



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في **علوم**

التسيير

تخصص : تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

إدارة الجودة وأثرها على أداء الموارد البشرية في الشركة

إشراف الأستاذ:

كشاد رابح

إعداد الطالبين:

فوناس طلال

عجيسي عبد الكريم

المؤسسة المستقبلة: مجموعة Techno cast

فترة التريص : من 2025/01/23 إلى 2025/05/19

السنة الجامعية

2024/2025

كَلِمَةُ شُكْرِ

حَمْدًا وَشُكْرًا لِلَّهِ تَعَالَى، الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ، فَمَا كَانَ هَذَا الْعَمَلُ إِلَّا

بِتَوْفِيقٍ مِنْهُ سَبْحَانَهُ، هُوَ الْمُعِينُ عَلَى كُلِّ عَسِيرٍ، وَالْهَادِي إِلَى كُلِّ خَيْرٍ.

إِلَى وَالِدَيَّ الْعَزِيزَيْنِ، اللَّذَانِ جَعَلَا مِنْ تَضَحِيَّاتِهِمَا سُلْمًا لِأَحْلَامِي، وَمِنْ

دُعَائِهِمَا السَّرَائِرِيَّ سَنَدًا لِكُلِّ خُطْوَةٍ، لَا يَكْفِينِي قَلَمٌ لَتَرْجَمَةِ امْتِنَانِي، فَأَنْتُمَا

الْجُذُورَ اللَّتِي تَحْتَفِظُ بِسِرِّ زِدْهَارِي.

وَإِلَى الْأُسْتَاذِ الْمُشْرِفِ رَاجِحِ كَشَادٍ، الَّذِي كَانَ نَجْمًا يُنِيرُ دَرْبَ الْبَحْثِ، وَعُودًا

صَلْبًا أَسْنَدَ ظَهْرِي عِنْدَ كُلِّ تَعَبٍ، فَشُكْرِي لَكَ يَنْهَلُ مِنْ عُمُقِ مَا عَلَّمْتَنِي: أَنَّ الْعِلْمَ

لَيْسَ حُرُوفًا فَقَطْ، بَلْ إِصْرَارٌ وَاشْعَارٌ بِالمَسْئُولِيَّةِ.

وَلِ الْمُدْرَسَةِ الْعُلْيَا لِلتَّجَارَةِ، هَذِهِ الْقِلَاعِ الْعِلْمِيَّةِ الَّتِي تَحْمِلُ فِي طَيَّاتِهَا رُوحَ

التَّمَيُّزِ، وَلِكُلِّ مَنْ يَعْمَلُ فِي ظِلِّهَا: مُدِيرِينَ، أَسَاتِذَةً، وَعَامِلِينَ، شُكْرِي لِكُلِّ يَدٍ بَنَتْ،

وَلِسَانٍ أَرْشَدَ، وَقَلْبٍ أَبَى إِلَّا أَنْ يُضِيءَ.

هَذِهِ الرِّحْلَةُ لَمْ تَكُنْ لِي وَحْدِي، بَلْ هِيَ ثَمَرَةُ قُلُوبٍ مُؤْمِنَةٍ، وَأَيْدٍ مُخْلِصَةٍ،

سَأَحْمِلُهَا فِي ذَاكِرَتِي كَوَرْدَةٍ لَا تَذْبُلُ.

إهداء

إلى كلِّ يدٍ رفَعْتَنِي عِنْدَ عَثْرَةٍ، وكلِّ قلبٍ آمَنَ بي قَبْلَ أَنْ أُكْمَلَ حَرْفِي. أهدي
هذا الجُهدَ:

لِوالدَيَّ، حَيَاةً تَسْكُنُ كَلِمَاتِي، وَحَنَانٌ لَا يَنْضُبُ مِدَادِي.
لِمُعَلِّمِي، الَّذِي أَشْرَعَ لِي أَبْوَابَ الْحِكْمَةِ، فَخَرَجْتُ مِنْ ظُلُمَاتِ الْجَهْلِ إِلَى
نُورِ الْمَعْرِفَةِ.

لِصَدِيقِي، الَّذِي كَانَ مِرَاةً لِأَفْكَارِي، يُصَحِّحُ انْعِوَاجَهَا بِصَبْرٍ لَا يَنْفَدُ. وَلِكُلِّ
مَنْ سَكَبُوا رَحِيقَ الْأَمَلِ فِي لَيَالِي الْيَأْسِ، وَهَمَسُوا بِـ "أَنْتَ قَادِرٌ" حِينَ
انْكَسَرَتْ أَجْنِحَةُ كَلِمَاتِي.

هَذَا الْعَمَلُ لَيْسَ حَرْفًا عَلَى وَرَقٍ، بَلْ هُوَ قَلْبٌ نَابِضٌ بِامْتِنَانٍ لَا يَصِفُهُ
لُغَةٌ، وَرِحْلَةٌ امْتَزَجَتْ فِيهَا عَرَقُ الْجِبَاهِ بِدُمُوعِ الْفَرَحِ.

الفهرس العام

الفهرس العام

ملخص الدراسة:.....

I..... مقدمة عامة

1. إشكالية الدراسة III
- 1.1. التساؤلات الفرعية المقترحة: III
2. الفرضيات III
- 2.1. الفرضية الرئيسية: III
- 2.2. الفرضيات الفرعية المقترحة بناءً على التساؤلات: III
3. المقاربة المنهجية والتموضع الأستمولوجي للدراسة III

1..... الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

1. مقدمة الفصل: 1
1. المبحث الأول: المفاهيم العامة والمبادئ الأساسية 2
- 1.1. المطلب الأول: تاريخ الجودة 2
- 1.2. المطلب الثاني: محاولة تعريف الجودة 5
- 1.3. المطلب الثالث: خصائص الجودة 7
- 1.4. المطلب الرابع: أهداف الجودة 7
2. المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة 8
- 2.1. المطلب الأول: التعريفات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام إدارة الجودة 9
- 2.2. المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة 10
- 2.3. المطلب الثالث: الهيكل العام لنظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار ISO 9001:2015 13
- 2.4. المطلب الرابع: عمليات نظام إدارة الجودة 14
- 2.5. المطلب الخامس: الأدوات المستعملة في إدارة الجودة 15
3. المبحث الثالث: الشهادة في الجودة 16
- 3.1. المطلب الأول: الشهادة: التعاريف، الأهداف والأنواع 16
- 3.2. المطلب الثاني: التقييس (La normalisation) 18
- 3.3. المطلب الثالث: عائلة معايير ISO 9000 المتعلقة بإدارة الجودة 20
- 3.4. المطلب الرابع: المنظمات المكلفة بالتقييس 21

24..... الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة

1. مقدمة الفصل: 24
1. المبحث الأول: مدخل لأداء الموارد البشرية 26

1.1.	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....	26
1.2.	المطلب الثاني: عناصر الأداء.....	28
1.3.	المطلب الثالث: محددات الأداء.....	29
1.4.	المطلب الرابع: أهمية قياس أداء الموارد البشرية.....	30
2.	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.....	31
2.1.	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....	31
2.2.	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء.....	32
2.3.	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....	34
2.4.	المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.....	37
3.	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة بأداء الموارد البشرية.....	38
3.1.	المطلب الأول: مقابلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة.....	40
3.2.	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة.....	41
3.3.	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة.....	43
3.4.	المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة.....	46
	خاتمة.....	48

50..... Techno Cast :دراسة حالة: مجموعة Techno Cast

1.	المبحث الأول: تقديم الشركة.....	50
1.1.	المطلب الأول: الهوية العامة.....	51
1.2.	المطلب الثاني: الرسالة والرؤية والقيم الأساسية.....	52
1.3.	المطلب الثالث: مجالات النشاط والخدمات.....	54
1.4.	المطلب الرابع: الشهادات المتحصل عليها.....	56
2.	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات والمعطيات.....	57
2.1.	المطلب الأول: عرض وتحليل المؤشرات الكمية.....	57
2.2.	المطلب الثاني: التحليل استراتيجي شركة Techno-Cast في ظل إطار نظام إدارة الجودة.....	60
2.3.	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لشركة SPA TECHNO Cast في ظل إطار نظام إدارة الجودة.....	62
2.4.	المطلب الرابع: عرض وتحليل المقابلات الفردية.....	66
2.5.	المطلب الخامس: عرض وتحليل نتائج تقارير التدقيق لسنة 2022 و 2023 و 2024 حول تطبيق نظام إدارة الجودة ..	72
2.6.	المطلب السادس: عرض وتحليل سياسات الموارد البشرية وسياسات الجودة للشركة.....	80
3.	المبحث الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات.....	86
3.1.	المطلب الأول: الملاحظات الميدانية.....	86
3.2.	المطلب الثاني: الاستنتاج النهائي.....	86
3.3.	المطلب الثالث: تحديات الدراسة.....	89

..... خاتمة عامة

.....	أولاً: النتائج النظرية.....
.....	إدارة الجودة كفلسفة شاملة.....

.....	أثر الجودة على الموارد البشرية
.....	تكامـل المعايير الدوليـة
.....	ثانياً: النتائج التطبيقية دراسة حالة TECHNO CAST Group
.....	المراجع
.....	الملاحق

قائمة الجداول :

28	جدول 1 : عناصر الأداء
40	جدول 2 : مقابلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة
44	جدول 3 : تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة
51	جدول 4 : الهوية العامة للشركة
54	جدول 5 : مجالات النشاط والخدمات
56	جدول 6 : الشهادات المتحصل عليها
57	جدول 7 : عرض وتحليل المؤشرات الكمية
73	جدول 8 : احصائيات تقرير التدقيق لسنة 2022
76	جدول 9 : احصائيات تقرير التدقيق لسنة 2023
78	جدول 10 : احصائيات تقرير التدقيق لسنة 2024

ملخص الدراسة:

تستكشف هذه المذكرة العلاقة التكاملية بين نظام إدارة الجودة (QM) وأداء الموارد البشرية، بدءًا من الإطار النظري الذي يرصد تطور مفهوم الجودة من مرحلة الفحص التقليدي إلى فلسفة إدارية شاملة تعتمد على التحسين المستمر ورضا العميل. تبرز الجودة كثافة تنظيمية تُعيد تعريف دور الموارد البشرية، حيث يصبح العاملون شركاء في صناعة القيمة عبر تمكينهم وتدريبهم وتقييم أدائهم بمعايير ديناميكية.

تتناول الدراسة معايير الجودة الدولية مثل ISO 9001، وتُحلّل دور الشهادات في تعزيز المصداقية التنافسية، مع تسليط الضوء على الأدوات العملية لقياس الجودة وتطبيقها، مثل مخططات باريتو وخرائط التحكم. كما تُبرز المذكرة التحول في أنظمة تقييم الأداء من النماذج التقليدية إلى منهجيات تشاركية تعتمد على التغذية الراجعة متعددة المصادر (360 درجة)، وتُدمج أهداف الموظفين مع الاستراتيجية التنظيمية.

من خلال دراسة حالة مجموعة **TECHNO CAST**، تُظهر المذكرة كيف يُترجم التطبيق العملي لإدارة الجودة إلى نجاح مؤسسي، حيث حوّلت المجموعة التحديات الفنية في الصناعات الثقيلة إلى فرص للابتكار، عبر تدريب الكوادر، واعتماد معايير صارمة، وخلق بيئة عمل تحفز على الإبداع والالتزام. تُختتم المذكرة بتأكيد أن الجودة ليست نظامًا إداريًا فحسب، بل ثقافة تُبنى على الثقة والتعلم المستمر، وتجعل من الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق التميز والاستدامة.

Summary:

This thesis explores the synergistic relationship between Quality Management (QM) and human resource performance, beginning with a theoretical framework that traces the evolution of quality from traditional inspection to a holistic management philosophy centered on continuous improvement and customer satisfaction. Quality emerges as an organizational culture that redefines the role of human resources, transforming employees into active partners in value creation through empowerment, training, and dynamic performance evaluation.

The study examines international quality standards such as ISO 9001 and analyzes the role of certifications in enhancing competitive credibility. It highlights practical tools for measuring and implementing quality, including Pareto charts and control maps. Additionally, the thesis underscores the shift from traditional performance appraisal systems to participatory methodologies leveraging multi-source feedback (360-degree evaluations), aligning individual goals with organizational strategy.

Through a case study of **TECHNO CAST Group**, the thesis demonstrates how the practical application of QM translates into organizational success. The group transformed technical challenges in heavy industries into innovation opportunities by upskilling teams, adopting rigorous standards, and fostering a work environment that encourages creativity and commitment. The thesis concludes by affirming that quality is not merely a managerial system but a culture built on trust and continuous learning, positioning human resources as the cornerstone of excellence and sustainability.

مقدمة عامة

في عالمٍ تتسارع فيه وتيرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، تُواجه المنظمات تحديًا وجوديًا يتمثل في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار، بينما تظل الموارد البشرية في صلب هذه المعادلة كعاملٍ حاسمٍ في بناء القدرة التنافسية المستدامة. لقد تجاوزت مفاهيم الجودة حدودَ المراقبة التقليدية لتصير فلسفةً إداريةً شاملةً تُعيد تعريف العلاقة بين العمليات والإنسان، حيث لم تعد الجودة مجرد معيارٍ تقنيٍّ للمنتج، بل تحولت إلى ثقافة تنظيمية تُكرّس التميز كقيمةٍ جوهريةٍ في كل تفاعلٍ مؤسسي.

تُبرز هذه المذكرة كيف تُشكّل إدارة الجودة (QM) رافعةً استراتيجيةً لإعادة هندسة الأداء البشري، حيث تتحول المهام الروتينية إلى فرصٍ للتعلّم الجماعي، والرقابة إلى شراكةٍ فاعلةٍ بين القيادة والموظفين. ففي ظل الثورة الصناعية الرابعة، حيث تُعيد الروبوتات والذكاء الاصطناعي تشكيل مهام العمل، يبرز سؤالٌ محوري: كيف يمكن للمنظمات أن تستثمر في العنصر البشري ليكون شريكًا في صناعة القيمة، لا مجرد مُنفذٍ للتعليمات؟

من خلال استعراض الإطار النظري لإدارة الجودة وتطورها التاريخي من مرحلة الفحص البسيط إلى مرحلة التمكين الشامل، تُكشف هذه الدراسة عن تحوّل جذريٍّ في أدوار الموارد البشرية. فالتدريب المُستند إلى الكفاءات، وأنظمة التقييم الديناميكية، والحوافز القائمة على العدالة، ليست أدواتٍ إداريةً فحسب، بل لبناتٌ أساسيةٌ في بناء منظماتٍ مرنةٍ قادرةٍ على مواجهة التعقيدات الحديثة. كما تُلقي الضوء على دور المعايير الدولية مثل ISO 9001 في توحيد الممارسات، وخلق لغةٍ مشتركةٍ بين الأفراد والمؤسسات عبر الحدود.

لا تقتصر هذه المذكرة على الجانب النظري، بل تمتد إلى الواقع العملي من خلال دراسة حالةٍ استثنائيةٍ لمجموعة **TECHNO CAST**، التي نجحت في تحويل تحديات الصناعات الثقيلة إلى فرصٍ للابتكار، عبر دمج مبادئ الجودة في صميم استراتيجيتها البشرية. تُقدّم هذه الحالة نموذجًا حيًا لكيفية تحفيز الفرق على تبني ثقافة التحسين المستمر (Kaizen)، وكيفية توظيف البيانات في صنع قراراتٍ تعزز الكفاءة وتُقلل من تكاليف "اللاجودة".

في خضم هذا التحليل، تبرز رسالةٌ جوهرية: أن نجاح أي نظام جودةٍ مرهونٌ بقدرة المؤسسة على تحويل الموظفين من أطرافٍ مُتلقيةٍ إلى شركاءٍ فاعلين في رحلة التميز. فكما قال بيتر دراكر: *"الثقافة تَأْكُل الاستراتيجية على الفطور"*، وهنا تكمن القوة الحقيقية لإدارة الجودة—في صياغة ثقافةٍ تنظيميةٍ تجعل من التطوير عادةً يوميةً، ومن الأداء الفردي إرثًا جماعيًا.

هذه المذكرة، بفصولها الثلاثة، ليست مجرد عرض أكاديمي، بل دعوة لإعادة تخیل دور الموارد البشرية كقلب نابض لمنظومة الجودة، حيث يُصبح كل فرد حارساً للتميز، وكل قرار خطوة نحو الاستدامة. إنها رحلة تستكشف كيف تُحوّل المنظمات التحديات إلى سُلم يصعدون عليه نحو آفاق جديدة من الإنجاز.

1. إشكالية الدراسة

✓ ما هو أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الموارد البشرية؟

1.1. التساؤلات الفرعية المقترحة:

✓ هل يحرص نظام إدارة الجودة على التتبع المستمر لتحسين بيئة العمل؟

✓ كيف يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات العامة لأداء الموارد البشرية في الشركة:

دوران الموظفين، نسبة الغياب، معدل كفاءة التوظيف، معدل فعالية التدريب؟

✓ كيف يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى سياسات الموارد البشرية وسياسات الجودة؟

2. الفرضيات

2.1. الفرضية الرئيسية:

✓ نظام إدارة الجودة يعزز ويرفع أداء الموارد البشرية.

2.2. الفرضيات الفرعية المقترحة بناءً على التساؤلات:

✓ يحرص نظام إدارة الجودة على التتبع المستمر لتحسين بيئة العمل.

✓ تطبيق نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل إيجابي على المؤشرات العامة لأداء الموارد البشرية: دوران

الموظفين، نسبة الغياب، معدل كفاءة التوظيف، معدل فعالية التدريب.

✓ يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى سياسات الموارد البشرية وسياسات الجودة بشكل إيجابي.

3. المقاربة المنهجية والتموضع الأستيمولوجي للدراسة

إن التموضع الإستمولوجي المعتمد في هذه الدراسة هو البراديغم البنائي الاستقصائي والذي نعتبره أكثر انسجاماً مع نوع

الدراسة والغاية المحددة لها.

من أجل الإجابة على الأسئلة المختلفة التي طرحناها سابقاً والتحقق من صحة الفرضيات التي قمنا

بها، سنقوم بمنهجية مختلطة:

✓ دراسة نوعية: سنقوم بإجراء مقابلات مرفقة بدليل المقابلة مع عمال مصلحة إدارة الموارد

البشرية.

✓ دراسة كمية: سنقوم بإعداد استبيان للموظفين في شركة **TECHNO CAST**.

مع استعمال المنهج الوصفي لوصف الواقع الحالي لتأثير نظام ادارة الجودة على أداء الموارد البشرية في للشركات بالإضافة إلى:

✓ تحديد التغيرات التي أحدثها نظام إدارة الجودة في الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

✓ تقييم تأثير هذه التغيرات على مؤشرات أداء الموارد البشرية لشركة **TECHNO CAST**.

✓ تحديد التحديات التي تواجه تحقيق الجودة في إدارة الموارد البشرية.

✓ وصف آراء الموظفين والمدراء حول هذه التغيرات.

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة "أثر إدارة الجودة على أداء الموارد البشرية" في الشركات، مع تطبيق عملي على

مجموعة "TECHNO CAST Group" في الجزائر. وتنقسم المذكرة إلى ثلاثة فصول رئيسية، تتكامل في إطار منهجي لتحليل

الإشكالية واختبار الفرضيات.

1. الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

✓ يُقدّم رؤية شاملة لتطور مفهوم الجودة تاريخياً، من المراقبة التقليدية إلى فلسفة إدارية شاملة.

✓ يستعرض المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة (مثل ISO 9001 ، والأدوات العملية لقياسها (مخطط

باريتو، خرائط التحكم) .

✓ يُناقش دور الشهادات الدولية في تعزيز المصداقية التنافسية للمؤسسات .

2. الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة.

يربط بين مفاهيم إدارة الجودة (QM) وتحسين الأداء البشري، مع التركيز على :

✓ آليات تقييم الأداء الحديثة (كالـ 360 درجة).

✓ سياسات التحفيز والتدريب المستندة إلى الجودة .

✓ دور القيادة في تعزيز ثقافة التميز والابتكار .

3. الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة- TECHNO CAST يُحلّل التطبيق العملي لإدارة الجودة في

الشركة، من خلال :

✓ عرض الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المعتمدة.

✓ تقييم مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق النظام.

✓ مناقشة التحديات ونتائج التحسين على سياسات الموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة

مقدمة الفصل:

في إطار سعي البحث إلى استقصاء أثر إدارة الجودة في أداء الموارد البشرية، يأتي الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة" ليشكل القاعدة النظرية التي يستند إليها البحث في فهم المفاهيم والمبادئ الأساسية في هذا المجال. يُركز هذا الفصل على استعراض التطورات التاريخية والمفاهيم الرئيسية التي قامت عليها إدارة الجودة، مع تسليط الضوء على أهميتها كعامل حاسم في تعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق التطوير المستمر. كما يتناول الفصل الأدوات والمنهج التي تُستخدم في قياس وتطبيق الجودة، مما يُتيح للقارئ فهم السياق الشامل الذي يُسهم في بناء نظم إدارة فعالة تتماشى مع المتطلبات المعاصرة.

تنبع أهمية هذا الإطار النظري من حقيقة أن إدارة الجودة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات الفنية، بل هي فلسفة إدارية شاملة ترتكز على مبادئ التحسين المستمر، رضا العميل، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المؤسسات. وفي ظل التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، أصبحت الجودة عاملاً لا غنى عنه لضمان استدامة الأداء وتحقيق النمو التنظيمي.

1. المبحث الأول: المفاهيم العامة والمبادئ الأساسية

1.1. المطلب الأول: تاريخ الجودة

تقوم فكرة الجودة على ضمان النتائج المرجوة¹، غير أن ظهورها كمجال علمي وتطبيقي لم يبدأ فعلياً إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث شهد هذا المجال تطوراً ملحوظاً بفضل عدد من الأبحاث والدراسات التي أنجزت آنذاك. ويمكن تلخيص المراحل الأساسية التي ميزت تطور وانتشار مفهوم الجودة كما يلي:

أ. البدايات والنشأة

في سنة 1924، تم اتخاذ أول مبادرة لإنشاء قسم لضمان الجودة داخل مختبرات "بيل تيليفون"، وكان الهدف من ذلك هو تحسين الإنتاج مع ضمان رضا العملاء. وقد تم ذلك من خلال الاستعانة بفريق من المهندسين والباحثين من أبرزهم: دودج، ريمينغ، شوهارت، مع مساهمة مؤقتة من ديمينغ، وهي أسماء خلدها تاريخ الجودة.

¹ GOGUE Jean-Marie, le Management de la qualité, édition Economica, Paris, 2001, p.9.

كان اهتمام دودج وريمنغ منصباً على تقييم جودة المنتجات النهائية، بينما ركّز شوهارت على قياس جودة العمليات الإنتاجية. وقد شكّل هذا الأخير نقلة نوعية في المجال، حيث أصدر سنة 1931 كتابه الشهير بعنوان: "التحكم الاقتصادي في جودة المنتجات المُصنّعة"، وهو ما أطلق شرارة أولى نحو تطوير علمي للجودة².

وقد تتابعت المحطات المفصلية في هذا التطور، نذكر منها:

- 1942 : تقديم شوهارت لسلسلة من المحاضرات في جامعة ستانفورد.
 - 1948: تأسيس "الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة".
 - 1950 : تقديم ديمينغ لمحاضرات أمام اللجنة التنفيذية لاتحاد رجال الأعمال اليابانيين في طوكيو.
- وكانت تلك الحقبة متأثرة بشدة بنظرية "تايلور" في الإدارة، حيث كان يُنظر إلى مراقبة الجودة كعملية منفصلة عن الإنتاج والتصميم، إلى أن بين شوهارت أن هذه العمليات مترابطة ويجب التعامل معها ككل، وهو ما أدّى إلى اعتماد مقاربة وقائية لتجنب العيوب بدل الاكتفاء باكتشافها بعد حدوثها.

ب. مساهمة اليابان في إحياء وتطوير الجودة

بعد الحرب العالمية الثانية، سعت اليابان إلى إعادة بناء صناعتها وتحسين صورة منتجاتها، فأسّس مجموعة من المهندسين سنة 1945 اتحاد العلماء والمهندسين الياباني، وكان من أبرز أعضائه كاورو إيشيكاوا. وقد نظم هذا الاتحاد العديد من الندوات بالتعاون مع جمعية المعايير الصناعية اليابانية، كما دعا خبراء أمريكيين مثل ديمينغ وجوران.

في مارس 1950، أطلقت مجلة علمية بعنوان "الرقابة الإحصائية على الجودة"، وفي أكتوبر من نفس العام تم إصدار كتاب مبني على ملاحظات إيشيكاوا لمحاضرات ديمينغ، الذي تبرع بحقوق التأليف لصالح. وكنتيجة لذلك، تأسست جائزة ديمينغ سنة 1951، والتي تُعتبر من أعلى الجوائز في مجال إدارة الجودة².

ثم جاء دور الدكتور جوران سنة 1954 الذي قدّم محاضرات حول "الرقابة على الجودة"، تلتها مساهمات إيشيكاوا سنة 1956 من خلال تطويره لمفهوم "الجودة (Total Quality Control)"، مؤكّدًا على ضرورة إشراك العمال في عملية الإدارة، وهو ما أصبح لاحقًا من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة.

وفي سنة 1958، انعقد المؤتمر الوطني الأول حول التقييس في اليابان، وقد شكّل هذا المؤتمر نقطة انطلاق لفكرة إدماج الجودة في جميع العمليات، ثم انتشرت "دوائر الجودة (Quality Circles)" سنة 1962، واستمرت في التوسع حتى السبعينات، حيث تم إنشاء حوالي 88,000 دائرة، وهو ما أسهم بشكل كبير في نجاح الصناعة اليابانية عالميًا.

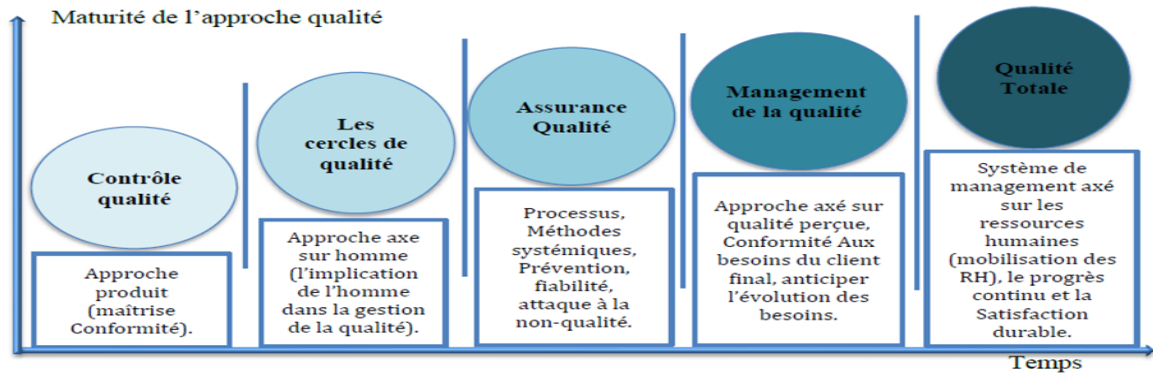
ج. الانتشار العالمي للجودة

ساهمت جمعيات مثل الجمعية الفرنسية لمراقبة الجودة الصناعية (AFCIQ) في نشر مفاهيم وممارسات إدارة الجودة في أوروبا، كما لعبت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) دورًا محوريًا من خلال إصدارها لمعايير عالمية خاصة بالجودة. منذ 1975، بدأت المنتجات اليابانية تغزو الأسواق العالمية بجودة أعلى وأسعار أقل، مما دفع الشركات الأمريكية للاستعانة بخبراء الجودة مثل ديمينغ وجوران، وتبنيّ برامج تحسين الجودة ودوائر الجودة. كما ساعدت وسائل الإعلام على نشر الوعي بمفهوم الجودة، خاصة بعد إصدار ديمينغ لكتابه الشهير "الخروج من الأزمة".

مع حلول الثمانينات، أصبحت الجودة من مسؤوليات الجميع في المؤسسة، وانتقل التركيز من مجرد المراقبة إلى بناء الجودة، فبرزت مفاهيم مثل "ضمان الجودة" و"الجودة". ولم يعد الأمر يقتصر على المتخصصين، بل أصبح توجهًا عامًا يخص كل فرد داخل المؤسسة.

وقد لخص المؤلف جان ماري غوغ (Jean-Marie Gogue) هذا التطور في رسم بياني يوضح مراحل نضوج

المقاربات الخاصة بالجودة، مستعرضًا التحول من الرقابة البسيطة إلى نظام متكامل لإدارة الجودة:



Source : Inspiré de Jean marie GOGUE, traité de la qualité, Edition Economica, paris, 2000, p 02 et 03.

