

دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

غرداية، الجزائر-

الدكتور: محمد زرقون
الدكتورة: رشيد مناصرية
جامعة ورقلة - الجزائر

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية حيث إن نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإقتصادية مرهون بتوفير و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك، و التي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع و التطوير و استثمار المعلومات و حسن إدارة التغيير.

الكلمات المفتاح: إدارة الجودة الشاملة، موارد بشرية، إيزو، لجودة تدريبية، تطبيق الجودة.

تمهيد:

يشهد العالم مجموعة من التغيرات المستمرة والمتسارعة تزيد من حدة المنافسة التي تواجه المؤسسات في أسواقها المحلية والعالمية، و يعد المورد البشري من أهم الموارد القادرة على تحقيق التكيف الإيجابي مع هذه التغيرات و الوصول للأهداف المسطرة.

إن نجاح تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة الإقتصادية مع تغيرات المحيط مرهون بتوفير و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك ، و التي من أهمها الموارد البشرية ، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع و التطوير و استثمار المعلومات و حسن إدارة التغيير. و بذلك يعتبر المورد البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك الميزة التنافسية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وفي سبيل ذلك يجب التأكيد على أهمية التكوين و التدريب في تنمية القدرات والمهارات البشرية.

و في ظل التطورات التكنولوجية و التقنية و المعاصرة للإقتصاد المعرفي و الرقمي أصبحت فئة معينة من الموارد البشرية و هي الكفاءات البشرية قادرة على العمل بفعالية ضمن هذه التحديات نتيجة القدرات و المهارات التي تميزها عن باقي الموارد البشرية، و بذلك فإن التسيير الجيد و الناجع لهذه الكفاءات يجعل المؤسسة الإقتصادية في أعلى مستوياتها التنافسية.

و بذلك تظهر أهمية إدارة الجودة كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال نشر ثقافة الجودة بينها بالمؤسسة و التأكيد الدوري عليها للتحسين المستمر لقدراتها و كفاءاتها من خلال عمليات التدريب و التكوين المستمرين.

يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانياتها المادية و المالية و رفع مستواها التكنولوجي. ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل، فإنه يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة.

من خلال هذه الورقة سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور المورد البشري في تفعيل نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال العناصر التالية:

1. ماهية و تعريف إدارة الجودة الشاملة؛
2. الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية؛
3. توجه إدارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بالموارد البشرية؛
4. أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
5. واقع تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة والإيزو 9000؛
6. الدراسة الميدانية.

1- ماهية و تعريف إدارة الجودة الشاملة:-

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. و نبدأ بتعريف وفهم معنى (الجودة) ومقصودها قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

1.1- تعاريف الجودة: يفهم كثيراً من الأشخاص أن الجودة تعني (النوعية الجيدة) و يقصد بها الكيف

عكس الكم الذي يعني بالعدد، من تعاريف الجودة كما يراها الرواد في هذا المجال:

- الرضا التام للعميل أرماند فيجنبيوم 1956؛
- المطابقة مع المتطلبات كروسبي 1979؛
- درجة متوقعة من التناسق و الاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة ديمنج 1986؛
- دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد جوزيف جوران 1989.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، و يمكن وضع تعريف شامل للجودة على أنها تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة.

2.1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إذا كان مفهوم الجودة مرتبط بجودة المنتجات و الخدمات، فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتبط بجودة النظام الذي من نتائجه جودة المنتج أو الخدمة والتوافق مع رغبات المستهلك. فقط أعطيت عدة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، يمكن إيجازها في التعريف التالي:

إدارة الجودة الشاملة: هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات التسييرية و الأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي (العامل داخل المؤسسة) والخارجي (زبون المؤسسة) على حد سواء.

فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

3.1- المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر، مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها؛
- 2- تبني مفهوم اللاخطأ، وذلك بأداء الشيء الصحيح بشكل صحيح من أول مرة¹؛
- 3- تبني التحسين المستمر، ويتطلب ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية؛
- 4- تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية مع إشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة؛
- 5- التركيز على العميل الخارجي بتلبية احتياجاته ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج مع ضرورة محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية².

2- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:-

1.2- تعريف الموارد البشرية: الموارد البشرية هو مصطلح يقصد به تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال؛

- صفة الرغبة في أداء الأعمال³.

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة

إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ونجاح المؤسسة يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية لتساهم في نجاح المؤسسة ما يلي⁴:

- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين، كالقدرة على الابتكار-الإبداع- قبول التحديات...؛
- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذلك القدرات العالية على العمل؛
- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال الموارد البشرية اليابانية؛

2.2-تعريف إدارة الموارد البشرية: هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تخطيط الموارد البشرية لضمان ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة. و تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- حيث تتجلى أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية من خلال عدة معطيات منها:
- في أغلب الأحيان نسبة تكاليف أجور العمال تمثل أكبر نسبة من مجموع التكاليف؛
- العديد من العيوب التي تساهم في اللاحقة تكون من جراء أخطار و سلوكات بشرية؛
- في أغلب حالات نجاح وتفوق المؤسسات الاقتصادية تعود إلى قدرة الفرد على الإبداع في مناخ ملائم.

