في متابعة عملية المراقبة على جودة المؤسسة باعتبارها أحد الموارد الهامة والأساسية التي يجب على المؤسسة أن تسعى للحفاظ عليها من أجل تحقيق التطوير الدائم والتحسين المستمر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

ومن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا فعالية المورد البشري في عملية الرقابة على أداء المؤسسة، وهذا ما أدى إلى حصولها على منتجات ذات جودة عالية خالية من العيوب، وهذا يعود إلى فعالية الخطط التدريبية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها بالإضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل الجماعي الذي يزيد من ولائهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما يتطلبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما لاحظنا عدم وجود أي سياسة واضحة تتعلق بالتحفيز لاعتمادهم على التحفيز المادية فقط.

أولا النتائج المتوصل إليها:

- دور إدارة الموارد البشرية هو عمل على نشر ثقافة الجودة بين موظفيها وكذا تدريبهم بهدف إكسابهم مهارات تسهل عليهم تطبيق مبادئ الجودة، كما تعمل على إعادة النظر في نظم الحوافز وطرق تقييم أداء العاملين وجعلها تتلاءم مع فلسفة الجودة وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.
- إن المؤسسة تسعى دائما من أجل تحسين عملياتها في تحقيق الجودة الشاملة.
- تهدف الجودة إلى أداء العمل بالطريقة الصحيحة وهذا ما يمكن العميل من الحصول على متطلباته.
- لضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يجب التزام الأفراد بها انطلاقا من قناعتهم الشخصية.
- إن إدارة الجودة الشاملة تنبع من الأفراد، فبدون توفر العاملين الأكفاء وعدم وجود المهارات والأنماط الإدارية والقيم مشتركة لن تحقق إدارة الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- إن تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يترتب عنها تغيرات في أسلوب أداء العمل حيث تجعل قضية تحسين الجودة مسؤولية المؤسسة وكل الموظفين فيها ولا تحصرها على فئة معينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.
- يعتمد التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة على أساس علمي ومهني، حيث تختار المؤسسة أفضل البدائل من المترشحين للتعيين، وهذا من خلال المقابلات الشخصية التي تجري مع المتقدمين للمنصب.

- تقوم المؤسسة على إجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية وفق احتياجات ونقائص موظفيها، أما عملية التدريب حول برنامج إدارة الجودة فهي تخص فقط الإطارات في الإدارة ولا تشمل جميع الموظفين بالمؤسسة.
- تتمثل الحوافز التي تعتمد عليها مؤسسة لطفي الكترونيك من أجل دفع الافراد وتشجيعهم لتحقيق أهدافها في الحوافز المادية.
- تنظر إدارة مؤسسة لطفي الكترونيك إلى مواردها البشرية بأنها عنصر مهم وفعال وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة وحساسية نوعية منتجاتها التي تتطلب التركيز والحذر الشديد أثناء العمل.
- قامت المؤسسة بحملات تحسيسية لتوعية مواردها البشرية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة باستعمال عدة أدوات منها ملتقيات من أجل توعية الموظفين بأهمية الجودة وفوائدها.
- يقوم مراقب الجودة في المؤسسة بمتابعة عملية الإنتاج من مراقبة المادة الأولية إلى غاية الحصول على منتج نهائي خالي من العيوب.

ثانياً الاقتراحات:

- من نتائج الدراسة يتم تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة إنشاء إدارة ومصلحة متخصصة في الجودة مثل بقية المصالح.
- ضرورة تدريب جميع العاملين على معايير الجودة.
- عدم اقتصار نظام التحفيز على الحافز المادي فقط بل الاهتمام بالجانب النفسي للعمال من خلال مراعات ظروفهم وتحسيسهم بانتمائهم وأهميتهم داخل المؤسسة.
- ضرورة سعي المنظمة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية خاصة لحساسية منتجات المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل من أجل تنمية روح الفريق لكل الموارد البشرية.
- عدم اقتصار عملية الرقابة في المؤسسة على خرائط التدفق بل يجب استخدام طرق أخرى مثل حلقات الجودة التي تعطي حلولاً أفضل لأنها تعتمد على العمل الجماعي.
- نقص في الخبرة والتجربة لبعض المدراء والمسيرين خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- صعوبة استعمال الموارد المعلوماتية في الشركة.