1.2. المطلب الثاني: محاولة تعريف الجودة

كما رأينا في الجزء السابق، فإن مفهوم الجودة قد مر عبر مراحل متعددة من التطور، مما أدى إلى تباين كبير في فهمه وتعريفه. ففي بداياته وحتى سبعينيات القرن الماضي، كان يُنظر إلى الجودة من منظور محدود، حيث ارتبطت أساسًا بعمليات الرقابة أو الفحص، أي التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير المحددة مسبقًا.

كان يتم فحص المنتجات واحدة تلو الأخرى أو عن طريق أخذ عينات، بهدف التحقق من مدى مطابقتها، وهي العملية التي عُرفت بـ "التفتيش" أو "الرقابة النوعية"، والتي قد يقوم بها العميل نفسه داخل مصنع المنتج للتأكد من مطابقة المنتج لمتطلباته.

لكن هذا التصور التقليدي للجودة سرعان ما واجه بعض الإشكاليات، أبرزها:

- أن جودة الفحص تعتمد بشكل كبير على العامل البشري، مما يزيد من مخاطر عدم الموثوقية.
- أن العمال كانوا يركزون على جودة المنتج وليس على ما ينتظره العميل فعليًا، مما أدى إلى بروز فجوة بين الجودة التقنية والجودة المدركة من طرف الزبون.

من هنا، بدأ يظهر تمييز بين نوعين من المقاربات في فهم الجودة: مقارنة المنتج (المنتج الجيد تقنيًا) ومقاربة الزبون (المنتج المناسب لحاجيات الزبون)، وسنعود لتفصيلهما لاحقًا.

أ. التعريف اللغوي للجودة

من الناحية اللغوية، تُعرف الجودة بأنها: "صفة للشيء تدل على حالته، سواء كانت جيدة أو رديئة، كما تعني أيضًا التميز والتفوق في مجال معين"³.

ب. التعريف التقني والمعياري

وفقًا لمعيار ISO 9000:2000، تُعرف الجودة على أنها:

"القدرة على تحقيق مجموعة من الخصائص الجوهرية لتلبية المتطلبات"⁴.

³ Dictionnaire « le petit Larousse » encyclopédie 2012, p. 516.

⁴ Norme ISO. (International Standarding Organisation) 9000:2000, §3.P11

أما وفق تعريف جمعية **AFNOR** (الجمعية الفرنسية للتقييس)، فهي:

"مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة التي تُمكنه من تلبية حاجات صريحة أو ضمنية"⁵.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الجودة لم تعد مجرد صفة تقنية للمنتج، بل أصبحت ترتبط بمدى تلبية

لحاجات وتوقعات المستخدم النهائي، سواء أكانت تلك الحاجات معبراً عنها بشكل صريح أو ضمني.

ج. الجودة في نظر رواد الفكر

يُعد رواد الجودة من أبرز من ساهموا في تعميق الفهم العلمي لهذا المفهوم، ونستعرض فيما يلي أبرز آرائهم:

- **كاورو إيشيكاوا (K. Ishikawa)**: الجودة هي القدرة على تلبية حاجات الزبون.
- **جوزيف جوران (J. Juran)**: الجودة هي "الملاءمة للاستخدام"، وهو أمر يحدده المستهلك لا المنتج.
- **إدوارد ديمينغ (W. E. Deming)**: الجودة هي "درجة الرضا المحققة".
- **فيليب كروسبي (P. B. Crosby)**: الجودة هي "مطابقة المتطلبات أو المواصفات".
- **ليونيت (P. Lyonnet)**: الجودة هي "الاستجابة للحاجات كما يقيّمها العميل".
- **ديفيد غارفين (David Garvin)**: ميّز بين خمس أنواع من التعريفات :

○ الجودة المثالية (Transcendante)

○ الجودة القائمة على خصائص المنتج (Produit)

○ الجودة المرتبطة بالمستخدم النهائي (Utilisateur)

○ الجودة المطابقة للمعايير (Production)

○ الجودة كقيمة مضافة (Valeur)

تبيّن هذه التعاريف تنوّع مقاربات الجودة، فبعضها تقني، وبعضها تسويقي، وبعضها يدمج بين البُعدين التقني والاجتماعي، وهو ما يدل على ثراء هذا المفهوم وتعقيده في آنٍ واحد.

1.3. المطلب الثالث: خصائص الجودة

إن مصطلح الجودة يحمل في طياته شيئاً من الغموض، نظرًا لتعدد المقاربات المرتبطة به، ولتيسير فهمه وتحليله بشكل أفضل، يمكن استعراض أبرز الخصائص التي تميز هذا المفهوم المركّب كما يلي:

البعد	التعريف
الأداء	قدرة المنتج على إنجاز المهمة المتوقعة منه.
الموثوقية	مدى استمرارية المنتج في العمل دون أعطال.
السلامة	ضمان سلامة المستخدم أثناء الاستعمال.
الاحترام للبيئة	التزام المصنعين بإعادة تدوير المكونات وتقليل الأثر البيئي للمنتج.
الكلفة	العلاقة بين الجودة والسعر؛ يسعى المستهلك لجودة مقبولة بسعر معقول.
التوافر	مدى توفر المنتج وسرعة تسليمه أو الاستجابة لطلبه من قبل الموردين.

ويمكن القول إن الجودة ليست مبدأً موحدًا، بل تتباين تبعًا لاختلاف وجهة النظر؛ سواء من طرف المنتج أو المستهلك.

1.4. المطلب الرابع: أهداف الجودة

تُعد الجودة اليوم من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى ترسيخها ضمن إستراتيجياتها التشغيلية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تتجاوز الجانب التقني لتتطال البعد الاقتصادي والاجتماعي والبشري. ويمكن تلخيص هذه الأهداف في ثلاثة محاور أساسية:

المحور	الوصف العام	الأهداف التفصيلية
1. رضا العملاء وولائهم	يُعد العميل محور العملية الإنتاجية، ورضاه يُعتبر مقياساً رئيسياً لجودة الأداء المؤسسي.	تقديم منتج أو خدمة بجودة متوقعة أو متفوقة. احترام الالتزامات (السعر، الجودة، الآجال). بناء علاقة ثقة وشفافية مع الزبون.
2. تحسين الأداء الاقتصادي	الجودة تساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، ما يؤدي إلى ربحية أعلى واستدامة تنافسية.	زيادة المبيعات عبر كسب ثقة العملاء تقليل التكاليف الناتجة عن العيوب رفع الإنتاجية وتقليل الهدر
3. تحفيز الموارد البشرية	العنصر البشري عنصر حاسم في إنجاح سياسات الجودة؛ تحفيزه وانخراطه يضمنان فعالية التنفيذ.	خلق بيئة عمل مشجعة تقوم على المشاركة تعزيز الانتماء والمسؤولية الربط بين رضا العامل ورضا العميل

2. المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة

يُعد نظام إدارة الجودة (SMQ) من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان تحقيق معايير الجودة وتحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر. ويستند هذا النظام إلى مجموعة من المبادئ والتقنيات التي تهدف إلى تلبية متطلبات العملاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الدينامية. ومع التطورات المتسارعة في معايير الجودة الدولية، أصبح تطبيق نظام إدارة الجودة ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستدامة والابتكار.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على نظام إدارة الجودة، من خلال التعريف به، واستعراض أهم مبادئه ومكوناته الأساسية، بالإضافة إلى توضيح دوره في التحسين المستمر للأداء التنظيمي.

2.1. المطلب الأول: التعريفات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام إدارة الجودة

يمكن تعريف نظام إدارة الجودة (QMS) بأنه إطارٌ إداريٌّ متكاملٌ يشمل السياسات والإجراءات والعمليات والموارد التي تُطبق داخل المؤسسة لضمان تحقيق متطلبات الجودة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر، مع التركيز على التحسين الدائم للأداء العام للمؤسسة⁶.

1.1.2. الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الجودة

يُعرف نظام إدارة الجودة بأنه مجموعة من الأنشطة المنهجية المنظمة التي تهدف إلى:

- ضمان جودة المنتجات والخدمات: من خلال تطبيق إجراءات معينة تضمن مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات والمعايير المتفق عليها.
- تحقيق رضا العملاء: عبر فهم متطلباتهم الحالية والمستقبلية والسعي الدائم لتجاوز توقعاتهم.
- التحسين المستمر: من خلال تطبيق منهجيات مثل دورة PDCA (خطط - نفذ - افحص - حسن) للتطوير الدائم للعمليات.

2.1.2. الفرع الثاني: أهمية نظام إدارة الجودة

يلعب نظام إدارة الجودة دوراً حيوياً في المؤسسات الحديثة؛ إذ:

- يُسهّل تحقيق الكفاءة التشغيلية عن طريق تنظيم وتوثيق الإجراءات التشغيلية مما يقلل من الأخطاء والهدر.
- يُعزز القدرة التنافسية للمؤسسة عبر تحسين الأداء وجودة المخرجات، مما يؤدي إلى زيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين.

⁶ Introducing ISO 9001:2015 (Continually improving your performance): bsigroup

- يُحفّز مشاركة العاملين في كافة المستويات، مما يساهم في استخدام الخبرات والمعارف الفردية لتحقيق أهداف الجودة.⁷

2.2. المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة

وفقاً لدليل "نظام إدارة الجودة"، تستند المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015 إلى سبعة مبادئ أساسية تهدف إلى تحسين الأداء وضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة⁸. هذه المبادئ هي:

1. التركيز على العميل

يُمثل التركيز على العميل حجر الزاوية في نظام إدارة الجودة، حيث يُعتبر تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم محوراً رئيسياً لتحقيق النجاح التنظيمي. ينص المعيار على ضرورة أن تقوم المؤسسات بتحليل متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية بشكل منهجي، سواءً من خلال الاستطلاعات المباشرة أو مراجعة ملاحظات السوق، ودمج هذه المتطلبات في تصميم المنتجات والخدمات وعمليات التسليم. يتطلب ذلك إنشاء آليات فعالة لقياس رضا العملاء، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس جودة الخدمة أو المنتج، وتحليل البيانات الناتجة عن هذه القياسات لاتخاذ إجراءات تصحيحية أو تحسينية. على سبيل المثال، في قطاع الخدمات المصرفية، تقوم البنوك الرائدة بإجراء تقييمات دورية لرضا العملاء عبر قنوات متعددة (كالاستبيانات الإلكترونية ومجموعات التركيز)، وتستخدم هذه البيانات لإعادة هندسة خدماتها، مثل تطوير تطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام تستجيب لاحتياجات العملاء في العصر الرقمي. يُسهم هذا المبدأ في تعزيز الولاء للعلامة التجارية وزيادة الحصة السوقية، حيث إن تلبية احتياجات العملاء بشكل استباقي تُقلل من معدلات التذمر وتُعزز السمعة التنافسية للمؤسسة.

2. القيادة الفعالة

تُعد القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في نجاح نظام إدارة الجودة، إذ تتحمل الإدارة العليا مسؤولية وضع الرؤية الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجودة. يتجلى دور القيادة في صياغة سياسة جودة واضحة تُترجم التزام المؤسسة بالتحسين المستمر، وتوزيع الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان مشاركة جميع الأطراف في تنفيذ النظام.

⁷ www.sertifikasyon.net

⁸ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

تشمل الممارسات القيادية الناجحة تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، حيث تُشارك الإدارة العليا بنشاط في مراجعة أداء النظام وتقديم الدعم اللازم للتغلب على التحديات. على سبيل المثال، في شركات صناعة السيارات مثل "تويوتا"، تتبنى الإدارة فلسفة "الجينشي جنبوتسو" (الذهاب إلى مكان العمل لملاحظة العمليات مباشرة)، مما يُسهم في فهم التحديات اليومية واتخاذ قرارات مستنيرة. تُسهم القيادة الفعالة أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، حيث يشعر الموظفون بالتمكين للمساهمة في تحسين العمليات، مما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات وكفاءة العمليات.

3. إشراك الأفراد

يرتكز هذا المبدأ على الاعتراف بدور الموظفين كأحد أهم الأصول التنظيمية، حيث تُسهم مشاركتهم الفعالة في تعزيز الابتكار ورفع الكفاءة التشغيلية. يتطلب إشراك الأفراد توفير بيئة عمل تدعم التعلم المستمر، من خلال برامج تدريبية مُصممة لتعزيز المهارات الفنية والقيادية، وتشجيع الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار والمقترحات. تشمل الممارسات الناجحة في هذا السياق إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لمعالجة تحديات الجودة، واستخدام أنظمة الحوافز التي تُكافئ الاقتراحات المبتكرة. في القطاع الصحي، على سبيل المثال، تعتمد المستشفيات الرائدة على فرق الجودة المشكلة من أطباء وممرضين وإداريين لمراجعة الإجراءات الطبية وتقليل الأخطاء، مما يُسهم في تحسين سلامة المرضى. يُعزز إشراك الأفراد أيضًا من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يُقلل من معدلات دوران العمالة ويرفع مستوى الأداء العام.

4. نهج العملية

يعتمد هذا المبدأ على إدارة الأنشطة التنظيمية كسلسلة من العمليات المترابطة، بهدف تحقيق التكامل بينها وضمان كفاءة استخدام الموارد. يتطلب نهج العملية تحديد المدخلات (المواد الخام والبيانات) والمخرجات (كالمنتجات النهائية) لكل عملية، ومراقبة التفاعلات بينها لتجنب التكرار أو الهدر. تُستخدم أدوات مثل خرائط العمليات (Process Mapping) لتوثيق الخطوات الإجرائية وتحليل الفجوات المحتملة، بينما تُسهم مؤشرات الأداء (مثل وقت الدورة الإنتاجية أو معدل العيوب) في تقييم فعالية كل مرحلة. في صناعة الطيران، على سبيل المثال، تعتمد الشركات على نماذج محاكاة العمليات لتحسين تدفق الإنتاج وتقليل وقت التوقف عن العمل. يُسهم نهج العملية أيضًا في تبسيط الإجراءات الإدارية، حيث يُتيح

للمؤسسات تحديد النقاط الحرجة في سلسلة القيمة واتخاذ إجراءات استباقية لتحسينها، مما يُعزز القدرة التنافسية في السوق.

5. التحسين المستمر

يُمثل التحسين المستمر جوهر فلسفة إدارة الجودة (QM)، حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز أدائها عبر تبني منهجيات قائمة على التعلم من الأخطاء والاستفادة من الفرص. يعتمد هذا المبدأ على دورة PDCA (التخطيط-التنفيذ-المراجعة-التصحيح) لتحقيق التطوير التدريجي، بدءاً من تحديد الأهداف وتحليل البيانات، وصولاً إلى تنفيذ الحلول ومراقبة نتائجها. تشمل أدوات التحسين استخدام التقنيات الإحصائية (كمراقبة الجودة الإحصائية SPC وتحليل السبب الجذري للمشكلات (مثل مخطط عظم السمكة). في قطاع التصنيع، تعتمد شركات مثل "سامسونج" على فرق التحسين المستمر (Kaizen Teams) لمراجعة عمليات الإنتاج بشكل دوري وتطبيق تعديلات طفيفة تُسهم في خفض التكاليف ورفع الجودة. يُسهم التحسين المستمر أيضاً في تعزيز المرونة التنظيمية، حيث تُصبح المؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مثل التقلبات في طلب السوق أو التطورات التكنولوجية.

6. اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة

يرتكز هذا المبدأ على تحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ، مما يُعزز مصداقية القرارات ويُقلل من الاعتماد على الحدس أو التجارب السابقة. يتطلب ذلك بناء أنظمة لجمع البيانات من مصادر متنوعة (كالعملاء والموظفين والموردين)، واستخدام أدوات التحليل الكمي (كالتنبؤات الإحصائية وخرائط الحرارة) لتحديد الأنماط والاتجاهات. في قطاع التجزئة، على سبيل المثال، تعتمد شركات مثل "أمازون" على تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لفهم سلوكيات الشراء وتخصيص العروض التسويقية، مما يُسهم في زيادة المبيعات وتحسين تجربة العملاء. يُسهم اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة أيضاً في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث تُتيح للمؤسسات التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية، مثل تعديل خطط الإنتاج استجابةً لتقلبات الطلب.

7. إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية

تُشدد هذه المبدأ على أهمية بناء شراكات استراتيجية مع الموردين والعملاء والجهات التنظيمية لتحقيق أهداف مشتركة وتعظيم القيمة المضافة. يتطلب ذلك تطوير إطار عمل تعاوني يُحدد توقعات الأطراف المعنية وآليات تحقيقها، سواءً عبر

عقود واضحة أو اجتماعات تنسيقية دورية. في صناعة الإلكترونيات، تعتمد شركات مثل "آبل" على شبكة مُوردين معتمدين بموجب معايير جودة صارمة، مع إجراء تقييمات دورية لأدائهم لضمان التزامهم بالمواصفات. يُسهم إدارة العلاقات الفعالة أيضًا في تعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث تُتيح الشراكات مع الجهات البيئية أو الاجتماعية تبني ممارسات مسؤولة تُعزز السمعة المؤسسية. على سبيل المثال، تعتمد شركات الطاقة المتجددة على تعاون وثيق مع الحكومات والمجتمعات المحلية لتطوير مشاريع تتوافق مع الأهداف البيئية والاقتصادية.

يُشكل تبني هذه المبادئ السبعة أساسًا متينًا لتحقيق التميز في إدارة الجودة، حيث تُسهم في بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التحديات المعاصرة وخلق قيمة مستدامة للعملاء والمجتمع.

2.3. المطلب الثالث: الهيكل العام لنظام إدارة الجودة وفقًا لمعيار ISO 9001:2015

يُحدد معيار ISO 9001:2015 هيكلًا عامًا لنظام إدارة الجودة (SMQ) يهدف إلى ضمان توافق المنتجات أو الخدمات مع متطلبات العملاء وتحسين الأداء بشكل مستمر. يعتمد هذا الهيكل على "الهيكل عالي المستوى (High-Level)" (Structure -HLS) الذي يتكون من 10 بنود رئيسية، مما يُسهل التكامل مع معايير أنظمة الإدارة الأخرى مثل ISO 14001 و ISO 45001. فيما يلي تفصيل لهذا الهيكل وفقًا للمصدر الرسمي للمعيار⁹:

رقم البند	اسم البند	التعريف
1	نطاق التطبيق	يحدد الغرض من تبني نظام إدارة الجودة وأهدافه الأساسية في ضمان توافق المنتجات أو الخدمات مع متطلبات العملاء والقوانين، مع إمكانية استثناء متطلبات غير ملائمة لطبيعة عمل المنظمة بشرط توضيح ذلك.
2	المراجع المعيارية	يستعين بالقواميس والتعاريف الواردة في معايير أخرى (أهمها ISO 9000) لضمان توحيد المفاهيم واللغة بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية عند تفسير متطلبات نظام إدارة الجودة.
3	المصطلحات والتعريفات	يعتمد على ISO 9000 لتحديد المفاهيم الأساسية مثل "الجودة" و"العملية" و"العميل" و"القيادة"، لضمان فهم مشترك ومتسق لمصطلحات النظام بين جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
4	سياق المنظمة	يتطلب فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (كالظروف الاقتصادية والتشريعات والتكنولوجيا القائمة) وتحديد الأطراف المعنية واحتياجاتها، وذلك لاستخدام هذه المعلومات في تخطيط الأهداف والعمليات.

⁹ معيار ISO 9001:2015

رقم البند	اسم البند	التعريف
5	القيادة	يؤكد دور الإدارة العليا في وضع سياسة جودة واضحة ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وإدارة المخاطر والفرص لدعم تحقيق أهداف الجودة.
6	التخطيط	يشتمل على تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في النظام، وتحديد المخاطر والفرص ووضع الإجراءات والخطط اللازمة لتحقيق أهداف الجودة ومعالجة تلك المخاطر بشكل من وقابل للتكيف.
7	الدعم	يركّز على توفير الموارد البشرية والفنية والمادية المطلوبة لتطبيق نظام الجودة بنجاح، بالإضافة إلى بناء بيئة عمل محفزة وضمان قنوات اتصال فعالة بين الأقسام لضمان تدفق المعلومات بسلاسة.
8	تنفيذ الأنشطة التشغيلية	يشرح كيفية تطبيق الخطط في عمليات عملية محددة—من استلام المواد وتصميم المنتج إلى مراقبة الجودة والتسليم—مع توثيق كل خطوة وضبط الإجراءات عند حدوث تغييرات طارئة لضمان الشفافية والتتبع.
9	تقييم الأداء	يتضمن قياس فعالية النظام من خلال مؤشرات أداء (مثل رضا العملاء ونسبة العيوب)، وإجراء تدقيقات داخلية دورية، ومراجعات إدارية شاملة لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة.
10	التحسين	يركّز على ثقافة التحسين المستمر من خلال الكشف عن حالات عدم المطابقة، وتحديد الأسباب الجذرية لها، وتطبيق الإجراءات التصحيحية والوقائية، واستثمار الفرص كاعتماد تقنيات جديدة لتعزيز كفاءة وجودة العمليات.

2.4. المطلب الرابع: عمليات نظام إدارة الجودة¹⁰

نوع العملية	التعريف	المسؤولية الأساسية	أمثلة رئيسية	الأهمية / الغاية الرئيسية
عمليات الإدارة	الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز أداء المنظمة ككل والتوجيه الاستراتيجي.	الفريق الإداري القيادي	وضع السياسات، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مراجعة النتائج.	ضمان التوافق مع التوجهات العامة والاستراتيجية للمنظمة.

FROMAN (Bernard) et GOURDON (Christophe) : Dictionnaire de la qualité, édition AFNOR, Paris, 2003, ¹⁰

نوع العملية	التعريف	المسؤولية الأساسية	أمثلة رئيسية	الأهمية / الغاية الرئيسية
عمليات التنفيذ	العمليات المؤثرة مباشرة على رضا العملاء والمرتبطة بتقديم المنتج/الخدمة.	فرق التشغيل والإنتاج	التوريد، التصنيع، مراقبة الجودة، التسليم.	ضمان تحقيق المتطلبات المتفق عليها مع العملاء (المحورية للرضا).
عمليات الدعم	العمليات الضرورية لتمكين العمليات الأخرى من العمل بفعالية.	إدارات/وحدات الدعم	إدارة الوثائق، تدريب الموظفين، صيانة المعدات، توفير البنية التحتية التكنولوجية.	تمكين كفاءة وفعالية عمليات الإدارة والتنفيذ (دعم غير مباشر).

2.5. المطلب الخامس: الأدوات المستعملة في إدارة الجودة

تُعد أدوات إدارة الجودة وسائل تحليلية أساسية تُستخدم لمراقبة العمليات وتحديد الأخطاء واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

تُسهّم هذه الأدوات في الكشف عن الأسباب الجذرية للمشكلات وتحسين الأداء بشكل مستمر داخل المؤسسات. وهذه هي أبرز سبع أدوات¹¹:

الأداة	التعريف
مخطط إيشيكاوا (Diagramme d'Ishikawa)	أداة تحليلية تُعرف أيضًا بمخطط السبب والتأثير أو مخطط هيكل السمكة، تستخدم لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات عبر تقسيم العوامل المؤثرة (اليد العاملة، الآلات، المواد، الأساليب، البيئة) إلى فئات رئيسية لتسهيل تحليلها ومعالجتها.
مخطط باريتو (Diagramme de Pareto)	أداة تستند إلى مبدأ 20/80، تعنى بترتيب المشكلات أو الأسباب حسب تكرارها أو تأثيرها لتحديد نسبة صغيرة من الأسباب (حوالي 20%) التي تُسبب غالبية المشاكل (حوالي 80%)، مما يوجّه فرق الجودة إلى أولويات التحسين.
الرسم البياني (Histogramme)	أداة إحصائية لعرض توزيع البيانات بصريًا عبر تقسيمها إلى فئات أو نطاقات (Intervals) ورسم تكرار كل فئة على شكل أعمدة، ما يساعد في اكتشاف الانحرافات والتباين في العمليات وتحديد ما إذا كانت ضمن حدود السيطرة.

الأداة	التعريف
ورقة جمع البيانات (Feuille de relevés)	أداة تُستخدم لجمع المعلومات بشكل منظم ودقيق خلال العمليات التشغيلية (كالأعطال والانحرافات وأوقات الإنتاج)، فتسجل البيانات الكمية والنوعية في الوقت الفعلي لتكون أساساً لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات التصحيحية.
مخطط تركيز العيوب (Diagramme de concentration de défauts)	أداة تحدد المناطق أو المكونات التي تتركز فيها العيوب بشكل كبير (نقاط ساخنة)، عبر تحليل البيانات المجمعة وتصنيفها حسب موقع العيب أو جزء المنتج، بهدف توجيه جهود التحسين إلى النقاط ذات الأولوية العالية.
خرائط التحكم (Carte de contrôle)	أدوات إحصائية تُستخدم لمراقبة استقرار العمليات عبر الزمن بتتبع قراءات متغيرات حيوية ورسمها على مخطط زمني مع تحديد حدود عليا وسفلى (حدود السيطرة)، فتكشف أي انحرافات غير مرغوبة وتمكّن من اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
طريقة QQQQCCP	أداة تحليلية تستند إلى طرح سبعة أسئلة أساسية (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ كم؟ لماذا؟) لفكّ المشكلة من زوايا متعددة؛ بهدف تحديد الأسباب الجذرية ووضوح طبيعة المشكلة وتفصيلها لاتخاذ حلول فعّالة.

3. المبحث الثالث: الشهادة في الجودة

3.1. المطلب الأول: الشهادة: التعاريف، الأهداف والأنواع

تُعد الشهادة أداة محورية في نظام إدارة الجودة، إذ تمنح المؤسسة وسيلة لإثبات قدرتها على تقديم منتج أو خدمة أو نظام يتوافق مع متطلبات محددة. وهي تعني اعترافاً رسمياً، من طرف ثالث محايد، بأن المؤسسة تطبّق منظومة متكاملة تُراعي الجودة وتلتزم بها، سواء على مستوى المنتجات أو العمليات أو أنظمة الإدارة.

1. تعريف الشهادة

تُعرّف الشهادة بأنها إجراء يُنفذ من طرف هيئة مستقلة (طرف ثالث)، يُمنح من خلاله تأكيد مكتوب بأن منتجاً أو خدمة أو نظاماً أو شخصاً ما مطابق لمتطلبات محددة.

وقد قدّمت المنظمة الدولية للتقييس (ISO/CEI) هذا التعريف على النحو التالي: "الشهادة هي تأكيد، يُمنح من

طرف ثالث، يفيد بأن المتطلبات المتعلقة بمنتج أو عملية أو نظام أو شخص قد تم احترامها".¹²

¹² CATTAN Michel, Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale, Éditions AFNOR, Paris, 2009, p 10.

• الشهادة كدليل على الثقة

الشهادة بالنسبة للمؤسسة تمثل وسيلة لبناء الثقة لدى الزبائن، إذ تثبت لهم أن خدماتها ومنتجاتها ونظامها الإداري مطابق للمعايير، من خلال اعتراف رسمي تصدره جهة خارجية مستقلة ومحيدة، وهو ما يُعد عنصر قوة حاسم في علاقة المؤسسة مع محيطها المهني¹³.

• الشهادة كدليل على المطابقة

تمثل الشهادة أيضاً دليلاً على المطابقة، يُقدم للزبون على شكل وثيقة رسمية، لتؤكد أن المؤسسة تحترم مرجعاً معيارياً معروفاً مسبقاً. ويُشبه هذا المفهوم ما يتم في المجال الأكاديمي، حيث تُعد الشهادات دليلاً على كفاءة المتخرج. رغم أن الشهادة لا تضمن بالضرورة جودة المنتج، إلا أنها تُعالج إشكالية الثقة بين المورد والعميل.

2. أنواع الشهادات

يمكن تصنيف الشهادات حسب طبيعة موضوعها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ- شهادة المنتج أو الخدمة

وهي عملية تتم من قبل هيئة مستقلة عن المصنع أو مقدم الخدمة، تُثبت أن منتجاً أو خدمة مطابقة لمواصفات تقنية ومراجع معيارية محددة، ويتم ذلك بعد إجراء اختبارات أو مراجعات فنية. أمثلة: علامة NF في فرنسا، وعلامة CE في الاتحاد الأوروبي.

ب- شهادة الأشخاص

يتم منح هذا النوع من الشهادات لأفراد، وتُثبت امتلاكهم لكفاءات معينة مطلوبة لتنفيذ مهام محددة، وفقاً لمعايير مهنية معتمدة. وتُستخدم بشكل كبير في المجالات التقنية والتكوينية.