3- توجه إدارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بالموارد البشرية:-

يعتمد جوهر نظام إدارة الجودة بدرجة كبيرة على الاتجاه الفكري، والالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يختص هؤلاء العاملون بتصميم وتنفيذ، و كذا متابعة وتقويم الأنشطة والوثائق والسجلات و التقارير والأدوات اللازمة لمكونات نظام الجودة الشاملة.

وبدون توافر هذا الاتجاه الفكري والالتزام المهني لدى العاملين لنظام الجودة فإن مصير كافة الوثائق المرتبطة بهذا النظام لن يختلف كثيرا عن الوثائق التي ارتبطت بعدد من الشعارات الأخرى، والتي لم تترتب عنها منافع حقيقية وملموسة.

ومنه كانت أولى وأهم مسؤوليات الإدارة العليا بالمؤسسات التي تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن تولي العاملين اهتماما مناسباً بغرض تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين اتجاهاتهم وتوجيه سلوكياتهم لتبني وتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3-1- تطوير الكفاءات بالمؤسسة وأثره على الجودة الشاملة:

لقد أوضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ويقال في العبارة الشائعة c'est la compétence qui fait la différence، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها و التي تحتل فيها إستراتيجية التكوين و التدريب المستمرين مكان الريادة.⁵

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها و إكتشاف إمكانيات التطور، و على هذا الأساس يمكن النظر الى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛
- دور التدريب في تطوير الكفاءات؛
- الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

2.3- مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة:

المواصفات العالمية للجودة الإيزو حيث تمثل أعلى مواصفات الجودة للنظم الفنية و الإجراءات المعتمدة عالمياً، و يمكن للمؤسسة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة.

1.2.3- بالنسبة مواصفات تأكيد الجودة الإيزو 9001 نسخة 2008:

والمقصود بالإيزو 9001 هو أنها مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها، صناعية كانت أم خدمية، وهي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه⁶. ومواصفة ISO9001 نسخة 2008 ظهرت في 2008/11/15 حيث تلغي النسخ السابقة للإيزو 9001.

يمكن إبراز مكانة تسيير الموارد البشرية في الهيكل العام لمواصفة ISO 9001 نسخة 2008 ضمن عنصر (الموارد البشرية) و ذلك كما يلي:

- إدارة الموارد: ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:

I- توفير الموارد.

II- الموارد البشرية.

1. - عموميات:

يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية ومن الخبرة. حيث يمكن أن تتأثر مطابقة المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أفراد يؤدون مهام داخل نظام إدارة الجودة.

2. - الكفاءة والتدريب و التوعية : على المنظمة القيام ب:

- تحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.

- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.

- تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- الاحتفاظ بسجلات التعليم و التدريب و المهارة و الخبرة.
- III- الهياكل القاعدية.
- VI- محيط العمل⁷.

2.2.3- بالنسبة لمواصفات مراجعة الجودة الإيزو 10011:

تهتم بالتأكد والتحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الإيزو، وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط وذلك بطرح الأسئلة التالية:⁸

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطاً يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟؛
- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟؛
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟؛
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟؛
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟؛
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟.

3.2.3- بالنسبة لمواصفات تأكيد جودة المستخدمين الإيزو 17024:

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية (EN45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة 17024 ISO والتي تعتبر تعديلاً وتحسيناً للمواصفة EN45013. والهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.⁹

4.2.3- بالنسبة لمواصفات نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001:

وتعني هذه المواصفة القيام بأعمال مراقبة مستمرة للنواحي البيئية و الصحية و إجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها، هناك العديد من فوائد الحصول على المطابقة وفق مواصفات نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001 نذكر منها ما يلي:

- إرضاء العاملين و الزبون و رفع الروح المعنوية و زيادة جودة مكان العمل؛
- التوفير بمواد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة و خفض إستهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية و غيرها؛

- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات و الحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل؛
- الحفاظ على الأيدي العاملة و الموارد الأخرى ؛
- تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو الجرح أو أي أضرار أخرى؛
- زيادة الأرباح و تقليل التكاليف¹⁰.

4- أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:- **4-1 إدارة الجودة التدريبية:**

إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد¹¹.

يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقاً لمواصفات الجودة العالمية و تحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية و البرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب¹².

ظهرت المواصفة الدولية للتدريب (إيزو 10015) في الأول من سبتمبر 2001 من طرف المنظمة العالمية للتقييس بسويسرا، حيث أول شركة معتمدة مانحة للمطابقة لهذه المواصفة هي شركة (CSEND) في 19 فيفري 2003.