ثالثاً آفاق الدراسة:

- نقترح القيام بدراسات أخرى لفهم علاقة المورد البشري بإدارة الجودة الشاملة من خلال:
- أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المؤسسة.

- دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة.
- دور التكوين والتأهيل في عملية الرقابة على جودة المنتجات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000"، مصر، 2004.
2. إسماعيل إبراهيم القزاز، "six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
3. بستر فليد، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور «الرقابية على الجودة»، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000.
4. جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هوما لنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
5. حميد عبد النبي الطائي، "إدارة الجودة الشاملة والايزو"، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
6. حسين عبد العال محمد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
7. مأمون سليمان دراركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
8. ماري برود، جون نيو ستروم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني «استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق»، الطبعة الثانية، مصر، 1997.
9. مجيد جاسم، "تكنولوجيا إدارة الجودة والايزو"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
10. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
11. منصور الزين، ناصر مراد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الاعمال"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة سعد دحلب، البليدة.
12. مصطفى كولار وآخرون، "تسيير إدارة الموارد البشرية"، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019.
13. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
14. سهيلة محمد عباسي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
15. عبد الحميد المجيد البلداوي، "إدارة الجودة الشاملة المعولية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. عبد الفتاح محمود سليمان، "إدارة الجودة الشاملة في الشركات ومشروعات الانشاء"، اترك للطباعة والنشر، مصر، 2000.

17. عمر وصفي عقيلي، "مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
 18. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
 19. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001_2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
 20. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "إدارة الجودة الشاملة التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة"، المؤثر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2009.
 21. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- باللغة الاجنبية.
1. Renad de mari court, les samourais de mangement, production marketing et finance au japon, Vuilbert paris, 1993.

ثانيا: الأطروحات

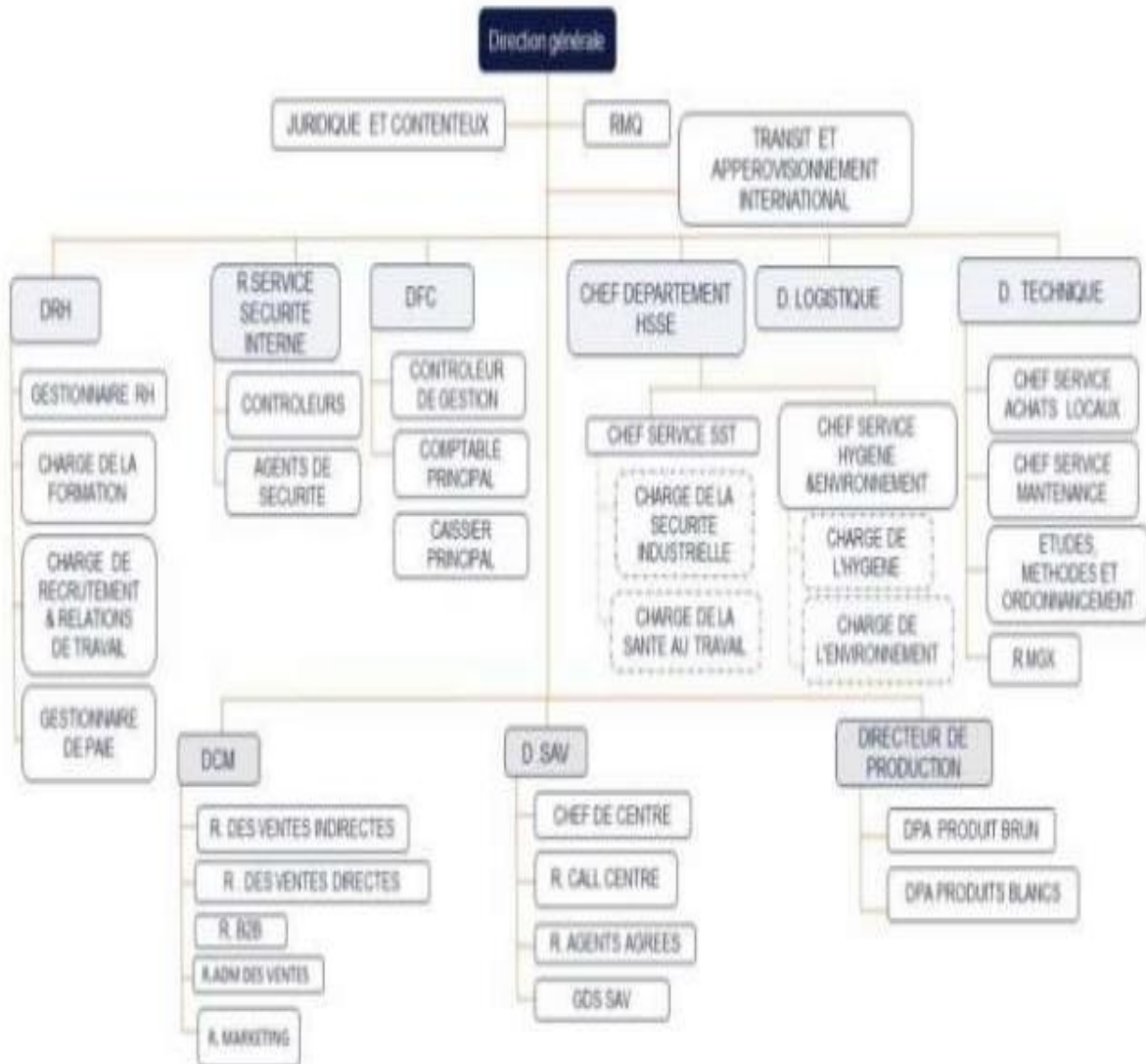
1. مريزق عدمان، "واقع جودة الخدمات في المؤسسة الصحية العمومية"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