ت- شهادة النظام

CANARD Frédéric, Management de la qualité, édition Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, ¹³

تتعلق بنظام إدارة المؤسسة، حيث تُثبت هذه الشهادة أن المؤسسة تطبق نظامًا إداريًا يخضع لمرجع معياري، مثل نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، أو نظام إدارة البيئة (ISO 14001)، أو نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (ISO 45001).

يُركز هذا النوع من الشهادات على التحكم في العمليات التنظيمية التي تؤثر في جودة المنتج أو الخدمة، وليس على المنتج بحد ذاته.

3.2. المطلب الثاني: التقييس (La normalisation)

يُعتبر التقييس من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة، فهو يشكل الإطار المرجعي الذي يُبنى عليه نظام الشهادة والمعايير. فبدون وجود معايير محددة وموحدة، لا يمكن الحديث عن تقييم موضوعي أو عن مطابقة قابلة للقياس. ويُنظر إلى التقييس باعتباره لغة مشتركة تُمكن مختلف الفاعلين الاقتصاديين من التواصل بفعالية، وتقليل الغموض، وضمان الانسجام بين الممارسات.

1. تعريف التقييس

عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) التقييس على النحو التالي:

"التقييس هو نشاط يهدف إلى توفير حلول لمشاكل متكررة تتعلق بالمنتجات، أو العمليات، أو الخدمات، من خلال وضع قواعد مشتركة تُعمم وتُطبق على نطاق واسع لتحقيق درجة مثلى من النظام في سياق محدد"¹⁴.

ويهدف هذا النشاط إلى:

- تسهيل التبادلات التجارية؛
- ضمان سلامة المستهلك؛
- تحسين فعالية المنتجات والأنظمة.

2. أنواع المعايير

¹⁴ CATTAN Michel, Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale, Éditions AFNOR, Paris, 2009, p 100.

يمكن تصنيف المعايير إما حسب المحتوى أو حسب البنية¹⁵، كما يلي:

أولاً: حسب المحتوى

• أ. المعايير الأساسية

هي المعايير التي تُستخدم كنقطة انطلاق لأي عمل معياري جديد. تمثل حوالي 27% من المعايير المعتمدة، وتركز على المصطلحات، القياسات، الرموز، إلخ.
مثال: معيار ISO 9000 الذي يحدد مصطلحات الجودة¹⁶.

• ب. معايير المواصفات

تضبط خصائص المنتجات والخدمات، وتشمل متطلبات الأداء والسلامة وحماية البيئة. تمثل هذه المعايير حوالي 40% من إجمالي المعايير.

• ج. معايير طرق التحليل والاختبار

تُحدد كيفية قياس خصائص المنتجات حسب ما تنص عليه معايير المواصفات. تمثل 30% من المعايير.
مثال: معيار ISO 21572 /متعلق بالكشف عن الكائنات المعدلة وراثيًا في الأغذية¹⁷.

• د. المعايير التنظيمية

تُحدد قواعد تنظيم وتشغيل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بعمليات التصميم والإنتاج. لا تمثل سوى 3% من المعايير، لكنها تحظى باعتراف واسع.

ثانيًا: حسب البنية

¹⁵ GIARD .V, «La normalisation technique», Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.p.42.

¹⁶ Norme ISO/TC 12, «Grandeurs, unités, symboles, facteurs de conversion»

¹⁷ ISO 21572 (2004) «Produits alimentaires – Méthodes pour la détection d'organismes génétiquement modifiés et de produits dérivés, Méthodes basées sur les protéines».

• أ. معايير الوسائل

تُركّز على الوسائل والإجراءات التي يجب اعتمادها لتحقيق الجودة.

مثال ISO 9001 أو ISO 14001 تُعتبران معايير وسائل لأنها تحدد آليات تنظيمية يجب تطبيقها.

• ب. معايير النتائج

تُحدّد بدقة خصائص المنتج أو الخدمة المطلوبة دون التدخل في كيفية تحقيقها.

مثال: المعايير الخاصة بجودة المنتجات والخدمات.

3. أهداف التقييس

يرتكز التقييس على السعي لإيجاد حلول تقنية وتجارية للمشكلات المتكررة. ومن بين أهدافه الرئيسية:

- توحيد مواصفات المنتجات؛
- تحسين استغلال الموارد؛
- تبسيط التواصل التقني؛
- تخفيض التكاليف عبر الاقتصاد في السلاسل الإنتاجية؛
- تقديم بيانات تقنية موثوقة؛
- حماية البيئة، الصحة، وسلامة الأشخاص والممتلكات.

3.3. المطلب الثالث: عائلة معايير ISO 9000 المتعلقة بإدارة الجودة

تمثل عائلة معايير ISO 9000 مجموعة من المراجع التي تتضمن أفضل الممارسات في مجال إدارة الجودة،

وهي صادرة عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO). تهدف هذه المعايير إلى مساعدة المؤسسات في تصميم وتنفيذ وتقييم

وتحسين نظام إدارة الجودة، وتضم أربع معايير أساسية:

اسم المعيار	الغرض الاساسي	المحتوى والمحاور الرئيسية
ISO 9000	تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية في إدارة الجودة.	شرح المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة. توحيد اللغة والمفاهيم المرتبطة بالجودة. مرجع نظري لفهم باقي المعايير في العائلة.
ISO 9001	تحديد المتطلبات الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة القابل للشهادة.	المعيار الوحيد القابل للتصديق الرسمي. يحتوي على 10 فصول رئيسية منها: تطبيق النظام، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، والتحسين المستمر (إصدار 2015).
ISO 9004	توجيه المؤسسات نحو تحسين أدائها واستدامة الجودة على المدى الطويل.	يكمل ISO 9001 بتوسيع نطاق الجودة إلى التميز في الأداء المؤسسي. يعزز مفاهيم القيادة والرؤية المستقبلية.
ISO 19011	تقديم إرشادات لإجراء عمليات التدقيق على أنظمة إدارة الجودة والبيئة.	تحديد مبادئ التدقيق الداخلي والخارجي. تأهيل المدققين وتقنيات تنفيذ عمليات المراجعة.

3.4. المطلب الرابع: المنظمات المكلفة بالتقييس

تُعد عملية إنتاج المعايير ثمرة تقسيم للأدوار وتنسيق دولي، يتم بين هيئات تقييس على ثلاثة مستويات: عالمي، أوروبي، ووطني. ويتمثل الهدف من هذا التعاون في تحقيق الانسجام بين مختلف الأنظمة المرجعية وتسهيل الاعتراف المتبادل بالمعايير.

1. على المستوى العالمي

أبرز هيئة في هذا السياق هي:

المنظمة الدولية للتقييس (ISO) تأسست سنة 1947، ويقع مقرها في جنيف (سويسرا). وتضم في عضويتها هيئة تقييس واحدة من كل بلد.

تُعد ISO الهيئة المرجعية العالمية في إعداد المعايير، وقد أصدرت إلى اليوم أكثر من 17,500 معيار دولي يغطي معظم القطاعات والأنشطة الاقتصادية¹⁸.

2. على مستوى الجزائر

الهيئة الرسمية المكلفة بالتقييس في الجزائر هي:

- المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) :

أنشئ سنة 1998 عقب إعادة هيكلة المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) .

يُعد IANOR البنية التحتية الوطنية للجودة، ويمثل الجزائر داخل منظمة ISO .

حصل المعهد على شهادة ISO 9001:2000 من هيئة AIB-VINÇOTTE الدولية، ويقوم بالمهام التالية:

- تنفيذ سياسة التقييس الوطنية؛
- تنسيق وأرشفة أعمال إعداد المعايير؛
- الترويج للثقافة المعيارية؛
- إصدار ونشر وتوزيع المعايير الجزائرية؛
- منح شهادات المطابقة للمنتجات، تحت علامة الجودة "TEDJ"، التي تُوضع على المنتج أو على عبوته، وتُشير إلى مطابقته للمعايير الجزائرية المعتمدة².

3. في فرنسا

الهيئة الوطنية للتقييس في فرنسا هي:

- الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) تأسست سنة 1926، ويقع مقرها في باريس. تُشرف عليها وزارة الصناعة الفرنسية، وتضم في عضويتها قرابة 3000 مؤسسة. تتولى AFNOR مهام إعداد ونشر المعايير الفرنسية، كما تمثل فرنسا على المستوى الأوروبي والدولي في منظمات التقييس.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة

مقدمة الفصل:

في ظل التحولات الراهنة في بيئة الأعمال والتنافسية المتزايدة، أصبح العنصر البشري يُعدُّ من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ أن زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتعزيز كفاءة ومهارات الموظفين. تتجلى هذه الأهمية في التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، والتي تُعتبر من أصعب المهام التنظيمية؛ لأن تفعيل القدرات الذاتية والتقنية للعاملين يتطلب اعتماد أساليب ومناهج إدارية متطورة، تستند إلى أسس علمية وإحصائية مدعومة بنظريات الإدارة الحديثة.

لذلك، لتحقيق هذه الأهداف الطموحة، يتعين على إدارة الموارد البشرية العمل على تنمية المواهب والكفاءات من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، تراعي الجوانب النظرية والعملية لمهارات العمل، وتستند إلى نماذج تقييم الأداء التي تضمن رصد التحسن والتطور. كما يُعدُّ خلق بيئة عمل محفزة، تركز على مبادئ الشفافية والمشاركة الفعالة والابتكار، من الركائز الأساسية التي تُمكن المنظمة من استثمار عنصرها البشري بأفضل صورة.

ومن هذا المنطلق، يعتبر تبني منهج إدارة الجودة (QM) خياراً استراتيجياً، إذ يعمل هذا النظام الإداري على تنسيق كافة الأنشطة والعمليات في المنظمة، بدءاً من المدخلات وصولاً إلى النتائج النهائية، معتمداً على مبادئ التحسين المستمر والتركيز على العميل. يعتمد هذا المنهج على أسس علمية مثل تحليل العمليات الإحصائية ونماذج التفاعل التنظيمي، مما يُساهم في تعزيز فعالية العمل الجماعي وتطوير الأداء الفردي والجماعي بشكل متكامل.

وبالنظر إلى أن العنصر البشري يمثل المحرك الرئيسي لدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فإن تعزيز إدارة الموارد البشرية وتطوير أدائها عبر تطبيق أسس الجودة يشكل تحدياً حيوياً يستدعي بذل جهود منهجية وعلمية مستمرة. وفي هذا السياق، سنتناول في الفصل الثاني العلاقة الوثيقة بين إدارة الجودة وتحسين أداء الموارد البشرية، مستعرضين الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه العلاقة وكيفية استثمارها لتحقيق النمو والتنافسية على المدى البعيد.

وباعتبار أن العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره وتحسين أدائه من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسوف نتطرق في هذا الفصل الثاني المسمى بإدارة الجودة وعلاقتها بأداء الموارد البشرية بكل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية وتحسينه وتطويره من خلال تبني منهج إدارة الجودة.

1. المبحث الأول: مدخل لأداء الموارد البشرية

يُعدُّ أداء الموارد البشرية من الموضوعات الحيوية التي نالت اهتمامًا بالغًا من قبل المنظمات الحديثة، إذ باتت تعتبر تحسين الأداء وتطويره من أهم المهام والمسؤوليات الإدارية؛ لأن الأداء العام للمنظمة هو بمثابة مرآة تعكس الأداء الفردي للعاملين فيها. وتُعزى أهمية هذا الأمر إلى دوره الأساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ يُمثِّل أداء الموارد البشرية ليس فقط مقياسًا للتقدم الحضاري والاقتصادي للدول المتقدمة، بل يُعدُّ أيضًا مؤشرًا حيويًا للدول النامية في سعيها لتحقيق التنمية المستدامة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التطورات العلمية والتقنيات الحديثة في مجال إدارة الأداء، مثل تطبيق نماذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وأنظمة تقييم الكفاءات، تُسهم في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تُستخدم لقياس وتحليل الأداء على مستوى الفرد والجماعة. هذه النماذج توفر أدوات موضوعية لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكّن الإدارات من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات تحليلية دقيقة.

وفي هذا المبحث، سنقوم باستكشاف مفهوم أداء الموارد البشرية بتفصيله، متناولين عناصره الأساسية ومحدداته، بالإضافة إلى تسليط الضوء على العوامل المؤثرة فيه، وذلك في إطار النظرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على مبادئ التحسين المستمر، ودمج المؤشرات النوعية والكمية لضمان تحقيق أفضل النتائج.

1.1. المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يُعدُّ مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية في المجال التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في تقييم وتحليل كيفية تحقيق الفرد لمهامه الوظيفية وتلبية متطلبات العمل. وضمن هذا السياق، تباينت التعاريف التي تحاول توضيح هذا المفهوم، ومنها ما يُعرِّف الأداء بأنه الدرجة التي يُتمكن الفرد من خلالها من إنجاز المهام المكونة لوظيفته¹⁹، مما يبرز الكفاءة

¹⁹ رواية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000 ص 215

والفعالية في تلبية متطلبات العمل. كما وُصف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لمسؤولياته وأعماله التي كلفت بها المؤسسة²⁰، أو بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المتنوعة التي تُشكّل عمله الوظيفي على مدى فترة زمنية محددة²¹.

وتظهر الدراسات العلمية في إدارة الموارد البشرية أن الأداء لا يُعتبر مجرد نتائج قابلة للقياس، بل يمتد ليشمل السلوك الوظيفي الذي يعبر عن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، مما يتطلب دعم هذا السلوك عبر التدريب والتطوير المستمر لضمان الجودة والنوعية في العمل. وقد أشار الباحثون إلى أن الأداء يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية:

- **الموظف:** ويشمل ذلك المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات بالإضافة إلى الدوافع الخاصة بالعمل. وتشير الأبحاث إلى أن الكفاءات الشخصية ومستوى الرضا الوظيفي تعتبر من أهم المؤثرات الداخلية التي تحدد أداء الموظف.

- **الوظيفة:** حيث تختلف متطلبات الوظائف وتحدياتها، فضلاً عن الفرص المتاحة للتقدم والتطور، مما يستدعي تبني معايير تقييم متكاملة تتماشى مع طبيعة كل وظيفة.

- **الموقف:** الذي يشمل البيئة التنظيمية والمناخ العام للعمل، والذي يتأثر بعوامل مثل أسلوب الإدارة والإشراف والأنظمة الإدارية والهياكل التنظيمية، إذ أثبتت الدراسات أن وجود بيئة عمل ملائمة يُعزز من كفاءة الأداء بشكل ملحوظ²².

ومن خلال هذه التعريفات والعوامل المؤثرة، يمكن استنتاج أن أداء الموارد البشرية يُمثل سلوكاً وظيفياً يهدف إلى إنجاز الأعمال الموكلة للفرد بطريقة تتراوح من الأداء المتميز إلى الأداء المتوسط أو الضعيف. ويترتب على ذلك أن مستوى الأداء يعتمد بشكل كبير على العوامل الداخلية مثل القدرات والخبرات والمهارات المكتسبة، وكذلك على العوامل الخارجية المتعلقة ببيئة العمل والعلاقات مع الزملاء.

²⁰ أنور أبو موسى ويحيى كلاب، الاحتراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011-2012 ص 30

²¹ ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 ص 44

²² من أعداد الطالبين بالاعتماد على عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011 ص 106

1.2. المطلب الثاني: عناصر الأداء

تشكل العناصر الأساسية في الأداء العمود الفقري لأي نظام تقييم فعال في المؤسسات، إذ تُعدُّ هذه العناصر المؤشرات الرئيسية التي يستند إليها قياس مستوى أداء العاملين وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف الوظيفية المحددة. ومن منظور أكاديمي وعلمي، يمكن تفصيل هذه المكونات على النحو التالي:

جدول 1 : عناصر الأداء

عنصر الأداء	التعريف المختصر
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	امتلاك الموظف للعلم الشامل بمتطلبات دوره، ويشمل ذلك فهم السياسات والإجراءات العامة، والمهارات الفنية والمهنية الخاصة بطبيعة العمل، بالإضافة إلى الخلفية التعليمية والاطلاع المستمر على تطورات المجال لتعزيز الابتكار وحل المشكلات.
نوعية العمل	مدى دقة الموظف وتنظيمه في تنفيذ المهام الفنية، مع الالتزام بمعايير الجودة وتقليل الأخطاء، ما يعكس الكفاءة والإبداع في إنجاز المهام وفق معايير أداء محددة (مثل معدل الخطأ والمعايير الفنية والتفاصيل الدقيقة).
كمية العمل المنجز	حجم الإنتاج أو عدد المهام التي يتمكن الموظف من إنجازها خلال فترة زمنية محددة، مع أخذ سرعة الإنجاز والإنتاجية في الاعتبار، بحيث يُقاس ذلك بواسطة مؤشرات كمية دقيقة (كمية الإنتاج، الوقت اللازم لإنجاز المهمة، معدل الإنجاز خلال زمن محدد).
المثابرة والموثوقية	مدى التزام الموظف وتنفيذه للمهام بجدية وفي الأوقات المحددة، وتحمله للمسؤوليات دون حاجة مستمرة للإشراف، مما يعزز الثقة والاعتماد عليه داخل الفريق والإدارة، ويُقاس أحياناً عبر آليات تقييم دورية مثل تقييم 360 درجة وثبات الأداء على المدى الطويل.

وتسهم هذه العناصر معاً في إرساء إطار شامل لتقييم الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والجماعي. وتستند النماذج العلمية الحديثة، مثل "بطاقة الأداء المتوازن" وأنظمة إدارة الجودة، إلى هذه المكونات لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

(KPIs)، مما يسمح بوضع استراتيجيات لتحسين وتطوير الأداء بما يتوافق مع أهداف المنظمة والتحديات المتغيرة في بيئة العمل المعاصرة²³.

1.3. المطلب الثالث: محددات الأداء

يُعتبر أداء الموارد البشرية الأثر الصافي للجهود المبذولة من قبل الفرد، وينبع من العلاقة التفاعلية بين ثلاثة عناصر محورية هي الجهد، القدرات، وإدراك الدور الوظيفي. ففيما يُشير الجهد إلى الطاقة البدنية والعقلية التي يستثمرها الفرد في أداء مهامه، فإنه ينتج في العادة عن توافر حوافز داخلية وخارجية تشجعه على بذل المزيد من الطاقة، مما يتماشى مع نظريات مثل نظرية التوقع التي تربط بين الجهد والمكافآت المتوقعة. من جانبه، تُعبر القدرات عن الخصائص الشخصية والعلمية والمهارية التي يمتلكها الفرد، وتشمل الكفاءات الفنية والمعرفية والاجتماعية؛ وهي العوامل التي تُساهم في جودة أدائه وتحديد مستوى كفاءته في إنجاز مهامه. أما إدراك الدور الوظيفي، فهو الإحساس الذاتي للفرد بدوره داخل المؤسسة، حيث يقوم بتحديد الاتجاه الذي يجب أن يوجه فيه جهوده، ومن خلاله يتمكن من استيعاب مجموعة الأنشطة والسلوكيات المطلوبة للوصول إلى مستوى الأداء الأمثل.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات والآراء العلمية في هذا المجال، يظل الاتفاق على أن أداء الموارد البشرية لا يمكن اختزاله في تعريف واحد، إذ أن المحددات التي تتحكم فيه تختلف باختلاف الفئات، والوظائف، وحتى المؤسسات. ففي حين قد تكون بعض العوامل الدافعة والمؤثرة لدى فئة معينة غير نافعة أو حتى غير موجودة لدى أخرى، فإن الاختلافات البيئية الخارجية مثل المناخ التنظيمي وظروف السوق تؤدي أيضًا إلى تعديل هذه المحددات، مما يجعل عملية قياس وتحديد الأداء تحديدًا علميًا معقدًا.

تظهر الأبحاث الحديثة في إدارة الموارد البشرية أهمية تبني نماذج تقييم تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية لتوفير رؤية شاملة عن الأداء. وقد أثبتت الدراسات أن الدمج بين العوامل الثلاثة (الجهد، القدرات، وإدراك الدور) يساهم في خلق إطار متكامل لتحليل الأداء وتطويره، مما يمكن الإدارات من وضع استراتيجيات تحسين مستندة إلى بيانات تحليلية دقيقة.

²³ من اعداد الطالبين بالاعتماد على حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1990 ص 52

هذا التكامل بين العوامل الفردية والبيئية يعكس الطبيعة الديناميكية للأداء، حيث يعتمد النجاح الوظيفي على توافق الجهود الفردية مع السياسات والإجراءات التنظيمية التي تدعم التطوير والتحفيز المستمر²⁴.

1.4. المطلب الرابع: أهمية قياس أداء الموارد البشرية

تكمن أهمية قياس أداء الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية التي تساهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، إذ يُعدُّ هذا القياس أداة استراتيجية تمكّن المؤسسة من رصد وتطوير أداء العاملين بطريقة منهجية وعلمية. من أبرز هذه الأهداف ما يلي:

- ✓ **الترقية والنقل:** يُظهر نظام قياس الأداء القدرات والكفاءات الفردية للعاملين، مما يساعد على تحديد المرشحين الأكثر كفاءة للتدرُّج الوظيفي. ويسهم هذا في وضع الفرد في الوظيفة الأنسب لقدراته، مما يدعم عملية التطوير المهني المستدام ويسهم في تعزيز دافعية الموظفين عبر ربط الإنجازات الشخصية بتطورهم الوظيفي.
 - ✓ **تقييم المشرفين والمديرين:** تُستخدم أدوات قياس الأداء لتقييم فعالية القادة والمشرفين في تنمية وتطوير فرقهم العاملة. ويُعد هذا التقييم من العناصر الجوهرية لضمان أن القيادة قادرة على تحفيز العاملين وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. وقد اعتمدت العديد من الدراسات على نماذج تقييم مثل تقييم الأداء 360 درجة لتوفير رؤية شاملة عن القدرات القيادية وتأثيرها على أداء الفريق.
 - ✓ **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** توفر عملية قياس الأداء بيانات موضوعية تُستخدم كأساس لتعديل أنظمة التعويضات والحوافز. فمن خلال هذا النظام يمكن للمؤسسة رفع رواتب العاملين المتميزين أو إعادة النظر في الحوافز المالية وغير المالية بما يتناسب مع النتائج المحققة. هذا النهج المستند إلى المعايير الكمية والنوعية يُساهم في تعزيز العدالة والشفافية داخل المؤسسة وتحفيز العاملين على الاستمرار في تحسين أدائهم.
- تشير الأبحاث في مجالات إدارة الموارد البشرية إلى أن استخدام نماذج تقييم الأداء المتكاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) يُحسن من عملية رصد الأداء ويساعد في اتخاذ قرارات إدارية مبنية على مؤشرات دقيقة وموثوقة. كما تؤكد هذه الدراسات أن الدمج بين التقييم المالي وغير المالي يُمكن المؤسسات من تحقيق توازن بين تحقيق

²⁴ من اعداد الطالبين بالاعتماد على محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،

الأهداف التنظيمية وتطوير الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

2. المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يُعدُّ تقييم أداء العاملين حجر الزاوية في الإدارة الحديثة، فهو ليس مجرد إجراء روتيني بل هو عملية استراتيجية تساهم في تطوير شؤون الموارد البشرية وتحقيق العدالة المهنية والوظيفية داخل المؤسسات. تستند الدراسات المعاصرة إلى مجموعة من الأطر النظرية والتطبيقية التي تتناول معايير سلوكية ومادية وإنسانية متكاملة، مما يساهم في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتوجيه التطوير المهني بناءً على بيانات موضوعية.

في هذا السياق، يظهر تقييم الأداء كأداة فعالة لتوجيه القرارات الإدارية، حيث يُمكن من وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتوافق مع قدراته ومهاراته، ويساهم في رفع مستوى التطوير الوظيفي وتنمية الطاقات البشرية. ولا يُعد تقييم الأداء غايةً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، ويمكن تقسيمه في إطار هذا المبحث إلى أربعة مطالب رئيسية:

2.1. المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة المعاصرة، وقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لدوره المحوري في تحسين كفاءة العاملين وتطوير الأداء التنظيمي ككل. وتعددت التعريفات التي حاولت الإحاطة بهذا المفهوم من زوايا متعددة، يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

يُعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية منهجية تهدف إلى قياس الفروقات الفردية بين الموظفين من حيث مستوى كفاءتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، كما تشمل هذه العملية تقييم أداء الوحدات التنظيمية ككل، وذلك بغرض الحكم على مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة²⁵.

كما يُنظر إلى تقييم الأداء باعتباره نظاماً متكاملًا لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء الأفراد على جميع المستويات الإدارية، باستخدام أدوات وأساليب دقيقة (مثل المقابلات، تقارير المشرفين، بطاقات التقييم، التحليل الإحصائي...).

²⁵ من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ص

وُستخدم نتائج هذا التقييم بشكل دوري لاتخاذ قرارات استراتيجية تخص تخطيط الموارد البشرية، كالتدريب، الترقية، الحوافز أو إعادة التوزيع²⁶.

في تعريف آخر، يُشار إلى تقييم الأداء كعملية مزدوجة تتضمن إخطار الفرد بمستوى أدائه الحالي، إلى جانب وضع خطة تطوير مستقبلية لتعزيز أدائه، مما يجعله أداة فعالة لتحفيز العاملين وتوجيههم نحو الأداء الأفضل. ويُساهم التطبيق الجيد للتقييم في رفع معنويات العاملين من خلال تغذية راجعة بناءة، ما يدعم تحسين الأداء في المهام المستقبلية²⁷.

كما يتمثل تقييم أداء الموارد البشرية في مراقبة سلوكيات العاملين وتحليل مدى كفاءتهم أثناء أداء أعمالهم، بهدف الحكم على مدى نجاحهم الحالي واستشراف قدراتهم على التقدم والتطور المهني. وُستخدم نتائج هذه العملية لتحديد مدى أهلية الأفراد لتحمل مسؤوليات أكبر أو الانتقال إلى وظائف أعلى²⁸.

وعليه، يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء بأنه عملية إدارية منتظمة تهدف إلى قياس وتحليل مستوى أداء العاملين اعتمادًا على بيانات كمية ونوعية، يتم جمعها وفق معايير ومؤشرات موضوعية (مثل مؤشرات الإنتاجية، جودة الإنجاز، الالتزام الزمني، السلوك المهني...). وتُقارن هذه النتائج مع المعايير المخططة أو الأداء السابق أو أداء الزملاء، بغرض اتخاذ قرارات إدارية فعالة تساهم في تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية عملية تقييم الأداء تتوقف على مدى وضوح المعايير المستخدمة، وتحديد التقييم من التحيزات الشخصية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تحليل النتائج وتقديم تغذية راجعة فورية وفعالة، مما يجعلها أداة استراتيجية لا غنى عنها في سياق التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

2.2. المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى قياس مستوى أداء كل فرد ضمن جميع المستويات التنظيمية بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية الأساسية وتوفير تقنيات المعلومات والاتصالات المناسبة، مما يساهم في رفع المهارات وصقل الخبرات لدى

²⁶ Actouf Omar, les sciences de la gestion les ressources humaines, une analyse critique, Alger:OPU, 1986, P65

²⁷ من اعداد الطالبين بالاعتماد على راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 208

²⁸ صالح الدين، محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الجودة في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 257

العاملين. ويُعتبر هذا التقييم وسيلة علمية موضوعية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفق أسس مبنية على بيانات موضوعية ونماذج تقييم معترف بها. كما يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الدقيقة، منها:

- خلق مناخ من الثقة والأخلاقيات المهنية: حيث يُعتمد في عملية التقييم على أسس علمية وموضوعية في إصدار الأحكام، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويؤسس لبيئة عمل أخلاقية مبنية على العدالة والمصادقية.
- الإسهام في تقييم إسهامات العاملين: يُستخدم التقييم كأداة لقياس مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عبر تحليل أداءهم باستخدام مؤشرات كمية ونوعية دقيقة.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية: إذ يُتيح التقييم مراجعة منهجيات الإدارة وبرامج التطوير المهني القائمة، مما يسمح بتحديثها وتحسينها بشكل مستمر لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.
- كونه وسيلة استرجاعية وإيضاحية للمعايير: يعمل التقييم على توضيح المطلوب من العاملين من خلال معايير محددة ومفصلة تُستخدم كمرجعية لمتابعة الأداء وتنفيذه بكفاءة.
- تنمية قدرات المديرين والقادة: يسهم تقييم الأداء في تطوير مهارات المشرفين والرؤساء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار، مما يعزز من قدرتهم على دعم فريق العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- البحث عن أساليب علمية لتحسين الأداء: من خلال التحليل المستمر للبيانات وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، يتم دعم الفجوات القائمة والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية، بما يتماشى مع نماذج التحسين المستمر وتطوير الأداء مثل دورة (PDCA (Plan-Do-Check-Act).²⁹

²⁹ من اعداد الطالبين بالاعتماد على عبد المجيد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

2.3. المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تتنوع أساليب تقييم أداء العاملين بين الطرق البسيطة والمعقدة، وتختلف الخيارات باختلاف حجم المنظمة وطبيعة عملها؛ إذ يعتمد المقيم على الأسلوب الأنسب الذي يلبي احتياجات السياق التنظيمي. ومن الجدير بالذكر أن بعض المؤسسات تعتمد أكثر من طريقة لتحقيق تقييم شامل ومنصف. ويمكن حصر هذه الطرق في النقاط التالية:

1. **طريقة الترتيب العام:** يقوم المشرف في هذه الطريقة بترتيب الموظفين تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لكفاءاتهم، مما يتماشى مع عملية الإشراف المباشرة على سير العمل. وعلى الرغم من بساطتها، فإن هذه الطريقة قد تواجه بعض الانتقادات بسبب احتمال التحيز في إصدار الأحكام وتعميم تقييمات قد لا تعكس التفاصيل الدقيقة للأداء الفردي³⁰.