- تعريف المواصفة الدولية (إيزو 10015):

هي مواصفة تأكيد الجودة للتعليم و التدريب و تعتبر مواصفة فنية منفصلة لمساعدة المؤسسات على التحكم و إدارة برامج و أنظمة التدريب و أداة للإدارة الإستراتيجية لتطوير الموارد البشرية¹³.
مجالاتها: تغطي جميع العناصر المتعلقة بتطوير و تطبيق و صيانة و تحسين استراتيجيات و أنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات/الخدمات التي تزودها المؤسسة للمستهلك.
- أهدافها:

- مساعدة المؤسسات في متابعة و إدارة البرامج و تصميم التدريب بما فيها:
- دراسة المعايير الضعيفة في تطوير المدربين؛
- طرق إنشاء البرامج التدريبية؛
- دراسة المعايير الضعيفة في تقييم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعة.
- التأكد من أن أنظمة و برامج التدريب الموجودة في المؤسسة تحقق نتائج و بالتالي الفوائد المتوقعة من التدريب.

4-2 صيانة وتحفيز المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيه وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين

هذه الجهود العمل على تحفيز العمال، لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراه
مثل: 14

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات ؛
- تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة ؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام ؛
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة ؛
- جذب العاملين إلى المؤسسة، وزيادة روح الولاء والانتماء ؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

3-4 أهمية الاتصال في مجال تحسين نظام الجودة:

تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية:

- **التخطيط** : يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانات، كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها؛
- **التنظيم** : إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد، يؤدي إلى فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه؛
- **التوجيه** : للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم؛
- **الرقابة** : يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية؛
- **اتخاذ القرارات** : يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

في حين تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية.

ظهرت فكرة حلقات الجودة لأول مرة في اليابان سنة 1960 من قبل الدكتور كارو إيشكاوا KARU ISHIKAWA من جامعة طوكيو.

وفي سنة 1962 تم تأسيس أول حلقة للجودة بشركة نيبون للتليفون والتلغراف اليابانية.¹⁵

تعرف حلقة الجودة حسب مؤسسها كارو إيشكاوا بأنها : "مجموعات صغيرة من العاملين منظمة داخل الورشة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخل الورشة وكافة عمليات التحسين المتعلقة بها " .

وتعمل هذه المجموعات طواعية ويجتمعون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمواجهة الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط.

5- واقع تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة و الأيزو 9000:-

لقد أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في ظل اقتصاد السوق ، والذي في بعض الأحيان يصبح من شروط التنافس فيه الحصول على شهادة الجودة العالمية التي تثبت جودة وكفاءة النظام الداخلي للمؤسسة،و التي تعتبر جودة و تكلفة المنتج دليلا على ذلك.

وقد أصدرت الدولة في مجال المواصفات مجموعة من النصوص التشريعية و التنظيمية منها* :

- 1- قانون رقم 89/23 الصادر في ديسمبر 1989 المتعلق بالتقييس؛
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 98/69 الصادر في 1998 المتعلق بإنشاء و تصويب المعهد الجزائري للتقييس Institut Algérien de Normalisation .
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 90/132 الصادر في 15 ماي 1990 المتعلق بتنظيم و عمل التقييس؛
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 2000/110 الصادر في 10 ماي 2000 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 90/132 الصادر في 15 ماي 1990 المتعلق بتنظيم و عمل التقييس؛
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 2000/111 الصادر في 10 ماي 2000 المتعلق بالمجلس الجزائري لإعتماد المنظمات لتقييم التوافق؛
- 6- القرار الرسمي لـ 03 نوفمبر 1990 المتعلق بإنشاء معايير للجودة؛
- 7- القرار الرسمي لـ 03 نوفمبر 1990 المتعلق بتنظيم و عمل اللجان التقنية؛
- 8- القرار الرسمي لـ 23 أبريل 2000 المعدل و المتمم و الموافق للقرار الرسمي الصادر في 02 نوفمبر 1992 بشأن اللجان التقنية المسؤولة عن وضع معايير التقييس؛
- 9- القرار الرسمي الصادر بـ 24 جويلية 1996 المتعلق بإنشاء اليوم الوطني للتقييس؛
- 10- المنشور الوزاري لرئيس الحكومة الصادر في 20 ماي 2000 المتعلق بالتنسيق بين المعايير و القوانين التقنية؛
- 11- القرار الرسمي الصادر في 02 نوفمبر 1992 المتعلق بإنشاء اللجان التقنية المكلفة بأعمال التقييس؛
- 12- القرار الرسمي الصادر بـ 23 جويلية 1996 المثبت لشروط و إجراءات حماية و تقاعد علامات المطابقة للمقاييس الجزائرية.

وفي ظل تبني الجزائر لنظام إقتصاد السوق ،بدأت ملامح إهتمام عدة مؤسسات جزائرية بضرورة التوافق مع مواصفات الجودة العالمية، لكن يبقى ذلك في إطار محدود و بوتيرة بطيئة،حيث بينت إحصائية صادرة

عن وزارة الصناعة من مديرية تقييس الجودة و الأمن الصناعي في 2005، وجود 173 مؤسسة جزائرية
حاصلة على شهادة المطابقة مع مواصفة الإيزو 9000، ومن خلالها لاحظنا على هذه المؤسسات ما يلي:

- 56.7% منها مؤسسات خاصة والباقي عمومية؛
- 65% منها مؤسسات إنتاجية و 35% خدماتية؛
- 99% منها حاصلة على الإيزو 9001 نسخة 2000؛
- بالنسبة لمكان الهيئة المانحة لشهادة المطابقة نجد 61% من فرنسا و 20% من كندا و 16% من بلجيكا و 03% من كل من إيطاليا و ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

وقد أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على العنصر البشري: ¹⁶

- **التأهيل:** إن بعضا من الأنشطة الخاصة تتطلب تأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة على
قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة.