ثالثا: الرسائل والمذكرات


1. حباري فادية، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل"، دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010، 2011.
2. رشيد مناصرية، "دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 2004.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي مفصل لمؤسسة لطفي الكترونيك



الملحق رقم (02): تقرير مطابقة مراقبة الجودة

	SYSTEMÈ DE MANAGEMENT	Référence : FOR –
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	FICHE D'EVALUATION DES	Date d'application :
	COMPETENCES	Page 69 sur 97

Poste de travail :	Nom, prénom : Date : .../.../.....
	Structure : Niveau d'étude :

OBSERVATIONS	CONCLUSIONS
A	
B	

CONCLUSIONS GENERALES SUR L'EVALUATION DE L'EMPLOYE

N°	Critères	Mentions				
		Passable	Assez bien	Bien	Très bien	Excellent
A. Aptitude au poste						
A.1	Connaissances sur les tâches attribuées au poste					
A.2	Maitrise de ses tâches					
A.	Disponibilité à la polyvalence					

3						
B. Communication						
B. 1	Relation avec le personnel de l'équipe					
B. 2	Relation avec le personnel de l'administration					
B. 3	Relation avec le personnel des autres structures					
B. 4	Relation avec le responsable direct					
C. Discipline et Assiduité						
C. 1	Ponctualité					
C. 2	Respect des horaires de travail					
C. 3	Respect du règlement intérieur					
C. 4	Respect de la hiérarchie					
C. 5	Connaissance HSE					
D. Comportement au travail						
D. 1	Rangement					
D. 2	Propreté					
D. 3	Respect des consignes HSE					

الملحق رقم (03): استبيان رضا الزبون

	SYSTÈME DE MANAGEMENT	Référence · FOR -
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	استبيان حول رضا الزبون	Date d'application : Page 71 sur 97

عزيزي الزبون ؛


يرجى منك ملء هذا الاستبيان حتى تتمكن من تحسين جودة منتجاتنا وخاصة للاحتفاظ بزبائننا ودعم احتياجاتهم وتوقعاتهم المحددة.

لهذا الغرض، نسعى دائما للحفاظ على ديمومة التعاون بين شركتنا وزبائننا الكرام.

نشكرك جزيل الشكر لأخذنا بضع دقائق من وقتك ومشاركتنا آرائك، ملاحظتك واقتراحاتك.

الاسئلة	راضٍ جدًا	راضٍ	غير راضٍ
01- هل منتجاتنا تلبى احتياجاتك؟	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/> لا
02- ماذا يمكنك القول عن أسعار منتجاتنا؟			
03- (في حالة عدم الرضا عن السعر) هل يمكنك أن تخبرنا بالمزيد عن عدم رضاك؟			
04- هل أنت راضٍ عن مواعيد التسليم؟	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/> لا
05- هل أنت راضٍ عن خدمة الممثلين التجاريين لدينا؟			
06- ماذا يمكنك القول عن مدى تفاعلية الممثلين التجاريين لدينا مع الزبون؟			
07- هل الإمكانيات اللوجيستية المستخدمة من طرفنا تلبى توقعاتك؟ (التحميل، التفريغ ووسائل النقل)			
08- ماذا يمكنك القول عن جودة خدمة ما بعد البيع؟ الموعد الضمان السعر			
09- في بضعة كلمات، ماذا تقترح علينا لمساعدتنا في تحسين جودة منتجاتنا وخدماتنا؟			