2. **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على افتراض أن أداء الموظفين يتبع منحنيًا طبيعيًا؛ حيث تُوزع النسب بحيث تسكن غالبية الموظفين في الفئة المتوسطة، بينما تشكل النسب الأقل الفئات العليا والدنيا. ورغم أن هذا الأسلوب يُسهل عملية المقارنة النسبية بين الموظفين، إلا أنه قد يُعتبر غير عادل عملياً، خاصة في الحالات التي لا يتماشى فيها توزيع الأداء مع الفرضيات النظرية للنموذج الإحصائي المستخدم³¹.

3. **طريقة الميزان المتدرج:** تُعد هذه الطريقة من أقدم الأساليب في تقييم الأداء، حيث يتم استخدام مقاييس رقمية (مثل 1 إلى 3، أو 1 إلى 5، أو حتى 1 إلى 7) أو عبارات وصفية (مثل: ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف) لوصف مستوى الأداء. يتم تطبيق مقياس التدرج على مجموعة من المعايير المحددة، ثم تُجمع الدرجات لتحديد مستوى الأداء الكلي. هذا الأسلوب يُتيح تطبيق معايير كمية ونوعية في آن واحد، مما يوفر رؤية شاملة حول أداء الفرد³².

4. **طريقة الإدارة بالأهداف (MBO):** تمثل هذه الطريقة نهجاً حديثاً يعتمد على إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف المشتركة مع الإدارة. لا يقتصر دور المشرف على وضع الأهداف فحسب، بل يشترك الموظف في صياغتها ووضع الوسائل لتحقيقها ضمن إطار زمني محدد. يتم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف، مما

³⁰ عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2001 ص 186

³¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 120.

³² عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2001 ص 183-184

يحفز الأفراد على الالتزام والتطوير المستمر. وقد أشارت الأبحاث العلمية إلى أن هذا النهج يؤدي إلى تحسين مستوى التحفيز وزيادة الشعور بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة³³.

5. المواصفة الدولية ISO 30414:2018

تُعد المواصفة الدولية ISO 30414:2018 أول إطار معياري شامل يُعنى بتوفير إرشادات منهجية لقياس والإبلاغ عن رأس المال البشري في المنظمات، سواءً لغرض الاستخدام الداخلي أو الإفصاح الخارجي. تم تطوير هذا المعيار من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO) في سياق تزايد الاهتمام العالمي بقياس الأثر الحقيقي لرأس المال البشري على الأداء المؤسسي والاستدامة الشاملة، وذلك استجابة لمتطلبات الشفافية، وحوكمة الموارد البشرية، وتكامل نظم المعلومات الإدارية.

يهدف معيار ISO 30414 بشكل رئيسي إلى تعزيز الاتساق والموضوعية في تقارير الموارد البشرية، من خلال تقديم نظام معياري لتحديد وجمع وتحليل وعرض البيانات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة. فبدلاً من الاقتصار على البيانات الكمية التقليدية (كالرواتب وعدد الموظفين)، يسمح هذا المعيار بالتعمق في الجوانب النوعية والأثرية المرتبطة بأداء الفرد والجماعة، ويدفع باتجاه توظيف التحليلات في اتخاذ قرارات استراتيجية تركز على البيانات (data-driven HRM).

يغطي المعيار تسعة مجالات محورية تعكس الأبعاد الرئيسية لرأس المال البشري، وهي:

1. الأخلاقيات والامتثال: يقيس مدى التزام المؤسسة بالمعايير الأخلاقية والقانونية، من خلال مؤشرات مثل عدد الانتهاكات، أو نسبة الموظفين المتدربين على سياسات الامتثال.
2. تكاليف الموظفين: يشتمل على تحليل هيكل الأجور والتكاليف المرتبطة بالموارد البشرية بما يساهم في قياس العائد على الاستثمار البشري.
3. التنوع والشمول: يسلط الضوء على التمثيل المتوازن للفئات العمرية، الجندرية، وذوي الاحتياجات الخاصة، وقياس مستوى الدمج الوظيفي.

³³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للنشر والتوزيع، 2011 ص 99

4. القيادة والالتزام الوظيفي: يقيس مؤشرات الثقة في القيادة، رضا العاملين، ومستوى الالتزام والولاء الوظيفي.
5. الصحة والسلامة والرفاهية: يتناول بيئة العمل من زاوية السلامة المهنية والدعم النفسي والاجتماعي، ويقيس معدلات الحوادث والأيام المرضية.
6. الإنتاجية والأداء: يشمل مؤشرات مثل الإنتاجية لكل موظف، والعائد على رأس المال البشري (HC ROI).
7. التوظيف ومعدلات الدوران الوظيفي: يقيّم فعالية الاستقطاب والاحتفاظ، من خلال قياس معدلات التعيين، ترك الوظائف الطوعي والقهري، ومتوسط مدة التوظيف.
8. التدريب والتطوير: يقيس استثمارات المؤسسة في بناء الكفاءات، بما في ذلك عدد ساعات التدريب ونسبة الميزانية المخصصة له.
9. الابتكار والتعلم التنظيمي: يرصد مدى مساهمة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي، من خلال عدد الابتكارات أو المبادرات التحسينية الناتجة عن الموظفين.

إن القيمة المضافة لهذا المعيار تكمن في كونه لا يقتصر على تقديم مؤشرات أداء، بل يعزز التكامل بين نظام إدارة الجودة ونظام إدارة الموارد البشرية، من خلال إنشاء قواعد بيانات معيارية تسمح برصد التحسينات على المدى الطويل، وتُسهّل عمليات التدقيق الداخلي والمقارنة المعيارية (Benchmarking) بين المؤسسات في نفس القطاع أو على المستوى الدولي. كما يوفّر إطاراً لتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة في الأداء البشري، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، ومواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

وباختصار، فإن ISO 30414 يمثل تحولاً استراتيجياً في تصور وظيفة الموارد البشرية، من دور إداري تقليدي إلى دور قيادي قائم على التحليل والتوقع، ويُعدّ أداة فاعلة لدعم ثقافة التحسين المستمر، وقيادة التحول الرقمي والابتكار في المنظمات، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث في الإدارة الذكية والمستدامة³⁴.

³⁴ ISO. (2018). ISO 30414:2018 – Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. International Organization for Standardization

2.4. المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على أنظمة تقييم الأداء لتزويد الإدارة – وخاصة إدارة الموارد البشرية – بمعلومات تحليلية دقيقة تُستخدم في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأعلى مستوى من الموضوعية والشفافية. وتُوظف نتائج تقييم الأداء لتحقيق أهداف متعددة، منها:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: إذ تُستخدم بيانات التقييم في تحديد الأسس العلمية لترقيات الموظفين، والنقل الوظيفي، ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التحفيزية. ويساهم ذلك في تعزيز شعور العاملين بالعدالة والمصداقية في التعامل مع الإدارة، مما يقوي انتماءهم للمؤسسة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية: يوفر تقييم الأداء مؤشرات موضوعية توضح الفجوات في المهارات والمعارف، مما يساعد في رسم برامج تدريبية مخصصة تهدف إلى رفع الكفاءة وصقل الخبرات بما يتوافق مع متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية.
- دعم تخطيط القوى العاملة: تتيح نتائج التقييم تقدير المعروض من الكفاءات المطلوبة والفعالة مقارنةً بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، مما يمكن الإدارة من تصميم خطط لسد الفجوة بين العرض والطلب من العمالة المؤهلة.
- تحسين عمليات الاختيار والتعيين: تُستخدم المعلومات المجمعة من تقييم الأداء لتقييم جودة وسائل وأسس الاختيار والتعيين، إذ يُعد وجود نظام تقييم موضوعي من المؤشرات الجوهرية لنجاح عملية التنبؤ بأداء الفرد في المهام الموكلة إليه قبل الانضمام للمؤسسة.
- كشف المشكلات الإدارية والتطوير المستمر للأنظمة: تُعدّ نتائج تقييم الأداء أداة تشخيصية تُسلط الضوء على المشكلات الإدارية والعمليات التي تحتاج إلى تطوير أو تدخل من مستويات عليا لمنع تفاقمها مستقبلاً، مما يُحفز التحديث الدوري للأنظمة الإدارية.
- توفير التغذية الراجعة البناءة: يقدم نظام التقييم المعلومات الراجعة حول مستوى الأداء، موضحاً نقاط القوة والضعف لدى العاملين. وتُعدّ هذه التغذية الراجعة ضرورية لإجراء مقابلات تقييمية فعالة تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

- **القضاء على التحيز الشخصي:** يسهم التطبيق الموضوعي لأنظمة تقييم الأداء في الحد من التحامل والتقييمات الشخصية، حيث تُعتمد على معايير ومؤشرات متفق عليها تُستخدم كأساس في اتخاذ القرارات الإدارية، مثل الترقيات والانتقالات.

- **ربط تقييم الأداء بنظم الترقية:** يُعتبر وجود نظام تقييم أداء موضوعي ضروريًا قبل اتخاذ قرارات الترقية، إذ يجب أن يستند اختيار المرشحين إلى تقييم علمي يضمن توفر القدرات المطلوبة لأداء مهام المستوى الوظيفي الأعلى.

- **قياس الأداء الإجمالي للمؤسسة:** يُشكّل أداء المؤسسة مجموع أداء جميع العاملين بها، مما يجعل تقييم الأداء الفردي أداة رئيسية لفهم وتحسين الأداء المؤسسي على مستوى شامل.

من جهة أخرى، يشير البحث العلمي إلى أن اعتماد أسلوب التقييم المستمر – الذي يتضمن مراجعة دورية لخطوات العمل بناءً على الأهداف الموضوعية – يساهم بشكل كبير في تسريع عملية تحديد التحديات ومشكلات التنفيذ في كل مرحلة من مراحل العمل. ويمكن أن يؤدي هذا النهج إلى تعزيز قدرات المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء التنظيمي، مستندًا إلى نماذج منهجية مثل دورة التحسين المستمر (PDCA).³⁵

3. المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة بأداء الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ لم تعد تُنظر إلى العاملين كمجرد أدوات إنتاج أو عناصر تشغيلية، بل كأصول استراتيجية تُمثل مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية المستدامة. فالكوادر البشرية، بما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، تُمثل اليوم أحد أبرز محددات النجاح في البيئات التنظيمية الدينامية، مما يستوجب إدارتها وتخطيطها بكفاءة علمية عالية.

وفي هذا السياق، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني مقاربات شاملة لتنمية مواردها البشرية، ليس فقط لتحسين أدائها الداخلي، بل لضمان جاهزيتها للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة، لا سيما تلك المرتبطة

³⁵ من اعداد الطالبين بالاعتماد على احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004 ص

بالتحول الرقمي والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. ويشمل ذلك الاستثمار في تطوير المهارات، بناء الكفاءات، وتوفير فرص التعلم المستمر، ما يعزز قدرة العاملين على مواجهة التحديات، والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وتُعد تنمية الموارد البشرية وظيفة محورية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تركز على مجموعة من السياسات والممارسات، مثل التدريب المستمر، تخطيط المسار الوظيفي، والتحفيز المبني على الأداء. ومن خلال هذه الأدوات، تسعى المؤسسة إلى تحقيق المواءمة بين كفاءات العاملين واحتياجاتها التشغيلية والاستراتيجية.

كما تُشكل تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية في منهجية إدارة الجودة (QM)، إذ تُركز هذه المنهجية على إشراك الأفراد في تحسين العمليات واتخاذ القرار، بما يعزز من جودة الأداء والابتكار المؤسسي. فنجاح تطبيق مبادئ الجودة يتطلب توافر موارد بشرية مؤهلة، قادرة على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، تمتلك مهارات التفكير التحليلي، والتواصل، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

وفي ظل تزايد تعقيد المهام وتنوع التخصصات، لم يعد بالإمكان الاعتماد على الخبرات السابقة فقط، بل أصبح لزاماً على المؤسسات أن توفر أنظمة متكاملة لتنمية الموارد البشرية، تُدمج فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي، التعلم الرقمي، والتقييم المستمر للأداء، بما يُمكن العاملين من رفع مستوى كفاءتهم وتحقيق التميز الفردي والجماعي. وعليه، فإن تنمية الموارد البشرية لم تعد خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية، المرونة، والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

في ضوء الأدبيات الأكاديمية والتجريبية المتنوعة، يتضح أن تطبيق نظام إدارة الجودة (QM) يُحدث تحولاً عميقاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) ويُحسن أداء الموظفين بشكل ملموس. فمن خلال دمج مبادئ QM كالتركيز على العميل، التحسين المستمر، وإشراك الموظفين—تمهض المؤسسات بنظم التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا والالتزام والإنتاجية وخفض معدلات التغيب والدوران. وتشير الدراسات إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً ($r \approx 0.65-0.74$) بين ممارسات الجودة ومؤشرات الأداء البشري. ويستلزم تحقيق أقصى استفادة من هذه العلاقة تهيئة قيادة داعمة، وبنية تقنية قوية لإدارة المعرفة، وبرامج تدريب وتطوير مستمرة، وثقافة تحسين مستمر مستندة إلى البيانات والأدلة.

وعليه يمكن القول ان تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الموارد البشرية يبدأ من التحولات التي تحدثها فلسفة إدارة الجودة في ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن ثم تؤدي هذه التغيرات الى تنمية الموارد البشرية وبالتالي رفع أدائها³⁶.

3.1. المطلب الأول: مقابلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة

تُبرز المقابلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة (QM) ترابطاً وثيقاً يعكس تداخلهما في دعم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة. إذ تؤكد هذه المقارنة أن تنمية الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة مستقلة، بل تُعدّ تجسيداً عملياً لمبادئ إدارة الجودة، في حين تُعدّ هذه الأخيرة أيضاً مرآة تعكس مدى فعالية سياسات وممارسات تنمية رأس المال البشري. ويمكن تحليل أوجه التشابه والتكامل بين المجالين من خلال المحاور التالية:

جدول 2 : مقابلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة

المحور	تنمية الموارد البشرية	إدارة الجودة
من حيث التعريف	تطوير كفاءات الأفراد وتلبية احتياجاتهم التدريبية والمهنية لتحسين أدائهم الداخلي ورضا "العميل الداخلي" (الموظف).	تحقيق وتجاوز توقعات العملاء الخارجيين عبر منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة، مع التركيز على رضاهم.
من حيث نقطة البدء	تقييم احتياجات "المستفيد" (الموظف/الإدارة) ووضع البرامج التدريبية بناءً على فهم دقيق لمتطلباتهم وأهدافهم المهنية.	تحديد هوية "العميل" الخارجي وفهم احتياجاته وتوقعاته لتصميم العمليات والسياسات التي تضمن إرضاء وتحسين المنتجات.
من حيث تطور المفهوم	تجاوز التدريب النظري ليشمل التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، وتمكين الموظفين، وتخطيط المسار المهني، في إطار استراتيجي.	توسع من مطابقة المواصفات الفنية إلى "الملاءمة للاستخدام" و"الاستجابة لتوقعات العميل"، مع تبني منظور شامل للجودة.
من حيث الوظيفة الأساسية	تعزيز قدرات الأفراد والفرق داخلياً ورفع مستوى الأداء الوظيفي لتحقيق نتائج أفضل داخل المؤسسة.	تحسين المنتجات والخدمات لزيادة ولاء العملاء الخارجيين وضمان تنافسية المؤسسة في السوق.
من حيث مفهوم العملية	نظام مفتوح يشمل عمليات التحليل، التصميم، التنفيذ، والتقييم المستمر لتحسين مهارات الموظفين وكفاءاتهم.	نظام مفتوح يعتمد على عمليات القياس، التحسين، والمراجعة الدورية لضبط وضمان جودة العمليات والمنتجات.

³⁶ من اعداد الطالبين بالاعتماد على المصدر: نجمة عباس، دور إدارة الجودة وانعكاساتها على مجال إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012، ص 13.

إن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة هي علاقة تكاملية تنسم بالتداخل المفاهيمي والوظيفي. فكل منهما يعزز الآخر ويساهم في بناء منظمة متعلمة، مرنة، وموجهة نحو تحقيق القيمة، سواء عبر تأهيل الأفراد أو تحسين العمليات. لذا، فإن دمج برامج الجودة مع خطط تنمية الموارد البشرية يُعدّ توجّهًا استراتيجيًا لمواجهة التحديات التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة³⁷.

3.2. المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة

تُعدّ إدارة الموارد البشرية حجر الأساس في تطبيق نظام إدارة الجودة (QM)، إذ إن تحقيق مستويات عالية من الجودة يعتمد بشكل جوهري على الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري. يتطلب هذا من المؤسسات أن تولي اهتمامًا خاصًا بكافة مراحل دورة حياة الموظف، بدءًا من التوظيف والاختيار، مرورًا ببرامج التدريب والتطوير، وصولاً إلى نظم التعويض والتحفيز. إذ إن أداء الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية هو ما يحدد فعليًا مستوى الجودة الكلي الذي يمكن للمؤسسة بلوغه.

أولاً: التوظيف كأداة استراتيجية لدعم ثقافة الجودة

تُعدّ عملية التوظيف نقطة الانطلاق الأساسية في تأسيس وترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة. فنجاح برامج إدارة الجودة يرتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة الكفاءات البشرية التي تُعهد إليها مسؤولية تنفيذ هذه البرامج. لذلك، يجب أن تستند عملية التوظيف إلى اختيار أفراد يمتلكون مزيجاً من المعرفة النظرية، المهارات الفنية، والقدرات السلوكية، بالإضافة إلى القابلية لتعلم وتبني مبادئ فلسفة الجودة.

في هذا السياق، تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور محوري في تصميم سياسات جذب وانتقاء الكفاءات، من خلال أدوات مثل تحليل الوظائف، المقابلات السلوكية، واختبارات الكفاءة، بما يضمن مواءمة الموارد البشرية مع متطلبات الجودة.

³⁷ من اعداد الطالبين بالاعتماد على المصدر: علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 250

ومن المهم أيضاً أن يتم تزويد المتقدمين بمعلومات دقيقة عن طبيعة الوظائف الشاغرة، في إطار ما يُعرف بـ "الواقعية في التوظيف (Realistic Job Preview)"، حيث تساعد هذه الخطوة على تعزيز التوافق الوظيفي وتقليل احتمالية الفشل الوظيفي المبكر³⁸.

ثانيًا: التدريب والتطوير بوصفه ركيزة لتحسين الأداء

تعتبر برامج التدريب والتطوير من أبرز أدوات تنمية رأس المال البشري في بيئة الجودة، ويُفترض أن تركز هذه البرامج على ثلاثة محاور رئيسية:

1. الجانب المعرفي: (Cognitive) نشر مبادئ وفلسفة إدارة الجودة بين الموظفين، مثل مفاهيم التحسين المستمر، تمكين العاملين، والقيادة التشاركية.
 2. الجانب الفني: (Technical) تدريب الموظفين على استخدام أدوات الجودة الإحصائية (مثل خرائط السيطرة، مخططات باريتو، مخططات السبب والنتيجة)، والمشاركة في دوائر الجودة وحلقات التحسين.
 3. الجانب السلوكي: (Behavioral) تطوير المهارات الشخصية، مثل حل المشكلات، اتخاذ القرار الجماعي، العصف الذهني، ومهارات الاتصال الفعال مع العملاء الداخليين والخارجيين.
- ووفقاً لنظرية "رأس المال البشري" لـ (Becker (1993، فإن الاستثمار في هذه الجوانب يُترجم إلى أداء وظيفي أعلى وقدرة أفضل على التكيف مع متغيرات بيئة العمل الديناميكية³⁹.

ثالثًا: أنظمة التعويض والتحفيز في ظل الجودة

³⁸ من اعداد الطالبين بالاعتماد على نجمة عباس، دور إدارة الجودة وانعكاساتها على مجال إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري، 2012، ص 17.16

³⁹ من اعداد الطالبين بالاعتماد على محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة في التدريب، ط2 القاهرة، مصر، الجديدة للنشر والتوزيع، 2000، ص.172.

تاريخياً، بُنيت أنظمة التعويض على أساس الأقدمية أو المسؤولية، إلا أن تطبيق إدارة الجودة يستدعي إعادة تصميم أنظمة الحوافز بحيث تكون أكثر انسجاماً مع فلسفة التحسين المستمر والعمل الجماعي. إن التركيز المفرط على الأداء الفردي قد يضعف روح الفريق ويقوّض جهود التحسين التعاوني.

لذلك، ينبغي أن تعتمد المؤسسات على أنظمة مرنة وموجهة نحو الأداء الجماعي والمهارات، مثل:

- الأجر حسب المهارة (Skill-based Pay)

- المشاركة في الأرباح (Gainsharing)

- الحوافز الجماعية المرتبطة بتحقيق أهداف الجودة

ورغم الجدل بين منظري الجودة مثل ديمينغ الذي كان يرفض ربط الأجر المباشر بتحسين الجودة ومفكري السلوك التنظيمي الذين يرون في الحوافز أداة لتوجيه السلوك، إلا أن التوجه الغالب اليوم في المؤسسات التي تتبنى QM يتمثل في مواءمة أنظمة الأجور مع أهداف الجودة، مع التركيز على المكافآت الرمزية وغير المالية (مثل التقدير، التمكين، والمسؤوليات القيادية) إلى جانب المكافآت المادية⁴⁰.

إن تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ضمن إطار الجودة يتطلب تحولاً استراتيجياً في طريقة النظر إلى الأفراد، فهم لم يعودوا مجرد منفذين للمهام، بل شركاء في تحقيق التميز المؤسسي. وتكمن فعالية هذا الدور في تكامل عناصر التوظيف الفعال، التدريب المنهجي، وأنظمة التحفيز العادلة، بما يعزز من ثقافة الأداء العالي ويسهم في بناء مؤسسة مرنة وقادرة على المنافسة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

3.3. المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة

إن تطبيق إدارة الجودة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم أداء العاملين بطريقة تقليدية لأنه لا يتماشى مع مبادئها واعتماد نظام آخر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة.

والجدول التالي يمثل مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة:

⁴⁰ من أعداد الطالبين بالاعتماد على محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة في التدريب، ط2 القاهرة، مصر، الجديدة للنشر والتوزيع، 2000.

جدول 3: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	تقييم الاداء في ظل إدارة الجودة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم تقييم أداء الأفراد حسابيا، ولا يتم مدهم بالتغذية العكسية.	يشارك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون من التغذية العكسية مستقبلا.
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل وعلى الأشخاص في نفس الوقت.
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء.

المصدر: محمد عبد الغني حس هلال، مهارات إدارة الجودة في التدريب، القاهرة، مصر الجديدة للنشر

والتوزيع، 2000 ص. 165.

يُعدّ تقييم أداء الموارد البشرية أحد المكونات الجوهرية ضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة (QM)، حيث يُنظر إليه كوسيلة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، وليس مجرد أداة رقابية. وتتميز مقارنة الجودة في هذا المجال بكونها أكثر شمولية، وموضوعية، وعدلاً مقارنة بالنماذج التقليدية التي كثيراً ما تُبنى على معايير ذاتية أو غير قابلة للقياس.

أولاً: تركيز التقييم على رضا العميل الداخلي والخارجي

وفقاً لمبدأ "التركيز على العميل"، الذي يُعد حجر الزاوية في إدارة الجودة، يُصبح رضا العميل هو المعيار الأساسي للحكم على جودة الأداء. إلا أن مفهوم "العميل" في هذا السياق لا يُقصر على الزبون الخارجي فحسب، بل يشمل أيضاً العملاء الداخليين، أي الموظفين، المسؤولين، وحتى الموردين والشركاء. وبالتالي، يتعدد أطراف التقييم وتتوسع زاوية النظر للأداء، ما يمنح عملية التقييم طابعاً متعدد الأبعاد يعكس واقع الأداء بدقة أكبر.

ثانياً: مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتقييم الأداء

تُعزز إدارة الجودة ثقافة التمكين والمشاركة، حيث يُمنح العاملون دوراً فعالاً في صياغة أهدافهم المهنية والمشاركة في تصميم معايير التقييم. كما يشمل النظام التقييمي الحق في التقييم الذاتي وتقييم الزملاء، في إطار ما يُعرف بمنهجية التقييم 360 درجة، التي أثبتت فعاليتها في تحسين التفاعل التنظيمي وتعزيز الشفافية. هذا التوجه يتماشى مع فلسفة "الملكية المشتركة" للأداء، التي تُشجع الموظفين على تحمل المسؤولية والمبادرة في تطوير أدائهم الشخصي والجماعي.

ثالثاً: الانتقال من التقييم الفردي إلى تقييم جماعي

في مقابل النموذج التقليدي الذي يُركّز على الأداء الفردي، تُولي إدارة الجودة أهمية خاصة للعمل الجماعي، باعتباره ركيزة لتحقيق الجودة. وبالتالي، تُصبح فرق العمل وحدة التقييم الأساسية، مما يُعزّز التعاون، يقلل من النزعة الفردية، ويشجع على التكاتف نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً: موضوعية التقييم وتعدد مصادره

النماذج التقليدية لتقييم الأداء كثيراً ما تعتمد على صفات شخصية غير ملموسة مثل الولاء أو الالتزام، وهي معايير قد تكون عرضة للتحيز بسبب اختلاف تفسيرها من طرف لآخر. أما نظام إدارة الجودة فيُعالج هذه الإشكالية من خلال اعتماد مصادر تقييم متعددة (رئيس مباشر، زملاء، مرؤوسين، عملاء)، إلى جانب معايير قابلة للقياس مستمدة من الأداء الفعلي والنتائج المحققة.

وقد أظهرت الدراسات أن تعدد مصادر التقييم مثل نموذج (Degree Feedback-360) يُقلل من احتمالية التحيز، ويُساهم في تحقيق درجة أعلى من العدالة والموثوقية في نتائج التقييم، مما ينعكس بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، التحفيز الداخلي، والانخراط المهني.

إن نظام تقييم الأداء في ضوء إدارة الجودة يُمثل تحولاً نوعياً من الرؤية الضيقة والرقابية إلى نظام تفاعلي تشاركي يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة عبر تطوير الأفراد والفرق. ويتميز هذا النظام بقدرته على تعزيز العدالة التنظيمية، تحقيق التطوير المستمر، ومواءمة الجهود الفردية مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، مما يجعله خياراً أمثل في بيئات العمل الحديثة القائمة على الابتكار والتحسين المستمر⁴¹.

3.4. المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة

تحسين أداء الموارد البشرية يُعد أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغيرات. وقد أصبح معيار تميز المؤسسات اليوم لا يُقاس فقط بامتلاكها للتكنولوجيا الحديثة أو الموارد المادية، بل بقدرتها على تنمية رأس مالها البشري واستثماره بكفاءة. فالعاملون هم المحرك الأساسي للإبداع، والضامن لتحقيق الأداء الفعال والاستدامة التنظيمية.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء في ضوء إدارة الجودة

يُشير تحسين الأداء إلى عملية منهجية تهدف إلى تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. وتبدأ هذه العملية بتحليل دقيق للوضع الراهن، يليه تحديد الانحرافات أو نقاط الضعف، ثم وضع خطة تدخل فعالة لتحسين النتائج المرجوة. في إطار إدارة الجودة (QM)، يُنظر إلى تحسين الأداء بوصفه مساراً متواصلاً للتطوير، يشمل جميع مستويات التنظيم، ويرتكز على التحسين المستمر (Continuous Improvement) الذي يتطلب التفاعل الفعال بين الأفراد والنظام.

ثانياً: التدريب كوسيلة استراتيجية لتحسين الأداء

وفقاً لمنهجية إدارة الجودة، يُعتبر التدريب استثماراً طويل الأجل يهدف إلى بناء قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم الفكرية والسلوكية والتقنية، وهو أمر حيوي لتحقيق الجودة المستدامة. لا يُنظر إلى التدريب كحدث معزول، بل كعملية متكاملة تمر بثلاث مراحل أساسية:

أ- ما قبل التدريب: إعداد الأفراد وتحفيزهم

⁴¹ من اعداد الطالبين بالاعتماد على -قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ص. 293.