- **التحفيز و التحسيس بالجودة:** وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحضّر والمنفذ جيدا لكل فرد
بالمؤسسة، إضافة إلى توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون، السيطرة على التكاليف ورفاهية المؤسسة.
وبالتالي يجب وضع برنامج تحسيسي للجودة والذي سيوجه بمحتوى ملائم للأفراد الجدد وللأفراد القدامى
وللأفراد المكلفين بالقيام بالأنشطة التصحيحية والوقائية.

- **التدريب:** الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة ذات أثر على
الجودة. فيجب ترجمة الحاجات المختلفة لكل أصناف الأفراد (إطارات، عمال تنفيذيين، أعوان تحكم) في
خطة التدريب، التي تشمل الفترة والمكان والمجال والتكاليف والهيئة المشرفة على التدريب... الخ.

والملاحظ من الدراسات التي أجريت أن التدريب المتبع في الجزائر قد أتى ببعض النتائج، خاصة عندما
يكون مبنيا على الاحتياجات الحقيقية، للمؤسسات الاقتصادية والصناعية و الخدمية، وفشل في بعضها
الأخر خاصة إذا كانت نوعيته ناقصة بسبب نقص الخبرة وعدم ملائمة مجال العمل.¹⁷

6- واقع تأثير المورد البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية ALFAPIPE:-

6-1: نشاط المؤسسة:

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية في إنتاج
أنابيب مصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول، الغاز الطبيعي، الماء، وكل الموائع الواقعة تحت ضغط
عالي مثل الزيت.

وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنويا، حيث تستطيع المؤسسة إنتاج
أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و 1625 ملم، وهو أعلى قطر يميز المؤسسة عن إنتاج باقي
المؤسسات الأخرى في المجمع أنابيب. يقدر رأس مال المؤسسة حاليا بـ (2.500.000.000.000 دج) و
تشغل 524 عامل منهم 168 إطارات و 205 رؤساء عمال و 151 منفذون.

تحتل المؤسسة مكانة هامة من بين الوحدات الأخرى في المؤسسة الأم، لأنها تساهم بـ 70% من الإنتاج بالنسبة للمجمع الذي تنتمي إليه، ولما لها من أهمية اقتصادية بالغة على المستوى الوطني، فهي تسعى لتغطية السوق الداخلية بأكثر من النسبة الحالية التي تمثل 25% فقط من احتياجات أكبر المؤسسات الوطنية؛ سوناطراك، سونغاز، ومديريات الري بصفة دائمة ومستمرة.

تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية بالجزائر دورا مهما في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات وتقوم بتغطية 60% من الإنتاج الوطني من أنابيب الناقل للغاز والنسبة الباقية 40% تغطيها وحدة عنابة.

وللتذكير فإن الإنتاج الوطني الكلي للأنابيب الناقل للغاز من طرف ALFAPIPE وحدتي غرداية و عنابة لا يلبي سوى 25% من الاحتياج الوطني لهذا المنتج، أي أن 75% من الإحتياج الوطني يتم تلبينه عن طريق الإستيراد من الخارج.

6-2 أثر تطبيق نظام الجودة من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة

تحصلت المؤسسة على شهادة المطابقة ISO9001 نسخة 2008 وشهادة API 5L و ذلك بتاريخ 27 جويلية 2009 صالحة لثلاث سنوات.

ومن أجل الوقوف أكثر على أثر تطبيق نظام الجودة من خلال نشر ثقافة الجودة بين العاملين بالمؤسسة ، إرتأينا إدراج بعض الأسئلة التي تبين لنا نظرة العمال للجودة ضمن إستمارة إستبائية لعينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثل نسبة 20% أي 100 عامل، لكن الإستمارات المسترجعة كانت تساوي 62 إستمارة.

6-2-1 للوقوف على أهمية التحسين المستمر بالجودة تم طرح السؤال التالي: هل ترى أن المؤسسة

تسعى دائما للتحسين المستمر في الجودة ؟ أتضح من النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة من خلال الإجراءات المتخذة و الملموسة تسعى فعلا للتحسين المستمر في الجودة. حيث أغلب أفراد العينة أي بنسبة 71,4% تلقوا تدريبا بسبب تطبيق نظام الجودة أي أنهم ربما كانوا لا يملكون مستوى مقبول من الجودة في عملهم، عكس نسبة 28,6% أي الأفراد الباقين الذين تحصلوا على تدريبات لتحسين مستواهم.

6-2-2 لتقييم البرامج التدريبية تم طرح السؤال التالي: هل البرامج التدريبية لبت احتياجاتك في تأدية

عملك ؟ الجدول رقم (01) يوضح الإجابة على هذا السؤال.