الملحق رقم (04): ورقة معالجة

	SYSTEMÈ DE MANAGEMENT	Référence : FOR –
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	FICHE DE TRAITEMENT DES PRODUITS	Date d'application :
	NON-CONFORMES	Page 72 sur 97

Date : / ... /


Site :; Unité :; Atelier :; N° de ligne :

Produit : matière première produit semi-fini Produit fini Pre r échantillon

N° Produit /Article	Produit /Article				Description de la Non- conformité détectée	Traitement de la Non-conformité				
	N° de Lot	N° de série	Désignation	Reference		Derogation Interne /Externe	Rebut	Tri du lot complet	Réparation	Reclassement

Visa Responsable contrôle qualité

الملحق رقم (05): مقابلة التوظيف

	SYSTEMÈ DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – GRH -13
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	FICHE D'EVALUATION DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE	Date d'application : 22/06/2021
		Page 73 sur 97

Emplois sollicité.....
 Structure

Nom..... Prénom

Age..... adresse

Situation militaire..... N° téléphone

Situation familiale

Niveau d'étude

Diplôme et formation :

Expérience professionnelle :

Evaluation :

Le salarié a-t-il travaillé chez un précédent employeur ?.....


Questions	Réponses	
	Oui	Non
La formation du candidat correspond-elle à celle exigé par le poste ?		
Son expérience professionnelle est-elle utile et intéressante par le poste ?		
le potentiel du candidat correspond-il au développement de carrière envisagé?		
Appréciation globale		

Ci oui pourquoi veux tu changer ?

Que pouvez-vous apporter à l'entreprise ?.....

Appréciation rédigée par	Date	visa
Nom et prénom Fonction		

الملحق رقم (06): محضر التنصيب

	SYSTEME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – GRH -15
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	PV D'INSTALLATION	Date d'application : 22/06/2021
		Page 74 sur 97

/ برج بوعريريج في:

/

مديرية الموارد البشرية

رقم : 20.../.....

محضر تنصيب

في عام ألفين وثمانية عشر و في يوم :

قمنا نحن السيد : مدير الموارد البشرية

بتنصيب السيد (ة) :

بصفته حامل لشهادة

لشغل منصب مكلف ب..... بشركة لوطفي إلكترونيكس

/ / إلى غاية / / بصيغة عقد محدد المدة, غير محدد المدة (CDI/CDD) إبتداءا من تاريخ :

لفترة تجريبية قدرها..... أشهر قابلة للتجديد مرة واحدة


على مستوى : المديرية العامة

و بالتالي دعونا المعني بالأمر إلى إمضاء هذا المحضر في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه

هيئة المستخدمين

المعني بالأمر

الملحق رقم (07): عقد عمل لإطار سامي

	SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – GRH -18
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	CONTRAT DE TRAVAIL CADRE	Date d'application : 22/06/2021
		Page 75 sur 97

عقد عمل لإطار سامي بين شركة لوظفي الكترونيكس و السيد:

بين:

الشركة ذات المسؤولية المحدودة لظفي الكترونيكس، مقرها الرئيسي: منطقة متعددة النشاطات، قسم 161 مجموعة ملكية رقم 94 بلدية برج بوعريريج الممثلة من طرف المدير العام السيد: مباركية لظفي الذي يتمتع بجميع الصلاحيات لأغراض هذه العقد.

من جهة،

و:

السيد:

المولود(ة) بتاريخ:

الساكن ب:

يشار إليه فيما يلي باسم " المسؤول، الذي يتمتع بجميع الصلاحيات اللازمة لتوقيع عقد العمل هذا من جهة أخرى،

تم الاتفاق على ما يلي :

الإطار التنظيمي

تأسس هذا العقد تطبيقاً للنصوص التنظيمية المعمول بها، وعلى وجه الخصوص:

- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ولا سيما الفصل 4 منه

- المرسوم رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتعلق بنظام علاقات العمل الخاص بمسيري الشركات.