في هذه المرحلة، من المهم إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية، آخذين بعين الاعتبار الخلفيات المعرفية والمهارية للعاملين. يجب أن يُفهم التدريب من قبل الموظفين كفرصة للتطور الذاتي وليس كمهمة مفروضة. ويُوصى بإشراك العاملين في تحديد أهداف التدريب ومناقشة تطلعاتهم المهنية، بما يرسّخ لديهم الشعور بالملكية والانخراط في البرنامج التدريبي.

ب- أثناء التدريب: مراقبة التنفيذ وتحسينه

تتطلب مرحلة التنفيذ رقابة دقيقة ومستمرة لضمان فعالية التدريب وتحقيق أهدافه. تشمل الرقابة: جودة المحتوى التدريبي، كفاءة المدربين، ملاءمة البيئة التدريبية، ومستوى التفاعل والاندماج من قبل المتدربين. وفي حال ظهور أي انحرافات عن المخطط، يجب التدخل السريع لإجراء التعديلات اللازمة، من خلال التنسيق بين الإدارة والمسؤولين عن التدريب، بما يضمن الاستفادة القصوى من الاستثمار المعرفي.

ج- ما بعد التدريب: التفعيل والمتابعة

عقب انتهاء التدريب، يجب أن يُمنح الموظف الفرصة لتطبيق المعارف والمهارات الجديدة على أرض الواقع، من خلال إسناد مهام تتوافق مع الكفاءات المكتسبة. عدم استثمار ما تم تعلمه يؤدي إلى فقدان الأثر التدريبي، ويُفقد البرنامج جدواه. كما يجب إدماج التدريب ضمن منظومة التطوير المهني المستمر، حيث يُنظر إليه كعملية ديناميكية تتفاعل مع مستجدات العمل وتحديات المحيط الخارجي.

ثالثاً: إدارة الجودة وتحقيق استدامة الأداء

ترتبط إدارة الجودة بفلسفة "التحسين المستمر" التي لا تكتفي بتحقيق النتائج بل تسعى لتطويرها دوماً. ولهذا، فإن تحسين أداء الموارد البشرية في هذا الإطار لا يُعد خياراً بل ضرورة استراتيجية لضمان الابتكار التنظيمي، والقدرة على التكيف، وتعزيز الميزة التنافسية. كما تُبرز الجودة العلاقة الوثيقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وفعالية الأداء، حيث تُصبح المؤسسة كياناً مرناً قادراً على الاستجابة الفعالة للتغيرات الخارجية عبر تنمية مواردها البشرية باستمرار.

إن تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة يُمثل توجهاً علمياً وعملياً يركز على التدريب المنهجي، التمكين، والمشاركة الفعالة، ويُعد استثماراً حيويًا لتحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المستدام. ومن خلال دمج التدريب ضمن

استراتيجية الجودة، تستطيع المؤسسات بناء فرق عمل قادرة على مواجهة تحديات العصر، وتحقيق الأهداف بكفاءة ومهنية عالية⁴².

خاتمة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح بجلاء أن المورد البشري يُمثل الركيزة الأساسية والمورد الاستراتيجي الأهم في تحقيق نجاح واستدامة المؤسسات المعاصرة. ولم يعد من الممكن تجاهل الدور الحاسم الذي يلعبه العنصر البشري في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

في هذا السياق، برزت إدارة الجودة (QM) كمنهج إداري معاصر، يعتمد على فلسفة شمولية تُركز على تحسين مستمر لكافة جوانب العمل التنظيمي، ويقوم جوهرها على تكامل الأدوار بين النظام والإنسان داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين إدارة الجودة وأداء الموارد البشرية علاقة تفاعلية تقوم على أساس التكامل والتأثير المتبادل. فنجاح تطبيق مبادئ الجودة لا يمكن أن يتحقق دون إشراك العنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي لأي تغيير أو تطوير تنظيمي.

وعليه، تُصبح إدارة الموارد البشرية مطالبة بإعادة تصميم سياساتها وهياكلها وأنظمتها بما يتوافق مع فلسفة الجودة، وبما يُعزز من قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الاستراتيجية. ويتطلب ذلك تكييف أنظمة التوظيف، التقييم، التحفيز، والتعويضات بشكل يعكس قيم الجودة والتمكين، ويرسخ ثقافة المشاركة والمسؤولية الجماعية عن الأداء.

وعلى الجانب المقابل، ينبغي على منظومة إدارة الجودة أن تُدرك بعمق أن تحقيق جودة شاملة ومستدامة لا يُمكن أن يتم إلا من خلال الاستثمار المستمر في تنمية المورد البشري، وتعزيز مهاراته، ورفع كفاءته الفنية والسلوكية. ويُعتبر التدريب المستمر والتطوير المهني أحد أهم الآليات لتحقيق هذا الهدف، إذ لا يُنظر إليه كمجرد نشاط وظيفي، بل كاستثمار استراتيجي يُسهم في خلق قيمة مضافة ويعزز من جاهزية الأفراد لمواجهة تحديات التغيير والتطور التكنولوجي.

⁴² من اعداد الطالبين بالاعتماد على -قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ص. 296.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن تحقيق مستويات عليا من الجودة يتطلب اعتماد المنظمات على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية، مع التركيز على خلق بيئة عمل تدعم التعلم المستمر، والمشاركة الفعّالة، وتحفز على الإبداع والتميز. فالعنصر البشري لم يعد مجرد منفذ للمهام، بل شريك حقيقي في صياغة وتطبيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة: مجموعة

Techno Cast

1. المبحث الأول: تقديم الشركة

1.1. المطلب الأول: الهوية العامة

في هذا الجزء نتطرق إلى الهوية العامة لمجموعة TECHNO CAST عبر عرض مبسط لمعلوماتها الأساسية وأهم معالم انطلاقها:

جدول 4 : الهوية العامة للشركة

التفاصيل	البند
TECHNO CAST Group	الاسم التجاري
2008 في بلدية داموس بولاية تيبازة	سنة التأسيس
شركة خاصة (Privately Held)	الشكل القانوني
Business Consulting and Services	المجال الصناعي
200-51 موظفًا	حجم الموظفين
Zone Urbaine Lot n° 2 Ahmed Zabana, Douaouda 42015, الجزائر	المقر الرئيسي

التفاصيل	البند
"Votre partenaire pour des solutions de maintenance efficaces."	الشعار التسويقي

خلفية الانطلاقة

تأسست TECHNO CAST Group عام 2008 بفريق صغير متحمس في بلدية داموس بولاية تيبازة. في البداية، ركزت المجموعة جهودها على صيانة ناقلات الأحزمة (convoyeurs) وحماية المعدات من التآكل (anti-usure)، بالإضافة إلى تصنيع قطع الصب وصيانتها. هذا الانطلاق المتواضع، الذي اعتمد على خبرة تقنية ميدانية ورؤية واضحة لحاجات المصانع والمحاجر، أسس لقاعدة متينة مكنت الشركة من التوسع لاحقاً إلى مختلف القطاعات الصناعية.

المتطلبات التنظيمية والموقع

- الشكل القانوني: كشركة خاصة، تدار TECHNO CAST Group بملكية مستقلة دون طرح أسهمها للاكتتاب العام، مما يمنحها مرونة أكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة.
- الموقع: يقع المقر الرئيسي في المنطقة الحضرية رقم 2 بأحمد الزبانا في دواوودة (Tipaza)، وهو موقع استراتيجي يربط بين الموانئ الصناعية ومحاجر الأطراف، مما يسهل عمليات النقل والتوزيع.

1.2. المطلب الثاني: الرسالة والرؤية والقيم الأساسية 43

1. المهمة: تتمثل رسالة مجموعة TECHNO CAST في تقديم حلول صيانة موثوقة ومُخصّصة للصناعات الثقيلة، حيث تلبي احتياجات مصانع الأسمنت، ومقالع الحصى، والمحاجر، والمناجم، والصلب، والأجر وغيرها من القطاعات الصناعية. تنطلق الرسالة من الحرص على:

- دقة التنفيذ: تصميم برمجيات الصيانة والعمليات الفنية بناءً على تحليل دقيق لظروف كل منشأة.

- الكفاءة التشغيلية: التقليل من وقت التوقف وضمان استمرار الإنتاج بأقل كلفة ممكنة.
- الاعتمادية: اعتماد معايير صارمة في اختيار المواد وتنفيذ الأعمال لضمان استقرار المعدات والأجزاء لفترات طويلة.

2. الرؤية

تسعى TECHNO CAST Group لأن تكون الشريك المرجعي الأول في مجال حلول الصيانة على المستويين الوطني والإقليمي، وذلك من خلال:

- التوسع المدروس في تقديم خدمات متعددة القطاعات تواكب تطورات الصناعة.
 - الابتكار المستمر في تقنيات الصيانة الوقائية والتنبؤية (Predictive Maintenance) عبر دمج أدوات رقمية وتحليلات متقدمة.
 - تعزيز تنافسية العملاء عبر رفع مستوى الاعتمادية وخفض تكاليف الصيانة الإجمالية لديهم.
- هذا الطموح يُختصر في شعارها:

“Votre partenaire pour des solutions de maintenance efficaces.”

3. القيم

تُشكل القيم إطارًا ثقافيًا وسلوكيًا لكل أنشطة TECHNO CAST ، ويمكن تلخيصها في المحاور التالية:

- **الجودة (Quality)**
 - الالتزام بنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ، وضمان متابعة دورية للتدقيق الداخلي والخارجي للتأكد من تحقيق معايير الأداء.
- **الاستدامة والمسؤولية البيئية (Environment & Sustainability)**
 - تبني سياسات متشددة لحماية البيئة من خلال تقنيات معالجة المخلفات وتقليل الانبعاثات والاهتمام بإدارة الموارد.
- **الاعتمادية والامتثال (Reliability & Compliance)**

- ضمان التوافق مع الشهادات والمعايير الدولية، مثل ISO 14001 للبيئة، وتطبيق إجراءات صارمة للسلامة المهنية.

1.3. المطلب الثالث: مجالات النشاط والخدمات

جدول 5 : مجالات النشاط والخدمات

المجال	الخدمات الرئيسية	الوصف
Anti-usure Maintenance	– Hardfacing– Overlay Welding	تقوية الأسطح المعرضة للتآكل والاحتكاك باستخدام طبقات معدنية متخصصة تزيد من عمر المعدات في المحاجر والمناجم.
Cathodic Protection (CP)	– Design & Installation of CP Systems– Sacrificial Anodes Maintenance– Data Logging & Monitoring	حماية الهياكل المعدنية (أنابيب، خزانات) من التآكل عبر تقنيات الحماية الكاثودية، مع متابعة دورية لأداء الأنظمة.
Pipelines & Structures	– Welding & Fabrication– Coating & Lining– Structural Repairs	تنفيذ وصيانة شبكات الأنابيب والهياكل الفولاذية باستخدام عمليات لحام متقدمة وطلاءات مضادة للتآكل وفق معايير صناعة النفط والغاز.
Rotating Equipment Services	– Overhaul & Repairs– Vibration Analysis– Dynamic Balancing	صيانة وإصلاح المضخات والتوربينات والمحركات الدوارة، مع استخدام تحليل الاهتزازات والتوازن

المجال	الخدمات الرئيسية	الوصف
		الديناميكي لتحسين الأداء وتقليل الأعطال.
Drilling Waste Management	– Solid & Liquid Waste Treatment– SLB® Shakers - Maintenance– Waste Recycling Solutions	معالجات مخلفات الحفر الصناعية (الصلبة والسائلة)، وصيانة معدات فصل المخلفات، وتطبيق حلول إعادة الاستخدام لتقليل الأثر البيئي.
EPC (Engineering-Procurement-Construction)	– Turnkey Project Delivery– Project Management– Procurement & Logistics	تقديم مشاريع «مفتاح في اليد» تشمل التصميم الهندسي، وتوريد المواد، وتنفيذ البناء، مع إدارة متكاملة للمشاريع من البداية حتى التسليم.
Technical Field Services	– On-site Technical Support– Preventive Maintenance Programs– Training & Competency Development	فرق ميدانية متخصصة لدعم عمليات الصيانة الوقائية، وتدريب فرق العملاء على أحدث الممارسات التقنية، وضمان استمرارية التشغيل.
Consulting & Inspection	– Quality Audits (ISO 9001:2015)– Non-Destructive Testing (NDT)– Compliance & Safety Assessments	خدمات استشارية للتدقيق الداخلي والخارجي على نظام إدارة الجودة، وفحوصات غير تدميرية للمكونات،

المجال	الخدمات الرئيسية	الوصف
		وتقييمات السلامة والامتثال للمعايير الدولية.

1.4. المطلب الرابع: الشهادات المتحصل عليها

جدول 6 : الشهادات المتحصل عليها

الشهادة	الوصف	الحالة
ISO 9001:2015	المعيار الدولي لنظم إدارة الجودة، يهدف إلى تحسين رضا العميل وفعالية المنظمة من خلال نهجٍ منهجي وشامل للجودة.	حاصلة عليه بنجاح (certificat TÜV Rheinland ID 9000025105)
ISO 14001:2015	المعيار الدولي لنظم إدارة البيئة، يهدف إلى تقليل الأثر البيئي لأنشطة المنظمة وتحسين أدائها البيئي.	قيد الحصول عليها في 2025
ISO 45001:2018	المعيار الدولي لنظم السلامة والصحة المهنية، يهدف إلى خلق بيئات عمل آمنة ومنع المخاطر المهنية.	قيد الحصول عليها في 2025
IATF 16949:2016	المعيار الدولي لنظم إدارة الجودة في صناعة السيارات، يركز على التحسين المستمر ورضا متطلبات العملاء.	قيد الحصول عليها في 2025

2. المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات والمعطيات

2.1. المطلب الأول: عرض وتحليل المؤشرات الكمية

جدول 7 : عرض وتحليل المؤشرات الكمية

المؤشر	قبل تطبيق الجودة 2022	بعد تطبيق الجودة 2024
نسبة الغياب	25.42%	15.38%
دوران الموظفين	30.64%	50%
معدل فعالية التدريب	75%	90%
عدد التدريبات	0	5

المصدر: ادارة الموارد البشرية للشركة محل الدراسة

✚ تحليل نتائج مؤشرات الأداء قبل وبعد نظام إدارة الجودة

1. نسبة الغياب

- قبل التطبيق 25.42%
- بعد التطبيق 15.38%
- التحليل : شهدت الشركة انخفاضاً مقداره 10.04% في نسبة الغياب. يُعزى ذلك إلى وضوح الإجراءات والسياسات الموظفة ضمن إطار ISO 9001 ، حيث:
 - اعتمدت إدارة الموارد البشرية متابعة دورية لحضور الموظفين عبر نظام (SAP) ERP ، ما عزز من المساءلة والشفافية.

○ أدت ورش العمل التدريبية والتوعوية حول ثقافة الجودة إلى رفع مستوى الالتزام والانتماء، مما خفّض الغياب غير المبرر.

- الربط بالفرضية الثانية: هذا الانخفاض يدعم الفرضية بأن تطبيق نظام الجودة يُحسّن مؤشرات الحضور ويحدّ من الغياب.

2. دوران الموظفين (Turnover Rate)

- قبل التطبيق 30.64%
- بعد التطبيق 50.00%
- التحليل: على الرغم من توقعات الفرضية بانخفاض الدوران كدلالة على رضا الموظفين، إلا أنّه ارتفع بمقدار 19.36% بعد التطبيق. يمكن تفسير هذا الانعطاف بالنقاط التالية:

1. رفع معيار الأهلية: اشتراط مهارات جديدة (الالتزام بالمعايير، العمل الجماعي، توثيق الإجراءات) أدّى إلى خروج الموظفين غير المستعدين للتكيف.

2. التغيير التنظيمي: دمج ثقافة التحسين المستمر وتعديلات الوصف الوظيفي أطال مرحلة التكيف ولم تترافق دائماً مع دعم كافٍ لبعض الفئات.

3. فرص خارجية: اجتذاب شركات أخرى لخريجي تدريبات الجودة خفّض الاحتفاظ بالموظف.

- الربط بالفرضية الثانية: هذه النتيجة تعارض جزئياً الفرضية؛ إذ إن تأثير إدارة الجودة هنا كان مزدوج الأثر: حسّن بيئة العمل وجودة التدريب، لكنه رفع معايير القبول مما زاد من معدل دوران الموظفين.

3. معدل فعالية التدريب

- قبل التطبيق 75%
- بعد التطبيق 90%
- التحليل: ارتفع المعدل بمقدار 15%. يُعزى ذلك إلى:

- اعتماد مناهج تدريبية معيارية معتمدة على تحليل الاحتياجات الوظيفية وفق متطلبات ISO.
- وجود خطط متابعة وتقييم أداء بعد التدريب (قياس ما قبل/ما بعد) تضمن استدامة المكتسبات.
- الربط بالفرضية الثانية: هذا التحسن يؤكد أثر تطبيق نظام الجودة في رفع فعالية التدريب عبر رفع معيار الأداء وتفعيل التقييم الدوري.

4. عدد الدورات التدريبية

- قبل التطبيق 0 دورة
- بعد التطبيق 5 دورات
- التحليل: لم تكن هناك برامج منظمة للتدريب قبل تطبيق النظام، بينما نفذت إدارة الجودة خمس دورات متخصصة خلال فترة الدراسة، شملت:

1. مبادئ ومفاهيم ISO 9001

2. توثيق العمليات والإجراءات

3. مهارات التواصل والعمل الجماعي

4. استخدام نظام SAP لإدارة الموارد البشرية

5. تقنيات قياس رضا الموظف

- الربط بالفرضية الثانية: يثبت هذا التغيير التأثير الإيجابي لإدارة الجودة في تعزيز الاستثمار التنموي بالبشر عبر إطلاق برامج تدريبية مستمرة.

5. الخلاصة العامة

- تدعم بيانات نسبة الغياب وفعالية التدريب وعدد الدورات الفرضية القائلة بأن تطبيق نظام إدارة الجودة له أثر إيجابي واضح على مؤشرات متعددة لأداء الموارد البشرية.

- تُظهر بيانات دوران الموظفين نتيجة معقدة؛ إذ إن تطبيق الجودة رفع المعايير بكل ما فيه من إيجابيات، لكنه أدى إلى فقدان بعض الموظفين غير القادرين على التكيف أو غير المهتمين بالتغييرات.

6. التوصيات:

1. تبني برامج تأهيلية موازية لرفع قدرات الموظفين الحاليين قبل تغيير معايير التوظيف؛
2. متابعة مؤشرات الدوران لأسباب الخروج (Exit Interviews) وتصميم خطط احتفاظ بالموظفين الرئيسيين؛

2.2. المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجية شركة Techno-Cast في ظل إطار نظام إدارة الجودة

44

تمثل استراتيجية شركة Techno-Cast نموذجًا يُبرز التكامل بين الرؤية التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة (QM)، مع وجود نقاط قوة ملحوظة وفجوات تحتاج إلى معالجة لتعزيز الفعالية. فمن ناحية نقاط القوة، تُظهر الاستراتيجية التزامًا واضحًا بمبدأ التركيز على العميل، وذلك عبر أهداف محددة لتحسين رضا العملاء وتعزيز الولاء من خلال تواصل فعال، وهو ما يتوافق مع جوهر QM الذي يضع العميل في صلب الأولويات. كما تُبرز الاستراتيجية سعيًا جادًا نحو التحسين المستمر، من خلال مؤشرات أداء قابلة للقياس مثل "معدل احترام المواعيد" و"معدل الإنتاجية"، مما يعكس حرصًا على رفع الكفاءة التشغيلية، وهو ركن أساسي في فلسفة QM إلى جانب ذلك، تُولي الشركة اهتمامًا لمشاركة الموظفين عبر سياسات تحفيزية وتدريبية، ما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. فوجود أهداف مرتبطة بكفاءة التوظيف والتدريب يُشير إلى إدراك لأهمية العنصر البشري في نجاح QM، حيث يُعتبر تمكين الموظفين شرطًا حاسمًا لتحقيق التحسين المستمر. كما أن دمج معايير البيئة والسلامة (HSE) ضمن الاستراتيجية، مثل خفض الحوادث وترشيد استهلاك الموارد، يُعزز التزام الشركة بالمسؤولية المجتمعية، وهو بُعدٌ تزداد أهميته في النماذج الحديثة لإدارة الجودة. من ناحية أخرى، تُكشف الاستراتيجية عن نقاط ضعف تتطلب مراجعة لضمان توافيقها الأمثل مع متطلبات QM. أولًا، يُلاحظ غياب آليات مُحددة لجمع تغذية راجعة مفصلة من العملاء، مثل استطلاعات الرضا الدورية أو قنوات اتصال تفاعلية، مما يُضعف القدرة على قياس تأثير مبادرات الجودة بدقة. ثانيًا، على الرغم من وجود مؤشرات أداء، فإنها تظل عامةً في بعض الأحيان (كـ "معدل رضا العملاء") دون تفصيل للمعايير الفرعية (كجودة المنتج أو سرعة الاستجابة)، مما

يُحدّد من فاعلية التحليل التحسيني. ثالثًا، تُهمش الاستراتيجية دور المشاركة الفعّالة للموظفين في صنع القرار، إذ لا توجد مؤشرات لقياس مبادراتهم أو تأثيرها على العمليات، وهو ما يتعارض مع مبدأ "التمكين" الذي تركز عليه QM. أما على صعيد التكامل بين الإدارات، فبالرغم من وضوح توزيع المهام بين الوحدات الوظيفية (كالموارد البشرية والتوريد)، يظل التنسيق بينها غامضًا، لا سيما فيما يخص تعزيز التعاون لتحقيق أهداف الجودة. فغياب آليات واضحة لاجتماعات تخطيطية مشتركة أو مشاريع متعددة الإدارات قد يُبطئ تطبيق QM، الذي يعتمد بالأساس على تفاعل كافة الأطراف. ختامًا، تُقدم استراتيجية Techno-Cast إطارًا واعدًا لتبني إدارة الجودة، مع تركيز قوي على العميل والتحسين المستمر، إلا أنّ نجاحها مرهونٌ بمعالجة الفجوات المتعلقة بقياس الأداء التفصيلي، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحسين التكامل بين الإدارات. وبذلك، يمكن للشركة الانتقال من مرحلة "الالتزام النظري" بالجودة إلى مرحلة "التطبيق الفعّال" الذي يُترجم إلى تميّز تنافسي مستدام.

تمثل الجداول التالية الإستراتيجية كاملة بكل تفاصيلها:

SPA TECHNO CAST ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda W/Tipaza. Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99 www.technocast.dz / info@technocast.dz	Processus Direction	
	Déploiement Stratégique	
PDIR-ST-03	Version : 02	Édition : 01
Date : 25/07/2024		Page 1 sur 2

Politique	Objectifs	Indicateurs	Processus
-Se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables à notre activité et aux autres besoins et attentes des parties prenantes	1. Assurer la performance du SMI.	1. Taux de réalisation des objectifs.	1. Direction
-Optimiser les ressources par la mise en exploitation de notre système d'information pour une meilleure maîtrise de nos activités,			
-Satisfaire les exigences clients en assurant une communication permanente basée sur des relations sincères d'une part. de l'autre développer l'image de l'entreprise pour assurer la fidélisation des clients.	1. Satisfaire les clients 2. Réaliser le chiffre d'affaires. 3. Décrocher des préqualifications.	1. Taux de satisfaction clients 2. Taux de réalisation CA. 3. Taux de préqualification.	1. Commercial
-Améliorer de façon continue les résultats de la qualité des prestations, du système, de la satisfaction client et atteindre progressivement l'excellence.	Respecter les délais du service Assurer un service conforme	4. Taux de service conforme 5. Taux de respect des délais	Commercial
-Renforcer l'implication du personnel (Sensibilisation/formation et participation du personnel à tous les niveaux) grâce à une politique de motivation claire et rigoureuse.	1. Assurer l'efficacité des recrutements 2. Assurer l'efficacité des formations	1. Taux d'efficacité des recrutements 2. Taux d'efficacité des formations.	1. GRH
-Développer les produits ciblant d'autres segments,	1. Assurer l'efficacité du sourcing	1. Taux d'offres non déposées, dues au procurement.	1. Procurement
-Améliorer la compétitivité sur le marché Algérien et étendre notre activité à l'international	2. Réduire le cout des surestaries	2. Taux des surestaries	2. Supply chain
			Commercial
-Développer les produits ciblant d'autres segments, -Améliorer la compétitivité sur le marché Algérien et étendre notre activité à l'international -Satisfaire les exigences clients en assurant une communication permanente basée sur des relations sincères d'une part. de l'autre développer l'image de l'entreprise pour assurer la fidélisation des clients. -Améliorer de façon continue les résultats de la qualité des prestations, du système, de la satisfaction client et atteindre progressivement l'excellence.	1. Respect des délais 2. Assurer la réalisation des missions et livraisons. 3. Satisfaction demande produits 5. Eviter les non-conformités 6. Respecter le plan de prospection 7. Rendement Synthétique 8. Eviter les ruptures des stocks 9. Conformité du produit 10. Conformité production	1. Taux de respect des délais. 2. Taux de réalisation des missions et livraisons. 3. Taux de respect des délais 4. Taux Satisfaction demande 5. Taux de non-conformité 6. Taux respect du plan prospection 7. Taux du TRS 8. Taux des réclamations 9. Taux des conformités 10. taux de production conforme	1. Fabrication 2. Gestion Logistique 3. Supply Chain 4. Commercial 5. Achat automotive 6. production automotive
	1. Réaliser les affaires. 2. Respect des délais	1. Taux d'offres techniques retenues. 2. Taux de respect des délais.	1. Engineering
- Promouvoir un milieu de travail sain par l'amélioration des conditions de travail de nos employés et partenaires en maîtrisant les incidents et en les Prévenant de leurs occurrences - Prévenir la pollution de l'environnement par une meilleure maîtrise des déchets générés par nos activités et la rationalisation de la consommation des ressources naturelles et énergétiques en conformité avec les exigences applicables	1. Elimination d'accident de travail	1. Nombre D'accidents 2. Taux de fréquence des accidents du travail	1. HSE
	2. Réduire les consommations d'Energie et d'eau	3. Nombre de maladies professionnelles enregistrées 4. Quantité d'eau consommé 5. Quantité d'électricité Consommé	

2.3. المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لشركة SPA TECHNO Cast في ظل إطار نظام

إدارة الجودة

1.3.2. تحليل الهيكل التنظيمي الاولي لشركة SPA TECHNO Cast وعلاقته بنظام إدارة

الجودة

الشركة قدمت للرقابة الخارجية (الجهة المانحة للشهادة) هيكلًا تنظيميًا يراعي المعايير المطلوب توفرها (DRH و

QHSE) مستقلتان، وشبكات اتصال واضحة لكنها تصرّ عمليًا على استعمال هيكل يركّز السلطة ويقلّل من دور الإدارة

الوسطى والدعم الاستشاري.

يُظهر الهيكل التنظيمي الفعلي لشركة TECHNO CAST درجة عالية من المركزية وتركيز السلطة في القمة، مما

يقيد استقلالية المدراء الوسطيين ويحدّ من قدرتهم على المبادرة وحل المشكلات بصورة فورية. كما أدخلت وظائف حيوية

مثل إدارة الموارد البشرية (DRH) وضمان الجودة (QHSE) ضمن وحدة "الدعم العام" Global Support، فتم تصنيفها

كوظائف تقنية ثانوية بدلاً من كونها وظائف استراتيجية؛ وهذا يُضعف نزاهة عمليات التوظيف والتدقيق الداخلي ويُقلّل

من فعالية البرامج التحليلية والتدريبية التي تصممها الموارد البشرية. فضلاً عن ذلك، تعاني المسميات غير الموحدة

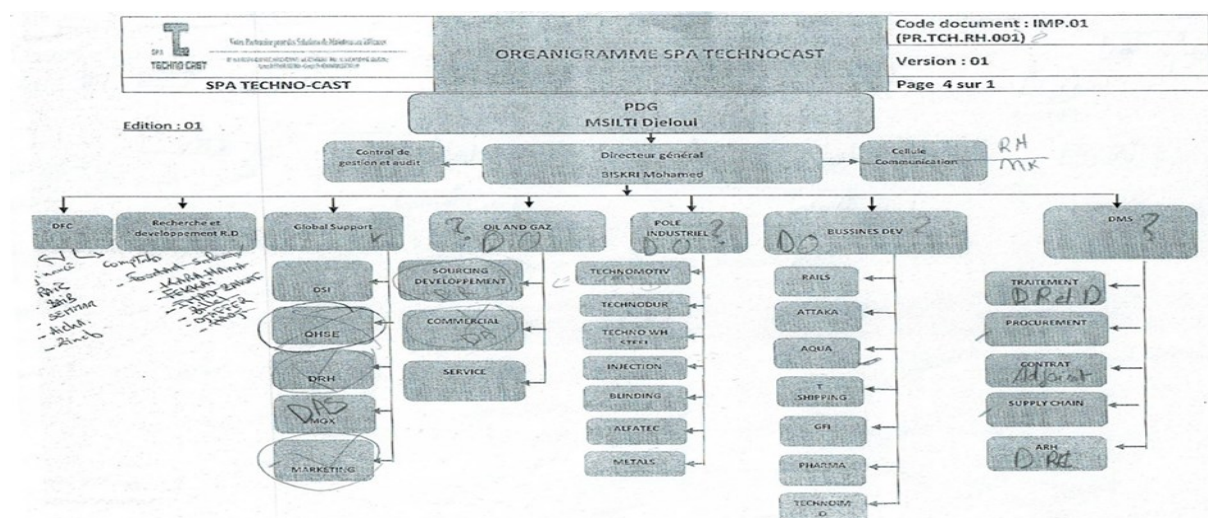
للأقسام (DMS، DFC، MGX...) من غياب القواميس الوظيفية المعيارية، ما يؤلّد لبساً لدى الموظفين الجدد ويبطئ من

عملية الاندماج والتكيف، بالتالي ينعكس سلباً على مؤشرات أداء الموارد البشرية كالاحتفاظ بالكوادر وكفاءة التدريب.