أكد أغلب العمال أي نسبة 66% أن البرامج التدريبية لبت احتياجاتهم في تأدية العمل أي أنها كانت ذات فعالية، في حين أقر الباقي أي نسبة 34% بعدم فعاليتها وهي نسبة معتبرة، مما يدعو إلى زيادة الحرص التنظيم والتخطيط الجيد للبرامج التدريبية وحسن اختيار المواضيع.

6-2-3 للوقوف على علاقة الاستمرارية بين الجودة والتدريب تم طرح السؤال التالي: هل استمرار

نظام الجودة يعني استمرار التدريب ؟ الجدول رقم (02) يوضح الإجابة على هذا السؤال.

لقد وافق أغلب العمال بنسبة كبيرة 91% على أن استمرار الجودة يعني استمرار التدريب من أجل التحسين المستمر في مستوى العامل ورفع قدرته في التحكم في منصبه.

3-6 أساليب التحفيز المتبعة في المؤسسة

إن ما يؤخذ على مؤسسة ALFAPIPE أنها لا تهتم كثيرا بالأساليب التحفيزية رغم توجيهها الجديد المتمثل في تبني إستراتيجية الجودة الشاملة، فهي لازالت تعتمد على الأساليب التقليدية المتبعة في نظامها الداخلي، مع زيادة الاهتمام بتحفيز الأفراد على العمل الجماعي. و التي نذكر ما يلي:

1-3-6 العلاوات: وتنقسم إلى قسمين هما:

- علاوة المردود الفردي (PRI): تهدف هذه العلاوة إلى تشجيع الرفع من المردود الفردي للفرد وهي تقيم كل ثلاثة أشهر وتدفع مرة واحدة خلال السنة. تصل نسبة هذه العلاوة في حدها الأقصى إلى 15% من الأجر القاعدي، وتحسب على أساس مقاييس محددة مثل: حجم العمل، المواضية، عدد العقوبات؛

- علاوة المردود الجماعي (PRC): تهدف علاوة المردود الجماعي إلى تحسين مستوى الإنتاجية، وتسدد شهريا حسب معايير ومقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي من المؤسسة بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء، تحدد نسبتها القصوى بـ 35% من الأجر القاعدي، يستفيد منها كل عمال المؤسسة بنفس النسبة.

كما قامت المؤسسة بتوزيع مكافئات مادية لكل العمال عند الحصول على شهادة المطابقة وكذا شهادة تجديد المطابقة، وذلك لتحسيس العمال بدورهم في تطبيق نظام الجودة وتشجيعهم على الاستمرار في ذلك.

2-3-6 الامتيازات الاجتماعية: تهدف إلى مساهمة في تحسين مستوى المعيشة وظروف حياة العامل،

بالإضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية بالمؤسسة، وذلك بتدعيم ثقافة المؤسسة. تتعلق

الامتيازات الاجتماعية بالنقاط التالية:

- المساعدة الاجتماعية للعامل وبالأخص السلفات و الهبات الاجتماعية؛

- الخدمات في الميدان الصحي؛

- النشاطات الثقافية.

3-3-6 الترقية: يوجد في المؤسسة نوعين من الترقية هما: الترقية في نفس المنصب و الترقية إلى

منصب أعلى التي لا تكون إلا في حالة شغور هذا المنصب، مع أن هذا الشرط غير موضوعي، خاصة في إطار تبني نظام الجودة. مع العلم أن أغلب عمال المؤسسة يملكون مستوى تعليمي متوسط.

4-6 آراء العمال حول الاتصال في المؤسسة:

إن 80% من أنواع الاتصال استخداما بين الإدارة العليا والعمال متمثلة في القرارات أي أن العمال لا يملكون إلا تطبيق هذه القرارات التي لم يشاركوا في اتخاذها مما يجعل العملية الاتصالية ضعيفة لأنهم في المقابل لا يحصلون على تقارير عن نشاط المؤسسة.

كما أن طبيعة الاتصالات بين العمال والإدارة العليا تتمثل في الشكاوى بنسبة 53,3% وهذا يدل على ضعف هذه العلاقة و أهمية توفير المناخ المناسب للعمل.

حسب الجدول رقم (03) يرى بعض العمال أي نسبة 30% أن الاتصالات في ظل الجودة الشاملة اكتست بالمرونة. في حين يرى عدد معتبر من العمال أي نسبة 53% أن الجودة الشاملة لم تحسن من مستوى العملية الاتصالية في المؤسسة.

6-5 تقييم النتائج:

من الدراسة التطبيقية في مؤسسة ALFAPIPE نستشف وجود فجوة بين القيم المرغوبة في الجودة من الإدارة والعاملين والقيم السائدة في المؤسسة. ولذا يجب تشخيص الفجوة وتحديد الأسباب لإيجاد الحلول التصحيحية الملائمة.

6-5-1 الفجوة المتعلقة بتطبيق نظام الجودة في المؤسسة :

يمكن تشخيص الفجوة الموجودة في تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة كما يلي:

1- تركيز المؤسسة اهتمامها بالجودة في ورشة الإنتاج و مصلحة المراقبة التقنية للجودة مما يجعل نظام الجودة غير متكامل الجوانب؛

2- تعتبر إدارة الموارد البشرية المشرف على تسيير كفاءات المؤسسة في حين أن إطاراتها لا يملكون الكفاءة اللازمة لذلك، ويظهر ذلك من خلال عدة مؤشرات منها:

- عدم إطلاع أفرادها على الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية مثل: تسيير المسار الوظيفي، أساليب الاختيار و التحفيز.