المادة رقم 01: موضوع العقد

الغرض من هذا العقد هو تحديد النظام المحدد لعلاقة العمل التي تربط شركة لوطفي الكترولنيكس، والسيد: حريزي عبد العزيز

المادة 02: مدة العقد

مدة هذا العقد: اثنا عشر (12) شهرا قابل للتجديد، بعد إعادة التفاوض مع صاحب العمل .

المادة 03: مكان العمل

تم تعيين السيد حريزي عبد العزيز كمسؤول الأمن، وهو مسؤول في هذا الإطار عن تنفيذ جميع المهام المتعلقة بمنصبه والمحددة في بطاقة المنصب «بطاقة المنصب مرفقة».

المادة 04: التزامات المسؤول.

يلتزم السيد حريزي عبد العزيز بما يلي :

- الوفاء بأفضل ما لديه من الالتزامات المتعلقة بمحطة عمله.
- تنفيذ خطط وميزانيات الشركة، تحت إشراف المديرية العامة، في إطار التوجهات الاستراتيجية التي يحددها صاحب العمل.
- بالإضافة الى ما سيتم توثيقه في الملحق.

المادة رقم 05: حقوق المسؤول.

يتمتع المسؤول بالحقوق الأساسية التالية:

- الحماية في ممارسة وظيفته من أي شكل من أشكال الازدراء أو التشهير أو التهديد أو الضغط الذي يهدف إلى عرقلة التزاماته وصلاحياته .
- جبر الأضرار المادية والمعنوية التي قد تلحق به أثناء تأدية واجباته والتي لا يكون مسؤولاً عنها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- دفع الأجر المستحق تعاقديا.

المادة 06: الأجر

في مقابل الوظيفة التي يتم أداؤها والعمل المقدم، يتلقى المسؤول مكافأة تتكون من:

(أ) أجرة شهرية تتكون من:

- 1- الأجر القاعدي: دج
- 2- منحة الخبرة المهنية: 03 %
- 3- منحة التفرغ أو الوجود: 10 %
- 4- منحة المرودية الفردية "PRI": 5000 دج
- 5- التعويض الجزافي الناجم عن استعمال السيارة IFCV: دج
- 6- منحة الأجر الوحيد: 1000 دج

المادة 07: الفوائد المتعلقة بالمنصب

بالإضافة إلى التعويض المحدد أعلاه، يستفيد المسؤول من المزايا التالية:

1. السكن الوظيفي: يستفيد المسؤول الذي يتقاضى راتباً والذي يقيم على مسافة تزيد عن 100 كيلومتراً من مكان عمله من الإقامة الرسمية التي تم التفاوض على شروطها مع صاحب العمل .
2. سيارة الخدمة: توفير سيارة الشركة مع دفع جميع رسوم المستخدم.
3. شريحة هاتف نقال: وسداد الاشتراكات .

4. **مصاريف المهام:** ان الاطارات المدعويين لضرورة المصلحة الى أداء مهمات بأمر من المسؤولين عبر التراب الوطني لفترة لا تتعدى الشهر "01" في دائرة تفوق خمسين "50" كيلومتر يتلقون منحة عن مصاريف المهمة.

عندما يستعمل الإطار مجاناً هياكل المبيت والاطعام التابعة لهيئة الاستقبال أو حين تتكفل هذه الأخيرة كلياً بمصاريف المبيت والاطعام.

المادة 08: الإجازة السنوية

يحق للمسؤول الاستفادة من إجازة سنوية مدفوعة الأجر مدتها ثلاثون (30) يوماً. ولهذا الغرض، يحق له الحصول على بدل إجازة سنوي يساوي واحداً على اثني عشر من إجمالي الدخل السنوي الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي.

المادة 09: التكوين

حق التكوين مضمون من طرف الشركة

المادة 10: مساهمات التقاعد

يتم تغطية اشتراكات الضمان الاجتماعي والمعاشات التقاعدية وفقاً للأنظمة المعمول بها.

المادة 11: الغياب المصرح به

بالإضافة إلى حالات الغياب لأسباب ينص عليها قانون التأمينات الاجتماعية، يستفيد المسؤول من إجازة استثنائية مدفوعة الأجر في الحالات التالية:

الأحداث العائلية: زواج المسؤول، والولادة، وزواج أبنائه، ووفاة أصوله، وزوجته وفروعه.

➤ يجب ألا تزيد مدة هذه الإجازات الاستثنائية عن ثلاثة (03) أيام.