وتأتي هذه الممارسات غير المتسقة في تناقض صارخ مع الهيكل الرسمي المقدم للهيئات المانحة لشهادات ISO، ما يفضي إلى

هدر في الجهد المؤسسي ويقوض مصداقية نظام الجودة لدى الموظفين، فيُضعف روح الانتماء ويزيد من مقاومة التغيير،

ومن ثمّ يعيق تحقيق الأهداف المرجوة في تطوير القوى البشرية ودعم ثقافة التحسين المستمر داخل الشركة.

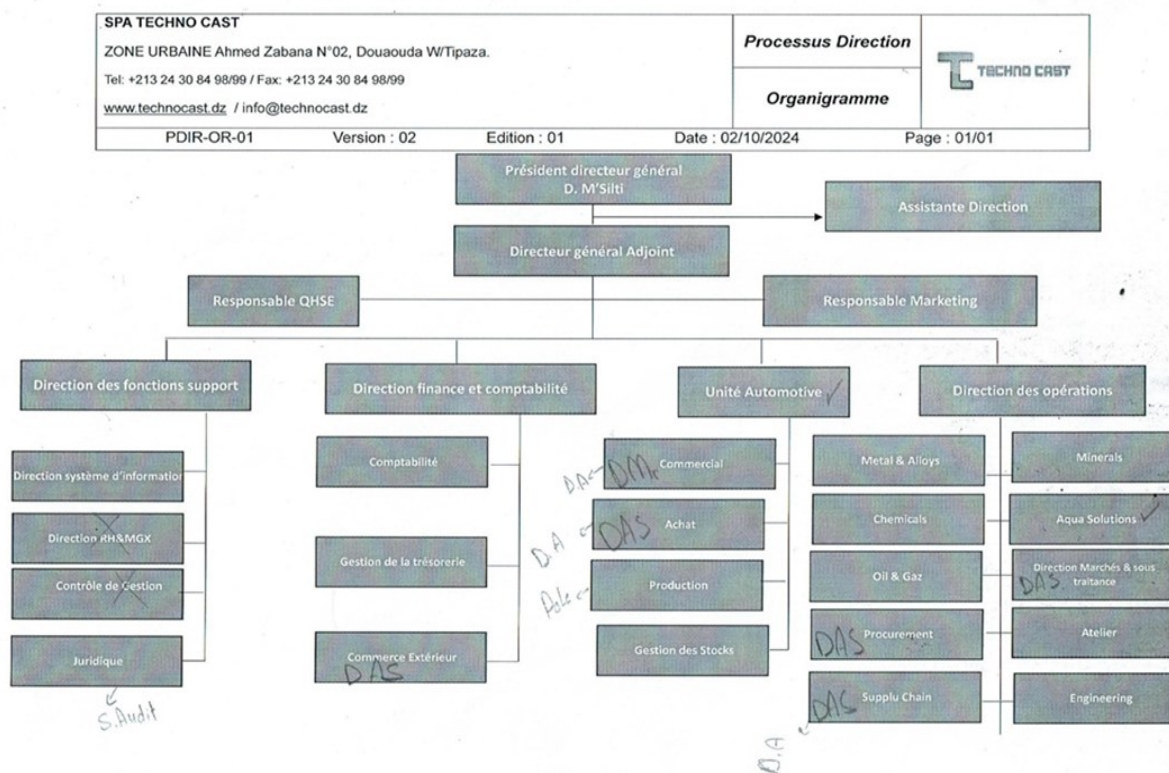


2.3.2. تحليل الهيكل التنظيمي المعدل لشركة SPA TECHNO Cast وعلاقته بنظام إدارة الجودة

بطبيعة التحولات التنظيمية المرتبطة بالحصول على شهادة ISO 9001:2015 ، يظهر من خلال الهيكل المعدل لشركة SPA TECHNO Cast أن المؤسسة قد تبنت نموذجاً تنظيمياً أكثر اتساقاً مع متطلبات نظام إدارة الجودة، مما يعكس إرادة واضحة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والامتثال للمعايير الدولية. هذا الهيكل يعكس توجهاً استراتيجياً نحو التكامل بين الوظائف الأساسية والداعمة، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال التوزيع الوظيفي الدقيق للأدوار والمسؤوليات. من القراءة العامة لهذا الهيكل، يتضح أن القيادة العليا للشركة – ممثلة في الرئيس المدير العام – مدعومة بهيئة مساعدة مباشرة، وهي مساعدة الإدارة، إلى جانب مدير عام مساعد، ما يتيح هامشاً تنظيمياً لتوزيع المهام الرقابية والتنفيذية بشكل أكثر مرونة. بالإضافة إلى ذلك، تم إلحاق مسؤول QHSE (الجودة، الصحة، السلامة، والبيئة) مباشرة بالإدارة العليا، وهو ما يُعد مؤشراً قوياً على أولوية المؤسسة لترسيخ ثقافة الجودة ضمن بنيتها التسييرية، انسجاماً مع مبدأ "القيادة" في نظام ISO 9001 الذي يشدد على التزام الإدارة العليا بجودة العمليات. ومن بين أبرز نقاط القوة في هذا الهيكل

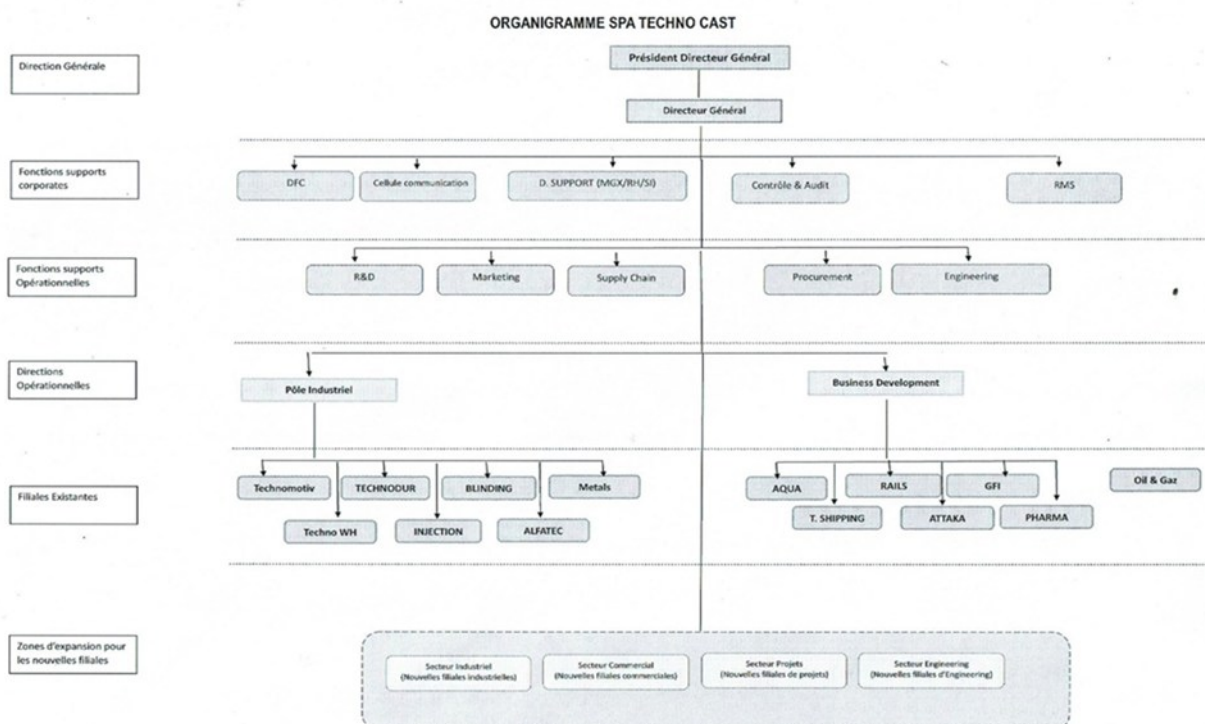
1. ترسيخ مبدأ التخصصية من خلال فصل واضح بين المديرية الوظيفية (مثل المالية، العمليات، الموارد البشرية، نظم المعلومات، إلخ)، وهو ما يسهل الرقابة والقياس والتطوير لكل مجال وظيفي.
2. إنشاء مديرية مخصصة للوظائف المساندة يضمن تقديم خدمات مشتركة عالية الكفاءة لبقية وحدات المؤسسة، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق انسجام وظيفي.
3. دمج مديرية للعمليات ووحدة "Automotive" مستقلة، ما يعكس وعياً استراتيجياً بخصوصيات قطاعات الإنتاج المختلفة و يتيح مراقبة الجودة على مستوى كل خط إنتاج.
4. وجود وظيفة رقابة التسيير داخل مديرية الدعم، ما يشير إلى اهتمام المؤسسة بالتحكم في الأداء من خلال مؤشرات كمية ونوعية. ومع ذلك، فإن الهيكل لا يخلو من بعض نقاط الضعف التنظيمية التي قد تُحد من فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة ومنها: غياب وحدة تدقيق داخلي مستقلة مخصصة لمراجعة نظام الجودة، حيث أن وظيفة الرقابة تبدو عامة، في حين أن ISO 9001 يشدد على ضرورة التحقق الدوري من

مطابقة العمليات لمتطلبات النظام من خلال مراجعات داخلية منهجية. التعدد النسبي في المستويات الإدارية، خاصة في سلاسل التوريد والإنتاج، قد يُحدث بطئًا في تدفق المعلومات واتخاذ القرار، مما قد يؤثر على استجابة الشركة لمتغيرات السوق أو لحالات عدم المطابقة. عدم وضوح العلاقة الرسمية بين وظيفة التسويق وبقية الأقسام التشغيلية، الأمر الذي قد يُضعف من تكامل المعلومات حول توقعات الزبائن، وهو عنصر أساسي ضمن فلسفة إدارة الجودة. من الناحية المنهجية، يمكن القول إن هذا الهيكل يعكس توافقًا متقدمًا مع المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة، لا سيما من حيث: تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح. وجود خطوط اتصال مباشرة بين الإدارة العليا ووظائف الجودة. الاستعداد لتطبيق نهج التحسين المستمر (PDCA) من خلال وظائف الرقابة والإشراف. تهيئة بيئة مواتية لتكامل البيانات وتحليلها، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستندة إلى أدلة، أحد المبادئ الأساسية في ISO. وعليه، فإن هذا الهيكل التنظيمي المعدل لا يعكس فقط استجابة آلية لمتطلبات الحصول على شهادة ISO، بل يُترجم تحولًا استراتيجيًا في نمط التفكير التنظيمي للشركة، بما يعزز من قابليتها لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر، رضا العملاء، وتجويد الأداء الداخلي. ومن شأن هذا التحول أن يشكل قاعدة متينة لرفع مستوى تنافسية الشركة على المدى المتوسط والبعيد.



3.3.2. تحليل الهيكل التنظيمي المقترح من طرف الطالبين لشركة SPA TECHNO Cast وعلاقته بنظام إدارة الجودة

يعكس الهيكل التنظيمي المقترح لشركة SPA TECHNO Cast تحولاً استراتيجياً واضحاً نحو نموذج هرمي متدرج يتألف من خمس طبقات رئيسية: الإدارة العامة (الرئيس-المدير العام والمدير العام المساعد)، الوظائف الداعمة على المستوى المؤسسي، خلية الاتصال، الرقابة والتدقيق، (RMS)، الوظائف الداعمة التشغيلية (R&D)، التسويق، سلاسل الإمداد، المشتريات، الهندسة)، المديرية التنفيذية (القطب الصناعي و Business Development، وأخيراً الفروع الحالية ومناطق التوسع المستقبلية. هذه البنية التنظيمية تمنح الشركة وضوحاً تاماً في توزيع الصلاحيات ومسؤوليات اتخاذ القرار، مما يعزز من مبادئ الشفافية والمساءلة وفق متطلبات ISO 9001:2015 حول "القيادة" و"بيئة العمل". كما تُمكن الفصل الدقيق بين الوظائف الاستراتيجية والتشغيلية من تطبيق ضوابط الجودة والمعايير التنظيمية دون تدخل في الصلاحيات، الأمر الذي يُعدّ عاملاً قوياً رئيسياً يدعم التكامل بين الأداء التشغيلي ومتطلبات الجودة. ويُضاف إلى ذلك تركيز هذه البنية على التوسع المستقبلي عبر إبراز "مناطق التوسع للفروع" التي تضمن استيعاب وحدات صناعية وتجارية وهندسية جديدة ضمن إطار موحد، ما يعزز من قابلية النمو دون الإخلال بتناسق العمليات الداخلية. بيد أن الهيكل يظل معرضاً لبعض نقاط الضعف، أبرزها غياب وحدة مستقلة لإدارة الجودة تنفّذ مراجعات داخلية منهجية وفق "التدقيق الداخلي (Clause 9.2 ISO 9001:2015)"، إضافةً إلى احتمال ازدواجية التنسيق بين بعض وحدات الدعم التشغيلي مثل Supply Chain و Procurement ما لم تُحدّد آليات عمل مشتركة بوضوح. أما العلاقة مع نظام إدارة الجودة فتتجسد في إرساء آليات "التفكير المعتمد على المخاطر" عبر وحدة RMS، ودعم مبادئ التحسين المستمر (TP) (ISO 9001:2015) 10 من خلال وظائف البحث والتطوير والرقابة والتدقيق، فضلاً عن تركيز الشركة على "العميل أولاً" عبر وحدة تطوير الأعمال والتسويق كأذرع لضمان تلبية توقعات الزبائن. بهذا التصميم، تصبح SPA TECHNO Cast أكثر استعداداً لتطبيق مبادئ QM بفعالية وكفاءة، مع توصية بإلحاق إدارة مستقلة للجودة لتعزيز تكامل النظام وضمان استدامة ثقافة التحسين المستمر.



2.4. المطلب الرابع: عرض وتحليل المقابلات الفردية

1.4.2. عينة الدراسة:

- العينة: مديرة الجودة ومديرة الموارد البشرية.

2.4.2. محاور المقابلات:

أسئلة مقابلات فردية لمديرة الموارد البشرية

1. التغييرات في سياسات الموارد البشرية بعد تطبيق نظام الجودة.

▪ "كيف غيّر تطبيق نظام إدارة الجودة (مثل ISO 9001) معايير التوظيف والتدريب في

قسمكم؟ هل أصبحت مهارات مثل الالتزام بالجودة أو العمل الجماعي أولوية؟"

- الهدف: فهم التعديلات في سياسات الموارد البشرية المرتبطة بالجودة.
- الإجابة: "لقد شكل نظام الجودة معيار واضح لتنفيذ العمليات عبر وضع سياسات موارد بشرية. حيث ساعد في تنظيم التدريبات على مستوى القسم ووضح أولويات القسم وبالتالي ضبط مهام كل فرد في المنظمة والتزامه بلوائح نظام إدارة الجودة. أما العمل الجماعي فالمنظمة تمتاز به من قبل الحصول على الشهادة".

- التحليل:

- توحيد المعايير: اتسمت إجابة المديرية بتأكيداتها على أن الجودة وفرت "معياريًا واضحًا" يحدّد وصفات التدريب والتوظيف، ما يعكس انتقالًا من سياسات نوعية ("عفا عليها الزمن") إلى سياسات معيارية قابلة للقياس.
- تأثير على التدريب: التنظيم الممنهج للدورات (5 دورات تم تنفيذها بعد التطبيق) يدلّ على تطور من تدريب عشوائي إلى برامج دورية ذات محتوى معياري.
- الوحدة التنظيمية: رغم أن العمل الجماعي كان معمولًا به مسبقًا، فقد عزز النظام الجديد من وضوح أدوار الأفراد والتزامهم، ما يحدّ من التضارب في المهام ويزيد من إنتاجية الفريق.

2. تأثير الجودة على مؤشرات الأداء الاجتماعي.

- "بناءً على البيانات، لاحظنا ارتفاع في معدل دوران الموظفين بعد تطبيق النظام. كيف تفسرون هذه الزيادة؟

- الهدف: ربط النتائج الكمية (ارتفاع نسبة الدوران) بمبادرات الموارد البشرية.
- الإجابة: يلاحظ أنه من غير المنطقي كيف أن نسبة دوران الموظفين إرتفعت بعد تطبيق نظام إدارة الجودة لكن هذا الارتفاع كان بسبب بيئة العمل الشابة في الشركة. تمتاز شركتنا بتوظيف المتخرجين الجدد وغالبا ما تبحث هذه الفئة دائما عن فرص عمل أكبر لهذا الكثير من الموظفين يغادرون الشركة.

- التحليل:

- فجوة التوقعات: تفسير المديرية يُبيّن أن الزيادة في الدوران عائدة أكثر لسلوك اجتماعي مهني (حركة خريجين جدد بحثًا عن تغيير الوظيفة)، لكن يمكن تأويله إلى غياب التدريب على البرامج الجديدة للشركة وبالتالي تكون فجوة كفاءة تجعل الموظف يفكر في ترك المنظمة لعدم قدرته على المواكبة.

- التكيف مع المعايير: قد يكون لبعض الموظفين الجدد صعوبة في مواكبة متطلبات التوثيق والتقارير المتكررة لنظام الجودة، فجاءت ظروف بيئة العمل الشابة ذات تذبذب أعلى، إلى جانب بحثهم عن شركات توفر فرصاً أسرع للنمو المهني.

3. التحديات في دمج الجودة مع أهداف الموارد البشرية.

- "ما هي التحديات العملية التي واجهتموها عند دمج نظام الجودة مع استراتيجياتكم؟ مثلاً: هل واجهتم مقاومة من الموظفين أو عدم رضا الموظفين؟"

- الهدف: الكشف عن العقبات وكيفية تجاوزها.
- الإجابة: في الحقيقة لم يكن تطبيق نظام إدارة الجودة ودمجه مع الاستراتيجية أمر صعباً فالاختلاف ليس كبير لقد كنا بالفعل نعمل بأنظمة وسياسات مطابقة للجودة لكن الشهادة هي مجرد إثبات. أما بالنسبة للموظفين لم يكن هنالك أي مقاومة في تبني هذا النظام ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة بيئة العمل الشابة.

• التحليل :

- جهوزية مسبقة : يشير هذا إلى أن الشركة كانت على استعداد تنظيمي قبل الإصدار الرسمي للشهادة، ما يعكس مستوى نضج إداري يسمح بسهولة الاندماج.
- الثقافة المؤسسية : بيئة العمل الشابة ذاتها سهلت عملية التحول؛ إذ تحسّنت القابلية للتغيير والعزل الذاتي للمقاومة الداخلية، وهو مؤشر على تماسك ثقافة الجودة قبل الانتقال للنظام المعياري.

🌈 أسئلة مقابلات فردية لمديرة الجودة

1. "كيف ساهم نظام الجودة في تحسين العمليات التشغيلية؟ هل يمكنكم ذكر مثال ملموس (مثل تقليل الأخطاء

أو توفير الوقت)؟"

- الهدف: توثيق التأثير العملي للنظام على الكفاءة.
- الإجابة: لقد وضع نظام إدارة الجودة في قسمنا سياسات وطريقة عمل تشكل قاعدة إدارية واضحة للعمليات. هذه القاعدة جعلت وضع الأهداف وتتبعها أسهل بالنسبة لنا . ونحن نعمل على إقامة تدريبات للموظفين دائماً لتقليل الأخطاء وتحسين العمليات.

• التحليل:

- القاعدة الإدارية :يشير التركيز على "وضوح القاعدة" إلى الاعتماد على خرائط العمليات وتوثيق الإجراءات، مما يقلل من هامش الخطأ البشري ويُسرّع عملية اتخاذ القرار.
- التغذية الراجعة المستمرة :ارتبطت الدورات التدريبية بمتابعة مؤشرات ما قبل/ما بعد التدريب، ما يعزز نهج PDCA (Plan–Do–Check–Act) في إدارة الجودة.

2. كيف كان تجاوب الموظفين والإدارة العليا مع التغييرات التي أحدثها نظام الجودة ISO 9001 في سياسات الجودة؟

- الإجابة: نحن نعمل في بيئة شابة ونحرص على العمل الجماعي في الشركة وبالتالي فتجاوب الموظفين والإدارة كان في المستوى مع بعض العراقيل الإدارية التي نعمل على حلها مثل نقص الموظفين ونقص إشراكهم في اتخاذ القرارات.

• التحليل:

- الدعم القيادي :تجاوب الإدارة العليا يُعد ركيزة نجاح أي نظام جودة، ويُظهر هنا أن القيادة دعمت مبادرات التحسين المستمر، وإن كانت عوائق مثل نقص الموارد البشرية تعيق مشاركة أوسع.

3. "هل لاحظتم تحسُّناً في تفاعل الموظفين مع مبادرات الجودة؟ مثلاً: زيادة مشاركتهم في فرق التحسين المستمر أو

تركيزهم على أفكار جديدة حول تحسين الجودة؟"

- الهدف: قياس تأثير النظام على مشاركة الموظفين.

- الإجابة: نعم دائما ما كان موظفو الشركة على استعداد للتعليم والتعبير عن أفكار جديدة وهو شيء إيجابي جدا في بيئة عملنا

• التحليل:

- ثقافة التحسين المستمر: تعدّ مرونة الموظفين ودافعهم للمشاركة من أهم عوامل تأصيل ثقافة QM، إذ يلعب ذلك دورًا رئيسيًا في توليد مبادرات تحسين واسعة النطاق.

4. ما هي أبرز التحديات التي واجهتكم في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 ؟

- الإجابة: التحديات الحقيقية لم تكن في تطبيق النظام بل في الاستمرار في تطبيقه والعمل به . نظرا للبيئة العمل الشابة فبعض الموظفين يفتقرون إلى الخبرة وأيضا نقص الموظفين في الشركة ونحن نعمل على ذلك الآن.

• التحليل:

- الاستدامة: يصعب على المنظمات المحافظة على انتظام تطبيق الإجراءات بعد نهاية مشروع الاعتماد، خاصة عند وجود فجوات خبرات.
- التوازن بين السرعة والنضج: يجب أن يوازن التحول السريع بين معيارية الإجراءات وتطوير الكفاءات، عبر برامج تأهيلية متدرجة.

5. "كيف تقيّمون فعالية نظام الجودة الحالي؟ وما هي الخطط المستقبلية لتعزيزه (مثل الحصول على شهادات

جديدة أو تطبيق أدوات أكثر تقدّمًا)؟"

- الهدف: فهم التوجه الاستراتيجي لقسم الجودة.
- الإجابة: أغلب عملائنا من خارج الجزائر وهو ما يتطلب حصولنا على مجموعة شهادات تعزز ثقتهم بنا. فبعد حصولنا على شهادة ISO 9001 نعمل الآن على شهادات ISO 14001 و ISO 45001 و IATF 16949. أيضا تقرير التدقيق الأخير يظهر بعض الأخطاء في تطبيق نظام الجودة نعمل على جعل النظام أكثر فعالية وتقليل الأخطاء قبل موعد التدقيق القادم في شهر سبتمبر من هذا العام .

• التحليل:

- التوسع في الاعتماد: التنقل من شهادة واحدة إلى عدة شهادات يعكس استراتيجية للتكامل QSE (الجودة والصحة والسلامة والبيئة)، ما يزيد المصداقية أمام الشركاء الدوليين.
- الاحكام والتحسين الوقائي: الاستعداد للتدقيق القادم يعزز نهج الوقاية من المخاطر وتصحيحها سريعًا، وهو جوهر QM.

3.4.2. الربط بفرضيات الدراسة

1. دعم الفرضية: استقرت لدى مديرة الجودة ومديرة الموارد البشرية رؤية مشتركة حول أن نظام الجودة أحدث تحسنًا ملموسًا في وضوح الإجراءات، وتحفيز التدريب، ومشاركة الموظفين، مما يؤسس لتحسين مؤشرات الأداء (غياب، تدريب).

2. الانعكاسات المركبة: الارتفاع في دوران الموظفين ينبع من خصائص سوقية (خريجون جدد) أكثر منه من معايير الجودة نفسها، مما يدعو إلى تدابير احتفاظ وتطوير مسار وظيفي أوضح للموظف الصغير الخبرة.

3. التوصيات العملية:

- تصميم برامج دعم مستمر للموظفين الجدد لتعزيز استدامة تطبيق المعايير.
- تعزيز قنوات التواصل ومبادرات المشاركة لتحويل التحديات الإدارية إلى فرص تحسين.
- مواصلة توسيع الاعتماد إلى شهادات QSE إضافية لتعزيز التكامل المؤسسي.

4.4.2. إجراء المقابلات:

- مدة كل مقابلة: 25 دقيقة.
- تسجيل الإجابات وتحليلها.

الاستنتاج: بهذا التحليل، يتضح أن المنظورين النوعي والكمي يتكاملان لتأكيد الأثر الإيجابي لإدارة الجودة على أداء الموارد البشرية مع ضرورة معالجة بعض التحديات للحفاظ على هذا الأثر.

2.5. المطلب الخامس: عرض وتحليل نتائج تقارير التدقيق لسنة 2022 و 2023 و 2024

حول تطبيق نظام إدارة الجودة

🚩 تقرير التدقيق لسنة 2022:

1. ملخص عام

أُجري هذا التدقيق الداخلي خلال الفترة من 25/07/2022 إلى 27/07/2022 بهدف تقييم مدى امتثال الشركة لمتطلبات معيار ISO 9001:2015 ، مع التركيز على جميع العمليات التشغيلية. شمل التدقيق مراجعة الإجراءات التوثيقية والتطبيق العملي، وتم تحديد 11 عدم مطابقة صغيرة (NmA/NmD) و 9 تحسينات مقترحة (PA) يُلاحظ أن نظام إدارة الجودة (SMQ) لا يزال حديث التطبيق، مما أثر على فعالية بعض المهام، خاصة في إدارة الموارد البشرية⁴⁵.

2. النتائج الرئيسية

أ. نقاط القوة

• القيادة والتخطيط:

○ تبنت الإدارة نهج معيار ISO 9001:2015 بنجاح، مع وجود خطة عمل واضحة لتغطية المخاطر وتحسين النظام.

○ استخدام نظام ERP (SAP) يغطي جميع جوانب إدارة الجودة.

• رضا العملاء: تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء عن المنتجات والخدمات.

• الإغلاق الفعال للإجراءات التصحيحية، مما يدل على التزام بالإصلاحات المستمرة.

ب. نقاط الضعف والتحسينات المطلوبة

• إدارة المخاطر:

⁴⁵ تقرير التدقيق لسنة 2022 للشركة محل الدراسة

- عدم تطبيق عملية إدارة المخاطر على عملية الإنتاج (الفقرة 4.4 من ISO 9001)
- عدم وجود مساحة مخصصة لمعالجة عدم مطابقة المنتجات.
- التوثيق الإلكتروني:
 - عدم وجود حماية كافية للمستندات الإلكترونية (مثل النسخ الاحتياطية وبرامج مكافحة الفيروسات).
 - إدارة الموارد البشرية: (RH)
 - عدم اكتمال توثيق ملفات الموظفين مثال: ملف السيد (Youcef Gritli)
 - عدم توفر جميع وصفات الوظائف (خاصة لرئيس ورشة الإنتاج).
 - الحاجة إلى تعيين مسؤول HSE لتعزيز السلامة المهنية.