- عدم وجود لوحات القيادة التي توضح مؤشرات مهمة حول الموارد البشرية؛

- عدم إدراك كلي لمفهوم التكاليف الخفية المتعلقة بالموارد البشري (حوادث العمل، الغياب،..)؛

3- الطاقة الإنتاجية المستغلة تمثل نسبة 50% فقط مما يجعل المؤسسة لا تستفيد من اقتصاديات الحجم؛

4- بينت إحدى تجارب رفع الطاقة الإنتاجية مقارنة بالمنافس الأجنبي BENDER أي 30 أنبوب خلال 8 ساعات عمل، أن المؤسسة استطاعت تجاوز مستوى المنافس فبدلاً من 20 أنبوب كل 8 ساعات ليصبح 45 أنبوب كل 8 ساعات وذلك بفضل تجنيد كل الإمكانيات التكنولوجية و البشرية المتاحة؛

5- ضعف المستوى التعليمي العام لأغلب أفراد المؤسسة حيث 29% جامعيين و الباقي من مستوى السادسة ابتدائي إلى المستوى النهائي؛

6- عدم توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق تنمية إستراتيجية للموارد البشرية بسبب:

- انخفاض رضاء العمال عن الأجور و المزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية احتياجا تهم الضرورية ، وذلك ما بينته نتائج الاستبيان؛

- الشعور المتزايد للأفراد لعدم الأمان الوظيفي، فأكثر من نصف العمال يعملون وفق عقود محددة المدة ومنهم على هذه الحال منذ 12 سنة؛

- شعور أغلب العمال بعدم وضوح وعدالة تطبيق المعايير في عدة حالات مثل: فرصة التدريب ،
الحوافز ..؛

- التردد الكبير و الملفات للانتباه للعمال إلى الإدارة لمعالجة شكاواهم و إبداء آرائهم حول القرارات
المتخذة بشأنهم و بشأن عملهم دون مشاركتهم.

6-5-2 الفجوة المتعلقة بعناصر تنمية المورد البشري :

- أولاً: التدريب

لقد بذلت المؤسسة مجهودات جبارة في مجال التدريب ، لكن ما يمكن التساؤل عنه هل تعتبر هذه
المجهودات كافية و فعالة لتحقيق الجودة الشاملة ؟
باعتبار أن تحقيق الجودة يعتمد على التحسين المستمر فذلك يتطلب استمرارية في عملية التدريب وفق
برامج تدريبية مدروسة و تغطي الاحتياجات المعلنة من طرف العمال.
ومن الملاحظ أن المؤسسة لم تهتم كثيرا بالتدريب على تقنيات المشاكل التي أقرتها الجودة الشاملة ما عدا
أسلوب تحليل باريتو المطبق في مصلحة واحدة هي مصلحة مراقبة الجودة و النوعية . وكذلك الحال بالنسبة
للتدريب على الوقت الذي لو توفر لسمح للعامل بانجاز مهام منصبه بسهولة وبدون إرهاق فلقد أدنى عدم
وجود التدريب على الوقت خلق آثار مهمة.

- ثانياً: التحفيز

إن التحفيز الموجود بالمؤسسة لا يرقى إلى المستوى يشجع العمال إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق
تحسين ملموس في الجودة ويعود ذلك لعدة أسباب منها :
-عدم شعور أغلب العمال بروح العدالة داخل المؤسسة .
-وجود شعور ضعيف بالولاء و الانتماء .
-أغلب العمال الجامعيين يعملون بصفة مؤقتة داخل الورشات في منصب مالي كمنفذين و ليس كإطارات
وهو عكس ما يجب أن تكون في الواقع ؟
-نظام الترقية المطبق لا يؤدي دوره التحفيزي بشكل جيد .
-يعتبر الأجر أهم أدوات التحفيز إلا أن نظام الأجور لا يراعي القيمة الحقيقية للجهد المبذول، ولا
يخصص على أساس الكفاءة المسخرة.

- ثالثاً: الاتصال

يعتبر الاتصال من أكثر المشاكل حدة في المؤسسات الاقتصادية، لأن الدور الذي يلعبه مهم جدا في
تحقيق الأهداف المسطرة.

خلال فترة سابقة اعتمدت مؤسسة ALFAPIPE أسلوب حلقات الجودة، لكن مع عدم مراعاة المنهجية
المعتمدة في هذا المجال ولم ترقى إلى المستوى الحقيقي لحلقات الجودة، بل عبارة عن اجتماعات روتينية لا
تعقد بصفة منتظمة، وذلك ما يدل على عدم وجود فرق عمل لتحسين الجودة بالمواصفات التي حددها رواد

الجودة. ومنه فإن وظيفة الاتصال في مؤسسة ALFAPIPE حققت تقدما كبيرا في ظل تبني نظام الجودة، لكن ينبغي الاهتمام أكثر بهذه الوظيفة المهمة.

6-6 الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل مساهمة أكثر فعالية :

6-6-1 بالنسبة لتطبيق نظام الجودة:

من أهم النقاط التي يجب مراعاتها ما يلي:

- يجب اعتبار العامل هو جوهر نظام الجودة، ومنه هو مركز اهتمام المؤسسة باعتباره عميل داخلي؛
- يجب الاهتمام بجميع عمال المؤسسة وبنفس المقدار دون تمييز لمنصب عمله (سواء في ورشة الإنتاج، أو في الإدارة المالية أو في خلية الأمن)؛
- ضرورة تصميم لوحات قيادة في المؤسسة على مستوى جميع الوظائف، للمساعدة في إيجاد الانحرافات وتصحيحها؛

- ضرورة معرفة مختلف التكاليف الخفية وكيفية قياسها من أجل الوقوف على الحلول اللازمة لمعالجتها؛
- ضرورة الربط بين نظام الأجور ونظام الحوافز من جهة؛ ونظام الجودة من جهة أخرى؛
- لتحقيق إدماج فعال للمؤسسة مع اقتصاد المعرفة واقتصاد الكفاءات عليها الحفاظ وصيانة الكفاءات التي تملكها من أجل رفع قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات النادرة.

6-6-2 أهم الإجراءات الواجب اتخاذها بالنسبة للتدريب: وهي:

- التأكيد على التخطيط لعملية التدريب والتركيز على المواضيع التي تلبى الاحتياجات الحقيقية للعمال؛
- تقييم أداء عمال المؤسسة من أجل تحديد العمال الذين يحتاجون فعلا للتدريب من أجل تصحيح الانحرافات الموجودة في مستويات أدائهم؛
- التدريب على تقنيات حل المشاكل مثل الخرائط الانسيابية لتحليل العمليات وخرائط السبب والنتيجة وأسلوب العصف الذهني ؛
- التدريب على أنظمة إدارة الوقت نظرا لأهميتها في تحقيق الجودة الشاملة؛
- نظرا لوجود كفاءات عالية الأهمية بالمؤسسة فعلى الإدارة الحرص على التدريب الداخلي لعمالها بإشراف هذه الكفاءات ؛

- القيام بتدريب جميع إطارات إدارة الموارد البشرية من أجل تحسيس هذه الإدارة بأهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

6-6-3 الإجراءات اللازمة لتحفيز العمال : منها ما يلي :

- توفير الأمن الوظيفي للكفاءات المحورية بالمؤسسة من أجل تهيئة مناخ يسمح بالعطاء والإبداع؛
- وضع نظام أجور على أساس الكفاءة الفردية لصيانة وتطوير الكفاءات بالمؤسسة؛
- الانتقال من الإهتمام بالحوافز المقدمة حسب كل فرد إلى الحوافز المقدمة لكل فريق عمل لرفع فعالية العمل الجماعي؛

- ضرورة إهتمام الإدارة العليا بتقديم التقدير والإحترام للعمال نتيجة الجهود المبذولة لتحسين الجودة بالمؤسسة؛

- تحسين ظروف العمل لضمان المشاركة الفعالة للعمال في حل المشاكل المتعلقة بالجودة؛

- إعتناء نظام للترقية يراعي كفاءة الفرد كأساس للأولوية في الحصول على هذه الترقية؛

- عدم إظهار أي تمييز في الحقوق والواجبات بين العمال الدائمين والمؤقتين لتشجيع تضافر الجهود لتحقيق الأهداف؛

- إعادة وضع صناديق للإقتراحات مع تقديم الضمانات الكافية لتشجيع المشاركة الفعلية للعمال.

6-6-4 الإجراءات اللازمة لتحسين عملية الإتصال :منها ما يلي :

- وضع نظام معلومات فعال يسمح لكل فرد معرفة جميع المعلومات المتعلقة بعمله ونشاط المؤسسة ككل؛

- تشجيع إستخدام أسلوب فريق العمل من أجل تعزيز قنوات الإتصال بين العمال مما يساهم في وجود كفاءات جماعية ؛

- لسعي إلى تقوية الثقة بين الإدارة العليا والعمال ، وذلك بتحقيق روح العدالة داخل المؤسسة وعدم إقصاء أو تهمة أي فئة من العمال؛

- توفير نسخة من مجلة المؤسسة لكل عامل في كل عدد يصدر منها؛

- التأكيد على تحسين العلاقة الموجودة بين العامل ورئيسه المباشر ، لأن أغلب عمال المؤسسة يقرون بوجود توتر في هذه العلاقة؛

-الرجوع إلى تطبيق أسلوب حلقات الجودة لكن بطريقة علمية مدروسة تسمح بالوصول إلى نتائج ملموسة في تحسين الجودة.

خلاصة : نظرا للتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تميز المحيط الإقتصادي و التي تفرض على المؤسسة الإقتصادية تحقيق التكيف الإيجابي معها من خلال إكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالإستمرارية و النمو. ويعتبر تبني إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي حل من الحلول القائمة.ومن خلال هذا البحث يمكن الخروج بتوصيات عامة وتوصيات ومقترحات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وذلك كما يلي:

1- ن تحقيق الميزة التنافسية بإعتماد مدخلين مهمين ومتكاملين،الجودة الشاملة والموارد البشري لا يصبح ممكنا إلا في حالة اعتبار المورد البشري جوهر نظام الجودة؛

2- ضرورة تأكيد التطبيق العملي لأحد مبادئ الجودة الذي يدعو إلى الإهتمام بالتحسين المستمر في جميع الوظائف الموجودة بالمؤسسة ، وليس في وظيفة الإنتاج فقط؛

3- ضرورة إدراك أهمية تطبيق نظام للجودة و دوره في تخفيض التكاليف الخفية المرتبطة بالموارد

البشري؛

4- بناء على الدراسة الميدانية نقترح على مسؤولي مؤسسة ALFAPIPE التطبيق العملي لمبدأ التحسين المستمر، فرغم ما حققته من نتائج مهمة في تحسين الجودة، إلا أنها لم تعزز الجهود المبذولة في التحسين المستمر مما يجعل مستوى الجودة المحقق مهدد بالتراجع، لذلك عليها الاهتمام بالنقاط التالية من أجل التحسين المستمر:

- ربط نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة ليكون معبرا عن المستوى الحقيقي لأداء كل عامل؛
- تخطيط عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة؛
- التدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة؛
- التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية؛
- تدريب جميع إطارات إدارة الموارد البشرية لتحسيس هذه الإدارة بأهمية دورها في تعبئة الموارد البشرية، والتحكم في الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية؛
- توفير الأمن الوظيفي للعمال خاصة الكفاءات المحورية بالمؤسسة؛
- تعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والعمال لتقوية الثقة المتبادلة؛
- التأكيد على حرص الإدارة العليا بتحسين العلاقة الموجودة بين العامل ورئيسه المباشر لتحقيق الأهداف الجزئية على مستوى كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة.

وفي الأخير نرى أن مؤسسة ALFAPIPE تعتبر بمثابة قدوة في مجال الجودة والاهتمام بالموارد البشري للمؤسسات الجزائرية، خاصة منها غير الحاصلة على شهادة الإيزو. لذلك فإن هذه المؤسسة تستحق التقدير والاحترام وخاصة من طرف المجمع الذي تنتمي إليه ومن الوزارة الوصية بالقطاع بتقديم التشجيع اللازم لمواصلة الاهتمام بالجودة بها.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

جدول رقم (01): تقييم البرامج التدريبية.

السؤال	فئة العمال	نعم		لا		الإجمالي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
هل البرامج التدريبية لبت احتياجاتك في تأدية عملك ؟	إطارات	17	36	06	12.5	23
	رؤساء عمال	02	04.5	02	04.5	04
	منفذين	12	25.5	08	17	20
	المجموع	31	66	16	34	47

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (02): علاقة الاستمرارية بين الجودة والتدريب.

السؤال	فئة العمال	نعم		لا		الإجمالي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
	إطارات	22	40	04	07	26

04	00	00	07	04	رؤساء عمال	هل استمرار نظام الجودة يعني استمرار
25	02	01	44	24	منفدين	التدريب ؟
55	09	05	91	50	المجموع	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (03) : الاتصالات في ظل الجودة الشاملة.

السؤال	فئة العمال	مرونة		صلابة		لم تضاف شيئ		الإجمالي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
هل أضافت	إطارات	12	21	01	01.8	12	21	25
الاتصالات في	رؤساء عمال	01	01.8	01	01.8	02	13.5	04
ظل الجودة	منفدين	04	07.2	07	13.4	16	28.5	27
الشاملة؟	المجموع	17	30	09	17	30	53	56

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

المراجع والإحالات:

- 1 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك، الرياض، 1998، ص 63.
- 2 صلاح عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 144.
- 3 صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 145.
- 4 العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، غير منشورة، ص 138.
- 5 رحيم حسين، تسيير المعارف وإستراتيجيات الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة، مجلة الإقتصاد والمناجمنت، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، عدد 03، مارس 2004، ص 242.
- 6 نظمي نصر الله، إيرو 9000 بداية الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، الدار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 22.
- 7 إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة إيرو 9001 نسخة 2008، دار دجلة، عمان، 2009، ص 88.
- 8 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 155.
- 9 موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004، ص 63.
- 10 سعيد إبريق، الدور الذي يلعبه قائد الفريق في الصحة و السلامة و البيئة، مجلة أضواء على الصحة و السلامة و البيئة، العدد الرابع، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 03.
- 11 محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2000-2001، ص 31.
- 12 نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 220.
- 13 نفس المرجع السابق، ص 211.
- 14 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص 120.
- 15 حروفش مدني، الطريق إلى إعادة إختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1996، ص 109.

* le site web : www.IANOR.DZ de Institut Algérien de Normalisation

- 16 يحيواوي مفيدة و يحيواوي إلهام، تنمية المورد البشري أساس تحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 183. نقلا عن : ISO 9000 : Version 2000, Système de management de la qualité, Exigences , Chap 06 p 13.14.
- 17 نفس المرجع السابق، ص 184.