➤ الحج إلى الأماكن المقدسة مرة واحدة في مسيرته المهنية.

الحق في (30) يوم إجازة مدفوعة الأجر.

المادة 12: انتهاء علاقة العمل

مع عدم الإخلال بالأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها،

يتم إنهاء علاقة العمل في الحالات التالية:

- الاستقالة التي يعرب عنها المسؤول رسمياً مع مراعاة فترة الإشعار المسبق التي لا تقل عن ستة "06" أشهر كما يجوز لصاحب العمل التنازل عن هذا الحق.
- وقف نشاط الشركة بسبب قوة قاهرة، والإفلاس أو التصفية.
- سوء السلوك المهني الجسيم الذي يرتكب بالمعنى المقصود في القانون والأنظمة المعمول بها.
- التقاعد بناء على طلب المسؤول.
- تغيير النظام الأساسي للشركة .

المادة رقم 13: مزايا التقاعد

- في حالة الوفاة التي تحدث أثناء تأدية واجباته، تدفع الشركة تعويض حساب المسؤول عن اثني عشر (12) شهراً كتعويض محسوب وفقاً لنفس شروط تعويض الإجازة السنوية.
- في حالة التقاعد، سيحصل المسؤول على تعويض يُسمى بدل نهاية الحياة المهنية يساوي اثني عشر (12) شهراً من الأجر، محسوباً وفقاً لنفس شروط تعويض الإجازة السنوية

المادة 14: السر المهني

من نهاية علاقة العمل، لأي سبب من الأسباب، يتعهد المسؤول لمدة عامين (02) بعدم الكشف عن المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والعمليات والتصنيع والأساليب التنظيمية وعدم الكشف بشكل عام عن الوثائق الداخلية من منظمة التوظيف.

المادة 15: التقاضي والتحكيم

أي نزاع قد ينشأ فيما يتعلق بتطبيق وتفسير هذا العقد سيكون موضوع تحكيم من قبل المحكمة المختصة فيما يتعلق بموقع المقر الرئيسي للشركة. سيتم السعي للحصول اتفاق ودي مسبقا بين الطرفين إلى أقصى حد ممكن مع الجهات التي لها اختصاص.

المادة رقم 16: تاريخ النفاذ

حرر هذا العقد من ثلاث (03) نسخ أصلية ويسري مفعوله اعتبارًا من


تم في برج بوعريريج بتاريخ.....:

ع/ المدير العام
للشركة
قرئ وصدق

العامل المسؤول

قرئ وصدق

الملحق رقم (08): ورقة تقييم المهارات

	SYSTEME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – GRH -03
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	FICHE D'ÉVALUATION DES COMPETENCES	Date d'application : 22/06/2021
		Page 79 sur 97

Nom, prénom : Date : .../.../.....

Poste de travail :


Structure :

Niveau d'étude :

N°	Critères	Mentions				
		Passable	Assez bien	Bien	Très bien	Excellent
A. Aptitude au poste						
A.1	Connaissances sur les tâches attribuées au poste					
A.2	Maitrise de ses tâches					
A.3	Disponibilité à la polyvalence					
B. Communication						
B.1	Relation avec le personnel de l'équipe					
B.2	Relation avec le personnel de l'administration					
B.3	Relation avec le personnel des autres structures					
B.4	Relation avec le responsable direct					
C. Discipline et Assiduité						
C.1	Ponctualité					
C.2	Respect des horaires de travail					
C.3	Respect du règlement intérieur					
C.4	Respect de la hiérarchie					
C.5	Connaissance HSE					
D. Comportement au travail						
D.1	Rangement					
D.2	Propreté					
D.3	Respect des consignes HSE					

OBSERVATIONS	CONCLUSIONS
A	
B	
C	
D	
CONCLUSIONS GENERALES SUR L'ÉVALUATION DE L'EMPLOYÉ	

الملحق رقم (09): ورقة احتياجات التدريب

	SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – GRH -01
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	FICHE D'EXPRESSION DE BESOIN EN FORMATION	Date d'application : 22/06/2021 Page 80 sur 97


Intitulé de la structure :	
Nom du Responsable hiérarchique direct :	

Actions de formation pressenties	Objectifs d'amélioration visés	Durée de formation souhaitée	Période de réalisation souhaitable
<ul style="list-style-type: none"> 	1. 2. 3.		