ج. الإحصائيات

جدول 8: إحصائيات تقرير التدقيق لسنة 2022

العدد	النوع
11	عدم مطابقة صغيرة (NmA/NmD)
9	تحسينات مقترحة (PA)

المصدر: تقرير التدقيق لسنة 2022 للشركة محل الدراسة

3. التوصيات

أ. في إدارة الجودة

1. تعزيز إدارة المخاطر:

- تطبيق عملية إدارة المخاطر على جميع العمليات، وخاصة الإنتاج.
- تخصيص مساحات واضحة لتسجيل ومعالجة عدم مطابقة المنتجات.

2. تحسين التوثيق الإلكتروني:

- تنفيذ نسخ احتياطية دورية وتركيب برامج حماية من الفيروسات.

3. ربط السياسات بالأهداف:

- ربط محاور السياسة الجودة بأهداف قابلة للقياس لضمان التوجيه الفعال.

ب. في إدارة الموارد البشرية

1. إكمال التوثيق:

- مراجعة وتحديث جميع ملفات الموظفين وصفوف الوظائف (خاصة رئيس ورشة الإنتاج).

2. تعيين مسؤول HSE:

- توظيف مختص في السلامة والصحة المهنية لتعزيز الامتثال للمعايير.

3. تحفيز الموظفين:

- إدخال أهداف لتحسين ولاء الموظفين التقنيين (مثل برامج تدريبية أو حوافز).

🚩 تقرير التدقيق لسنة 2023:

1. ملخص عام

الهدف الرئيسي: تقييم امتثال الشركة لمعيار ISO 9001:2015 وتحديد نقاط القوة والضعف في نظام إدارة

الجودة. (SMQ)

نطاق التدقيق: شمل جميع العمليات التنظيمية، بما في ذلك التخطيط، القيادة، البنية التحتية، العمليات التشغيلية، وتقييم الأداء⁴⁶.

الفترة: 11-13 نوفمبر 2023.

2. النتائج الرئيسية

أ. نقاط القوة

• القيادة:

(1) توافق السياسة الجودة مع الاستراتيجية العامة للشركة.

(2) تفاعل الإدارة العليا مع مبادرات الجودة والتحسين المستمر.

• البنية التحتية:

(1) توظيف كفاءات عالية المستوى.

(2) تطوير البنية التحتية) مثل توسيع المقر، تخزين حديث، تطبيق نظام ERP-SAP

• الأداء:

(1) تحقيق معدلات رضى عملاء مرتفعة.

(2) تحسين مؤشرات الأداء للخطط الاستراتيجية.

ب. نقاط الضعف والتحسينات المطلوبة

• إدارة الموارد البشرية:

(1) غياب ملفات وظيفية لبعض الموظفين خاصة في وحدة Techno motive

(2) نقص تدريب موظفي وحدة Techno motive على إدارة الجودة.

• التوثيق والعمليات:

(1) عدم تحديث خريطة العمليات وفقًا للتغيرات التنظيمية) مثل دمج وحدة Techno motive).

⁴⁶ تقرير التدقيق لسنة 2023 للشركة محل الدراسة

(2) ضعف إدارة الوثائق في نظام الجودة.

- البنية التحتية التشغيلية:

(1) مخازن التخزين: وجود غبار يؤثر على جودة المنتجات المخزنة.

(2) غياب تحديد مساحات للمنتجات غير المطابقة.

ج. الإحصائيات

جدول 9 : احصائيات تقرير التدقيق لسنة 2023:

العدد	النوع
9	نقاط القوة
7	عدم مطابقة صغيرة (NmA/NmD)
5	تحسينات مقترحة (PA)

المصدر: تقرير التدقيق للشركة محل الدراسة

3. التوصيات

أ. في إدارة الجودة

(1) تحديث خريطة العمليات لتعكس التغييرات التنظيمية الجديدة.

(2) تحسين إدارة الوثائق وتوثيق الإجراءات بدقة.

(3) تعزيز تطبيق عملية التحسين المستمر عبر تدريب "قادة العمليات".

(4) تخصيص مساحات واضحة للمنتجات غير المطابقة ووضع نظام ترقيم للمخازن.

ب. في إدارة الموارد البشرية

- 1) إكمال ملفات الوظائف لجميع الموظفين.
- 2) تنظيم دورات تدريبية حول إدارة الجودة لموظفي وحدة. Techno motive.
- 3) تعزيز ثقافة الجودة عبر ورش عمل تفاعلية مع الإدارة والموظفين.

🌈 تقرير التدقيق لسنة 2024:

1. ملخص عام

أُجري هذا التدقيق الداخلي خلال الفترة من **11/11/2024** إلى **2024/11/13** بهدف تقييم امتثال الشركة لمعايير الجودة **ISO 9001:2015**، و البيئة **ISO 14001:2015**، والسلامة والصحة المهنية **ISO 45001:2018**. ركز التدقيق على تحسين العمليات التشغيلية وإدارة المخاطر، مع تسليط الضوء على نقاط قوة بارزة مثل التزام الإدارة العليا وتنفيذ نظام **ERP (SAP)**، إلى جانب تحديات في تبني النظام الإداري المدمج **(SMI)** وضعف التنسيق بين بعض الإدارات⁴⁷.

2. النتائج الرئيسية

أ. نقاط القوة

- الالتزام الإداري:
 - تفعيل دور الإدارة العليا في دعم التحسين المستمر.
 - توثيق واضح لنظام الإدارة المدمج (SMI) وتواصله مع جميع الأطراف.
- البنية التحتية والتكنولوجيا:
 - تنفيذ نظام **ERP (SAP)** بكفاءة لتحسين تدفق البيانات.
 - تشكيل فريق تدقيق داخلي جديد لتعزيز المتابعة.

• التعاون:

⁴⁷ تقرير التدقيق لسنة 2024 للشركة محل الدراسة

○ تعاون ملحوظ من قبل المسؤولين خلال عملية التدقيق.

ب. نقاط الضعف والتحسينات المطلوبة

• إدارة العمليات:

○ عدم تقييم الامتثال التنظيمي للشركة (مثال: القوانين البيئية).

○ غياب خطة اتصال شاملة لجميع العمليات.

○ عدم تحديث احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة (PIP) مثل إدارة التجارة ARH و ALGEX

• الموارد البشرية:

○ ملفات التوظيف غير مكتملة مثال: ملف السيدة خديجة بوشلاغم.

○ عدم توحيد معايير تقييم المقابلات الوظيفية.

○ ضعف إدارة المعارف التنظيمية مثل مهارات الموظفين ومصادرها.

• السلامة والبيئة: (HSE)

○ عدم تنفيذ تدريبات على حالات الطوارئ.

○ غياب برنامج لقياس مستويات الضوضاء دوريًا.

○ عدم وجود خطة تدخل طارئة داخلية.

ج. الإحصائيات

جدول 10 : إحصائيات تقرير التدقيق لسنة 2024

العدد	النوع
6	نقاط القوة

العدد	النوع
7	عدم مطابقة (N-C)
15	تحسينات مقترحة (R-A)

المصدر: تقرير التدقيق لسنة 2024 للشركة محل الدراسة

3. التوصيات

أ. في إدارة الجودة

1. تعزيز الامتثال التنظيمي:

- إجراء تقييم دوري للامتثال للقوانين المحلية والدولية ذات الصلة.
- تحديث قائمة الأطراف المهمة (PIP) لتشمل جهات جديدة مثل ALGEX و ARH.

2. تحسين التنسيق بين الإدارات:

- تعزيز التواصل بين إدارات اللوجستيك والتجارة و GDS لتجنب التضارب في المهام.

3. تعزيز البنية التحتية:

- وضع خطط صيانة دورية تشمل الفحوصات الفنية واختبارات السلامة.

ب. في إدارة الموارد البشرية

1. إكمال التوثيق:

- مراجعة وتحديث ملفات الموظفين ووصف الوظائف، خاصة في عمليات التوظيف الجديدة.
- إرفاق النظام الداخلي ووصف الوظيفة مع عروض التوظيف.

2. التدريب والتطوير:

- تنظيم دورات تدريبية حول إدارة المعرفة التنظيمية لتعزيز مهارات الموظفين.

3. تعزيز السلامة المهنية:

- تنفيذ تدريبات إلزامية على استخدام معدات الوقاية الشخصية (EPI).
- تصميم مخططات حركة آمنة داخل المنشأة لتجنب الحوادث.

2.6. المطلب السادس: عرض وتحليل سياسات الموارد البشرية وسياسات الجودة للشركة1.6.2. سياسات الموارد البشرية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة⁴⁸

تُعد سياسات الموارد البشرية أداة حاسمة لضمان الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تقدم وثيقة "Processus Gestion des ressources humaines" لشركة Techno Cast إطاراً منظماً لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها تحمل في طياتها نقاط قوة وضعف تؤثر بشكل مباشر على فعالية العمليات. يُسلط هذا التحليل الضوء على هذه الجوانب.

نقاط القوة

1. الهيكلية والتنظيم الدقيق للإجراءات

- تمتلك الشركة خطوات مُحددة لكل مرحلة من مراحل إدارة الموارد البشرية، بدءاً من التعبير عن الاحتياجات الوظيفية (PRH-FO1) وصولاً إلى تقييم فعالية التدريب (PRH-FO7) يُسهّم هذا التنظيم في تقليل التباين في الممارسات وتحقيق الشفافية.

- الأثر الإيجابي: تعزيز الاتساق في التوظيف وتقليل الأخطاء الإجرائية.

2. الالتزام بالمعايير الدولية

⁴⁸ استراتيجية تسيير الموارد البشرية للشركة محل الدراسة

- تشير الوثيقة إلى استناد العمليات إلى معايير ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 45001، مما يعكس التزام الشركة بمعايير الجودة والسلامة المهنية والبيئية.

- الأثر الإيجابي: تعزيز مصداقية الشركة وقدرتها على اجتذاب شركاء دوليين.

3. آليات التقييم المستمر

- تضمين مؤشرات أداء (KPIs) مثل "معدل فعالية التوظيف" (75%) و "معدل فعالية التدريب" (80%)، مع وجود خطط تحسين استباقية. (Plan d'action d'amélioration)
- الأثر الإيجابي: تمكين الشركة من قياس النتائج وتعديل الاستراتيجيات بناءً على البيانات.

نقاط الضعف

1. التعقيد البيروقراطي والإجراءات الروتينية

- تتطلب عمليات التوظيف إجراءات متعددة، مثل تقديم 12 وثيقة إدارية (كشهادة الإقامة، والشهادة الطبية، وغيرها)، مما يطيل فترة التوظيف.
- الأثر السلبي: فقدان الكفاءات المؤهلة لصالح شركات تتبنى إجراءات أسرع، مما يُقلل من القدرة التنافسية في سوق العمل.

2. الاعتماد المفرط على التوثيق الورقي

- تُحفظ معظم الوثائق (مثل طلبات التوظيف وسجلات التقييم) بشكل ورقي PRH-FO1 إلى PRH-FO8، مع غياب واضح لنظام إلكتروني متكامل.
- الأثر السلبي:

▪ صعوبة الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب.

▪ زيادة التكاليف التشغيلية (التخزين، والصيانة، والوقت الضائع في البحث عن الوثائق).

3. غياب مؤشرات أداء نوعية

○ رغم وجود مؤشرات كمية (كالنسب المئوية)، تفتقر الوثيقة إلى مؤشرات نوعية تقيس رضا الموظفين أو جودة بيئة العمل.

○ الأثر السلبي: عدم القدرة على تحديد أسباب تدني الأداء أو الاحتفاظ بالموظفين.

4. عدم مراعاة المرونة في التخطيط

○ يُلاحظ تركيز السياسات على الخطط قصيرة المدى (مثل التقييم السنوي)، مع إهمال التكيف مع التغييرات السريعة في سوق العمل أو التكنولوجيا.

○ الأثر السلبي: ضعف الاستجابة للاحتياجات الناشئة، مثل المهارات الرقمية أو التحولات التنظيمية غير المتوقعة.

🌈 الآثار السلبية على أداء الموارد البشرية

1. تراجع الكفاءة التشغيلية

○ تؤدي الإجراءات البطيئة (مثل الموافقات المتعددة من "المدير العام" و "المسؤولين الهيكليين") إلى تأخير ملء الوظائف الحرجة، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية.

2. ارتفاع معدل دوران الموظفين

○ قد يُعزى ذلك إلى عدم وجود آليات فعّالة لقياس رضا الموظفين أو معالجة الاحتياجات التطويرية الفردية، مما يُقلل من الانتماء التنظيمي.

3. ضعف الاستثمار في الرقمنة

○ يجد الاعتماد على الأنظمة اليدوية من قدرة الموارد البشرية على تحليل البيانات الضخمة (Big Data) أو استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التوظيف، مما يجعل العمليات أقل تنبؤية وفعالية.

2.6.2. سياسات الجودة (QSE) بعد تطبيق النظام⁴⁹

تُعد سياسات الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QSE) عنصرًا محوريًا في تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحسين السمعة المؤسسية. تتبنى شركة Techno Cast سياسة QSE تهدف إلى تحقيق الامتثال القانوني وتحسين الأداء عبر نظام إدارة متكامل. ومع ذلك، فإن هذه السياسة تحمل نقاط قوة وضعف تؤثر على فعاليتها، خاصة في سياق أداء الموارد البشرية. يستعرض هذا التحليل هذه الجوانب بشكل نقدي.

نقاط القوة

1. الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية

- تشدد السياسة على ضرورة الامتثال للقوانين المحلية والدولية، بما في ذلك معايير الصحة والسلامة المهنية وحماية البيئة.

- الأثر الإيجابي: تعزيز الثقة مع الجهات التنظيمية والعملاء، وتقليل مخاطر المخالفات القانونية.

2. تعزيز مشاركة الموظفين

- تُعرّف السياسة الحاجة إلى "توعية وتدريب الموظفين" و"تعزيز مشاركتهم عبر سياسات تحفيزية".
- الأثر الإيجابي: تحسين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية من خلال بيئة عمل تشجع على المساهمة الفعالة.

3. التركيز على الاستدامة البيئية

- تشمل الأهداف منع التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، مما يعكس التزامًا بالمسؤولية البيئية.
- الأثر الإيجابي: تقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل (كالطاقة والمياه) وتحسين الصورة العامة للشركة.

4. التوجه نحو التوسع الدولي

⁴⁹ استراتيجية الجودة للشركة محل الدراسة

○ تُحدد السياسة هدفًا لتعزيز القدرة التنافسية محليًا والتوسع عالميًا، مما يعكس رؤية استراتيجية طموحة.

○ الأثر الإيجابي: فتح أسواق جديدة وزيادة فرص النمو.

نقاط الضعف

1. غياب المؤشرات القابلة للقياس

○ تفتقر السياسة إلى أهداف محددة كميًا أو زمنيًا، مثل نسبة خفض الحوادث المهنية أو معدل تخفيض الانبعاثات الكربونية.

○ الأثر السلبي: صعوبة تقييم التقدم وتحقيق المساءلة، مما قد يؤدي إلى تباطؤ في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. عدم وضوح آليات التنفيذ

○ رغم ذكر "تحسين ظروف العمل"، لا تُوضح السياسة خططًا تفصيلية أو ميزانيات مخصصة لتحقيق ذلك، مثل تحديث المعدات أو تدريب متخصص.

○ الأثر السلبي: محدودية القدرة على ترجمة الأهداف العامة إلى إجراءات عملية، مما يُضعف مصداقية السياسة.

3. ضعف توثيق دور الموارد البشرية

○ لا تُحدد السياسة مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ مبادرات QSE، مثل تصميم برامج تدريبية أو مراقبة الصحة النفسية للموظفين.

○ الأثر السلبي: انفصال بين استراتيجية QSE وإدارة الموارد البشرية، مما يحد من تكامل الجهود.

4. الاعتماد على التواصل العام دون تفعيل قنوات محددة

○ تُشير الوثيقة إلى "تحسين التواصل مع الأطراف المعنية"، لكنها لا تذكر أدوات محددة (كاستطلاعات الرأي أو منصات التغذية الراجعة).

○ الأثر السلبي: ضعف تفاعل الموظفين والعملاء، وفقدان فرص التحسين المستند إلى الملاحظات المباشرة.

🌈 الآثار السلبية على أداء الموارد البشرية

1. تراجع التحفيز والابتكار

○ يؤدي غياب المؤشرات الواضحة وخطط التحفيز الملموسة إلى تقليل حماس الموظفين للمشاركة في مبادرات QSE ، مما يُضعف الإبداع في حل المشكلات البيئية أو الصحية.

2. ارتفاع الضغوط الوظيفية

○ قد يؤدي التركيز على الامتثال القانوني دون توفير موارد كافية (مثل تدريب متخصص على السلامة) إلى زيادة أعباء العمل غير المُدارة، مما يؤثر سلبًا على الصحة النفسية للموظفين.

3. ضعف الاستثمار في تطوير المهارات

○ عدم وجود برامج تدريبية محددة لربط المهارات الوظيفية بأهداف QSE (كإدارة النفايات أو تقليل الانبعاثات) يُقلل من فرص تطوير الكفاءات الداخلية.

4. زيادة معدل دوران الموظفين

○ إذا لم تُترجم سياسات "تحسين ظروف العمل" إلى إجراءات فعلية (كتحسين التهوية أو تقليل ساعات العمل المرهقة)، فقد يزداد استياء الموظفين، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الاستقالات.

3. المبحث الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات

3.1. المطلب الأول: الملاحظات الميدانية

خلال فترة التبرص الميداني داخل شركة TECHNO CAST ، تم رصد جملة من الملاحظات الواقعية التي تعكس عدداً من الاختلالات التنظيمية ذات الأثر السلبي المباشر على أداء الموارد البشرية. فقد لوحظ غياب شبه كلي للتواصل الفعّال والتنسيق الوظيفي بين العمال، ما يؤدي إلى تضارب في تنفيذ المهام اليومية وخلق بيئة عمل يسودها التوتر وسوء الفهم. هذا الوضع ساهم في إنتاج مناخ تنظيمي مضطرب ومشحون، يفتقر إلى الثقة المتبادلة والدافعية، وهو ما انعكس سلباً على روح الفريق والانتماء المؤسسي. كما تبيّن أن المهام والأهداف الموكلة لكل موظف تفتقر إلى الوضوح والتحديد الدقيق، الأمر الذي يحد من فعالية الأداء الفردي ويجعل عملية التقييم والمساءلة غامضة وغير موضوعية.

علاوة على ذلك، عانينا كمتبرصين من بطء شديد في الإجراءات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالتراسل الداخلي والمصادقة على الوثائق، ما يشير إلى بيروقراطية متجذرة تُثقل سير العمليات وتضعف القدرة على الاستجابة السريعة للمتطلبات التشغيلية. وقد تعمّقت هذه الإشكالية بفعل مركزية السلطة، حيث تُحتكر معظم القرارات من قبل الإدارة العليا، ما يحد من تفويض الصلاحيات ويقوّض فرص المبادرة والابتكار لدى الموظفين. ونتيجة لذلك، يغيب التحفيز ويُكبج التفكير الإبداعي، ما يجعل بيئة العمل طاردة للكفاءات (ارتفاع معدل الدوران).

ومن بين أبرز النقائص التي تم تسجيلها كذلك، عدم وجود آليات أو أدوات عملية واضحة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، إذ تغيب الأدلة الإجرائية أو النماذج التشغيلية التي يمكن الرجوع إليها، ما يدفع الموظفين إلى العمل بأساليب ارتجالية غير موحدة، ويعرض جودة الأداء للاضطراب والتفاوت. هذه الممارسات، إذا استمرت، قد تؤدي إلى تآكل الفعالية المؤسسية، وتزايد نسب الغياب والدوران الوظيفي، وتراجع مستويات رضا الموظفين. وعليه، فإن هذه الملاحظات تبرز بوضوح التحديات البنوية التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالشركة، والتي تستوجب إصلاحاً هيكلياً وثقافياً لدعم بيئة عمل أكثر فاعلية واستدامة.

3.2. المطلب الثاني: الاستنتاج النهائي

أولاً: نفي الفرضية الرئيسية

استنادًا إلى تحليل متكامل لمؤشرات الأداء الكمية بعد تطبيق نظام إدارة الجودة، والبيانات النوعية من السياسات التنظيمية والتدقيق الداخلي والمقابلات، يتبين أن أداء الموارد البشرية في شركة TECHNO CAST لم يشهد التحسن المنشود، وذلك للأسباب التالية:

1. ارتفاع معدل الاستقالة

على الرغم من الانخفاض الواضح في معدلات الغياب وتحسن فعالية التدريب وتنظيم عدد من الدورات، ارتفع معدل الاستقالة بنسبة 20%، وهو ما يشير إلى ضعف في مستوى الرضا الوظيفي واحتفاظ الكفاءات، رغم اجتهادات إدارة الجودة في تعزيز التدريب والحضور.

2. تضارب البنى التنظيمية مع الاستراتيجية

فوجئت الدراسة بغياب مطابقة الهيكل التنظيمي الفعلي مع النموذج المقياسي المُقدم لشهادة ISO ؛ إذ تُركّز السلطة بشكلٍ مركزيٍّ مفرطٍ وتُهمش الإدارة الوسيطة، الأمر الذي يقوّض القدرة على تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين، ويخلق بيئة عملٍ بيروقراطيةٍ بطيئة الاستجابة.

3. نواقص في سياسات الموارد البشرية وسياسات الجودة

كشفت مراجعة السياسات وجود ثغراتٍ في وضوح الإجراءات، ونقصٍ في آليات التقييم الحقيقية للأداء ما قبل وبعد التطبيق، وعدم وجود خططٍ قويةٍ للاحتفاظ بالموهب؛ كما بينت السياسات الجودة تجاوزاتٍ في مبدأ الاستقلالية الوظيفية لوحدة الرقابة والتدقيق الداخلي.

4. نتائج التدقيق الداخلي

علّمت تقارير التدقيق للسنوات 2022-2024 عن تذبذبٍ في حالات عدم المطابقة والتحسينات المقترحة، وعودةٍ لعددٍ مرتفعٍ من المخالفات عقب توسيع نطاق QSE ، ما يعكس قصوراً في الاستدامة ومتطلبات المتابعة المنهجية على المدى البعيد.

5. المقابلات الفردية: انحياز وتناقض

أظهرت مقابلات مديرة الجودة ومديرة الموارد البشرية تصريحاتٍ متفائلةٍ لا تنسجم مع الواقع الميداني؛ إذ لم تعبر الردود عن المشكلات الحقيقية في المركزية، ولم تكشف عن مقاومة الموظفين للتغيير، مما يطرح شكوكاً حول المصداقية ويؤكد الحاجة إلى مصادرٍ متعددة ومتوازنة للمعلومات.

الاستنتاج النهائي:

إنّ تطبيق نظام إدارة الجودة في SPA TECHNO CAST لم يترجم إلى تحسينٍ فعلي ومباشر لأداء الموارد البشرية، بل طالته آثارٌ سلبيةٌ نتيجة هيكلٍ تنظيميٍّ غير متوافق مع مبادئ الجودة، وسياساتٍ غير مكتملةٍ في التوظيف والتقييم والاحتفاظ، إضافةً إلى ضعفٍ في آليات التدقيق والمتابعة، وتضاربٍ بين الممارسة الفعلية والبيانات الحلقية. لذا، يستلزم الأمر إعادة هيكلةٍ تنظيميةٍ تفاعلية، وتصميم سياساتٍ أكثر دقةً في إدارة الأفراد، وتعزيز استقلالية الرقابة الداخلية، فضلاً عن تنوع مصادر البيانات وضمان مصداقية النتائج، قبل التمكن من تحقيق الأثر الإيجابي المرجو على أداء الموارد البشرية.

التوصيات :

- إعادة هيكلة تنظيمية تمنح الإدارة الوسيطة مزيداً من الصلاحيات وتمكّن الموظفين من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار.
 - تصميم سياسات موارد بشرية أكثر دقة تشمل خطط احتفاظ بالمواهب، وآليات تقييم رشيدة قبل وبعد التطبيق.
 - تعزيز استقلالية الرقابة الداخلية ووضع آليات متابعة منهجية طويلة المدى لضمان استدامة التحسينات.
 - تنوع مصادر البيانات (استبيانات، مجموعات تركيز، مقابلات متعددة المستويات) لضمان مصداقية النتائج قبل استنتاج أثر الجودة على الأداء.
- بهذه التدابير، تصبح المؤسسة قادرة على ترجمة أهداف الجودة إلى نتائج إيجابية فعلية على الأداء البشري، وتحقيق بذلك التوازن المنشود بين التميز التشغيلي والرضا الوظيفي.

3.3. المطلب الثالث: تحديات الدراسة

1. محدودية وقلة البيانات التاريخية قبل التطبيق

- عدم توفر قياسات كمية واضحة (كالمعدل الفعلي لكفاءة التوظيف أو معدل احتفاظ الموظفين قبل 2022) قيد القدرة على إجراء مقارنة إحصائية قوية قبل وبعد تطبيق النظام.
- غياب أرشيف رقمي منظم للبيانات قبل تطبيق ISO 9001 يُنذر بخطر تحيز النتائج لصالح الأرقام اللاحقة فقط نظراً لصعوبة التحقق من الانحيازات المحتملة.

2. صعوبة تجاوب الإدارة مع المتطلبات البحثية

- تأخر أو ابتعاد بعض الموظفين وصناع القرار (الإدارة العليا) عن تعبئة الاستبيانات أو الرد على المقابلات، ما أدى إلى فجوات في معلومات نوعية كان يمكن أن تثري التحليل.
- احتمالية وجود تحيز اجتماعي مرغوب **"social desirability bias"** في إجابات بعض المسؤولين، خوفاً من الإضرار بصورة الشركة أو موافقة الإدارة العليا على النتائج.

3. مركزية اتخاذ القرار وأثرها على إشراك الموظفين

- تركّز الصلاحيات في الإدارة العليا قلل من قدرة الباحثين على الوصول إلى بيانات ومعلومات كالحصول على بعض الأرقام أو تنفيذ مقابلات أوسع مع موظفين مباشرين، ما حدّ من رؤية المطروح النقدي والتعليقات الواقعية من أرضية العمل.
- انعكاس هذه المركزية على التطبيق العملي للسياسات؛ إذ قد تكون هناك فروق بين ما هو مكتوب في الوثائق وبين ما يمارس فعلياً عند كل مستوى إداري.

4. تداخل العوامل الخارجية

- ظروف سوق العمل الشابة (ارتفاع دوران الخريجين الجدد) واجهتنا بصعوبة فصل آثار الجودة عن تأثيرات السوق، مما استلزم تحليلاً عميقاً للمسوح والبيانات النوعية لفصل أثر كل متغير.

- الأحداث أو القرارات الاقتصادية/التنظيمية الأخرى خارج نطاق الجودة (مثل تحديثات قوانين العمل أو ضغوط الإنتاج) قد تكون قد أثرت على مؤشرات الأداء بصورة غير مباشرة.

5. حدود التعميم والمصادقية

- دراسة حالة شركة واحدة قد لا تعكس تجارب قطاع صناعي أو مؤسسات أخرى؛ لذا فإن التعميم إلى سياقات مختلفة يتطلب بحوثاً إضافية عبر عينات وشركات متنوعة.

التصدي لهذه الصعوبات تطلب توخي الحذر عند تفسير النتائج، والاعتماد على الدمج بين المنهج الكمي والنوعي، وتوثيق كل أثر محتمل للعوامل الخارجية، إضافة إلى توصية بمزيد من الأبحاث لدعم التعميم وزيادة عمق التحليل.

خاتمة عامة

تُمثل هذه الدراسة رحلةً فكريةً وعمليةً استكشفنا خلالها الأبعاد المتشابكة لإدارة الجودة وأثرها في تعزيز أداء الموارد البشرية، بدءًا من الإطار النظري الذي يؤسس لفلسفة الجودة كمنهج استراتيجي، مرورًا بالمعايير الدولية والشهادات التي تضبط مسار التميز، وصولًا إلى التحليل العميق للعلاقة التكافلية بين الجودة والأداء البشري. لقد أكدت النتائج أن إدارة الجودة ليست نظامًا تقنيًا فحسب، بل هي ثقافة تنظيمية تُبنى على مشاركةٍ فاعلةٍ للعنصر البشري، الذي يظل حجر الزاوية في تحقيق الاستدامة والتنافسية.

من خلال دراسة حالة مجموعة TECHNO CAST، اتضح أن نجاح المنظمات لا يعتمد على تبني التقنيات الحديثة فحسب، بل على قدرتها على تمكين الموظفين، وتنمية مهاراتهم، وخلق بيئة عمل تحفز على الابتكار والالتزام. فالتدريب المستمر، والتقييم الشامل، والتحفيز القائم على العدالة، ليست ممارسات ثانوية، بل أدوات استراتيجية تُترجم فلسفة الجودة إلى واقع ملموس. كما أظهرت الدراسة أن التكامل بين أنظمة الجودة وإدارة الموارد البشرية يُعد شرطًا أساسيًا لمواكبة التحديات المستقبلية، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي تُعيد تشكيل مفاهيم الإنتاجية والكفاءة.