Liste Des Candidats	Fonction


Responsable hiérarchique de niveau +1	
Date : <input type="checkbox"/> Signature et visa :	<input type="checkbox"/> Avis conforme au Direction des Ressources Humaines <input type="checkbox"/> Report ou rejet de la demande Raisons :

الملحق رقم (10): خطة التدريب

	SYSTEMÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – GRH -04
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	PLAN DE FORMATION	Date d'application : 22/06/2021
		Page 81 sur 97

Catégorie	Personne / groupes concernées	Caractéristiques de la formation			Frais de formation		
		Thème de Formation	Durée prévue	Date et lieu prévus	Frais de formation	Autre frais	Total

الملحق رقم (11): ورقة التحكم

	SYSTEME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – MES -15
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	FICHE DE CONTROLE D'EQUIPEMENTS DE MESURAGE ET SURVEILLANCE	Date d'application : 22/06/2021
		Page 82 sur 97


Date : / ... / ; Heure :h.....min

Site : ; Unité : ; Atelier : ; N° de ligne :

Désignation d'équipement	Existence		N° de Certificat d'étalonnage	Durée de vie de (Ans)	Date de renouvellement d'étalonnage	État		Utilisation		Observations
	Oui	Non				En Marche	En panne	Oui	Non	

Visa Contrôleur de qualité

الملحق رقم (12): عدم تطابق المنتج

	SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence : FOR – MES -08
	Formulaire d'Enregistrement	Version : 01
	FICHE DE NON CONFORMITE PRODUIT	Date d'application : 22/06/2021
		Page 83 sur 97

Date : / ... / ; Heure :h.....min

Site : ; Unité : ; Atelier : ; N° de ligne :

Produit : Matière première Produit semi-fini Produit fini Pre échantillon

N° Produit / Article	Produit/Article				Type de Non-conformité	Quantité NC	Description de la non-conformité
	N° de lot	N° de serie	Désignation	Référence			
					<input type="checkbox"/> NC exigences		
					<input type="checkbox"/> NC des bonnes pratiques		
					<input type="checkbox"/> NC process		
					<input type="checkbox"/> NC liées aux incidents, accidents		
					<input type="checkbox"/> Autre		

Nous, la structure de contrôle de qualité atteste par la présente que les quantités citées ci-dessus sont non conformes aux exigences et aux normes de fabrication.

Visa Contrôleur qualité

Visa Responsable de contrôle qualité

المقابلة:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج. "دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات" لذا نرجو الاجابة على الأسئلة المطروحة التالية للحصول على التوضيحات لبعض الجوانب ذات صلة بالموضوع.

1. هل تلتزم الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما مدى عمل المؤسسة على تحقيق رضا العميل ومقابلة تطلعاته؟
3. أهم الممارسات التسويقية التي تمس مجال إدارة الجودة الشاملة؟
4. ما هي العوامل التي حسنتها المؤسسة والتي تسعى لتحسينها لتهيئة مناخ عمل مناسب؟
5. كيف طورت المؤسسة ثقافتها التنظيمية حتى تتوافق مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
6. كيف تشجع المنظمة العمل الجماعي؟ ومن المسؤول عن ذلك؟
7. ما هي برامج التدريب التي تتبناها المؤسسة في إطار الجودة الشاملة؟
8. هل يشارك العاملون في وضع خطط لتحسين الجودة؟
9. كيف يتم تحفيز فرق العمل وما نوع المكافآت التي يتم تقديمها؟
10. كيف تنقضى المؤسسة رضا الزبون عن منتجاتها؟
11. هل المؤسسة نظاما لإدارة الجودة الشاملة؟
12. بعد عملية التوظيف كيف يتم تدريب الموظفين لمزاولة عملهم بكفاءة؟
13. هل المؤسسة سياسة واضحة في ما يخص التحفيزات؟
14. هل تعتقد الإدارة في المؤسسة بأن الموارد البشرية في غاية الأهمية؟
15. هل تعتمد الإدارة على تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط وما المسؤول عن تشكيلها؟
16. ما هي الطرق التي استعملتها المؤسسة في نشر مفهوم الجودة على كافة المستويات؟
17. هل تستعمل المؤسسة أدوات إحصائية في عملية الرقابة على جودة المنتجات؟
18. في حالة اكتشاف عيوب في الإنتاج أثناء عملية الرقابة كيف يتم معالجتها؟