ختامًا، تُقدم هذه المذكرة رؤيةً مُلهمةً لمستقبلٍ تُصبح فيه المؤسسات مناراتٍ للتميز، حيث يتحول الموظفون من مجرد منفذين إلى شركاء في صناعة القيمة، ويُصبح التحسين المستمر ليس شعارًا، بل نمط حياة تنظيمي. إنَّ التحدي الأكبر الذي يواجه القادة اليوم هو بناء جسور الثقة بين السياسات والممارسات، وبين الأهداف والإنجازات، لضمان أن تظل الجودة — في جوهرها — انعكاسًا لإنسانية العمل وروح الفريق. فكما قال إدوارد ديمينغ: "الجودة ليست فعلًا، بل عادة"، وعندما تتحول هذه العادة إلى إرثٍ مؤسسي، تُصبح المنظمات قادرةً على اجتياز أي عاصفة، وكتابة فصول جديدة من النجاح في سجل التميز العالمي.

أولاً: النتائج النظرية

إدارة الجودة كفلسفة شاملة

- ✓ أكدت الدراسة أن إدارة الجودة ليست مُجرّد أدوات تقنية، بل ثقافة تنظيمية تُعيد تعريف دور الموارد البشرية، حيث يصبح العاملون شركاء في صناعة القيمة عبر التمكين والتدريب والتقييم الديناميكي.
- ✓ تطور مفهوم الجودة من مرحلة الفحص التقليدي إلى نظام متكامل يركز على التحسين المستمر (Kaizen) ورضا العميل، مدعومًا بمعايير دولية مثل ISO 9001 .

أثر الجودة على الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن إدارة الجودة (QM) تُحسِّن أداء الموارد البشرية عبر:

- ✓ تقييم الأداء التشاركي (مثل تقييم 360 درجة) الذي يعزز الشفافية والعدالة .
- ✓ التحفيز القائم على النتائج، كربط المكافآت بتحقيق أهداف الجودة.
- ✓ التدريب المستمر والذي يرفع الكفاءات الفنية والسلوكية للموظفين.

تكامل المعايير الدولي

- ✓ دور الشهادات (مثل ISO 9001) في تعزيز المصداقية التنافسية، حيث تُوجَد الممارسات وتخلق لغة مشتركة بين الأفراد والمؤسسات عبر الحدود.

ثانياً: النتائج التطبيقية دراسة حالة TECHNO CAST Group

في ضوء الفرضيات النظرية لنظام إدارة الجودة ونتائج دراسة الحالة في شركة TECHNO CAST ، نستخلص الخاتمة التالية:

1. تقييم الفرضية الرئيسية

- الفرضية: "نظام إدارة الجودة يعزز ويرفع أداء الموارد البشرية".
- النتيجة: لم يتحقق رفع أداء الموارد البشرية بشكل شامل ومستدام. فعلى الرغم من تحسن مؤشرات مثل الغياب وكفاءة التدريب، إلا أن ارتفاع معدل الاستقالة وكفاءة التوظيف المعكوسة على المدى القصير دلّلا على قصور في تحقيق أهداف QM الكاملة في الجانب البشري.
- المقارنة مع الجانب النظري: تنص النظرية على أن نظام الجودة يخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة؛ لكن التطبيق الجزئي والبيروقراطي في الشركة حال دون تحقيق ذلك.

2. تقييم الفرضيات الفرعية

- التتبع المستمر لتحسين بيئة العمل
- النتائج النظرية: تؤكد QM على مراجعة دورية لظروف العمل وتخطيط مستمر للتحسين.

▪ **الواقع التطبيقي:** جرت مراجعات داخلية دورية، ولكن افتقر الأمر إلى آليات اتخاذ قرار

رشيقة وتطبيق التوصيات بسرعة، مما حدّ من أثر التتبع على المدى الفعلي.

▪ **الاستنتاج:** فرضية التتبع المستمر صحيحة شكلياً، لكنها لم تنضج إلى تحسين بيئة العمل

فعلياً.

○ **تأثير إيجابي على المؤشرات العامة لأداء الموارد البشرية**

▪ **النتائج النظرية:** يقود QM إلى انخفاض دوران الموظفين والغياب وتحسين كفاءة التوظيف

والتدريب.

▪ **الواقع التطبيقي:** شهدت الشركة انخفاضاً في الغياب وتحسّناً في فعالية التدريب، لكن

معدّل الدوران ارتفع بنسبة 20%، وكفاءة التوظيف لم ترقّ للتوقعات النهائية.

▪ **الاستنتاج:** الفرضية مجزأة؛ تحققت جزئياً في الغياب والتدريب، ونُفيت بالنسبة لدوران

الموظفين وكفاءة التوظيف.

○ **تأثير إيجابي على مستوى سياسات الموارد البشرية وسياسات الجودة**

▪ **النتائج النظرية:** من شأن QM تحسين وضوح واستقلالية السياسات وتكاملها.

▪ **الواقع التطبيقي:** لوحظ تطوير لبعض السياسات، لكن غابت آليات تقييم الأداء واحتفاظ

المواهب، واستمرت المركزية في الرقابة الداخلية، ما يحدّ من فعالية السياسات الجديدة.

▪ **الاستنتاج:** الفرضية صحيحة على مستوى التصميم النظري للسياسات، لكنها نُفيت من

حيث التطبيق العملي واستدامة النتائج.

إنّ تحليل نتائج الدراسة مقارنةً بالأسس النظرية لنظام إدارة الجودة يؤكد أن التطبيق الجزئي في شركة **TECHNO CAST**

حال دون تحقيق الفرضيات الكاملة. لقد تم تطبيق عناصر QM بصورة شكلية (التتبع، التدريب)، ولكن غابت آليات

التمكين وتفويض الصلاحيات واستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب، مما أدى إلى نتائج مختلطة: تحسن في بعض المؤشرات

الورقية ونكسة في مؤشرات أخرى. بالتالي، تُنصح الشركة بإعادة النظر في آليات تنفيذ QM عبر:

- تمكين الإدارة الوسيطة والموظفين لمنحهم دوراً فاعلاً في التحسين المستمر.

- تطوير آليات تقييم أداء واضحة قبل وبعد كل مرحلة تطبيق.

- إرساء استراتيجيات احتفاظ بالمواهب تكمل النموذج النظري للجودة الشاملة.

بهذه الإجراءات، يمكن للشركة تحقيق مطابقة فعلية بين أهداف QM النظرية ونتائجها العملية على مستوى الموارد البشرية.

رغم الجهود المبذولة في هذا البحث لتقديم تحليل معمق لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الموارد البشرية في شركة **TECHNO CAST** ، إلا أن الدراسة لا تخلو من بعض الحدود المنهجية والعملية التي ينبغي التنويه بها. من أبرز هذه المحدوديات، التركيز على حالة مؤسسة واحدة دون مقارنة عرضية مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع، وهو ما قد يؤثر على تعميم النتائج. كما أن الاعتماد على البيانات الذاتية من خلال المقابلات والملاحظات الميدانية يجعل النتائج عرضة لاحتمال التحيز الإدراكي لدى المبحوثين، رغم الحرص على ضمان موضوعية التحليل. وعلى مستوى التصميم المنهجي، ورغم اعتماد المقاربة المختلطة التي تجمع بين الكمي والنوعي، إلا أن الدراسة لم تستطع التعمق في تحليل العلاقة السببية المباشرة بين كل مكون من مكونات نظام إدارة الجودة وكل مؤشر من مؤشرات الأداء البشري على حدة، وهو ما يُعد مجالاً خصباً لتوسيع الأفق البحثي. انطلاقاً من ذلك، تقترح هذه الدراسة على الباحثين المستقبليين تعميق البحث من خلال :

✓ إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات متعددة من قطاعات مختلفة لتوسيع نطاق التعميم.

✓ اعتماد أدوات تحليل إحصائي متقدمة، مثل النمذجة الهيكلية (SEM) ، لقياس التأثيرات السببية بين

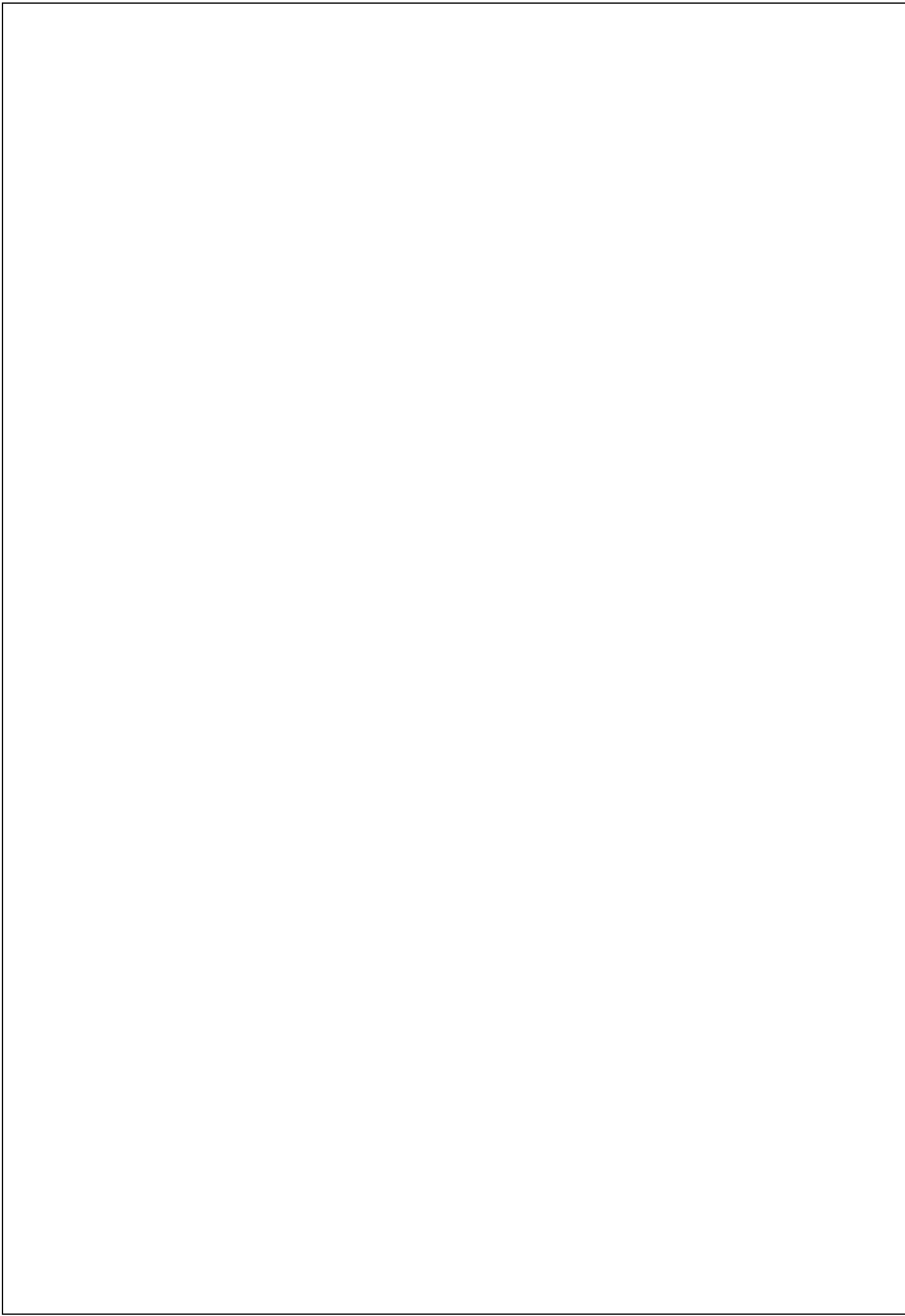
متغيرات الجودة والأداء.

✓ دراسة أثر الثقافة التنظيمية كوسيط بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء البشري.

✓ تحليل الأثر على المدى الطويل لتطبيق نظم الجودة في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية المتسارعة.

وبذلك، تفتح هذه الدراسة المجال لتفكير علمي مستقبلي أكثر عمقاً في كيفية توظيف نظم الجودة ليس فقط

لتحسين الأداء، وإنما كذلك لإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة حول مفاهيم التميز، الابتكار، والاستدامة.



المراجع

قائمة المراجع – باللغة الأجنبية (Sources in Foreign Languages)

1. Aktouf, O. (1986). Les sciences de la gestion : les ressources humaines, une analyse critique. Alger: OPU.
2. BSI Group. (2015). Introducing ISO 9001:2015 – Continually improving your performance. [En ligne] www.bsigroup.com
3. Canard, F. (2009). Management de la qualité. Paris : Gualino éditeur, Lextenso éditions
4. Cattan, M. (2009). Pour une certification qualité gagnante : premier pas vers la qualité totale. Paris : Éditions AFNOR
5. Chauvel, A.-M. (2000). Méthodes et outils pour résoudre un problème. Paris : Dunod.
6. Dictionnaire Larousse. (2012). Le Petit Larousse encyclopédie. Paris : Larousse.
7. Froman, B. & Gourdon, C. (2003). Dictionnaire de la qualité. Paris : AFNOR.
8. Giard, V. (2003). « La normalisation technique ». Revue Française de Gestion, n°147, p. 42.
9. Gogue, J.-M. (2001). Le management de la qualité. Paris: Économica.
10. International Organization for Standardization (ISO). (2000). ISO 9000:2000 - Principes essentiels et vocabulaire, §3.P11.
11. ISO. (2018). ISO 30414:2018 – Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. Genève : ISO.
12. ISO. (2015). ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences. Genève : ISO.
13. ISO. (2004). ISO 21572 – Produits alimentaires : méthodes pour la détection des OGM.
14. ISO/TC 12. (n.d.). Grandeurs, unités, symboles, facteurs de conversion. Genève : ISO.
15. Ishikawa, K., & Douchy, J.-M. (2007). La gestion de la qualité : outils et applications pratiques. Paris: Éditions d'organisation

16. Juran, J.M. (1999). Juran's Quality Handbook (5th Ed.). McGraw-Hill
17. NF X 50-120. (1987). Principes de la normalisation – Qualité. Paris: AFNOR.
18. Sertifikasyon.net. (n.d.). Site spécialisé en normes et certifications. [en ligne]
<http://www.sertifikasyon.net>

قائمة المراجع – باللغة العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو موسى، أنور، وكلاّب، يحيى. (2012). الاحتراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين. غزة: رسالة دبلوم، إدارة منظمات المجتمع المدني.
3. آل الشيخ، عبد المجيد. (د.ت). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض. جامعة نايف العربية.
4. الجساسي، عبد الله محمد. (2011). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين. الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
5. الحسن، محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. الحاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة.
7. الحسن، نجمة عباس. (2012). دور إدارة الجودة وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية. ملتقى جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
9. السكران، ناصر محمد إبراهيم. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية.
10. الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. سليمان، حنفي محمد. (1990). السلوك التنظيمي والأداء. القاهرة: دار الجامعات المصرية.
12. صالح الدين، محمد عبد الباقي. (د.ت). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الجودة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
13. عبد الباقي، قاسم نايف علوان المحياوي. (د.ت). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات.
14. عبد الغني، محمد هلال. (2000). مهارات إدارة الجودة في التدريب (ط2). القاهرة: مصر الجديدة للنشر والتوزيع.
15. عبد الفتاح، بوخمخم. (2001). تسيير الموارد البشرية – مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية. الجزائر: دار الهدى.
16. عباس، راوية. (2003). إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. مصطفى، أحمد سيد. (2004). إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: دار الفكر العربي.

وثائق داخلية خاصة بالشركة المدروسة

1. الشركة محل الدراسة. (2022). تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2022.
2. الشركة محل الدراسة. (2023). تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2023.
3. الشركة محل الدراسة. (2024). تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2024.
4. الشركة محل الدراسة. (د.ت). استراتيجية الجودة.
5. الشركة محل الدراسة. (د.ت). استراتيجية تسيير الموارد البشرية.
6. الشركة محل الدراسة. (د.ت). استراتيجية الشركة.
7. الشركة محل الدراسة. (د.ت). ميثاق المؤسسة.

الملاحق

SPA TECHNO CAST

ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda
W/Tipaza.

Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99

www.technocast.dz / info@technocast.dz

Processus Direction**Rapport d'audit**

PDIR-PR-03-F-02

Version : 01

Edition : 01

Date : 04/04/2022

Page : 01/6

Processus :

Tous les processus

Rapport d'audit interne N°01

Date réalisation: 25/07/2022 AU 27/07/2022

Diffusion rapport audit (destinataires) :

- Président Directeur Général
- RMQ
- Pilotes processus

Date de diffusion :01/08/2022**TAYEB Tahar, Responsable d'audit****Visa:**

SPA TECHNO CASTZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda
W/Tipaza.

Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99

www.technocast.dz / info@technocast.dz**Processus Direction****Rapport d'audit**

PDIR-PR-03-F-02

Version : 01

Edition : 01

Date : 04/04/2022

Page : 09/6

13h00' -14h30'	4.4 et 5.2 6.1 et 6.2 7.1 et 7.5. 8.4 ,9.1, 10.1 et 10.2	PROCESSUS PROCUREMENT	RA	- Melle Amina
14h30' -15h30'	4.4 et 5.2 6.1 et 6.2 7.1 et 7.5. 8.4 ,9.1, 10.1 et 10.2	PROCESSUS SUPPLY CHAIN	RA	- Melle Nabila
15h00' -17h00'	4.4 et 5.1 et 5.3,6.1 et 6.2,7.1, 7.2, 7.3, 7.5 et 7.5,9.1 10.1et 10.2	PROCESSUS RH	RA	- Mme Dihia
17h00' -17h30'		REUNION DE CLOTURE	RA	- PDG - RMQ - Tous les pilotes

Note :Préparé par :
Le Responsable d'Audit

Mr. TAYEB Tahar

Approuvé et validé par :
Le RMQ de TECHNO CAST

Mr. GRITLI Youcef

SPA TECHNO CAST ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda W/Tipaza. Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99 www.technocast.dz / info@technocast.dz	Processus Direction	
	Rapport d'audit	
PDIR-PR-03-F-02	Version : 01	Edition : 01
Date : 04/04/2022		Page : 01/6

Processus :
Tous les processus

Rapport d'audit interne N°01

Date réalisation: 11/11/2023 AU 13/11/2023

Diffusion rapport audit (destinataires) :	
- Président Directeur Général - RMQ - Pilotes processus	
Date de diffusion : 20/11/2023	TAYEB Tahar, Responsable d'audit Visa: 

SPA TECHNO CAST ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda W/Tipaza. Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99 www.technocast.dz / info@technocast.dz	Processus Direction	
	Rapport d'audit	
PDIR-PR-03-F-02	Version : 01	Edition : 01
Date : 04/04/2022	Page : 09/6	

13h00' -14h00'	4.4 et 5.2 6.1 et 6.2 7.1 et 7.5. 8.4 et 8.7 9.1, 10.1 et 10.2	ACHATS	RA	Mr. FOUDAD Boubakeur
14h00' -15h00'	4.4 et 5.2 6.1 et 6.2 7.5, 9.1, 10.1 et 10.2	GDS	RA	- Mr Madani Med
15h00' -16h30'	4.4 et 5.2 6.1 et 6.2 7.5, 8.7, 9.1, 10.1 et 10.2	FABRICATION	RA	- Mr KARBOUA Fateh
16h30' -17h00'		REUNION DE CLOTURE	RA	- PDG - RMQ - Tous les pilotes

Note : Le plan d'audit peut faire l'objet de modification en cas de contraintes liées à l'indisponibilité des pilotes ou cas de forces majeurs

Préparé par :
Le Responsable d'Audit

Mr. TAYEB Tahar

Approuvé et validé par :
Le RMQ de TECHNOCAST

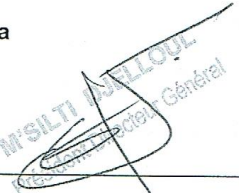
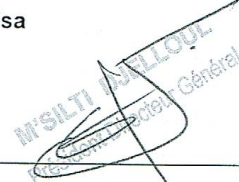
Mr. KASRI Sidi Ali

SPA TECHNO CAST ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda W/Tipaza. Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99 www.technocast.dz / info@technocast.dz	Processus Direction	
	Rapport d'audit	
PDIR-PR-03-F-01	Version : 01	Edition : 01
Date : 04/04/2022	Page 1 sur 6	

Rapport d'audit interne

N° d'Audit : 01/2024	Date de l'Audit : 11 au 13 Novembre 2024	Date du Rapport : 17/11/2024
Responsable d'audit interne : Nassima YASA	Visa : 	

SPA TECHNO CAST ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda W/Tipaza. Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99 www.technocast.dz / info@technocast.dz	Processus Direction	
Rapport d'audit		
PDIR-PR-03-F-01	Version : 01	Edition : 01
Date : 04/04/2022	Page 6 sur 6	

Etablie par :	Validé par :
Date 11/1/2024	Date
Visa  	Visa  

SPA TECHNO CAST ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02, Douaouda W/Tipaza. Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99 www.technocast.dz / info@technocast.dz	Processus Gestion des ressources humaines	
Code : PRH	Version : 02	Edition : 01
Date : 01/08/2024	Page 1 sur 7	

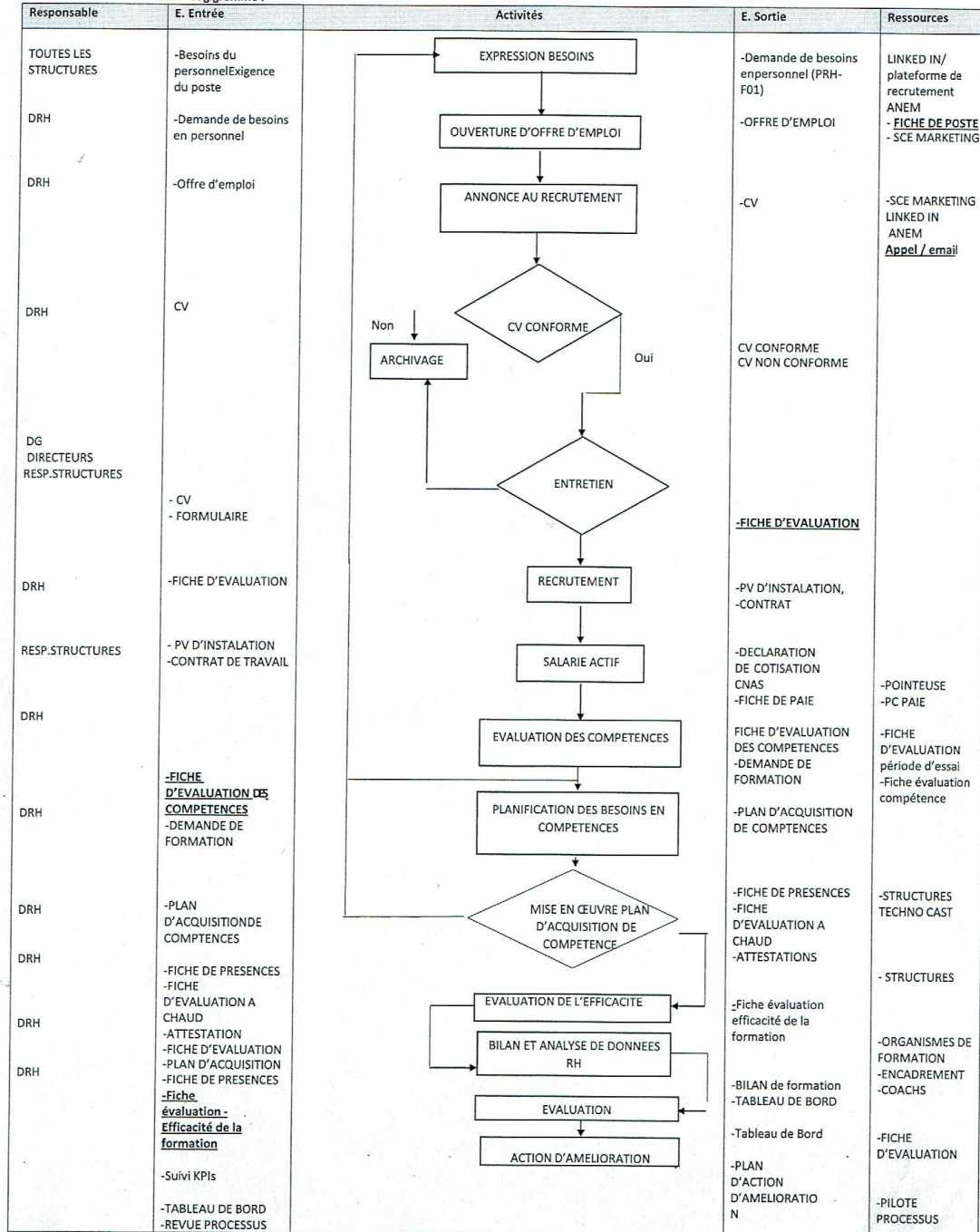
Destinataires	Fonction
- M'SILTI DJELLOUL - BISKRI MOHAMED - KASRI Sid Ali - NOUI Fethi	- Président Directeur Général - Directeur Général Adjoint - Responsable QHSE - Directeur Ressources Humaines

Sommaire :

- I. Objet
- II. Domaine d'application
- III. Document de référence
- IV. Définitions et abréviations
 1. Définitions
 2. Abréviations
- V. Logigramme
- VI. Explication du logigramme
- VII. Fiche technique processus

Rédaction	Vérification	Approbation
Nom : NOUI Prénom : FETHI Fonction : DRH Date : 27/07/2024 Visa : 	Nom : KASRI Prénom : SID ALI Fonction : RQHSE Date : 28/07/2024 Visa : 	Nom : M'SILTI Prénom : DJELLOUL Fonction : PDG Date : 01/08/2024 Visa : 

V. Logigramme :



SPA TECHNO CAST ZONE URBAINE Ahmed Zabana N°02-Douaouda W/Tipaza. Tel: +213 24 30 84 98/99 / Fax: +213 24 30 84 98/99 www.technocast.dz / info@technocast.dz	Processus Direction	
	POLITIQUE QSE	
PDIR-PQSE-01	Version : 03	Edition : 01
Date : 01/08/2024		Page : 01/1

Consciente des enjeux internes et externes, notre entreprise doit continuer à évoluer par le respect des exigences légales et réglementaires et la satisfaction des parties intéressées. Ceux-ci constituent une préoccupation majeure dans notre démarche de progrès en s'engageant volontairement dans une démarche de management intégrée « Qualité – Santé et Sécurité au travail – Environnement », qui constitue un levier pour l'amélioration de ses performances.

Ainsi, notre entreprise poursuit son développement afin de renforcer de plus en plus sa notoriété et sa position sur un marché désormais concurrentiel.

Notre politique s'articule autour des axes stratégiques suivants :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables à notre activité et aux autres besoins et attentes des parties prenantes ; *S. Audit*
- Satisfaire les exigences clients en assurant une communication permanente basée sur des relations sincères d'une part, de l'autre développer l'image de l'entreprise pour assurer la fidélisation des clients. *S. Mark*
- Renforcer l'implication du personnel (Sensibilisation/formation et participation du personnel à tous les niveaux) grâce à une politique de motivation claire et rigoureuse. *S. M*
- Promouvoir un milieu de travail sain par l'amélioration des conditions de travail de nos employés et partenaires en maîtrisant les incidents et en les Prévenant de leurs occurrences ; *S. MO (49)*
- Prévenir la pollution de l'environnement par une meilleure maîtrise des déchets générés par nos activités et la rationalisation de la consommation des ressources naturelles et énergétiques en conformité avec les exigences applicables, *D.O.P*
- Développer les produits ciblant d'autres segments de clientèles, *R&D*
- Améliorer la compétitivité sur le marché Algérien et étendre notre activité à l'international ; *(R&D/M/Q)*
- Optimiser les ressources par la mise en exploitation de notre système d'information pour une meilleure maîtrise de nos activités, *D.S*
- Développer la communication à tous les niveaux de l'entreprise et avec les parties intéressées pour la prise en compte de leurs attentes. *D.C.*

En tant que Président Directeur Général de **TECHNO CAST**, je m'engage à mobiliser toutes les ressources nécessaires pour mettre en œuvre notre politique et à considérer sans réserve l'amélioration continue de notre système et le respect des exigences applicables comme des éléments fondamentaux de notre réussite, en plaçant le Management au cœur de notre Entreprise.

Ainsi, la contribution et l'adhésion de chaque employé sont nécessaires. Il est attendu de tous nos collaborateurs, imagination et initiative, analyse et sens de responsabilité, des qualités qui sont le garant d'une relation durable et indispensable pour l'entretien de l'image de marque de notre entreprise.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL