

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع



تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل .

واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية بمؤسسة منصورى للورق سدراتة -

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذ

يخلف سهيل

إنجاز الطالبة

عثماني أميرة

السنة الجامعية: 2018/2017



حلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قُلْ إِنِّي كُنْتُ مِنَ الْآثِمِينَ ﴿١﴾ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنَا أَوَّلُ الْغَائِبِينَ ﴿٢﴾

أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في إعداد هذه المذكرة فألفه شكر وحمد لك يا رب العالمين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام الكبير لأستاذي المشرف، الذي لم يبخل عليا بما أجمع الله عليه من علم ومعرفة، الأستاذ الفاضل "يخلفه سميل" الذي شرفني بإشرافه عليا في إعداد هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد المساعدة وأخذ بيدي في حقل علم الاجتماع، منذ بداية تكويني في هذا التخصص، كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر عمال وإطاراء مؤسسة منصور للورق بسدراتة. دون أن أنسى توجيه الشكر لمن سمر على كتابة هذه المذكرة.

إهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله إلى من
كان يدفعني قدما إلى الأمام لنيل المبتغى إلى الإنسان
الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام

إلى أبي الغالي "عمار"

إلى التي وهبتني الحياة والتي رعتني حق الرعاية إلى أعم ملاك

على قلبي إلى أمي الغالية "وردة"

إلى الروح التي سكنت روعي إلى نبض حياتي إلى مقلتي

وحنيني زوجي العزيز "دراجي"

إلى رياحين حياتي وسندي وملاذي إخوتي "صبرينة وأولادها إياك وجد ،

وأختي خولة، وأخي محمد عبد الرزاق"

إلى صديقاتي "وفاء و خولة و سارة رحمها الله وإيمان " وخالاتي وعماتي

وأخوالي أعمامي وإلى زوجاتي أعمامي وخاصة "أمل" وإلى جدي علي وجدي

السعيد رحمه الله وجدتي عقيلة وجدتي مليحة رحمها الله وإلى أعم الناس على

قلبي "مونيا وعمي مراد"

وإلى صديقات الدراسة "خولة ونجاح وسيسا وسارة وهدى ودنيا وريمه" وكل

من درس معي

وكل الأقارب والأصدقاء من قريب أو بعيد

أميرة

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	110
02	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	111
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	111
04	توزيع أفراد العينة حسب الوسط	112
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	112
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	113
07	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية اتجاه العمل	113
08	توزيع أفراد العينة حسب الرتب المهنية	114
09	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة لديك معرفة بإدارة الموارد البشرية	129
10	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد بالمنظمة وإدارة متخصصة بإدارة الموارد البشرية	129
11	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد علاقات بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين	130
12	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة	131
13	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة توفر إدارة الموارد البشرية العنصر المتميز القادر على تحقيق الميزة التنافسية داخل وخارج المؤسسة	131
14	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة تواجهك عوائق أثناء قيامك بأداء مهامك في تطبيق إدارة الموارد البشرية	132
15	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة تقوم مؤسستك بدورات تكوينية عند إدخال آلات ومعدات حديثة للمؤسسة	133
16	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة استفدت من تدريب من مؤسستك منذ أول يوم دخولك للعمل	133
17	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة قمت بتدريب على الأقل خلال السنة الأخيرة داخل المؤسسة	134
18	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يقوم التدريب على استخدام الآلات والمعدات الحديثة للمؤسسة	135
19	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تتقبل استيعاب البرامج التدريبية مهما	135

	كانت صعوبتها	
136	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة العمليات التدريبية التي قمت بها تتماشى مع احتياجات المؤسسة البشرية	20
136	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تهتم مؤسستك بالأفكار التي تقدمها لها وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات	21
137	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة محيط عملك يساهم في تهيئة المناخ الإيجابي لتغيير داخل المؤسسة التي تعمل بها	22
138	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تقوم المؤسسة بأنواع تحفيزية للموظفين	23
138	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة هناك مردودية لإدارة الموارد البشرية	24
139	العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة لدى الإدارة رغبة دائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة	25
140	العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة تحرص إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين	26
140	العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة تعمل إدارة الجودة الشاملة على حث العاملين بالالتزام	27
141	العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل	28
141	العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة لا يدرك كافة العاملون لمفهوم الجودة الشاملة	29
142	العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة تقوم مؤسستك بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها	30
143	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يعرف عمال مؤسستك نظام الإيزو 9001	31
143	العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة سبق لمؤسستك الحصول على شهادة الجودة الشاملة	32
144	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة لتحسين الجودة يجب التدريب والتعليم كافة الموظفين وباستمرار	33
145	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يحصل جميع العاملين على دورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة	34
145	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة قوة نظام الجودة الشاملة هي المؤشر لرضا العاملين	35

146	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة ثقافة الجودة الشاملة تشرك العاملين في نفس المعايير والمدركات	36
147	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تعتبر إستراتيجية الجودة الشاملة من إستراتيجية المؤسسة	37
147	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة الإدارة عاجزة عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة	38
148	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين	39
149	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يمكن تطبيق الجودة الشاملة في بيئة مناوئة لبيئة التغيير	40
149	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة إدارة الموارد البشرية يعتبر مدخل أساسي لإدارة الجودة الشاملة	41
150	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة هناك تفاعل إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية للمؤسسة	42
151	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تساهم إدارة الجودة الشاملة في خلق نوعية متطورة بين الموارد البشرية لتحسين وتيرة العمل	43
151	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداء الموارد البشرية يتحسن بشكل دائم ومستمر	44
152	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة	45
153	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين أداء الموارد البشرية	46
153	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر	47
154	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة يتم إشراك العمال في وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم	48
155	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تشجيع إدارة الموارد البشرية على العمل كفريق	49
155	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة إجمالي التكاليف	50
156	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة برامج التكوين تسمح للعامل بالتكيف مع	51

	التغيرات داخل المؤسسة	
157	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تقوم المؤسسة بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة	52
157	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة تقوم المؤسسة بتثمين جهود العمال بشكل مستمر	53
158	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل	54
159	العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة تلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح اتجاه كل عامل	55

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الديمغرافية.	110
02	توزيع مجتمع الدراسة حسب بيانات إدارة الموارد البشرية.	114
03	توزيع مجتمع الدراسة حسب بيانات إدارة الجودة الشاملة.	116
04	توزيع مجتمع الدراسة حسب بيانات واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.	118
05	العلاقة الإرتباطية بين بيانات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الديموغرافية.	120
06	العلاقة الإرتباطية بين بيانات إدارة الجودة الشاملة وبين المتغيرات الديموغرافية.	122
07	العلاقة الإرتباطية بين بيانات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والمتغيرات الديموغرافية.	123
08	فحص شروط إدارة الموارد البشرية وتأثير متغير الجنس عليها.	126
09	فحص شروط استخدام إدارة الجودة الشاملة وتأثير المتغير الجنس عليها.	127
10	علاقة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتأثير متغير الجنس عليهما.	128

فهرس المحتويات

الفهرس	
	كلمة شكر
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ب	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	توطئة
05	I. الإشكالية
06	II. فرضيات الدراسة
07	III. أهداف الدراسة
08	IV. أهمية الدراسة
08	V. تحدد المفاهيم
14	VI. الدراسة السابقة
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية	
35	توطئة
36	I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
40	II. سوسيولوجي إدارة الموارد البشرية
48	III. أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
50	IV. التراكيب التنظيمية وموقع إدارة الموارد البشرية
52	V. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهم نظرياتها
61	VI. معوقات إدارة الموارد البشرية
63	خلاصة
الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة	
65	توطئة
66	I. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
72	II. سوسيولوجيا إدارة الجودة الشاملة
74	III. أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
76	IV. التراكيب التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة
77	V. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وأهم نظرياتها

82	VI. معوقات إدارة الجودة الشاملة
84	خلاصة
الفصل الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة	
86	توطئة
87	I. التطور التاريخي عن إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
90	II. استراتيجيات وتسيير إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
92	III. أساليب وأبعاد إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
95	IV. طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة الشاملة
97	V. عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة
102	خلاصة
الفصل الخامس: إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة	
104	توطئة
105	I. منهج الدراسة
105	II. أدوات جمع البيانات
107	III. مجالات الدراسة
109	IV. تحليل وتأويل البيانات
160	V. نتائج الدراسة
162	VI. الاقتراحات والتوصيات
165	خاتمة عامة
167	قائمة المراجع
الملاحق	

توطئة عامة

إن التكيف مع التحولات والتغيرات وحتى التطورات المتسارعة التي طرأت على مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية المعلوماتية سواء على المستويات المحلية أو العالمية يفرض بطريقة أو بأخرى الاستجابة والمواكبة الحقيقية لمختلف متطلبات هذا التغير عن طريق آليات مختلفة ومن بين هذه الآليات نذكر المداخل الإدارية الحديثة التي ترتقي بمستويات المؤسسات العالمية إلى مستويات تتجاوز وتتحدى بسياستها الظواهر الناجمة عن العولمة ومخلفاتها من سيطرة مباشرة وغير مباشرة للأسواق العالمية وتفرض منطقتها في التعامل المالي والإداري.

ولعل أبرز هذه المداخل الإدارية وأكثرها نجاعة منذ ظهوره هو «مدخل إدارة الجودة الشاملة» الذي كان سببا مباشرا في ارتقاء المؤسسات إلى مستويات تنافسية عالمية بعد أن كانت نكرة بالنظر إلى المؤسسات العريقة في تأسيسها.

ويركز هذا المدخل في مسلماته على الاستثمار في عنصر غاية في الأهمية وهو: الموارد البشرية التي تعد جوهر فلسفة كاملة لبناء الإنسان قبل الإنتاج، فهي في نظرة تعتبر رأس المال الحقيقي بل هي المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة على المستويات القريبة، والمتوسطة والبعيدة المدى.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وكذا العلاقة بينهما، ولدراسة هذا الموضوع ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية لنستخلص في الأخير أن الإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بالدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء.

وقد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في خمسة فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من طرح إشكالية البحث الدراسة ثم تحديد المفاهيم واستعراض الدراسات السابقة.

والفصل الثاني الذي جاء بعنوان إدارة الموارد البشرية من خلال عرض التطور التاريخي لها مرورا إلى سوسيولوجيا إدارة المواد البشرية ثم التطرق إلى أهدافها وأهميتها والتراكيب التنظيمية وموقعها وفي الأخير معوقاتنا.

أما الفصل الثالث الذي جاء بعنوان "إدارة الجودة الشاملة" فتضمن أيضا التطور التاريخي لها مرورا إلى سوسيولوجية إدارة الجودة الشاملة ثم أهدافها وأهميتها وتراكيبها التنظيمية ولستراتيجيتها وأخيرا معوقات تطبيقها.

أما الفصل الرابع فقد تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتطرقنا إلى لمحة تاريخية عن مفهوم ودور إدارة الموارد البشرية في ظل تحقيق إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات وأساليب وأبعاد وطبيعة العلاقة بينهما وفي الأخير تطرقنا إلى عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في ظل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي الفصل الخامس والأخير والذي جاء بعنوان إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة والذي تناول منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذا مجالات الدراسة ومن ثم تحليل وتأويل البيانات والنتائج المتوصل إليها والاقتراحات والخاتمة العامة .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

توطئة

- I. الإشكالية
- II. فرضيات الدراسة.
- III. أهداف الدراسة.
- IV. أهمية الدراسة.
- V. تحدد المفاهيم.
- VI. الدراسة السابقة.

توطئة:

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسة للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري والتحدي الحقيقي لإدارة الموارد البشرية هو إيجاد الطريقة المثلى لتحقيق رضا العاملين وتطوير أدائهم لتحقيق أهداف المنشأة عن طريق تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، لذلك سنتطرق في هذا الفصل تحت عنوان الإطار العام للدراسة إلى الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهميتها ثم إلى أهم مفاهيم الدراسة وأخيرا إلى الدراسات السابقة عن هذا الموضوع .

I. الإشكالية:

تغيرت مؤخرا النظرة إلى العنصر البشري واحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، فقد أصبح يمثل أهم مورد بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا المورد ومن أمثلتها برامج إدارة الجودة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتوسع حاليا لتطوير وتحسين هذه المعايير، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد و الإجراءات في جميع مجالاتها. ومع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين بدأت تواجه منظمات الأعمال العديد من المتغيرات والتحديات، ومن أبرزها العولمة والتطور التكنولوجي وجودة السلع والخدمات ورضا العملاء، لذلك يتطلب من تلك المنظمات التي ترغب في البقاء والإستمرار وتحقيق ميزة تنافسية أن تتعامل معها ولا تتجاهلها ولا تستسلم لها، ومن أهم أدواتها لمواجهة تلك التحديات هي مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية.

وفي ظل هذه الظروف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخلى على أدوارها التقليدية وتتبنى مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود إدارة الموارد البشرية فعالة لديها المقدر على مساعدة الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح العمل الجماعي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والحوافز وعليه تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتمد تحقيق الأداء الفعال في المنظمات بشكل أساسي على التوافق والانسجام الذي يتحقق بين وحدات المنظمة الداخلية ومن هنا تظهر أهمية الربط بين مجالات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض ومع باقي الوحدات والبرامج الإدارية في المنظمة كبرامج الجودة، وفي العقود الماضية كانت مسؤولية الجودة منحصرة في قسم إدارة الجودة والذي يضم مجموعة من المهندسين والمصممين للجودة

أما الآن أصبحت الجودة مسؤولية كافة الأفراد في المنظمة بما في ذلك قسم إدارة الموارد البشرية ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى مهمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟ وهل يمكن ضبط ذلك على مستوى المؤسسة الاقتصادية منصورى للورق بسدراتة ولاية سوق أهراس؟.

– ومن خلال التساؤل الرئيسى التى تتمحور حوله مشكلات الدراسة يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية على النحو التالى:

- هل توجد إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟.
- متى تم تحقيق هذه الإدارة؟.
- إلى أين وصلت هذه الإدارة داخل المؤسسة؟.
- ماذا تعنى إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة؟.
- هل تم وضع خطط لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة؟.
- هل تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة؟.
- هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة؟.
- ما نوع هذه العلاقة؟ وما هو النموذج المثالى للإدارة الموارد البشرية لتحقيق فعلى لإدارة الجودة الشاملة؟.

II. فرضيات الدراسة:

إستكمالا لمتطلبات البحث ويهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها فى الإشكالية تم وضع فرضيتين أساسيتين وهما:

- الفرضية الأولى: وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الثانية: الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين فى إدارة الموارد البشرية.

الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى: تعتمد المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر فى عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الجزئية الثانية: تتم عملية المشاركة فى اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- الفرضية الجزئية الثالثة: يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

III. أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على السياسات المنهجية في الموارد البشرية.
2. تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
3. إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.
4. الكشف عن واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
5. الكشف عن مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية وسياسات الجودة في المؤسسة الجزائرية.
6. التعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7. السعي إلى تحسين إدارة الجودة الشاملة باستمرار.
8. تحليل أثر بعض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على إدارة الجودة الشاملة.
9. تحقيق بيئة تنافسية أكبر لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
10. التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة.
11. التعرف على نقاط القوة والضعف التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية.
12. إبراز السبل والوسائل والإجراءات التي تتبعها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
13. دراسة رغبات العميل وما يتوقعه من المؤسسة.
14. تحسين جودة المنتجات والعمليات التي تشمل إدارة الجودة الشاملة.
15. محاولة وضع بعض الاقتراحات والتوصيات العلمية المناسبة للمنظمة للعمل على إدارة الجودة الشاملة.
16. الوصول إلى تحقيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة ومنه تحقيق شهادة الأيزو داخل المؤسسة الجزائرية.

IV. أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

- التحول إلى اقتصاد السوق يتطلب تبني سياسة أو أسلوب إداري حديث يتماشى مع الإصلاحات المفروضة ولا يمكن أن تعول المؤسسات على أسلوب أنجح من إدارة الجودة الشاملة.
- هناك نقص كبير في مكتباتنا الوطنية حول مفاهيم الجودة الشاملة والموارد البشرية في ضوء علم اجتماع التنظيم والعمل لأن أغلب الدراسات المتوفرة تنتمي إلى حقول العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.
- بيان أساسيات الأداء وتقييمه ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.
- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات ووضع الحلول لها.

V. تحديد المفاهيم:

1. مفهوم الإدارة:

أ. لغويا:

- كلمة الإدارة Administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين أو محدود ولقد اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad. ministrare ومعناها أداة خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع⁽¹⁾.

- كما تعني سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول "سوء الإدارة" "مجلس الإدارة"، الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، "مركز الإدارة" المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة⁽²⁾.

ب. اصطلاحا:

- لقد اختلفت الرؤى حول ماهية الإدارة حتى أصبح سؤال كثيرا يتردد هو: هل الإدارة علم أو فن ومهارات ذاتية وعليه فقد انقسم المحللون في هذا الأمر إلى ثلاثة فرق وهي:

(1) أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الإسكندرية، 1999، ص ص 115 - 116.

(2) المنجد الأبجدي، ط2، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، ص 36.

– **الفريق الأول:** يرى أنها علم ولها قواعدها ومناهجها المتطورة على مر العصور من خلال ما يتبعها من مواد علمية متعددة مثل الإحصاء وغير ذلك من علوم رياضية، حيث يرد تعريف للإدارة بأنها "أسلوب تطبيق للمبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع.

– **الفريق الثاني:** يقولون أن "الإدارة فن ومهارات ذاتية وصفات شخصية ووراثية والدليل أن عظماء المال والأعمال كثير منهم لم يدرس الإدارة ولا قوانينها المنهجية وهم الآن وفي كل آن ناجحون، بينما البعض يدرس كل ما تعرضه مدارس الإدارات في العالم ولا يصح لأن يكون إداري ناجح، لأنه لا يملك تلك المقومات التي تعينه على النجاح في حياته الإدارية، فقد قال وليام هوييت: أن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

– **الفريق الثالث:** يقول بأن الإدارة علم وفن في وقت واحد لأنها تحتاج إلى مهارات خاصة كما تحتاج لمعرفة أحدث الطرق الإدارية الناجحة خصوصا في عصر التقنية والصراع الإداري والتجاري والمؤسسي، ولن ينجح شخص درس الإدارة فقط دون مهارات ذاتية وحب وشغف بها.

التعريف الإجرائي:

الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقويم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

2. مفهوم الموارد البشرية:

أ. لغويا:

المورد لغة بمعنى المنهل، الطريق ، مصدر الرزق.

ب. اصطلاحا:

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيود وسيلتر، حيث أنهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات⁽¹⁾.

(1) أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص 120.

يعرف المورد البشري على أنه الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغييرات لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة⁽¹⁾.

فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختبار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.

كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية بأنها: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع⁽²⁾.

في حين يعرفها محمد فتحي بأنها: عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتضم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين⁽³⁾.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك كم هائل من التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية لذلك سوف نحاول تقديم بعض هذه التعاريف على النحو التالي:

(1) المنجد الأبجدي، ط1، دار النشر، بيروت، لبنان، 1967، ص 14.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 147.

(3) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 233.

التعريف الأول: تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشأة وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغها أهدافها بكفاءة وفاعلية⁽¹⁾.

التعريف الثاني: في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال.

أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة⁽²⁾.

– "هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽³⁾.

– "إدارة الموارد البشرية هي مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي:

وعليه نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد (العمال) وعلاقاتهم داخل المؤسسة، من خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية وذلك عن طريق تدريبها (تكوينها)، تخطيطها وتحفيزها، وهذا كله لضمان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتوصيل رسالتها.

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 03.

(2) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 12.

(3) معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2010، ص 26.

(4) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص ص 15 - 16.

وكذلك يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي نظام لإدارة العنصر البشري باعتباره الأساس وأهم العوامل المؤثرة في مساندة المنظمة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.

4. مفهوم الجودة:

أ. لغويا: من أجاد "أي أتى بالجيد من قول وعمل" أو "أجاد الشيء" صيره جيدا والجيد هو نقيض الرديء وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا.

ب. اصطلاحا:

تعددت أشكاله ولا يزال يكتنفه بعض الغموض، فقول "بول" رئيس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية ورغم استحسانه للمصطلح لكي نحاول تعريف الجودة فإن ذلك يعد واحد من المغامرات الأكثر صعوبة، التي يمكن أن نشرع فيها.

– يعرفها "ريناهرد" الجودة بأنها: تأسيس ثقافة مميزة في الأداء والعمل المستمر لتحقيق توقعات المستفيد وتأدية العمل بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن أي أن الجودة هي ثقافة مؤسسة بالدرجة الأولى⁽¹⁾.

– كما تعرف الجودة على أنها: درجة سيادة المنتج أو الخدمة على المنتجات أو الخدمات المماثلة المقدمة للمستهلك درجة مساهمة للمنتج أو الخدمة في تحسين نمط الحياة لدى الفرد⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

الجودة هي مجموعة من المواصفات العالمية المميزة للسلعة أو الخدمة والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة.

– كذلك هي إنتاج المؤسسة للسلعة أو تقديم خدمة متميزة من أجل تلبية رغبات المستهلك بأقل تكلفة.

5. مفهوم الجودة الشاملة:

أ. لغويا: عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

(1) أوغديني هدى، اتجاهات العلماء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2009، 2010، ص 24.

(2) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، 2004، ص 65.

ب. اصطلاحا:

هي محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين بالمدرسة هي حول سبل أداء العمل بشكل صحيح من البداية من أجل تحقيق جودة المنتج التعليمي بصورة أفضل وفاعلية أكبر، وهي تهدف إلى إحداث تحسين مستمر في جودة المؤسسة التعليمية والمساءلة بهدف إحداث تطوير مستمر، وهي أيضا عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء ويتطلب ذلك تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة⁽¹⁾.

– عرفت حسب فقرات ISO 9000 على أنها: مدخل إداري يعمل على تحقيق استمرار ونجاح المنشأ في المدى الطويل عن طريق تشجيع ومشاركة جميع العاملين واستخدام نتائج التغذية العكسية لإشباع حاجات العميل وتوقعاته وتحقيق عائد اجتماعي في ظل مجموعة من التشريعات والقوانين الحكومية⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

الجودة الشاملة هي دمج إيجابي للمبادئ المتعلقة بجودة المنتج أو الخدمة والعمليات مع مبادئ توكيد الجودة والتركيز الكبير على تحسين المستمر ويكون ذلك بمشاركة كل أعضاء المنظمات من أجل ضمان الجودة وإرضاء الزبون بالإضافة إلى جودة كل العمليات داخل المنظمة.

6. إدارة الجودة الشاملة:

- تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث حيث يعرفها Jablonski بأنها:
- شكل لانجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر⁽³⁾.
- ويعرفها الصوفي بأنها: مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم⁽⁴⁾.

(1) عبد العزيز هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص 97.

(2) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 64.

(3) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 80.

(4) أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 11.

- كما عرفت منظمة الجودة البريطانية بأنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسات التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا⁽¹⁾.
- ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق احتياجات المستهلكين وأهداف المؤسسة كذلك، وبهذا فهي الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف العملاء والمنظمة والموارد البشرية في إن واحد من خلال التركيز على تحسين الجودة تخفيض التكاليف، رفع الكفاءة الإنتاجية، تحقيق حصة أكبر في السوق ومنه البقاء والاستمرار والتفوق.

التعريف الإجرائي:

- إدارة الجودة الشاملة: هي المدخل الإداري الأكثر نجاعة في تحقيق جميع أطراف العمليات التسييرية والإنتاجية والتنظيمية بل الأكثر حرصا على بقاء واستمرار المنظمات وذلك بالاستثمار في الوسائل المتاحة دون هدر وتقريط.
- وكذلك هي أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل.

VI. الدراسات السابقة:

1. الدراسات الجزائرية:

- تم إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في 2010، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التركيز على العامل البشري في تخطيط أهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي أهداف المؤسسة مع تسليط الضوء على السياسات المنتهجة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى مواكبتها للسياسات المبينة على الأسس العلمية في محاولة معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال سياسات التكوين، الحوافز، ظروف العمل المادية والمعنوية والاتصال⁽²⁾.

(1) محمد حسين الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الأمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 90.

(2) بضياف عادل، مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي سوق أهراس، 2009 - 2010.

- وقد اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي وكشفت نتائج هذه الدراسة بشكل واضح عن نقائص كثيرة مطروحة في الميدان الإداري للمركز الجامعي سوق أهراس، وتمثلت آثارها في الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا بالوظيفة ومستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال السياسات المحددة في مقياس الرضا العام وذات العلاقة المباشرة بالرضا كونها تمثل أغلب السياسات الأساسية التي تؤدي بدورها إلى الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أدائهم ورفع مردودهم كما وكيفا.

كما يمكن اعتبار نتائج الدراسة وبرغم صغر حجم العينة المستخدمة مؤشرا دالا على وضعية إدارية غير صحيحة متمثلة في عدم توفيق كما يمكن اعتبار نتائج الدراسة وبرغم صغر حجم العينة المستخدمة مؤشرا دالا على وضعية إدارية غير صحيحة متمثلة في عدم توفيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها تستدعي دراسة علمية ميدانية شاملة إحدى كبريات الجامعات الجزائرية مستقبلا نظرا لأهمية وحساسية الموضوعين، الرضا الوظيفي وإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

- في دراسة عن "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" وتم إجراء هذه الدراسة في 2011، وكان الهدف من الدراسة هو تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال وكذلك إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات وفهم واقع المؤسسة الجزائرية على الأرض وموقعها من النظريات والأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاستعانة بأسلوب دراسة حالة لاختبار الإفرزات النظرية المكتسبة على مستوى المؤسسة المدروسة، وكشفت النتائج هذه الدراسة على تسيير جيد للعنصر البشري وكذلك غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعو إليها هذه الفلسفة والتي تتميز بالتكامل، وكذلك أن نظام إدارة الجودة الشاملة تركز على العنصر البشري لضمان التحسين المستمر⁽²⁾ وخدمة الزبون ولإنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية من توفر نظام للمعلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة.

- وفي دراسة عن "الجودة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" وتمت هذه الدراسة في 2011، وقد انطلقت هذه الدراسة من السؤال الرئيسي مفاده:

(1) بضياف عادل، مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، مرجع سابق.
(2) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، 2011 - 2012.

– ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وما مدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين؟.

وهدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق معايير الجودة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية أيضا إلى الكشف عن المكانة والأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية وسياسات الجودة في المؤسسات الجزائرية وأيضا إلى الكشف عن علاقة الرضا الوظيفي بمعايير الجودة في إدارة الموارد البشرية.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها بغرض الوصول إلى نتائج عملية صحيحة وتفسيرات صادقة وتكونت من 50 فردا من مجتمع البحث البالغ 214 عامل⁽¹⁾.

نتائج الدراسة:

- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- عدم توفير نظام كافي للحوافز .
- عدم وجود عدالة في توزيع المهام.
- عدم رضا عن توزيع فرص التدريب.
- عدم رضا عن توزيع فرص الترقية.
- وجود السلطة والصرامة في تعامل الإدارة مع الموظفين.
- عدم الرضا من قبل الموظفين تجاه المؤسسة.
- ليس هناك تطبيق للمعايير الجودة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل للمؤسسة.
- وفي دراسة عن "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" وتم إجراء هذه الدراسة في 2012. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل، يحث على انجاز الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار ومحاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح الدور

(1) بن نصيب عبلة وجودي نبيلة، الجودة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، قالمة، 2011 - 2012.

الاستراتيجي لمحل إدارة الجودة الشاملة، وقدرته على إكساب هذه المؤسسات المميّزة التنافسية، وتوضح مسار التعليم العالي بالجزائر منذ الاستقلال⁽¹⁾.

- واعتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، وكشفت النتائج المتحصل عليها والتي تعتبر أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل، على وعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها كأسلوب إداري قادر على تحقيق النجاح والتميز في خدمات المؤسسة.
- كما أكدت النتائج أن (73,2%) من مجموع الأساتذة المبحوثين يعتقدون أن هناك وعي لدى الأساتذة جامعة جيجل بالمبادئ والأهداف المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد قدر المتوسط الحسابي ب 1,5 مما يدل على أن إجابات المبحوثين تقع في المجال التي يثبت وعيهم بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتحسين المستمر، كما أثبتت النتائج أن نسبة المبحوثين التي أكدت عدم قدرة البرنامج الحالي على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية هي النسبة الأكبر، وقد بلغت 62,5% من مجموع أفراد العينة وهذا أثر على آدائهم الوظيفي من جهة وعلى التحصيل الأكاديمي للطالب من جهة أخرى.

2. الدراسات العربية:

- تم إجراء هذه الدراسة في 2005 في الأردن، وشملت الدراسة كافة العاملين في إحدى فروع الشركة الوطنية العاملة للمواد الغذائية في الأردن وقد بلغ عدد أفرادها 74 وزعت عليهم 68 استبانته استرجعت منها 61 بنسبة استرجاع تبلغ 89,7% واستبعد الباحث اثنين منها لأنها غير صالحة للتحليل وبذلك فإن عدد الاستبيانات التي استخدمت في استخراج النتائج هي 59 وبلغت نسبة العينة من مجتمع الدراسة 79,7% واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يستعرض الإطار والجهود العلمية في الأدبيات العلمي ذات العلاقة بموضوع الدراسة في دوريات وكتب عربية وأجنبية والمنهج المسحي لإمكانية استقصاء اتجاهات أعداد كبيرة من المستجوبين⁽²⁾.

(1) أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة بجامعة جيجل" مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، 2012 - 2013.

(2) قاسم نايف علوان، مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة "مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الأردن، 2005.

- وهدفت الدراسة إلى تحليل واقع الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة من حيث نقاط القوة أو الضعف في أبعاد هذه الثقافة والوقوف على مدى ملائمتها لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحليل أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة في أبعاد ثقافة الشركة المبحوثة.
- كشفت نتائج الدراسة عن عدم ملائمة أبعاد ثقافة الشركة المبحوثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعم قبول القيادة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- كما أكدت نتائج الدراسة بقبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين متغير العمر ومدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.
- وفي دراسة عن "قياس رضا العملاء وفقا لإيزو 9001" وتم إجراء هذه الدراسة في 2008 وكان الهدف من الدراسة هو تحقيق بيئة تنافسية أكبر وذلك لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتقديم منتج أفضل نوعية لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء، وتقييم مستوى الرضا العام للعملاء، وتحديد نقاط القوة في محطة واحدة وكذلك اقتراحات لتحسين قياس رضا العملاء وفقا للإيزو 9001⁽²⁾.
- وكانت نتائج هذه الدراسة تركز على دراسة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وذلك باستخدام عينة من 300 عميل على أساس الإيزو 9001، وكذلك أدى تحليل المعلومات من المسح إلى استنتاج أن 79% من العملاء راضون عن الخدمات المقدمة للعملاء.
- إنشاء أفضل للمراقبة المعمارية وذلك لتحسين الجودة وتقديم أفضل وأحسن الخدمات للعميل.
- بذل جهد لضمان تحسين نوعية الخدمات .
- وفي دراسة عن "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" وتم إجراء هذه الدراسة في 2010 وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وكذلك التعرف على اتجاهات المبحوثين في المصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات الواقعية والعلمية المستندة على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.

(1) قاسم نايف علوان، مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 124.

(2) بثينة كوكي حبيبي، قياس رضا العملاء وفقا لإيزو 9001، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تونس، 2008.

- واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وكشفت نتائج الدراسة على ضرورة إعطائها اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر تأثير على الأداء التنظيمي وكذلك تحسين الأداء التنظيمي المرتبط بأداء دور الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الإبتكاري، سلوكيات الدور الإضافي) (1).

- وفي دراسة عن "مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في ليبيا" وتم إجراء هذه الدراسة في 2012.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة، وكذلك إلى التعرف على نقاط القوة والضعف التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية كتحضير الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء لهذه الموارد البشرية والحوافز والمكافآت والتعويض، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات واستخدام أداة الاستبيان ومن ثم معالجتها إحصائياً.

وأظهرت نتائج الدراسة أنها الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية بمدينة درنة، وكذا معرفة طبيعة العلاقة بين مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية وبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) وكذلك التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة (ليبيا) (2).

وفي دراسة عن "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني" تم إجراء هذه الدراسة في 2012.

وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، ولهذا الغرض تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استخدام أداة الاستبيان ومن ثم معالجتها إحصائياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين نقص الموارد البشرية اللازمة للعمل وانخفاض إنتاجية الأفراد، حيث أن عدم التخطيط الجيد للموارد البشرية هو الذي يؤدي إلى

(1) زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية، فلسطين، 2010 - 2011.

(2) طارق عبد النبي عوض سلامة، مدى فعالية مدخل إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، ليبيا، 2011 - 2012.

النقص سواء من ناحية كمية أو نوعية والذي ينعكس بدوره على الإنتاجية الكلية للمنظمة وبالتالي انخفاض إنتاجية الفرد، وعدم اعتماد إدارة الموارد البشرية على التنسيق بين الإدارات والأقسام في عملية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى عدم تحديد احتياجات كل إدارة من العناصر البشرية وهذا ينعكس بدوره على إنتاجية المنظمة وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر عدم اقتران الحوافز المادية بالمعنوية على انخفاض إنتاجية الأفراد تعزى إلى الحالة الاجتماعية⁽¹⁾.

- وفي دراسة عن "واقع نظام إدارة الجودة الشاملة" وتم إجراء هذه الدراسة في 2014، وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة الواقع الفعلي لعمليات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية وكذلك استعراض المهام التي تضطلع بها وحدات ضبط الجودة الشاملة في كليات التربية، وإبراز السبل والوسائل والإجراءات التي تتبعها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعريف بأهمية إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى هذه الكليات وتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أبرز مظاهر التحسن والتطوير في الأداء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية.

- وقام الباحث بالمزج بين الطريقتين الكمية والنوعية وهو المنهج المختلط ويشتمل مجتمع الدراسة على عينة من العاملين بوحدات أو مراكز الجودة داخل كليات التربية سواء كانت أعضاء هيئة تدريس أم إداريين وتم توزيع عدد 150 استبانة، وكشفت نتائج هذه الدراسة أنه هناك تباين في النتائج بين الجامعات مما يؤكد ضرورة وجود إدارة مستقلة للجودة الشاملة، وتقدم الكليات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على غير المطبقة وتراجع مستوى الخدمات لكلية التربية بجامعة الطائف على اعتبارها جامعة جديدة ووضع إطار تسيير عليه الكليات التي ترغب بتطبيق الجودة وخاصة الجامعات والكليات المنشئة حديثاً⁽²⁾.

(1) أحمد مهدي عبد القادر وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني، بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، السودان، 2012 - 2013.

(2) صفوان حامد أبو الريش، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة" لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، السعودية، 2014.

3. الدراسات الأجنبية:

– دراسة C.CRONDOS (1984)⁽¹⁾:

اتجهت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لمفهوم جودة الخدمة وقد توصلت إلى أن هناك ثلاث معايير للحكم على جودة الخدمة وهي:

– **الجودة الفنية:** وتعني ما يحصل عليه العميل نتيجة تفاعله مع مقدمي الخدمة وذلك يمكن تقويم الجودة الفنية عن طريق العميل.

– **الجودة الوظيفية:** لعملية أداء الخدمة نفسها، أي الكيفية التي تقدم الخدمة، ويتصل هذا الجانب بالتفاعل بين القائم بأداء الخدمة والمستفيد منها، ويتضمن هذا الجانب اتجاهات وسلوك مقدمي الخدمة نحو العميل والعلاقات الشخصية المتبادلة بين العملاء ومقدمي الخدمة.

– **البعد الخاص بسمعة المؤسسة:** ويشير هذا الجانب إلى الكيفية التي يدرك بها العميل جودة الخدمة، محل التعامل وبذلك ترسم لديهم صورة ذهنية تتعكس من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للمؤسسة وهي سوف تؤثر في النهاية على إدراك العملاء للمؤسسة ومدى تميزها عن المؤسسات الأخرى.

– دراسة C.MOSS. ETS. RICHARD 1985⁽²⁾:

استهدفت هذه الدراسة أوجه التعامل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها ومدى تفاعلها مع العملاء لأنها تعتبر من العوامل الحاسمة في رضا العميل وقد توصلت الدراسة إلى بعدين هامين للجودة وهما:

1. جودة العرض المتقدم وينتج عن:

– دراسة رغبات العميل وما يتوقعه من المؤسسة المبحوثة.

– تطبيق نظام مراقبة الجودة الفعالة وتكليفه وفقا لرغبات العملاء.

2. تفاعل العميل مع الجودة: ويتحقق من خلال:

– إيصال المعلومات للعميل في وقتها.

– التوجه المنفتح والعقلاني على العملاء.

– وجود نظام فعال للتجاوب مع اقتراحات العملاء.

(1) Moss (c).(D). Soon (R). Customer Satisfaction. The key to successful and legally unfettered trading. European Journal marketing. Paris. Vol 19. N 6 (December) 1985.

(2) Lewis (R) et Anne smith (M)/ Customer Car in financial Service organization. International of pane marking Journal of marketing. London. Vol 7. N 5 (October).

تهدف دراسة C.MOSS. ETS. RICHARD 1985 إلى الكشف عن التفاعل الحاصل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين وهو ما يتماشى مع فرضية البحث التي تدور حول الجوانب التفاعلية في تقديم الخدمة.

– دراسة "كايسي وكاثرين وجيوفانا":

وتم إجراء هذه الدراسة في 1997 ويتعلق هدف الدراسة حول إدارة الموارد البشرية حيث ذهب الباحثين إلى اتجاه حديث وهو التحقق من الآثار الإنتاجية باستخدام ممارسات التوظيف المبتكرة وتشمل الحوافز التي تدفع وفرق العمل ومهام العمل المرنة والأمن الوظيفي والتدريب وتحقيق مستويات أعلى بكثير من الإنتاجية التي تقوم بها الخطوط ذات النهج الأكثر تقليدا والذي يتضمن تعاريف وظيفية ضيقة وقواعد العمل الصارمة ودفع عن كل ساعة مع الإشراف الدقيق وهذه النتائج تتفق مع النماذج النظرية الحديثة التي تشدد على أهمية التكامل بين أساليب العمل⁽¹⁾.

– دراسة 2009 KEN LOVELL⁽²⁾:

تناولت الدراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وماذا تعني علميا، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

– إلى أي مدى يحاول كبار المدراء استخدام إدارة الموارد البشرية للحصول على ميزة تنافسية؟ إلى أي مدى يتفق قيام كبار المدراء بممارسة إدارة الجودة الشاملة مع وجهة نظر الإستراتيجية على الموارد؟.

– هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تفسير وتطبيق مدراء المنظمات لكل واحد من مناهج إستراتيجية الموارد البشرية التي تم وضعها والتوصية بها في الأدب العالمي، ومحاولة الربط بين التدريس والممارسة في عمل مدارس الإدارة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي، ثم استخدام الإستبانة، المقابلات الشخصية، وتحليل المستندات، وفي دراسة حالة بعض الشركات الإنشاءات الأسترالية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

(1) Casey I Chnloruskui. Kathryn Shaw. And Giovanna Prennuski. The effeekts of Human Resource Management Practices on productivity. A. Study of Steel Finishing lines. Copyright of American economic association 1997.

(2) Kenelovell. Strategic human resource management. What does it mean in practice thesis for phd in business administration. Graduate college of management. Southern Cross. Uiversity. Lismore Australia 2009.

أن كبار المدراء لا يحاولون الاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الداخلية والخارجية في أي من الإصدارات.

– دراسة عن "إدارة الجودة الشاملة" وتم إجراء هذه الدراسة في 2008⁽¹⁾، وكان الهدف من الدراسة هم تحسين جودة المنتجات والعمليات التي تشمل إدارة الجودة الشاملة مع تطوير أو استخدام المنتجات أو الخدمات والإدارة والقوى العاملة والموردين، وكذلك بهدف تحسين نتائج الأعمال والإجراءات الوقائية لتحسين أداء الأعمال بين مجال إدارة الجودة والذكاء الاصطناعي.

– وكشفت نتائج الدراسة أنه يجب التزام الإدارة العليا ومشاركتها الدعم الكامل للمنظمة وكذلك التواصل مع جميع الموظفين لتحقيق التطابق على برامج إدارة الجودة الشاملة، كذلك تدريب الموظفين والتعرف على الأساليب والأدوات والتقنيات وتنفيذها ضمن معايير إدارة الجودة الشاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تحليلنا للدراسات السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركيزة مهمة من ركائز إدارة الجودة الشاملة حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وهذا يتطلب أن يكون موظفيها محل اهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، وانتهاءً بالمشاركة في إيجاد حلول للمشاكل وتحقيق التحسين المستمر.

– ومن خلال الدراسات السابقة والخاصة بالمجتمع الجزائري والتي كانت توضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة فالدراسة الأولى كانت تركز على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومدى التركيز على العامل البشري حيث كانت نتائج الدراسة تشير إلى الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا الوظيفي لعاملها.

– أما الدراسة الثانية والتي كانت حول تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، وكانت تهدف تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكشفت نتائج الدراسة عن تسيير جيد للعنصر البشري داخل المؤسسة أما الدراسة الثالثة والتي كانت حول الجودة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وهي كشفت عن واقع تطبيق معايير الجودة في إدارة المواد البشرية.

(1) Touseef. Aized. TotalK Quality management University. Of engineering and Technology. Pahore Pakistan/ 2008/

- أما الدراسة الرابعة والتي كانت تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكانت تشير أهداف الدراسة إلى التعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والسعي إلى تحسين الجودة باستمرار وتوضيح الدور الاستراتيجي كمدخل لإدارة الجودة الشاملة، وكانت نتائج الدراسة كالتالي: نسبة المبحوثين أكدت عدم قدرة البرنامج المزود للطلبة بالمعلومات الكافية للجودة الشاملة وكذلك تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي والتحصيل الأكاديمي للطلاب.
- أما الدراسات التي كانت في الدول العربية مثل دراسة بعنوان مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وكانت أهدافها تشير إلى تحليل واقع الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة وكذلك تحليل أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة وكانت نتائج الدراسة كالتالي: عدم ملائمة أبعاد الثقافة الشركة المبحوثة لتطبيق وعدم قبول القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- والدراسة الثانية العربية كانت حول قياس رضا العملاء وفقا للإيزو 9001 وكانت تهدف إلى تحقيق بيئة تنافسية أكب لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وكانت نتيجة الدراسة هي بذل الجهد لضمان وتحسين نوعية الخدمات، وبعدها دراسة بعنوان أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وكانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وكشفت نتائج الدراسة عن ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- أما الدراسة التالية كانت في ليبيا تحت عنوان مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية وتهدف إلى التعرف على مستوى على نقاط القوة والضعف التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية، وكانت النتائج في هذه الدراسة هي التعرف على مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، أما الدراسة التي تليها كانت بالسودان وكانت تحت عنوان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي والتي كان هدفها هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي وكانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين نقص الموارد البشرية اللازمة للعمل وانخفاض إنتاجية الأفراد، والدراسة الأخيرة في الدراسات العربية بعنوان واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية وكانت تهدف إلى دراسة الواقع الفعلي لعمليات إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهميتها

- لرفع المستوى لهذه الكليات وكانت نتائج هذه الدراسة هي تأكيد ضرورة وجود إدارة مستقلة للجودة الشاملة وكذلك وضع إطار تسيير عليه الكليات التي ترغب في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- أما الدراسات الغربية فهي تحدثت عن جودة الخدمة وكانت تهدف إلى تفاعل مع مقدم الخدمة وتقويم الجودة الفنية عن طريق العميل وتقديم أحسن الخدمات للوصول إلى الجودة الشاملة، أما الدراسة الثانية فهي كانت حول الجودة الشاملة ومدى تفاعلها مع العملاء فهي كانت تهدف إلى دراسة رغبات العميل وما يتوقعه من المؤسسة ونتيجة هذه الدراسة هو تطبيق نظام مراقبة الجودة الفعال.
- أما الدراسة الثالثة كانت حول إدارة الموارد البشرية وكان هدفها حول التحقق من الآثار الإنتاجية باستخدام ممارسات التوظيف المبتكرة وكشفت نتائجها عن تحقيق مستويات أعلى بكثير من الإنتاجية والاتفاق مع النماذج النظرية الحديثة التي تشدد على أهمية التكامل بين أساليب العمل.
- والدراسة الرابعة كانت حول إستراتيجية وكانت تهدف إلى التعرف على كيفية تفسير وتطبيق المدراء المنظمات لإتباع إستراتيجية الموارد البشرية، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم محاولة كبار المدراء الاعتماد على الاستراتيجيات التعرف على كيفية تفسير وتطبيق المدراء المنظمات لإتباع إستراتيجية الموارد البشرية، وكشفت نتائج الدراسة عن عدم محاولة كبار المدراء الاعتماد على الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- أما الدراسة الأخيرة كانت حول إدارة الجودة الشاملة وكانت تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والعمليات التي تشمل إدارة الجودة الشاملة، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن التواصل مع جميع الموظفين لتحقيق التطابق على البرامج إدارة الجودة الشاملة.
- والخلاصة العامة من هذه الدراسات كانت جزئية أو عربية أو أجنبية أنها تختلف في أهدافها وتساؤلاتها، كما أنها تختلف في حجم العينة المدروسة وتختلف حسب المناطق التي تمت فيها الدراسة، إلا أنها تتفق في شيء واحد مفاده هو العلاقة بين إدارة المواد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وكذلك على معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام إدارة الموارد البشرية، كذلك تسليط الضوء على السياسات المنتهجة في الموارد البشرية والكشف عن واقع تطبيق معايير الجودة في إدارة الموارد البشرية.

الدراسات الجزائرية:

اسم الدراسة	صاحب الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	ملاحظات
1. مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين سوق أهراس - 2010.	بضيايف عادل	- مدى التركيز على العامل البشري. - تسليط الضوء على السياسات المنتهجة في الموارد البشرية. - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	- الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا الوظيفي. - عدم توفيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها. - اعتبار نتائج الدراسة مؤشرا دالا على وضعية إدارية غير صحيحة .	- عدم تحقيق إدارة الموارد البشرية لا يحقق إدارة الجودة الشاملة.
2. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة الجزائر . 2011 - 2012	مزغيش عبد الحليم	- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة. - إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.	- تسيير جيد للعنصر البشري داخل المؤسسة. - غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة.	- بوجود إدارة الجودة الشاملة يكون هناك إدارة الموارد بشرية جيدة.
3. الجودة في إدارة الموارد بشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. قالمة. 2011 - 2012	بن نصيب عبلة وجودي نبيلة	- الكشف عن واقع تطبيق معايير الجودة في إدارة الموارد بشرية.	- عدم توفر نظام كافي للحوافز. - وجود السلطة الصرامة في تعامل إدارة الموارد بشرية في تعامل	- وجود السلطة والصرامة في تعامل مع إدارة الموارد

<p>البشرية وتوزيع فرص التدريب والترفيه العادل يساهم في تحقيق إدارة الجودة.</p>	<p>الإدارة مع الموظفين. - عدم الرضا من قبل الموظفين تجاه المؤسسة. - عدم الرضا عن توزيع فرص التدريب والتقنية.</p>	<p>- الكشف عن مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية وسياسات الجودة في المؤسسة الجزائرية. - الكشف عن علاقة الرضا الوظيفي بمعايير الجودة في إدارة الموارد البشرية</p>		
<p>- عدم وجود البرنامج المزود بالجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي.</p>	<p>- وعي الأساتذة بفلسفة إدارة الجودة وأهميتها كأسلوب إداري قادر على تحقيق النجاح والتميز. - نسبة المبحوثين أكدت عدم قدرة البرنامج المزود للطلبة بالمعلومات الكافية للجودة الشاملة. - تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي والتحصيل الأكاديمي للطالب.</p>	<p>- التعرف على مدى وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. - السعي إلى تحسين الجودة باستمرار. - توضيح الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>أسماء عميرة</p>	<p>4. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل 2012 - 2013</p>

الدراسات العربية:

اسم الدراسة	صاحب الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	ملاحظات
- مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الأردن 2005.	قاسم نايف علوان	- تحليل واقع الثقافة التنظيمية في الشبكة المبحوثة. - تحليل أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة على إدارة الجودة الشاملة.	- عدم ملائمة أبعاد الثقافة المبحوثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. - عدم قبول القيادة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة. - مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.	- عدم تحقيق ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الأردن 2005.
- قياس رضا العمال وفقا لإيزو 9001 تونس 2008.	بثينة كوكي حبيبي	- تحقيق بيئة تنافسية أكبر لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها. - تقييم مستوى الرضا العام للعملاء. - تحديد نقاط القوة في محطة واحدة. - تقديم اقتراحات لتحسين قياس رضا	- إنشاء أفضل للمراقبة المعيارية. - تحسين الجودة وتقديم أفضل وأحسن الخدمات للعميل. - بذل الجهد لضمان تحسين نوعية الخدمات.	بوجود إدارة الجودة الشاملة يتم تقديم أفضل وأحسن الخدمات للعميل.

		العملاء وفقا للإيزو 9001.		
- عند وجود	- ضرورة	- التعرف على	زكي أبو	- أثر تطبيق
اهتمام أكبر بإدارة	إعطاء اهتمام أكبر	أثر تطبيق مفهوم إدارة	زيادة	مفهوم إدارة
الجودة الشاملة	لتطبيق جميع أبعاد	الجودة الشاملة على أداء		الجودة الشاملة
يتحقق الأداء	إدارة الجودة	التنظيمي.		على الأداء
التنظيمي.	الشاملة.	- التعرف على		التنظيمي فلسطين
	- التركيز على	اتجاهات المبحوثين في		2010
	الأبعاد الأكثر تأثير	المصارف التجارية		
	على الأداء	الفلسطينية نحو مستوى		
	التنظيمي المرتبط	الأداء التنظيمي المرتبط		
	بأداء دور الموارد	بأداء الموارد البشرية.		
	البشرية.			
- تحقيق فعالية	- التعرف على	- التعرف على	طارق عبد	- مدى فاعلية
إدارة الموارد	مدى فاعلية إدارة	مستوى فاعلية إدارة	النبي	إدارة الموارد
في البشرية	الموارد البشرية في	الموارد البشرية في	عوض	البشرية في
المصارف	المصارف التجارية	المصارف التجارية.	سلامة	المصرف
التجارية.	الليبية.	- التعرف على نقاط		التجارية الليبية
	- معرفة طبيعة	القوة والضعف التي تواجه		ليبيا. 2012.
	العلاقة بين مستوى	وظائف إدارة الموارد		
	فاعلية إدارة الموارد	البشرية.		
	البشرية وبعض			
	المتغيرات			
	الديموغرافية.			
	- التعرف على			
	أبرز المعوقات التي			

	تواجه إدارة الموارد البشرية.			
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي. السودان 2012.	مهدي عبد القادر - أحمد إبراهيم أبو سن	- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي.	- وجود علاقة بين نقص الموارد البشرية اللازمة للعمل. - انخفاض إنتاجية الأفراد. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر عدم اقتران الحوافز المادية بالمعنوية.	- عدم وجود أثر إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية للأفراد.
واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية 2014.	صفوان حامد أبو الريش	- دراسة الواقع الفعلي لعمليات إدارة الجودة الشاملة. - إبراز السبل والوسائل والإجراءات التي تتبعها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة. - التعريف بأهمية إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى هذه الكليات. - تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة	- تأكيد ضرورة وجود إدارة مستقلة للجودة الشاملة. - تراجع مستوى الخدمات لكليات التربية بهذه الجامعات على أساس أنها جامعات جديدة. - وضع إطار تسيير عليه الكليات التي ترغب بتطبيق	تحقيق إدارة الجودة الشاملة والرغبة في تطبيقها على جميع الكليات بالمملكة العربية السعودية.

	الجودة الشاملة.	الشاملة.		
--	-----------------	----------	--	--

الدراسات الأجنبية:

اسم الدراسة	صاحب الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	ملاحظات
دراسة عن جودة الخدمة 1984.	C. Cronroos	- تفاعل مع مقدم الخدمة وتقييم الجودة الفنية عن طريق العميل. - تقديم أحسن الخدمات للوصول إلى الجودة الشاملة. - تأثير العملاء على الجودة الوظيفية للمؤسسة.	- تقييم الجودة الفنية عن طريق العميل. - اتجاهات وسلوك مقدمي الخدمة نحو العميل والعلاقات الشخصية المتبادلة بين العملاء ومقدمي الخدمة.	- تحقيق الجودة الشاملة عند تقديم أحسن الخدمات للعملاء.
- دراسة الجودة الشاملة ومدى تفاعلها مع العملاء 1985.	C. Moss ET Richard	- أوجه التعامل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها. دراسة رغبات العميل وما يتوقعه من المؤسسة.	- تطبيق نظام مراقبة الجودة الفعال. - تفاعل العميل مع الجودة. - إيصال المعلومات للعميل في وقته. - وجود نظام فعال للتجاوب مع اقتراحات العملاء.	- وجود مراقبة للجودة الشاملة وتفاعل العميل عند تقديم أحسن وأفضل الخدمات.

<p>- دراسة حول إدارة الموارد البشرية Casey. Kathryn and Giovanna American 1997.</p>	<p>- التحقق من الآثار الإنتاجية باستخدام ممارسات التوظيف المبتكرة.</p>	<p>- تحقيق مستويات أعلى بكثير من الإنتاجية. - الاتفاق مع النماذج النظرية التي تشدد على أهمية التكامل بين أساليب العمل.</p>	<p>- عند وجود ممارسات التوظيف المبتكرة يتحقق إدارة الموارد البشرية.</p>
<p>- دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وماذا تعني علميا Ken Lovell Australia 2009.</p>	<p>- التعرف على كيفية تفسير وتطبيق المدراء المنظمات لإتباع إستراتيجية الموارد البشرية. - محاولة الربط بين التدريس وممارسة في عمل مدارس الإدارة.</p>	<p>- عدم محاولة كبار المدراء الاعتماد على الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الداخلية والخارجية.</p>	<p>- عدم تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عند المدراء.</p>
<p>- دراسة إدارة الجودة الشاملة Touseef Aized Pakistan 2008.</p>	<p>- تحسين جودة المنتجات والعمليات التي تشمل إدارة الجودة الشاملة. - تطوير واستخدام المنتجات أو</p>	<p>- يجب الالتزام الإدارة العليا ومشاركتها الدعم الكامل للمنظمة. - التواصل مع جميع الموظفين</p>	<p>- الالتزام بإدارة الجودة الشاملة والتواصل مع جميع الموظفين.</p>

	<p>لتحقيق التطابق على البرامج إدارة الجودة الشاملة. - تدريب الموظفين والتعرف على أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>الخدمات والإدارة والقوى العاملة. - تحسين نتائج الأعمال والإجراءات الوقائية لتحسين أداء الأعمال.</p>		
--	---	--	--	--

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

توطئة

- I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- II. سوسيولوجية إدارة الموارد البشرية.
- III. أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
- IV. التراكيب التنظيمية وموقع إدارة الموارد البشرية
- V. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهم نظرياتها
- VI. معوقات إدارة الموارد البشرية

خلاصة

توطئة:

يعتبر الأفراد أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجاتها المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة، ويشترك مع الأفراد والموارد المادية الأخرى من آلات، مباني... في الحصول على تلك المخرجات ويمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام وإدارة كل الموارد البشرية والموارد المالية، ولذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها، ولا يكفي أبدا كما يعتقد البعض، التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية، ويزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير وإدارة الموارد البشرية.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال إبراز أهدافها وأهميتها وأهم الوظائف التي تقوم بها وكيفية التراكيب التنظيمية فيها واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهم نظرياتها وأخيرا معوقاتنا.

I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

1. التوطئة التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة⁽¹⁾.

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة، منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد.....إلخ.

ومع اختلاف النظرة في العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات في القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980 تقريبا، فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" فهذا التغيير جاء نتيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العالمية التي ألزمت المنظمات تكوين إدارة متخصصة باسم "إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق.

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات فضلا عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به، هذا الدور الذي امتد إلى التخطيط والتنفيذ معا في أن واحد مما جعل إدارة الموارد البشرية تتمتع بإستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق إستراتيجية الأم للمنظمة وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص 25.

أعضاء الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية.

كما أن تطور إدارة الموارد البشرية يعود من جهة إلى التطور العالمي الهائل وكبر حجم العمالة وما تجرى من مشاكل متنوعة إضافة عن المنافسة الجديدة التي أفرزتها العولمة بين المنظمات مما جعل هذه الأخيرة تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية وتضع ضمن مهامها الرئيسية تطور مفاهيم الجودة الحديثة للوصول إلى أداء ذو جودة بالنسبة للعنصر البشري، فضلاً عن تنمية مهارتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة⁽¹⁾.

2. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات، وسنوضح مراحل تكوينها ونموها ونضجها، بحيث أن كل مرحلة كانت تأتي ببرامج أكثر رقيًا وتعقيدًا أو شمولًا لإدارة الموارد البشرية ونذكرها كالاتي:

أ. مرحلة التكوين: "the formation période":

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900م وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب وأيضًا النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلًا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها.

ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج، حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبًا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

وإجمالاً يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، قبل عام 1900م بأنها كانت عشوائية وغير منظمة⁽²⁾.

(1) محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 26.

(2) رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ب. مرحلة النمو: "the Groirth période":

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900 و1946م، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد "welfare secrétaires" في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها، ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية.

وتتميز هذه المرحلة أيضاً بالاعتراف المتزايد، بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية، ومع منتصف الأربعينيات نمت أنظمة أفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نمواً كبيراً بحيث لم تختلف جوهرياً عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية، فالفرق بينهما تكمن أساساً في مدى رقي هذه الأنظمة وليس في محتواها⁽¹⁾.

ج. مرحلة النضج: "the maturation période":

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946م "Employment Act of 1946" وأيضاً التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية بمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو مستوى الولايات خلال الأربعين سنة الماضية كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية.

وبالرغم من أن تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية وبالتالي زيادة نموها، والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية "Collective Bargaining" خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة، والتي كان لها أثر كبير في الحد من سلطات إدارة المنظمات نجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد أثرت تأثيراً كبيراً في مسائل حيوية ودرجة لإدارة القوى العاملة مثل

(1) رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 46.

تحديد معايير التعيين والترقية، والتدخل في أساليب تقييم المرشحين لشغل الوظائف وأيضاً شاغل الوظائف الفعليين⁽¹⁾.

3. عناصر إدارة الموارد البشرية:

- الموارد البشرية أو القوى العاملة: يشمل ذلك المدراء ورؤساء الأقسام ومجالس الإدارة إلى جانب كافة الموظفين العاملين في الأقسام والدوائر المختلفة في المنظمة.
- مقر المنظمة: هو المقر الذي يعمل فيه المورد البشري وتوظف بتوظيف كافة العناصر المادية بصورة تضمن تحقيق الأهداف المختلفة.
- الاستقطاب: يتمثل في القدرة على استقطاب وجذب الأيدي العاملة الماهرة القادرة على توظيف مهاراتها الكفاءة في خدمة تحقيق أهداف العمل.
- التعيين: يشمل هذا العنصر إجراء المقابلات واختيار المواصفات المطلوبة للوظائف الشاغرة، وإبرام العقود وتوقيعها وإنشاء الملفات الخاصة بكل موظف جديد وتعريفه على المنظمة والعاملين بها.
- التدريب: تدريب الموظفين الجدد ومساعدتهم على الانخراط السليم في العمل والتأقلم مع زملائهم، وكذلك تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين القدامى وخاصة من حيث الجانب التقني والتكنولوجي
- التحفيز: ويشكل كلاً من التحفيز المادي والمعنوي، أي بالشكر والإطراء على إنجازات الموظفين وتقديرهم وتقديم الحوافز المادية والمكافآت اللازمة.
- الأجور والرواتب: والتي تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة العمل، ومدته ولكن يشترط أن تتوافق مع سلم الرواتب والأجور المعتمد في الدولة التي يعمل بها الموظفين، وبما لا يخالف بنود وقوانين مكتب العمل في المنظمة.
- الإجازات: وهي العطل الأسبوعية والشهرية، السنوية، وعطلة الأمومة، والأعياد والمناسبات الدينية والاجتماعية وكذلك الوطنية والتي يحق للعاملين الحصول عليها بشكل كامل ضمن كافة القوانين العمل المعتمدة في البلدان.
- التأمين: بحيث يضمن لهم العلاج المطلوب في حال تعرض أحدهم لأية مشاكل صحية وإصابات داخل مقر العمل وخلال ساعات العمل الرسمي وكذلك التأمين الصحي الذي يضمن رعايتهم صحياً خارج حدود العمل⁽²⁾.

(1) رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 47.

(2) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 92.

II. سوسيولوجيا إدارة الموارد البشرية:

1. خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصة لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

(1) علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 122.

- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

- تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة وظائف أساسية تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم العمل، واستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية وفيما يلي نقدم وظائف إدارة الموارد البشرية كالتالي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

- عرف Kacmarx athoy عملية التخطيط للموارد البشرية بأنها عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية.
- كما عرفها آخرون أيضا بأنها استخدام الأساليب العلمية لدراسة وتحليل القوى البشرية وتحليل كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقديم تغيرات المحتملة في الظروف البيئية خلال فترة زمنية مستقبلية⁽¹⁾.
- صنف كلا من حمود والخرشة العمر والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات بأنها تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة وبين التالي:
أ. يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.
ب. يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.
ج. الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة.
د. يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.
هـ. يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة، بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت إلى أدنى حد ممكن.
و. يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة والتي تساهم في تحسين القرارات.

(1) العقيلي عمر، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 98.

2- تحليل وتصميم العمل:

أ. **تحليل العمل:** بعد تحليل المعلومات والوظائف امتدادا طبيعيا لتصميمها، حيث يبدأ التحليل من النقطة التي انتهى إليها التصميم، وبالتالي فهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تكمل ما قام به التصميم والذي تعتبر نتائجه بمثابة الأساس الذي يقوم عليه تحليل العمل.

- وتعرف عملية تحليل العمل على أنها عملية يتم من خلالها جمع المعلومات والحقائق الواقعية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها وتلخيصها، وتقديمها على شكل قواعد مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحبها أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة لأدائها⁽¹⁾.

ومن خلال تعريف تحليل الوظائف يتضح بأنه يقوم بتحليل المعلومات التي يتم جمعها عن الوظائف من أجل الوصول إلى النتائج التالية:

- **الوصف الوظيفي:** يحدد ويصف أهداف الوظيفة والمهام الذهنية المطلوبة في شاغل الوظيفة.
- **معايير أداء العمل:** من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف يتم وضع بيان تفصيلي يبين فيه معايير أداء الوظيفة أو العمل.
- **محددات الوظائف والأعمال:** هي بيان تفصيلي يوضح المواصفات (الشروط) والخصائص الإنسانية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة⁽²⁾.

أهمية تحليل للعمل:

تتمثل أهمية تحليل العمل كالاتي:

- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الأعمال المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لمواصفات الأعمال المختلفة.
- تعد عملية تحليل العمل الأساس في بناء تصميم البرامج التدريبية والتطويرية.
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء الموظفين على الوصف الوظيفي.

(1) العقيلي عمر، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 98.

(2) العقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2004، ص 88.

- تعد عملية التحليل الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب.
- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم العمل ليتوافق مع الموظفين مع ذوي الاحتياجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) أو المعوقين (جسماً أو ذهنياً).
- تساهم عملية التحليل في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي⁽¹⁾.

ب. تصميم العمل:

تعرف عملية تصميم العمل بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته فعن طريق التركيز على تصميم الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة، ويجمع الوظائف، ويظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف⁽²⁾."

- صنفت ثلاث مجموعات من العناصر التي لا بد من أخذها كلياً أو جزئياً عند تصميم الأعمال وهي:

1- **العناصر التنظيمية:** وهي تمثل المهام المتخصصة في كل عمل، وأسلوب تابع إنساني هذه المهام، بحيث يؤدي هذا التابع إلى إكمال العمل في التصميم.

2- **العناصر السلوكية:** وهي العناصر التي يتضمنها محتوى العمل نفسه، والتي تؤثر على دافعية الموظفين.

3- **العناصر البيئية:** تعد المتغيرات المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم من العناصر المهمة والمحددة لأدائهم، إذ يؤدي تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والآلات المستخدمة في تسهيل الأداء، أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة، كالمعوقين جسماً ما يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء الموظفين، ويسمى هذا المدخل "المدخل البيولوجي" أو "الهندسة البشرية" وقد يتم تصميم الأعمال وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضاً⁽³⁾.

أساليب تصميم العمل:

من أهم الأساليب المستخدمة من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية في تصميم العمل ونذكر منها:

أ. **أسلوب تبسيط العمل:** يعتمد هذا الأسلوب على تجزئه العمل إلى أبسط المهام وصولاً إلى المهام الروتينية.

(1) عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2006، ص 62.

(2) الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، حامد للنشر والتوزيع، د.ب، 2000، ص 65.

(3) عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 44-45.

ب. توسيع العمل: تضاف بموجب هذا الأسلوب مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في أعمال الموظفين.

ج. التناوب الوظيفي: يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب.

د. الإثراء الوظيفي: إحدى طرق تصميم العمل المسندة إلى نظرية خصائص العمل.

3. الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ عن طريق الاستقطاب يتم جذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت والمتطلبات المحددة، حيث تستند عملية الاستقطاب إلى إستراتيجية مدروسة تتضمن برامج تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية المستقبلية ضمن الكفاءات المطلوبة، والعمل على جذب أكبر عدد بأفضل الكفاءات، من خلال البحث عن أسواق تواجد الموارد البشرية، ونشر برامج إستقطابية تخلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية، وتحفزهم للتقدم للعمل في المنظمة عن رغبة واقتناع⁽¹⁾.

وحتى تكون إستراتيجية الاستقطاب فعالة يجب أن تحقق الأهداف الآتية:

أ. توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملى الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.

ب. الإسهام في عملية تقليل الأعداد غير المؤهلة من الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة وبالتالي تقليل تكاليف الاختيار الخاطئ.

ج. تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث عن الكفاءات المناسبة وضمن الإجراءات القانونية.

د. المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية من خلال جذب نوعية الموارد البشرية التي تعمر طويلا في المنظمة.

هـ. إن استقطاب الموارد البشرية الكفأة والمؤهلة يخفض من تكاليف عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة⁽²⁾.

• أهمية استقطاب الموارد البشرية:

- عملية الاستقطاب تكسب أهميتها من كونها تسهم في الأمور التالية:

1- توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف.

(1) العقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 102.

(2) برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الفرد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 52.

- 2- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف .
- 3- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- 4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية⁽¹⁾.

4. اختيار الموارد البشرية:

تبين عملية الاختيار على عملية الاستقطاب، إذ توفر مرحلة الاستقطاب أكبر عدد من طلبات التوظيف من الكفاءات المميزة والتي يتوقع أن تتناسب متطلبات المنظمة، وضمن مرحلة الاختيار تتبع المنظمة إجراءات جمع وتحليل المعلومات عن المتقدمين لشغل وظيفة شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض الترشح بحيث يتم انتقاء لأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المنظمة، وفق مبدأ الجدارة، من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل، وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه، وتعتمد عملية الاختيار على مجموعة من الأدوات مثل: المقابلة الشخصية، والاختبارات التحريرية والشفوية والاختبارات البدنية، واستشارة المعرفين، وأحيانا قيام المرشح بأداء مهارات أو مواهب، أو تقديم نماذج تثبت القدرات⁽²⁾، ويقصد من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين والذين تتوفر فيهم كل مقومات الوظائف، وتقليدهم وظائفهم⁽³⁾.

• مراحل عملية الاختيار والتعيين:

تعتمد عملية الاختيار والتعيين على منهجية، حيث تمثل المراحل التي تشمل عليها عملية الاختيار والتعيين التي يمر فيها المتقدمون لطلب العمل، وكذلك الإجراءات التي من المفروض أن تطبقها المنظمات في هذه العملية لتحقيق الاختيار والتعيين السليم وهذه المراحل هي⁽⁴⁾:

- أ. مراجعة طلبات التوظيف وتقديمها.
- ب. المقابلة الأولية.
- ج. الجولة الميدانية.
- د. الفحص الطبي.
- هـ. اختيارات التوظيف.

(1) الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 68.
(2) الطائي محمد وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 47.
(3) حجازي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 58.
(4) العقيلي عمر، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 103.

و. مقابلة الاختيار.

ز. إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات

ح. إصدار قرار التعيين تحت الإختبار، ومن ثم إصدار قرار التعيين النهائي.

• **التدريب:**

يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة وفاعلية القوى العاملة من خلال تهيئة كافة المستلزمات، وإعداد برامج تدريب، ليتمكن الأفراد من إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، وتعد برامج التدريب من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل، حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله، وما يمكن بعد التدريب أن يتقنه حيث إن مفهوم التدريب ينصرف إلى المهارات الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير السلوك واتجاهات العاملين⁽¹⁾.

ويمر التدريب بخمس مراحل وهي:

أ. **تحليل الاحتياجات:** وتشمل على:

- تحديد الاحتياجات من المهارات المحددة لتطوير الأداء والإنتاجية.

- تأكد من أن برنامج التدريب يناسب المستوى التعليمي للفرد وخبراته ومهاراته.

- تحديد أهداف برنامج التدريب.

ب. **تصميم المحتوى:**

- التأكد من ملائمة كل وسائل التدريب وتوفرها.

- ملائمة كل من: أهداف التدريب والرسائل والأدوات، ووصف وترتيب المحتوى والأمثلة والتمارين والنشاطات، ثم تنظيمها جميعا من مناهج التدريب.

ج. **القابلية والواقعية:** التأكد من واقعية وإمكانية تطبيق برنامج التدريب وتجريبه للتأكد من عدم وجود عوائق أمام تنفيذه.

د. **التطبيق:** تطبيق برامج التدريب على العاملين المناسبين للبرنامج وحسن الظروف المخطط لها بالوسائل والإمكانات المحددة والالتزام بالتوقيتات.

هـ. **التقييم:** التأكد من مطابقة الواقع الفعلي لشروط البرنامج مع المخطط ورصد ردود فعل المتدربين وسلوكياتهم وانطباعاتهم وتحديد مخرجات هذا البرنامج.

(1) عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 101.

5. تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم تقييم أداء العاملين عن الوسيلة التي تستخدمها الإدارة لقياس ورصد الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى. لذلك فإن المعايير التقويمية للأفراد تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه⁽¹⁾.

– وتعد وظيفة تقييم أداء الموظفين من أهم الوظائف التي تمارس إدارة البشرية، فعن طريق تقييم الأداء تتمك المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب أو اختبار، أو تعيين، أو برامج سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لموادها البشرية، كما يمكن إن يستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة إنجازها كوسيلة جذب للقادمين الجدد من المواد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة سابقاً.

أهداف تقييم الأداء:

- عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي:
- أ. على مستوى المنظمة: وذلك بإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، ورفع مستوى أداء الموظفين.
 - ب. على مستوى المديرين: وذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم ودفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية.
 - ت. على مستوى الفرد العامل: من حيث دفع الموظفين للعمل وشعورهم بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالعاملين غير المجتهدين⁽²⁾.

III. أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

- (1) مؤيد سعد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2002، ص 55.
- (2) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 142.

1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة⁽¹⁾.

1. **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم نحو العمل إلى انب رفع معنوياتهم وإقبالهم إل العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2. أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفاعلية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3. أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختبار والتعيين حسب المعايير الموضوعي.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني ودماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الدور المطلوب منها تحقيقه ومن طبيعة الوظائف التي تشملها والتي تبدو كنظام متكامل مدخلاته الموارد البشري وسياسة المنظمة تمثل العمليات والأنشطة، ومخرجاته كفاءات ومصادر قوة قادرة على الاستمرارية والتنافس ومواجهة الظروف والمتغيرات.

(1) مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 89.

– إن أهمية الموارد البشرية في المنظمات تعتبر المحرك الأساسي للعملية الإدارية للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها، بما ينسجم مع التطورات السريعة والمتلاحقة في ظل التغيرات البيئية التي تحيط بالموارد البشرية والتنافس الذي يفرض نفسه في سوق العمل وتعزى أهمية إدارة الموارد البشرية لعدة عوامل منها التي يمكن إيجازها كالآتي:

أ. إن العنصر البشري في المنظمات يعتبر من أهم عناصر الإنتاج والتي لها دور فاعل داخل المنظمات، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية برعاية وتنمية وتطوير الأداء لهذا العنصر البشري بما يعود بالنفع، ويحقق الرضا لدى العاملين ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من خلال الأهداف الفرعية بصورة تكاملية داخل المنظمة⁽¹⁾.

ب. نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للتطور التكنولوجي واتساع الأعمال أدى إلى زيارة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة، مما تتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة كإدارة الموارد البشرية تعين في مواجهة هذا الاتساع، واستيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل، والحصول على أفضل هذه الموارد بما يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.

ج. زيادة التطور الثقافي والعلمي وزيادة وعي العاملين، وسعيهم نحو تحقيق طموحاتهم وآمالهم داخل المنظمات التي يعملون بها، وهو ما أبرز ضرورة وجود إدارة معينة في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين والتنسيق للوصول إلى حفر ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير، من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات وتفهم رغبات الأفراد بما يضمن استمرارية العطاء المتميز وخلق الولاء التنظيمي.

د. تنظيم الحكومات لميادين الأعمال عن طريق استحداث القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين، وهو ما أوجد مسؤوليات جديدة على إدارة الموارد البشرية تتمثل في ضرورة التنسيق لضمان حقوق العاملين، بما يتناسب مع التشريعات والقوانين.

هـ. ظهور النقابات والاتحادات العمالية، والمطالبة بحقوق العاملين زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق، وخلق جو من الود والتعاون لصالح الطرفين، وأوجب عملية التواصل والانسجام للعملية ضمن إطار مؤسسي.

(1) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 87.

– أهمية الموارد البشرية كبيرة، وتعطي كثيرًا من الاهتمام من المنظمات حيث إنها تزود الوحدات الإدارية داخل المنظمة بركيزة أساسية من ركائز الإنتاج، ألا وهو العنصر البشري، وذلك من خلال الجوانب الآتية:

أ. إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتشخيص الفاعلية، والكفاية التنظيمية من خلال المؤشرات القياسية لقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغياب ومعدل دوران العمل، ولصابات العمل، وغيرها، والذي يساهم في استمرارية التعامل مع التغذية والعكسية وتصحيح المسارات أولاً بأول.

ب. تقديم النصح والاستشارات للمدراء التنفيذيين، ومساعدتهم في صياغة السياسات وتنفيذها وحل الإشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية، بحيث يمكن مواجهة التحديات التي قد تقف في طريق المنظمة، بما تفرضه المتغيرات المحيطة، وإيجاد البدائل والحلول الكفيلة بضمان استمرار أداء المنظمة.

ج. تحقيق أهداف المنظمة من خلال تدريب الأفراد، وزيادة مهاراتهم يتناسب مع متطلبات العمل، والأهداف المرسومة وذلك من خلال شحذ هم العاملين لتحقيق الأهداف الفرعية وتمكين العاملين من تحقيق طموحاتهم وما يسعون إليه من امتيازات في إطار تكاملي شامل للمنظمة.

IV. التراكيب التنظيمية وموقع إدارة الموارد البشرية:

1. التراكيب التنظيمية:

يعتبر الهيكل التنظيمي بناءً أو إطاراً يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً أو رأسياً والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بانجاز هذه الأعمال كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة والهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات وجميع الظروف ونجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطبيعة أنشطة المؤسسة وأهدافها وحجمها وتجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهداف المنظمة وجب توفره على نقاط عدة ونذكر منها⁽¹⁾:

1. التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى.

2. تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف.

3. تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف المتمثلة أو متكاملة في أقسام.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 71.

4. تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر .

ونظراً للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة إلى أخرى تبعاً للظروف السائدة.

– نظراً لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى بالإضافة.

2. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية:

– عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة الموارد البشرية والحجم الذي يفرض ظهور الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية.

❖ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

بطبيعة الحال يؤثر المستوى التنظيمي ومكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على التنظيم الداخلي بها، فإذا كانت ف موقع قريب أو في نفس المستوى الإدارات التنفيذية فإن ذلك يمنحها فروعاً وأجزاء تدخل تحت سلطتها وإدارتها، بمعنى أنها تابعة لها هيراركيًا (سلسلياً).

– كما يتوقف حجمها وتحديد أنشطتها على عدد الأفراد في المنظمة وعلى نطاق برامج شؤون الأفراد والأهمية المتعلقة على بعض الوظائف المعينة الخاصة بالأفراد، فإذا كانت المنظمة تهتم بالعمليات التدريب في نطاق واسع فإن ذلك يفرض عليها إنشاء قسم أو جزء خاص بالتدريب تابع لإدارة القوى العاملة، وكذا بالنسبة للأنشطة الأخر ويتم هذا حسب احتياجات وضروريات المنظمة⁽¹⁾.

ولوضع تنظيم داخلي لإدارة الموارد البشرية يجب على أية مؤسسة أن تحدد أولاً:

– الأهداف التي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقها وهي إما أن تكون أهدافاً بسيطة ومحدودة أو أهدافاً أعمق من ذلك وذات بعد استراتيجي.

– تم صياغة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها وهذا يتوقف على طبيعة الأهداف المسطرة والمراد الوصول إليها.

– تحديد الوحدات الإدارية التي ستهتم بتنفيذ تلك المهام.

– تحديد سلطات ومسؤوليات الوحدات الإدارية بمنح السلطة الكافية التي تمكنها من القيام بأعمالها.

(1) عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 375 - 377.

- توفير المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية ليكونوا الأقدر على تسيير إدارة تلك المهام والأعمال.
- التنسيق بين أعمال وحدات الإدارة وتوجيهها نحو تحقيق الهدف الرئيسي لإدارة القوى العاملة وهو رفع الكفاءة الإنتاجية.
- بعدها تأتي المؤسسة لرصد الخريطة التنظيمية التي تبين التنظيم الداخلي لهذه الإدارة⁽¹⁾.

V. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهم نظرياتها:

1. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، التي تعمل من خلالها والتي من أمها المنافسة الحادة بين المؤسسات.

- كذلك إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة قصيرة أو طويلة المدى، تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج، وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية ومستقبلها الوظيفي.
- إن الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هو إيجاد قوة عمل مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل⁽²⁾.

- فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث رسالتها وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجياتها بنجاح وبشكل يحتوي

(1) كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 44.

(2) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

على مواعة كبيرة بين الممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخر المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة والمحفزة بشكل جيد، ومن خلال برامج التدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة أو وظيفة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

2. نظريات إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية لها علاقة أساسية بالأفراد وكانت وستظل لها انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي لمجتمع المؤسسة، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة وفي أي فترة من فترات تطورها.

لقد كان الإنتاج اليدوي هو النمط السائد في العملية الإنتاجية وهذا قبل الثورة الصناعية ونجد أن جماعة العمل مقسمة ومنظمة بطريقة تظهر فيها العلاقات التقليدية بين المعلم والعمال ومن بين الموارد النادرة في المؤسسة كانت التكنولوجيا ورأس المال وكان النظام السائد هو نظام الصببية وهو الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة.

ولكن مع التطور العلمي والتكنولوجي ظهرت الحاجة إلى الاهتمام والاعتماد على العلم والدراسات والبحوث لتوفير المهارات والأفراد الذين ينهضون بالمؤسسات نحو التطور، كما تعتبر التغيرات التي مست معظم جوانب المجتمع والتي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية ومنها ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفاعلية في تطوير ميدان إدارة المورد البشرية، وتجدر الإشارة إلا أن مضمون الموارد البشرية يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها⁽¹⁾.

المفهومين قد يحدث فيهما تغيرات جوهرية، ففي الثمانين من العام الماضي ساد مدخلين في هذا المجال "أولهما: الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية.

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ط، 1998، ص 15.

1. النظريات الكلاسيكية:

أ. مرحلة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقد عملهم وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري، وظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العملية وغيرت هذا التفكير اتجاه العصر البشري فبدلاً من استخدام أساليب التهديد والتخويف، اتخذ (فريدريك تايلور، فرانك وليليان، هنري جانغ وجيلبرت) مدخلاً علمياً وموضوعياً للإدارة، سمي بالتنظيم العلمي للعمل (O.S.T) حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فاعلية فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام الوسائل التحليلية التي كانت متاحة في ذلك الوقت، كما ركز "تايلور" على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها وكذا بتطبيق أسلوب علمي بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصيل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، والعمال الذين يحققون إنتاجاً يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية وهنا يلجأ تايلور على ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور ومكافآت أعلى، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح⁽¹⁾.

- ومن خلال دراستنا وتجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب واختيار العامل وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وانتشرت انتشاراً واسعاً وهذا للمبادئ التي جاءت بها.

ومن أهم مبادئها نذكر:

1. اختبار العاملين يكون مطابقاً لمستلزمات الأعمال التي يقومون به وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل.

(1) قباري محمد إسماعيل، علم إجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 125.

2. تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين، وهذا لما تلعبه دراية الزمن والحركة التي حلت محل الحدث والتخمين، وأيضاً توصل النظرية الى طريقة مثلى للأداء.

3. المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد "تايلور" كم ونوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع الى تخمينات ظنية من جانب الإدارة، في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال، ومن أهم فكرة جاء بها "تايلور" هي عملية تنمية الموارد البشرية وبالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج.

ويمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال، وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية غير أن هذه المساهمة لا تتف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها فيما يلي:

1. أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد.

2. كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد.

3. احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، وتعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.

– إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن "مبادئ الحركة العلمية" كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة⁽¹⁾، وهذا لخدمة المبادئ الرأسمالية وبهذا فقدت هذه الحركة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف بـ "نظرية الآلة".

ب. نموذج العملية الإدارية (الفايولوية):

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلى أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة

(1) فباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 143.

والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوجد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية فان نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر⁽¹⁾.

أي انه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

– وكان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعي "هنري فايول" والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، التدريب، الأوامر والرقابة، كما يذهب "فايول" في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو بالتدريب وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ، وبدون هذه الأخيرة على حد تعبير "فايول"، تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال.

– إلى أن "فايول" اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافئات وحوافز مقابل الذي يبذلونه.

– ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "فايول" أن يضع أربعة عشر (14) مبدأ من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي⁽²⁾:

1. تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقييم العمل بين العمال بحيث يكونون متخصصين فيه أو تعيين متخصصين للقيام به.
2. السلطة والمسؤولية: ونعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
3. الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
4. وحدة الأمر: وتعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
5. وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
6. أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

(1) قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 144.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2000، ص ص 30 - 32.

7. عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
8. المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
9. التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
10. النظام: على الموارد مثل الخدمات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي استخدامها أمثل.
11. العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
12. استقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
13. المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطور المشروع.
14. تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

ج. النموذج البيروقراطي (الفيبري):

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم مما تجعل الاعتبار الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبار الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة⁽¹⁾.

– ويعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

1. التخصص وتقسيم العمل: وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف وفيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.
2. التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
3. نظام القواعد: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
4. نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 33.

5. نظام العلاقات غير الشخصية: وهو أيضاً مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
6. نظام اجتياز وترقية العاملين: ويعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجزاء حسب الاستحقاق ولا تكون على أساس القرابة والمحابة.

2. النظريات الحديثة:

أ. حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين وان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ف نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية⁽¹⁾:

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
 2. يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
 3. أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.
 4. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثيرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
 5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر الناس.
- وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال "التون مايو" و"فولت و"روتلز برجر" هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري، فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضاً مع ظهور التنظيمات العالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935.

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 35.

ويظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تتبناها الإدارة العلمية، فعناية "التون مايو" بالعنصر البشري واعتباره من أهم عوامل الإنتاج، وقد أبرز "مايو" بعض الاختلافات منها: تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات والمواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان بدوافعه وحاجياته في العمل.

ولقد شكك بعض الباحثين في صحة نتائج وتجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية وهذا لأن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية، وهذا راجع إلى أن الحركة تعاني في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدمير أو الإفساد ويمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية⁽¹⁾:

1. اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، فكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد كفاءة قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد.
2. فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار الذي يحفز الفرد على العمل قد لا يحفز فرد آخر.
3. الفشل في إدراك الحاجة إلى الهيكل العملي والسيطرة على سلوك الأفراد فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
4. فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحد من عديدة من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختبار والتعيين أو تقييم الأداء، أو عن طريق عملية التدريب والتعليم والتكوين وفق أهداف المؤسسة وأيضاً من خلال أنظمة الاختبار والإحلال والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.

ب. النظرية السلوكية:

نظراً للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو (السلوكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية

(1) راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص ص 19 - 20.

والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ومن أهم رواد هذه الحركة كل من "دوجلاس ماكريجور" و"فريدريك هرزبرج" و"كريس إرجيس" و"براهام ماسلوا"... وآخرون.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية⁽¹⁾:

1. يختلف الناس في حاجتهم فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم ولمكانيتهم إلى أبعد حد.
2. يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح ويكون ذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدًا على النجاح.
3. يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور الانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
4. يتميز الناس بأن لهم قدرة من الحماس والدافعية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل والانجاز.
5. توفر عناصر أخرى تؤثر على سلوك الفرد في العمل ومن أهمها، وعلى المدير أن يأخذ طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.
6. يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فان لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق الأهداف.
7. يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة والتسلطي مع أفراد متسببين، بينما يكون ديمقراطيا مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف والظروف⁽²⁾.

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 37.

(2) راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 25.

8. يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى ومن منظمة لأخرى وعلى كمن يمارس أعمال في عدة دول أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة وأخرى.
9. إن اعترافات المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني إقناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل ووضع أنظمة لتفويض السلطات، وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات.

VI. العوائق الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية تعد من أهم العمليات التنظيمية في الجماعات المحلية، حيث أن محتوى وظيفة الموارد البشرية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنموذج التنظيم الذي يعتبر إطاراً مرجعياً له والذي يحدد أهدافه ويبين تحليل منظومتنا الإدارية، إلا أنها أثناء أدائها لوظيفتها قصد تحقيق هذه الأهداف تصادفها مجموعة من المعوقات التي تحول دون أدائها للمهام المنوطة بها كعملية هادفة مما تقف كعقبة أمام تنمية وتطوير الجماعات المحلية وتتمثل هذه المعوقات في:

- أن وظيفة المستخدمين (تسيير الموارد البشرية) منحصرة في مهام إدارية وبذلك فهي تهمل الجوانب الهامة مثل تسيير المسار المهني، التكوين وتقييم النتائج الإيجابية ولشرك الموظفين في القرارات التي تتهم بتطوير المرافق العامة.
- أن وظيفة تسيير الموارد البشرية دائبة في تنظيم لا يسمح لها بالبروز وغالبا ما يمارس بصفة تقليدية ومركزية على مستوى مسؤول عن المستخدمين يقوم بدور تسلطي، فالسلطات السلمية تشعر بأنها معنية قليلا بتسيير مستخدميها⁽¹⁾.
- نفشي القيم الثقافية السلبية، ضعف العمل الجماعي وروح الفريق وجمود القوانين الخاصة بالعمل وتضاربها.
- عدم توفر الموضوعية في تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات على أعضاء الجماعة المحلية يؤدي إلى نشوب صراعات داخلية.
- عدم وجود تسيير عقلائي للموارد البشرية انعكس سلبا على الدور التنموي للجماعات المحلية.

(1) أحمد رحمانى، تسيير الموارد البشرية، مجلة المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 1996، ص - ص 39 - 40.

- عدم تزويد الجماعات المحلية بإطارات ذات شهادات عليا متخصصة معوقا تنظيميا يحد من فعالية عملية تسيير الموارد البشرية مما ينعكس سلبا على وظيفة الجماعات المحلية.
- عدم اشتراك الإدارة المحلية في وضع برامج تدريبية يستفيد منها موظفيها عائقا وظيفيا لعملية تسيير الموارد البشرية مما يؤثر على الاحتياجات المهنية للجماعات المحلية.
- عدم الاعتماد على التكوين الفعال والتدريب الدائم والمستمر ينعكس على أداء عملية تسيير الموارد البشرية.
- إن عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتضخيم في حجم المصالح والأقسام بالموظفين يؤدي لا محالة إلى اللامبالاة والإتكالية في الأداء وعدم استتباب النظام الإداري في أجهزة الجماعة المحلية⁽¹⁾.

(1) أحمد رحمانى، المرجع السابق، ص42.

خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين الاقتصاديين وذلك في إطار البحث عن عوامل الإنتاج القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة في الإطار الجزئي أو الاقتصادي وبشكل كامل ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسات وبالتالي أصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط واجتذاب وتحفيز القوى العاملة فقط، بل يتناول أيضا البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ وتقديم هذه الموارد.

الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

توطئة

- I. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- II. سوسيولوجيا إدارة الجودة الشاملة
- III. أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
- IV. التراكيب التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة
- V. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وأهم نظرياتها
- VI. معوقات إدارة الجودة الشاملة

خلاصة

توطئة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة والتي تهدف في إلى تطوير الأداء في المنظمات من أجل تحسين جودة الخدمة وتمثل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً يتميز بالشمولية حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة وتستند إلى أفكار ومبادئ ينبغي على المنظمات التي تتشد لتحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم إلى تبني تلك المبادئ. فإدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر تعد من أهم عوامل النجاح للمنظمات لأن الهدف النهائي هو التحسين المستمر وجودة الخدمات وتوفيرها من خلال التجديد والابتكار. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و كذلك مراحل تطورها وأهدافها وأهميتها واستراتيجياتها وأهم نظرياتها وأخيراً ومعوقاتنا.

I. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

1. السوابق التاريخية لإدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأمريكية ثم باقي دول العالم وقد كان هناك مساهمة عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها ففي عام 1931 قام Edwards Deming بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان.

– أما Joseph Joman فقد نشر أول كتاب له عن خيط الجودة عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة، وفي السبعينيات من القرن العشرين طرح Philip Grosbay مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى، ولقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية.

– فقد أورد الدكتور خيضر كاظم حمود أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد مر بالعديد من التغيرات عبر سنوات طويلة، وأن هذه التطورات كانت ضمن فترات زمنية من القرن العشرين الماضي، وقام المؤلف بتحديدتها كما يلي (1):

• **فترة الأربعينات:** في هذه الفترة شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية، والتحليلية في عمليات الفحص، وكان لكل من Deming و Juman الدور الرئيسي في هذا المجال.

• **فترة الخمسينيات:** وفيها كانت المنافسة محدودة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة، حيث كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما.

• **فترة الستينات:** في هذه الفترة تم تأكيد على الجودة، حيث تبنت بريطانيا هذا الإتجاه، فركزت على مفهوم الجودة، والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل، والمواد الخام، وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية والتأثير على الجودة.

• **فترة السبعينات:** تم التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات، سلطت أم خدمات.

(1) خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 78.

- فترة الثمانينات: تم التوجه في هذه الفترة لإقامة أقسام للجودة، وظهرت فيها معايير للجودة مثل (الإيزو 9000).
 - فترة التسعينات: برز في هذه الفترة اهتمام كبير بالجودة والبدء بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات المختلفة وخاصة الاقتصادية منها⁽¹⁾.
 - أما الدكتور عمر عقيلي، فد حدّد مراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي⁽²⁾:
 - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: وهي تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، وفيها لم يكن هناك مصانع أو إنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة عمل، فيها صاحب العمل وعدد من العمال يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية أو بدائية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها العميل من منطلق وجهة نظر ورغبته، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.
 - مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: وهي تلك الفترة التي امتدت م منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها: ظهور المانع بدلاً من الورش، وازدياد أعداد العاملين، وارتفاع مستوى جودة المنتجات، نتيجة لاستخدام الآلة في العمل، وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل مشرف مباشر تقع عليه مسؤولية التحقق من الجودة.
 - مرحلة الإدارة العلمية: ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين، بريادة المفكر Taylor Fredrick وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن والتي هدفت إلى الاستفادة القصوى من البشرية والمادية لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، وقد ترجم Taylor أفكاره في مؤلفه المشهور.
- مبادئ الإدارة العلمية الصادر عام 1911م، حيث ظهر في هذه المرحلة مفهوم فحص الجودة، والذي أصبحت بموجبه عملية فحص الجودة من مسؤوليات مفتشي العمل الرقابي على الجودة بدلاً من المشرف المباشر على العمل.

(1) خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 79.

(2) عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 123.

2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ. مرحلة الإعداد:

- تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز وتهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع هذه المنهجية، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تقنية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:
- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا مع جعل هذه الأخيرة حساسة للموضوع ومعتادة عليه.
- الالتزام التام والكامل من قبل الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو اعتماد على العاملين بالمنظمة في هذه المجال وعلى المنظمة أن تختار مسارها الخارجي بعد دراسة انجازاته ومقارنتها وتقديم سمعته ومهاراته في الاتصالات وتحديد إمكانيته على تدريب الأفراد بالمنظمة.
- إيجاد ثقافة تنظيمية تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة في جميع إرجاء ونشاطات المنظمة.
- بناء فريق العمل في أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة مع أعضاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة⁽¹⁾.

ب. مرحلة التخطيط:

- تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط حيث يقول خالد بن سعيد في هذا المجال بأن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق⁽²⁾.
- وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:
 - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
 - تحليل البيئة الخارجية للمنظمة سواء الفرص المتاحة التي يقدمها السوق أو التهديدات المتوقعة من المنافسين وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً.

(1) خالد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 109.

(2) خالد بن سعيد، المرجع نفسه، ص - ص 110 - 111.

- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تقوم بها الأسواق المستهدفة أو تحديد البيانات المعروفة في إدارة الأعمال وخاصة بـ (المنتج/ السوق).
- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل.
- دراسة وتحليل توقعات العملاء ورغباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا الزبون.
- تخطيط العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

ج . مرحلة التنفيذ:

- تعتبر هذه المرحلة جد حساسة، بحيث كل شيء أصبح معاً للمبدأ، وفي هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للمخطط الموضوع، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المحددة، وهنا تبدأ عملية تدريب العاملين بالمنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل كذلك بتجديد طرق التحسين المستمر الأنشطة والعمليات في المنظمة مع العلم أن المنظمة قد تواجه في هذه المرحلة بعض المشاكل الإدارية والفنية⁽¹⁾.
- وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو.
- إن إدارة الجودة الشاملة ليست حلاً بسيطاً بل من طريقة لأداء الأشياء التي يجب أن تتكيف على المدى الطويل، وعلى المنطقة أن تتأكد أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بحيث بالتدرج ويجب أن تعطي كل نجاح ممكن عن طريق تقديمه في البداية في قطاع أو قسم يحكم عليه بأنه قادر على توفير أكبر فرصة للنجاح، فيهدف البدء التدريجي إلى مرحلة التعليم أو التجزئة حيث يمكن إدخال تحسينات أو تعديلات دورياً مع الضبط الدقيق عند تنفيذ العملية، يجب أن يكن الفرد مؤهلاً تأهيلاً جيداً في هذا المجال وبالتالي من الضروري الاستمرار الخطوة بالخطوة، ويمكن إرجاع 75% من النجاح المتحقق إلى تغييرات في الموقف و 25% إلى الإجراءات والأساليب المتبعة في ذلك.

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 85.

د. مرحلة الرقابة والتقييم:

– يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلة المتابعة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية التي يتم فيها تقوم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والجدير بالذكر هنا بأن هذه المرحلة تم فيها تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال:

– تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية (المرتدة) من مسوحات العملاء حي يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها، وتتطلب عملية الرقابة، التقييم ضرورة التدريب للعاملين المعنيين على كيفية استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة وبالخصوص الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة في تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وذلك لتعديل المسار⁽¹⁾.

هـ. مرحلة إعداد تقوية مستمرة:

– من الملاحظ حتى الآن أننا تكلمنا عن برامج التدريب أو التنفيذ لكن عند هذه القطة نكون قد أعدنا عملية التقوية (بينما يكون للبرنامج بداية محددة ونهاية محددة) فإن العمليات (السيرورة) تعرف على أنها محددة بإطار وقي وأنها مستمرة، كما يمكن رؤية العملية عن طريق العودة المستمرة إلى الأساسيات وعندما توضع المعرفة المكتسبة في برنامج التدريب في الممارسة العملية يجب أن تظهر عملية التقوية المستمرة، وهذا ما يضيف القوة لإدارة الجودة الشاملة، ويجعلها تعمل بكفاءة وفاعلية واستمرارية وتأخذ التقوية العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تذكير كل فرد بضرورة التحسين والابتكار ولما لا الإبداع وترتكز التقوية الايجابية على الفخر بالعمل الذي يؤدي بصورة جيدة⁽²⁾.

3. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

• التركيز على العميل: يتمثل التركيز على العميل بمواكبة التعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين التي تتغير بشكل دائم وتكمن الأهمية في ذلك كونها القلب النابض لتحريك كافة الأنشطة في المنشأ وبالتالي تحقيق رضا المستهلك.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 217.

(2) المرجع نفسه، ص 220.

– وبناءً على ما تقدم فإن للعميل الأهمية الكاملة في تحديد مستوى الجودة التي تتمتع بها المنتجات والخدمات ويأتي ذلك بعيداً عن الجهود التي تبذلها المنشآت في رفع مستويات الجودة وتدريب الموظفين ودمج الجودة فإن الأمر بالنهاية بيد العميل في تقييم الجهود المبذولة فيما إذا كانت جديرة بالاهتمام أم لا.

• مساندة ودعم الإدارة العليا: تقع مسؤولية تحقيق الجودة وضبطها على عاتق الإدارة العليا للمنظمة وذلك بما يوكل إليها من توفير مصادر تعليم الأيدي العاملة والإداريين، وتدريبهم وتسخير الطرق لهم وتحطيم العقبات، وكل ما يُطلب منها هو الصبر والمتابعة الدائمة لإستراتيجيات ذات المعالم المحددة في ضبط الجودة وبإمكانيتها تحقيق ذلك من خلال قدرتها على رسم الأبعاد ورؤية بعيدة المدى، لديها القدرة الكاملة على تغيير ثقافة المنظمة من خلال تحسين مستويات الجودة.

• العمل الجماعي: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل منشأة ما ضرورة ملحة في تحقيق التعاون بين كافة أفراد المنشأة في مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية، وبذلك فإن على الإدارة العليا أن تستوعب بأن تحقيق ذلك لا يقتصر على المدراء فقط بل إن بإمكان الآخرين تحقيق إسهامات قيمة في ذلك، ولكن بعد التدريب وتحفيز روح العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية.

• تدريب الأيدي العاملة: حتى يتسنى للإدارة العليا لمس حالات الإبداع والتميز في العمل، فلا بد من الارتكاز كلياً على التدريب المكثف للأيدي العاملة على إدارة الجودة الشاملة سعياً للارتقاء بالأداء.

• احترام وتقدير العاملين: لا بد من وجود الاحترام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية والتواصل فيما بينها، ومع إغفال النظر على المستويات الوظيفية، والحرص على الاستمرارية في تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية لترسيخ وتوثيق مبدأ مكافأة التميز والإبداع.

• التحسين الدائم: يتحقق التحسين الدائم انطلاقاً من رغبة المنظمة بالاستمرارية في تحقيق التحسين تدريجياً على كافة الأنشطة والخدمات والمنتجات بشكل جوهري، وغالباً ما يستخدم أسلوب المقارنات المرجعية لغايات التحسين والتطوير المستمر⁽¹⁾.

• نشر ثقافة الجودة: يشترط على المنظمة نشر الثقافة بين مختلف الفئات العاملة داخل المنظمة بواسطة رسالة المنظمة الصاغة بشكل واضح وجلي بحيث تتضمن الجودة كونها الركيزة الأساسية لتقديم الخدمات، شريطة أن تمثل هذه الرسالة المنظمة المحرك الرئيسي للوظائف الإدارية في مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 26.

- الصياغة الإستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: يعكس هذا العنصر النهج الذي تتبعه الإدارة العليا وفلسفتها في إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي للمنشأة ويكون التعبير عن مضمون المبادئ الأساسية للمنشأة وأهدافها في الرسالة أمراً مهماً وضرورياً.

II. سوسيولوجيا إدارة الجودة الشاملة:

1. خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع المعدلات الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة تحقق الكفاءة وتقلل التكلفة.
- تعزيز العلاقات مع الموردين باعتباره شريك يجب المحافظة عليه وليس كعنصر ولو وجد لديه صعوبات تساعد للخروج منها.
- رفع درجة رضا العملاء من خلال الاستماع للشكاوي ومعرفة المتطلبات، والتعرف على تطور توقعاته ورغباته.
- التحسين المستمر لجودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.
- المساعدة على تخفيض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف عن طريق الزيادة الوقائية والمنع.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية، من خلال عمل منتجات جديدة ومتجددة تلبي السوق المحلي والأسواق الخارجية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة، عن طريق هندسة الجودة التي تقوم بتشخيص خارجي لمعرفة المتغيرات الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لاقتناص الفرص ونبلي رغبات العميل⁽¹⁾.
- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، إدارة الجودة تعتمد على ما يسمى الإدارة بالأهداف وعلى المشاركة.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 86.

2. وظائف إدارة الجودة الشاملة:

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً أساسياً في ترصين فعالية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية ويمكن إيراد أهم الوظائف التي تسمى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها بما يلي⁽¹⁾:

1. في ظل المفاهيم الجديدة للمجتمع الإنساني وخصوصاً بروز ظاهرة العولمة فإن الجودة تعتبر مفتاحاً أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق الدولية وتحقيق السوقية الملائمة للمنظمات المعنية.
2. تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها:
 - تحسين المستوى المعيشي للأفراد والمجتمع على حد سواء.
 - نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة.
 - زيادة الإنتاجية وتحسين إعادها الهادفة.
3. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين.
4. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير مكانتها الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي وتصعيد تأثير نموها ونهوضها بالشكل الذي يحقق إسهامات فاعلة في التطوير.
5. الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير كما هو الحال في اليابان وألمانيا.
6. الاعتماد على المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية أو المعايير القياسية العالمية ISO 9000 كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعلية الاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة.
7. تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً أساسياً في القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية.
8. التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلاً من العلاج حيث أن متابعة الأداء واتخاذ القرارات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليص التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية).

(1) خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، ط1،

9. استخدام الوسائل الإحصائية يساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الاقتصادية بشكل هادف⁽¹⁾.

III. أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

1. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب وعلى إدارة المنظمة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق التالي:
- يجب أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة العمليات الإنتاج من حيث الحجم ونوع المتطلبات وفقا لاحتياجات المستهلك.
- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.
- أن تمتلك المنظمة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم من حيث احتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض كلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- القيام بتحسينات شاملة ومرتبطة مع بعضها البعض داخل المنظمة.
- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات وكذلك العاملين في الشركة.
- السعي إلى تحقيق اختبار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة والتي على ضوءها تحدد العلاقة مع الموردين ويجب أن تبنى على أساس المشاركة⁽²⁾.

(1) خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق ص 34.

(2) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص - ص 249

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- الجودة أهم الأسلحة التي تحارب بها المؤسسات للتنافس وإظهار قوتها وتميزها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وإيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن، بالتالي ينحصر أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:
- **الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:** أكدت دراسات كثيرة أن الجودة والخدمات التي تقدمها المؤسسة يتيح لها القدرة على طرح الأسعار كما تريد وبالتالي كلما تحسن المنتج كلما زاد سعرها وزادت الأرباح.
- **تقليل التكاليف:** أيضا أجريت دراسات أخرى حول تأثير الجودة من ناحية التكاليف فظهر أنه كلما زاد تحسين المنتج للمؤسسة قلت التكاليف لأنه عندما يكون المنتج بلا جودة يزيد من احتمالية (الرقابة، تراجع الزبائن، التعويضات، الإصلاحات، الفضلات، والفحص) فهذا الأمر يمكن تفاديه إذا كان المنتج ذا جودة وبالتالي تقل التكاليف والمساهمة في تخفيض حالات عدم تطبيق المعايير للمنتج وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة.
- **كسب رضا الزبائن والمستهلكين:** عندما يكون المنتج ذو جودة فالمؤسسة بدورها تعمل على زيادة الثقة بينها وبين الزبون وأيضا كسب رضا المستهلك للمنتج وبالتالي كلما زاد عدد الزبائن والمستهلكين يزيد من إنتاجية المؤسسة والقدرة على تحديد سعر المنتج في السوق.
- **الجودة لها تأثير على الإستراتيجية التنافسية:** العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة هي الجودة تتحصر بثلاثة أمور هي (التكاليف، التميز، التركيز) فكلما كان المنتج ذو جودة عالية في السوق كلما زاد الإقبال عليه وهذا ما يجعل وجود منافسة بين المؤسسات، فيجب أن يكون المنتج عالي المواصفات ومتميز عن غيره ب (صلاحيته، فعاليته، قلة الأخطاء، التصميم، والابتكار) فهذه الأمور مهمة في أي منتج ويجب أن تحققه المؤسسة من أجل أن تستطيع أن تبيع وتستحوذ على أكبر قدر ممكن من السوق.
- **التحسين المستمر:** الذي يجعل المؤسسة تتقدم في عملها هو البحث دائما على الأفضل في منتجاتها، فتفتح الفرصة للبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والتميز عن المنتجات الأخرى، فهذه الأمور التي تركز عليها تحسين الجودة لإرضاء الزبون والمستهلك وجذبهم إلى المؤسسة⁽¹⁾.

(1) عباس خفاجي، الجودة الشاملة، دون دار النشر، عمان، الأردن، 1995، ص 83.

IV. التراكيب التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة:

– عندما تقتنع الإدارة العليا في المنظمة بجدوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من مزاياه، ومن ثم تقرر البدء في إنشاء النظام، فإن أول ما تبدأ به هو التنظيم، وتنظيم الجودة الشاملة يتم من خلال هيكل تنظيمي يكون على الشكل التالي:

1. لإنشاء مجلس للجودة من مستويات الإدارة العليا.

2. اختبار مدير الجودة وتشكيل فريق تصميم الجودة بحيث يكون أعضائه من رجال الإدارة الوسطى.

3. إنشاء فريق قيادي في كل وحدة يسمى فريق تحسين الجودة مع وجود منسق للفرق بين كل وحدة.

– وفيما يلي شرح مبسط عن كل هذه النقاط:

1. **مجلس الجودة:** يتم إنشاء مجلس الجودة بحيث يمثل مستوى قيادياً عالياً لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الإدارة الشاملة للجودة، ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقاتها.

– ويقوم مجلس الجودة بإدارة وتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة كما يقوم أعضاء المجلس بشكل فردي، أو جماعي بدعم نظام إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

2. مدير الجودة و فريق تصميم الجودة:

– يجب أن تخضع عملية اختيار المدير لمعايير دقيقة، ومن بينها توافر مهارات لديه والقدرة الفائقة على التواصل والاتصال، وإدارة المشروعات الكبرى وأن تكون لديه رغبة قوية واقتناع قوي بعملية تحسين الجودة وارضاء المستهلك.

– ويتشكل فريق تصميم الجودة من 6 - 8 أفراد من مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمة، ويتم اختيارها وفقاً للمواصفات والمعايير نفسها التي يتم على أساسها اختيار مدير الجودة.

– ومن أهم واجبات فريق تصميم الجودة:

1. دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للجودة وتطبيقاتها.

2. إعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. في حالة الموافقة على تطبيق نظام الجودة الشاملة، يقوم الفريق باقتراح خطة عمل مبدئية.

(1) خالد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ISO، دار الميسر، عمان، 2005، ص 145.

3. فرق تحسين الجودة:

في حالة نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدة التجريبية، يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الأقسام في المنظمة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

V. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وأهم نظرياتها:

1. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإستراتيجية التي تدعم ميزة المنظمة التنافسية، حيث يشترك كل من الزبون والمورد في إطار تنظيمي بحي كل منهم يزود النظام بالحاجات والإمكانات والموارد اللازمة لبقية النظام، وكل منهم يمكنه الاستفادة من الآخر وبالتالي يسهمون جميعاً بتقوية الجهود في كافة المنظمة وتكاملها، و إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أيضاً مساعٍ مستمرة لتحقيق الأداء المثالي للمنظمة وللعلاء الذين تتعامل معهم، لتستثمر بالتحسين وتقوية المدخلات البشرية والعملياتية، وتتعلق بالمرجات التي تهدف إلى تحقيقها المنظمة.

– وفي الثمانينات كانت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة شائعة جداً وكانت تركز على تطوير البرامج وبدأ التباطؤ في هذا الأسلوب يزداد خاصة بعد انتشار مفهوم العولمة أذرعها في كل مفاصل الحياة والتنافس الكبير بين الشركات بمختلف أنواعها الإنتاجية منها أو الخدمية تطمح لزيادة تقديم أفضل الخدمات للحفاظ على الزبائن وكسب رضاهم والمحافظة عليهم لذا تم البدء باستخدام أساليب جديدة بتقليل الخطأ وتقديم أفضل خدمة أو منتج يسعد الزبائن ويقلل من مخاطر التدهور بسبب المنافسة الشديدة.

– ونظراً للتطور الذي يحدث على كل من إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية على التوالي فان تأثير إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار، فقد كانت محط اهتمام العديد من الدراسات كدليل للمنظمات التي تبنت الجودة لمنتجاتها وخدماتها، فهي تتحمل نفقات أكبر على المنتجات والخدمات وأن النتيجة هامش ربح أعلى ورفع الحصة السوقية للمنظمة يرتبط بعلاقة قوية مع تحسين المنتج أكثر من عامل السعر.

– وهذا يقود إلى أن العملية ربط الإدارة الإستراتيجية بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تعتبر مسألة مهمة من ناحية منطقية، إذ أن إستراتيجية المنظمة متلازمة مع الجودة منذ بدأت الجودة الشاملة تدخل في القرارات الإستراتيجية للمنظمة.

(1) خالد بن سعيد، مرجع سابق، ص 146.

– إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضرورة تنافسية ترقى إلى مستوى إستراتيجية المنظمة، وبذلك تظهر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة الأهمية للنظام الواسع الذي يأخذ المنظمة جزءاً منه والذي يتضمن كلاً من المورد والزبون الذين تربطهما عوامل مشتركة في المنظور التنظيمي، فكل منهما يزود النظام بالاحتياجات والموارد والإمكانات وكل منهم يستفيد من النظام ويسهم فيه، وبالتالي تتولى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة دور التنسيق الجزئي لهذا النظام، وهي جزء منه، يتطلب زيادة الاهتمام والتعاون مع النظام، وهذا المفهوم للتحسين التنظيمي يعتبر أحد المهام الإستراتيجية للإدارة في المنظمة، فالمنظمة ليست وحدة مستقلة تتنافس مع الموردين والزبائن والمنافسين المباشرين، بل تعني إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أن المنظمة تستخدم الجودة والتعاون والنجاح طويل الأمد كمواضيع ذو أولوية تعمل على صياغتها فإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة إذا حزمة من المساعي المستمرة لتحقيق نظام مثالي.

– وضمن الإطار الحالي إن العديد من الجوانب والنواحي تثبت وتؤكد العلاقة الجوهرية بين الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

1. العلاقة بين الأبعاد الداخلية (العمليات) والأبعاد الخارجية (البيئة) لإستراتيجية المنظمة.
 2. الأهمية الرئيسية لدور العاملين بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، في العملية الإستراتيجية.
 3. التكامل الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والتجاري والمعرفي للتحليل الاستراتيجي.
 4. التفاعل بين الإستراتيجية الشاملة وبين العوامل التنظيمية الثقافية والسلوكية للمنظمة.
- وبالتالي إن اهتمام الإدارة في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون جزءاً من كافة المتطلبات لصياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة وتنفيذها ودعماً لأهدافها الأخرى وأن يتكامل مع أسلوب العمل داخل المنظمة بما في ذلك الخطط والميزانيات، وأن تصبح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة محوراً للدراسة الخاصة بالمنظمة ضمن أهداف والاستراتيجيات الأخر وهذا ما تبنته الكثير من المنظمات العالمية مثل شركة فورد ford حيث حددت أن الجودة تأتي في المقام الأول، وشركة جينيرال الكتریک general electric التي تؤكد أن الجودة هي الطريقة الأمثل لتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، وشركة زيروس Zrox التي اعتمدت الجودة أساس للعمل فيها، وأن قيادة الجودة هي إستراتيجية وخطة بحد ذاتها⁽¹⁾.

(1) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الكتب العلمية للطبع والنشر، مصر، 2000، ص 56.

2. نظريات الجودة الشاملة:

أ. إدوارد ديمينغ:

لقد كانت للجودة عند ديمينغ شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه في تحقيق رغبات المستهلك، كما وضع بعض النقاط حول التعريف للجودة، منها مثلا أن الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات واحتياجات العميل، وأن لها أبعاد متعددة، لذلك فمن الصعب تعريفها عن طريق ربطها بالمنتجات أو الخدمات أو في حدود خاصية واحدة، وأن درجة الجودة والقدرة على تقييمها لا يمكن تحديدها في كل الأحوال نظرا لارتباطها الأساسي برغبات المستهلك. ومتطلبات في المقام الأول.

كما وضع ديمينغ للجودة 5 محاور رئيسية متمثلة في:

(1) المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة والتي تتضمن:

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- 2- تبني فلسفة جديدة.
- 3- التوقف عن الاعتماد عن التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.
- 4- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على سعر فقط.
- 5- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
- 6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
- 7- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه نحو معرفة المشاكل دائما، في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف.
- 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق.
- 10- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد⁽¹⁾.
- 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق النتيجة مجددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق
- 12- إزالة العوائق.

(1) زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 124.

ب. جوزيف جوران:

يعد هذا العالم من الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب تكون كلها قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة، وكان جوران أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، وقد نشر له كتاب خاص في الرقابة على الجودة عام 1951، وكانت له مجموعة من الإسهامات وكان أول من استخدم مخطط باريتو (Parto) ومن أهم النقاط التي جاء بها جوران هي⁽¹⁾:

1- الخطوات العشر لتحسين الجودة:

- بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة وهدف أساسي للجميع.
- وضع سباقات معينة لتحسين الجودة أو لتحقيق الجودة.
- تهيئة واعداد النظام الذي يلاءم الأهداف الموضوعية.
- القيام بعمليات التدريب والتكوين -وثق ما عملت-.
- تحسين الجهود المبذولة وخاصة المتميزة.
- الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام.
- توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات تكون مدروسة بعناية.
- العمل المستمر والدؤوب لتحقيق أفضل النتائج.

2- ثلاثية جوران الخاصة بالجودة: والتي تتكون من:

أ. تخطيط الجودة: ويتضمن وضع أهداف الجودة، تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية، ثم التحويل إلى العمليات.

ب. ضبط الجودة: مراقبة الجودة: تضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم في وحدات القياس ووضع الأهداف، واستخدام نظام المسجلات لكشف المعيبات، قياس الأداء الفعلي.

ج. تحسين الجودة: ويضم إثبات الحاجة، تحديد المشاريع وتنظيم فرق المشاريع، وتشخيص أسباب المشكلات، وتوفير الحلول لها وإثبات فاعليتها، أي تحسين الجودة على طريق تحليل المشاكل الخاصة بالجودة وعلاجها بالطرق المناسبة كذلك.

ولقد قدم مبادئ إدارة الجودة على مستوى المنظمة وهي:

- التحسين المستمر.

(1) حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO، مؤسسة الأزرق، عمان، 2003، ص 48.

- التزام الإدارة العليا بالجودة.

- اعتماد التدريب الواسع والمكثف⁽¹⁾.

ت. فيليب كروسبي (Phillip Crosby):

يعد من ابرز علماء إدارة الجودة الشاملة الذي نادى بالغيب أو التلف الصفري وله مؤلفات عديدة وأهمها الجودة خالية العيوب Quality Free، وأشرك في تعليم العديد من العلماء على المعرفة بالجودة لوسائل التحسين المستمر، ولعل أهم إسهاماته هي الاهتمام بالتحسين المثمر وإنشاء عشر خطوات لعمليات التحسين وهي:

- تقدير وحسابات تكلفة الجودة.

- بث الوعي بأهمية الجودة لدى جميع الأفراد العاملين بالمنظمة.

- حل وتصحيح المشاكل حال حدوثها.

- اعتمادها البرامج التي تتصف بكونها خالية من العيوب.

- تدريس المشرفين حتى تكون نتيجة الإشراف ذات قيمة وحيدة.

- التخلص من العيوب من الوهلة الأولى.

- تشجيع أفراد المنظمة على العمل المشترك للتحسين المستمر.

- إبلاغ الإدارة في الوقت المناسب عن العوائق التي تحد من تحقيق الجودة.

- اعتماد أنظمة الحوافز للأفراد لتشجيع روح المبادرات والتفاني في العمل.

- تهيئة سجل خاص بالجودة وإبراز دورها.

- بث ثقافة التحسين المستمر بين أفراد المنظمة⁽²⁾.

1. تعريف الجودة: وتعني المطابقة لاحتياجات ورغبات الزبون.

2. نظام لتحقيق الجودة: المنهج العقلاني لمنع العيب في أي منتج.

3. معيار الأداء: الوحيد للأداء هو المعيب الصفري.

4. القياس: مقياس الأداء هو تكلفة الجودة، حيث أكد على تكلفة عدم المطابقة، والعمل المعاد،

والمخزون والفحص والاختبارات.

(1) مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حزيمة الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق، عمان، 2004، ص 124.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار البازوري، الأردن، 2002، ص 13.

ث. كاورو إيشيكوا (Kaoru Ishikawa):

لقد تركز عمل إيشيكوا على ما قام به فينغباوم، ديمنج وجوران؛ إذ استطاع أن يتوصل إلى خلق مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة، والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير، ويعد من المساهمين الذين أكدوا على التعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل (CWQC) بالشكل الذي أدى إلى انخفاض المفتشين ولقد رأى أن مساهمة العامل تعد مبدأ أساسي للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة.

نجد أيضا: جنيشي تاكوجي: مهندس ياباني أكد على قياس الخسارة التي يتحملها المجتمع نتيجة التغير في المنتجات والانحراف عن المعايير الموضوعية، وأدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على الجودة المنتجة من البداية وتتضمن دالة خسارة دالة الجودة QLF مثل تكاليف الضمان، وشكاوي الزبون وخسارة استحسان الزبون للمنتج أو الخدمة، فضلا عن كونه شجع اجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين في المستويات التشغيلية والمدراء بغية تطوير تصميم المنتج.

VI. العوائق الأساسية في تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

- تتفرد الأجهزة الحكومية والمؤسسات ببعض معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، حيث تطرق العديد من المهتمين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعوقات نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:
1. التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة بمنظمتها، بالإضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل قيادة.
 2. تمسك المنظمات في تحدي احتياجاتها التدريبية بسؤال موظفيها عن رغباتهم التدريبية اقتناعاً بأن هذه الطريقة تشكل حافزا لدى الموظفين تدفعهم للاستفادة القصوى من التدريب، أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فإنه يعرض التدريب على جماعة العمل بناء على الدور التنظيمي الجديد.
 3. يركز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على إشباع حاجات المستفيد وعند تطبيق هذا الأسلوب في الأنظمة سيواجه تحديد صعوبة في تحديد المستفيدين من خدماتها بدقة.
 4. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
 5. ضعف مستوى التحفيز والذي بدوره يؤدي إلى ضعف الانتماء الوظيفي.
 6. فشل الإدارة في توفير المكافآت وتقدير انجازات الأفراد.
 7. غياب نظم فعالة للاتصال.

(1) بشرابي عادل، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة، دار المنهج، القاهرة، 1995، ص 63.

8. الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.
9. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تهيئة الثقافة الملائمة للتطبيق.
10. الاعتقاد بأن التقنية أهم من البشر.
11. تطالب إدارة الجودة الشاملة بتحسين الجودة لكن الحقيقة هو تعظيم الأرباح مما يؤدي إلى غياب الأخلاق في التنافس.
12. لا يوجد فضاء للقيم في إدارة الجودة الشاملة بل تنظر إلى المستخدمين على أساس أنهم آلات مبرمجة تعمل وفق معايير محددة ومطبقة بدقة⁽¹⁾.

(1) بشرأوي عادل، المرجع السابق، ص 125.

خلاصة

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن إدارة الجودة الشاملة لها أهمية كبيرة في أوساط الباحثين كونها من المحددات الرئيسية لنجاح وفشل المنظمات، فهي بمثابة فلسفة تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ذلك لأن التزام المنظمة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين وتفعيل الأداء المؤسسي إذ أن الهيمنة والالتزام بإدارة الجودة الشاملة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، وكذلك فهي تعمل على الوصول إلى نجاح بعيد المدى لخدمة العملاء وارضائهم وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمرين، وهي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتميز بالشمولية، حيث أنها تشمل كل أجزاء المؤسسة وقد لقيت قبولا في الدول المتطورة خاصة اليابان، حيث أن جوهر هذا النظام هو الاهتمام بالعمل واعتبار أن العمل الجماعي هو أفضل الطرق للتحسين.

الفصل الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة

توطئة

I. التطور التاريخي عن إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة
الجودة الشاملة.

II. استراتيجيات وتسيير إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة
الشاملة.

III. أساليب وأبعاد إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

IV. طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وفق نظام إدارة
الجودة الشاملة.

V. عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية وأثرها على إدارة الجودة
الشاملة.

خلاصة.

توطئة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب وتقييم وتوظيف داخل المنظمة أحد متطلبات الجودة الشاملة التي تساعد على إحداث التغيير اللازم في المنظمة، كما تعد إدارة الموارد البشرية ضرورة حتمية لضمان نجاح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى تحقيق الأهداف، ولا ننسى أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أحد مبادئ الجودة الشاملة من تدريب وتحسين مهارات وقدرات العاملين وهذه العملية هي واحدة من مهام إدارة الموارد البشرية ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ولستراتيجيات وتسيير إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقة بينهما وفي الأخير تطرقنا إلى عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة.

I. التطور التاريخي عن إدارة الموارد البشرية وعلاقتها إدارة الجودة الشاملة:

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية في إطار فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

– تتبع نظرة فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة من منظورها الشامل والمتطور المنظمة نظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وتؤمن بأن العنصر البشري هو أساس الأقوى والأهم في إنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وكذلك فإنه يتوجب على الإدارة والمديرين الاهتمام بالعنصر البشري وضرورة منه والاعتماد عليه في تحقيق الأهداف وذلك بإتباع الآتي:

1. العمل على تغيير وتطوير الثقافة السائدة بالمنظمة إلى ثقافة الجودة والتحسين والتطوير المستمر.
2. تفهم واقتناع كل فرد بالمنظمة بفلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة.
3. مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين العمليات الإدارية والفنية بالمنظمة.
4. ضرورة إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد ولتحويلهم من فكرة التفتيش وكشف الأخطاء إلى فكرة منع حدوث الأخطاء⁽¹⁾.

5. تكوين القيام بالإدارة والرقابة بديلاً للرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكن تتبع منه.
6. ضرورة استئجار كل عضو في فريق العمل بالمسؤولية.
7. تحفيز وتشجيع العاملين بكافة الوسائل.

8. ضرورة تعليم وتنمية وتدريب جميع الأفراد لتحسين وتطوير قدراتهم وزيادة الكفاءة الإدارية.

2. دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة:

أ. تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة وأثره على الجودة الشاملة:

لقد أضحت الموارد البشرية هي تمثل المصالح والكفاءة فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي تحتل فيها إستراتيجية التكوين والتدريب المستمرين مكان تطوير الموارد ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبيينه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

– وضع نظام الأجور على أساس الكفاءة.

– دور التدريب في تطوير الكفاءات.

(1) علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 95.

- الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.
- ب. مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة:
- المواصفات العالمية للجودة الإيزو حيث تمثل أعلى مواصفات الجودة للنظم الفنية والإجراءات المعتمدة عالمياً ويمكن للمؤسسة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على شهادة مطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة.
1. بالنسبة لمواصفات تأكيد الجودة الإيزو 9001: والمقصود بالإيزو 9001 هو أنها مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها، صناعية كانت أم خدمية، وهي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه ومواصفة ISO 9001 نسخة 2008 وذلك كما يلي:
- إدارة الموارد: ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:
- أ. توفير الموارد.
- ب. الموارد البشرية.
- **عموميات:** يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية ومن الخبرة، حيث يمكن أن تتأثر مطابقة المنتج بصورة مباشرة من أفراد يؤدون مهام داخل نظام إدارة الجودة.
- ج. **الكفاءة والتدريب والتوعية:** على المنظمة القيام بـ:
- تحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.
- تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
- التأكد من كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- الاحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهارات والخبرات⁽¹⁾.

(1) علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 96.

2. بالنسبة لمواصفات مراجعة الجودة الإيزو 10011:

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

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟.
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟.
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟.
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟.
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذ لزم الأمر؟.

3. بالنسبة لمواصفات تأكيد جودة المستخدمين الإيزو 17024:

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفات الأوروبية (ENY5013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN) ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO17024 والتي تعتبر تعديلاً وتحسيناً للمواصفة EN 45013 والهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، مدى فاعلية برامج التدريب، مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي⁽¹⁾.

4. بالنسبة لمواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001:

وتعني هذه المواصفات القيام بأعمال مراقبة مستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العلامات المهنية التي تقوم بها، هناك العديد من فوائد الحصول على المطابقة وفق مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001 نذكر منها ما يلي:

- إرضاء العاملين والزبون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة مكان العمل.
- توفير بمواد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة وخفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها.
- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل.
- الحفاظ على الأيدي العاملة والموارد الأخرى.

(1) ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1971، ص 104.

– زيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

II. استراتيجيات وتسيير إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

1. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع قيم وسياسة الجودة وكذلك رؤية المنظمة، حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارستها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض الاستراتيجيات في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM.

أ. التوظيف:

يتضمن التوظيف استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيرا أعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد وخلال كل تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة.

ب. التعويض:

يعد نظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة، سابقا كانت نظم التعويض تعتمد إما على الدفع من أجل الأداء أو الدفع من أجل المسؤولية (وصف الوظائف)، وكل منها تعتمد على الأداء الفردي الذي يهيئ جوا تنافسيا بين العاملين وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى⁽¹⁾.

ت. التدريب والتطوير:

إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين (الانترنت، الهندرة، العولمة، الخصخصة، الاندماج....) أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن ومفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين وللاحتياجات التدريبية للشركة فشركات مثل Northern Trust Plumley، clobe Metallurgical، تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والاستطلاعات والاختبارات والاستماع، ولإيجاد أين يريد الموظفون والشركة أن يكونوا فهم يستمعون إلى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون أهدافهم القصيرة والطويلة المدى إلى حاجات تدريبية ويستخرجون

(1) ماهر عليش، مرجع سابق، ص 105.

المدخلات من الفرق والموظفين وتدريب الشركات الناجحة موظفيها على أساسيات الجودة كما تحدد أهداف وغايات الشركة وتبنى على تلك الأساسيات لتفصيل تدريب أكثر تحديدا على الجودة يتناسب مع حاجات الهمل والوحدات والفروع والأقسام والفرق والأفراد.

ويتغير برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس ويتوقع التغييرات في حاجات وتوقعات الزبون والتقنية الحديثة والأسواق الجديدة والمنافسين وقدرات الموظفين، أنها تتغير ولكن لا تنتهي بالنسبة للأفراد.

2. تسيير الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة، وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفنيش وكشف الخطأ على منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية للإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.
6. المسؤولية لكن عضو في الفريق.
7. تحفيز العمال.
8. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.
9. الموائمة في التوظيف⁽¹⁾.

(1) علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 156.

III. أساليب وأبعاد إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

1. أساليب إدارة الموارد البشرية لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ. إدارة الجودة التدريبية:

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

– يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب.

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

ب. صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيه وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة

– من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال، لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراه مثل:

– تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات.

– تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكلفة.

– إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام.

– شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

– جذب العاملين إلى المؤسسة، وزيادة روح الولاء والانتماء.

– تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

– تحسين صورة المؤسسة أمام الجميع⁽¹⁾.

(1) أماني إبراهيم شاهين، أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع 3، جامعة بني يوسف، 2008، ص 107.

ت. أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة:

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

1. **التخطيط:** يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكلف التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة الى التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانات كما يعده أداة إعلان الخطة ومتابعتها.

2. **التنظيم:** إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد، يؤدي إلى فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه.

3. **التوجيه:** للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توفير الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم.

4. **الرقابة:** يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.

5. **اتخاذ القرارات:** يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكلف استخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ قرارات سليمة.

– في حين تظهر أهمية الاتصال في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التشغيلية⁽¹⁾.

2. أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتطوير إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري، على أنه أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها، لأنه العنصر الذي سوف يتولى عملية القيادة والتنفيذ.

أ. أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالموارد البشرية:

يمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالعنصر البشري بالآتي:

– **أسلوب تنفيذ العمل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي والتعاون وروح الفريق وتحلي

الجميع بالمسؤولية والرقابة الذاتية، فمسؤولية تحقيق الأهداف والتميز هي مسؤولية جميع العمال في

كل المستويات، وهذا يتطلب أحداث التكامل بين الأهداف الفردية والكلية للمؤسسة ويتجسد أسلوب

العمل الجماعي التعاوني بين التشكيلين التنظيميين الآتيين:

(1) أماني إبراهيم شاهين، مرجع سابق، ص 120.

1. فرق العمل: تعتبر إدارات وأقسام المؤسسة جميعها فرق العمل تتفاعل مع بعضها وتعمل بشكل متعاون ومنسق ومتناغم ولكي تنجح هذه الفرق في أعمالها لابد من مراعاة العوامل الآتية:

- توضيح أهداف الفرق بمشاركة الجميع، ومسؤولية تحقيقها هي مسؤولية جماعية.
- التعاون وروح الفريق هو شعار الجميع.
- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- يمنح الفريق سلطة كافية لانجاز مهمته.
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل والتفاهم بين جميع أعضاء الفريق.
- إتاحة الفرصة للأعضاء للقيام بأكثر من عمل واحد في الفريق لزيادة مهاراتهم.
- التحفيز الجماعي.

2. حلقات الجودة: هي فرق عمل تعمل طواعية، تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وتقوم بدراسة مشاكل واقتراح الحلول لها.

- سياسة دمج العاملين: وتعني هذه السياسة إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين، وتصميم المنتجات واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير وهي بذلك تتلاءم مع شعار التعاون والعمل الجماعي، ومن هذا المنطلق يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة وتوفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم وإعطائهم المرونة الكافية على أداء عملهم.

- التعاون لحل المشاكل: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنمية روابط المودة بين جميع العاملين وضرورة إيمانهم بقيمة مشتركة واحدة لتحقيق رسالة المؤسسة التي تهدف إلى إرضاء الجميع، فالمؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحها يعني نجاح الجميع⁽¹⁾.

لذا يجب أن ينتشر التعاون بين العاملين وبين الإدارة والعاملين لحل مشاكل المؤسسة، والتشجيع على الابتكار والتحسين وخلق الشعور بالانتماء للجماعة والمؤسسة فالعمل الجماعي هو الذي يمكن كل فرد من المشاركة في جهود تحسين الجودة ويوجد رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين ويصبح هناك توجهها موحدا للمؤسسة ككل، مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق ويساعد على التنفيذ الدقيق للأهداف.

- العمل الجماعي: إن العمل الجماعي وروح الفريق هي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد وداخل

(1) علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 130.

المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية، بل إن الإدارة يجب أن تعي أن غير المديرين يمكنهم أيضا أن يقدموا إسهامات قيمة للمؤسسة وحتى تكون جماعات العمل فعالة، يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية وكيفية قيادة هذه المجموعات، عن طريق منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي.

- يتركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اعتبار الجودة نتاج العمل الجماعي في المؤسسة لذا يجب أن تسود قيم العمل الجماعي وأن تؤدي الأعمال بروح الفريق مع إعطاء أهمية نسبية لعمل كل فرد، باعتباره مكملا لأعمال الآخرين.
- كما يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة، العمل على إزالة الحواجز أمام جهود تحسين الجودة والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل من أجل المؤسسة.
- سياسة التحفيز: وهي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المؤسسة وتحسين العلاقات معهم ودون ذلك لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق روح التعاون والفريق وتشكل فرق عمل وحلقات جودة ذات فعالية عالية دون استخدام سياسة تحفيز فعالة، تحفز العنصر البشري على القيام بمهام بكفاءة عالية.

IV. طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة الشاملة:

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها ولسناد الميزة التنافسية للمنظمة وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة، المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي ورضا الزبون بالإضافة الى ذلك فان دور إدارة الجودة الشاملة يرتكز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة الغذائية الى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية والثقة والاحترام⁽¹⁾.

(1) نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص13.

وهناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كالرقابة العملية الإحصائية وأدوات الرقابة الى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة.

وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الجودة الشاملة في النجاحات أو الخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تقع ضمن اهتمام إدارة الموارد البشرية كزيادة معدل دون العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وغيرها⁽¹⁾.

– أما على الصعيد النظري فلم تخلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية فقد ضمت مبادئ ديمينغ الأربعة عشر من الجودة، ستة مبادئ عن الموارد البشرية، وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة Baldrige 150 نقطة لإدارة الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الفرد و90 نقطة لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة⁽²⁾.

– وقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة الإيزو (IZO) إذ نصت المواصفات الإرشادية (IZO 900) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة، أما المواصفات العالمية (IZO 900) والتي تمنع بموجبها الشهادة لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية إذ تنص على انه يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا ذوي المقدرة على التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرة وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة من خلال إشراك ودعم الأفراد وكإسناد لأهداف تحسين الأداء⁽³⁾.

(1) فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، القاهرة، د د ن، 1996، ص 250.

(2) الحفظي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض، العبيكات، 1991، ص 194.

(3) نجمة عباس، مرجع السابق، (ص ص) 15، 16.

– غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية واجهت التحديات مثلما لاقت الفرص، فأدبيات إدارة الجودة لديها تركيز حول العملية أكثر من المحتوى وربما ذهب البعض إلى أبعد من ذلك وعد الجود على أنها مجرد مسألة تصنيع، وإن دور الفرد يكمن في ضمان الجودة فضمن قطاع الخدمة يبدوا أقل وضوحا وربما تكون نقطة الخلاف الرئيسية والمشكلة الأكثر أهمية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية هي أن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلا من الأنظمة، لذا فإن تغيير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة بدلا من الاتجاهات الفردية الذي ولد صعوبات واجهت متخصصي الموارد البشرية، لاسيما على صعيد إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة⁽¹⁾.

ويتجلى لنا مما تقدم، بان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما ينبغي هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فانه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على أحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد الشرط الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

V. عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة:

1. أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة في المنظمات، ولإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لدعم إدارة الجودة الشاملة فقط، لا وبل يجب أن تتضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمده تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمده دارة المنظمات على الدوام⁽²⁾.

إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات وإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية

(1) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2000، ص 154.

(2) محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 328.

ورسالة المنظمة، حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لأثر إدارة الموارد البشرية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية وهي:

- إن التوظيف من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات هو عملية استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها، كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وفقا لكفاءتهم وخبرتهم، وأخيرا إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد وتشكيل فرق العمل، وهذا يتقابل مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف كادر ذو خبرة، وتشكيل فرق عمل لخدمة الزبائن بكفاءة وسرعة وفريق آخر لسماع شكاوي الزبائن وسد ثغرات الضعف، وكل هذا يساعد في عملية إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم وبالتالي الوصول لأعلى درجات الجودة.
- إن تقدير الموظفين نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تحفيزهم وزرع الثقة في نفوسهم ودعمهم وهذا التحفيز له دور كبير في تطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، فقيام إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تحفيز موظفيها معنويا لتشجيعهم على استمرار قيامهم بعملهم على أكمل وجه، وماديا لزيادة ولاء وارتباط الموظف بالمنظمة وعدم التخلي عنها بسبب عائد مادي أكبر وبالتالي تتأثر المنظمة باستمرار عمل موظفيها ومحافظة على جودة خدماتها.
- الإشراف والمتابعة من قبل قسم إدارة الموارد البشرية فمن ضروريات تطبيق برنامج الجودة في المنظمة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم واحتكاكهم بالزبائن وتصحيح أخطائهم أن تتطلب الأمر ومن شأن إدارة الموارد البشرية التنسيق بين الموظفين والإدارات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

2. وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة الشاملة:

إن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف التي تضمن الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وبرنامج التدريب وصولا إلى أنظمة التعويضات التي تتضمن أسلوب التحفيز وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 329.

أ. التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم معرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المعارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف⁽¹⁾.

– كما يهدف قسم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف الأفراد الذين لديهم مرونة عالية في أداء العمل ولديهم القدرة على إشباع رغبات العملاء وعدم التركيز على مستوى المؤهلات لدى هؤلاء الأفراد.

– ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا مهما في عملية التوظيف بدءا من الإعلان عن الحاجة للتوظيف وحتى عملية التعيين، حيث يتطلب التوظيف الفعال اختيار وسيلة الإعلان الجيدة والتي تتناسب مع الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التركيز على محتوى الدعاية أو الرسالة الإعلانية.

– كما يهدف التوظيف الفعال في ظل الجودة الشاملة إلى تقديم صورة عن العمل المراد ملؤه والذي يساعد بدوره المتقدمين لملء الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا كان بإمكانه القيام بهذا العمل.

– ويظهر دور قسم إدارة الموارد البشرية واضحا في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل الاختبارات، بحيث تكشف أهمية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة مثل اختبارات الذكاء والاختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانيات الفرد العضلية للقيام بالعمل، كما يجب أن تركز هذه الاختبارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فرق العمل⁽²⁾.

– وكذلك يعتبر قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن تدريب العاملين حيث أن الجهة المسؤولة في المنظمة عن تقديم برامج التدريب والتطوير لا بد وأن تتناسب برامجها التدريبية مع ثقافة الجودة وفلسفتها.

(1) نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص13.

(2) الحفظي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض، العبيكات، 1991، ص125.

– وفي إدارة الجودة الشاملة يحتاجوا مصممو البرامج التدريبية الى التركيز على 03 جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير⁽¹⁾.

أ. التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب. التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، ومخططات السبب والنتيجة وغيرها، لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات.

ث. التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل ومهارات العصف الذهني، مهارات الاتصال مع العملاء.

2. أنظمة التعويضات:

بينت أنظمة التعويضات تاريخيا على أساسين وهما: الأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين حيث تعطي أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل، ويهدف دعم الجودة بفاعلية فإن المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة تعويضات تتسم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب وأن تتعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلا منها⁽²⁾.

وعلى الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض أن العاملين يكونوا مهئين للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافآتهم، إلى أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي ألا تكون مكافئة للعاملين عنها بصورة مباشرة وهذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة.

(1) سمير محمد عبد العزيز. جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 110011. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 1995.

(2) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2000، ص ص (175 - 176).

إذ يرى "ديمنغ" بأنه من المحرج اعتماد الأجر كمحولة لتغيير الاتجاهات، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون أن الأجر هو محرك للتغيير ويمثل إشارات في الطريق إلى الاتجاهات الجديدة في الإستراتيجية التنظيمية.

ومع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز الآلية، إلا أن ما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود التحسين الجودة فتحاول المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة، أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالمكسب⁽¹⁾.

وفي ضوء ما تقدم فإن المسألة ليست في وضع نظام تعويضات جديدة بقدر ما هي الأنظمة القائمة لتلائم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كإكتساب مهارات جديدة، درجة الانسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي ألا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

(1) نجمة عباس، مرجع سابق، ص 18.

خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن المورد البشري هو ثروة وأعلى ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فبواسطة المورد البشري يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء لذلك يجب معاملته كشريك وليس مجرد شخص يعمل كآلة فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المورد البشري في المنظمة على أنه أهم موارد المنهجية الجديدة فهو الذي يستولي عملية القيادة لهذه المنهجية المسماة بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس: إجراءات البحث الميداني

ومنهج الدراسة

توطئة

- I. منهج الدراسة.
- II. أدوات جمع البيانات.
- III. مجالات الدراسة.
- IV. تحليل وتأويل البيانات.
- V. نتائج الدراسة.
- VI. الاقتراحات والتوصيات.
- خاتمة عامة .

توطئة:

بعد التطرق لموضوع الدراسة من الناحية النظرية ودراسة مختلف العناصر الرئيسية المكونة له نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العناصر من الناحية التطبيقية، ومن خلال ما وضعناه من تصورات في إشكالية البحث وتساؤلاته قصد الإجابة عنها ميدانيا.

فالجانب الميداني يعد خطوة هامة في أي دراسة لأنه يساعد في الكشف أو الوصول إلى إجابات علمية في تساؤلات الدراسة وفرضياتها ويشكل هذا الجانب على عدة خطوات منها اختيار المنهج المناسب للدراسة والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، ثم تحديد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل هذه البيانات ومن ثم استخلاص النتائج، وفي الأخير الوقوف على وضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المهتمين أو المشرفين على المنظمة العمل بها لارتقاء بمستوى المنظمة وتحسين أدائها.

I. منهج الدراسة.

يقوم البحث العلمي الناجح على أسس منهجية منتقاة بطريقة صحيحة حيث أن هذه الأسس تساعد على معرفة وفهم ما يسعى إليه بالتدقيق حيث يتضمن تقرير البحث بالضرورة قسما حول المنهجية المتبعة إذ يتم توضيح الطريقة المعتمدة وذلك أن النتائج في حد ذاتها لا تعني شيئا، بل إن الأساس المتين لبحث ما وصحته هما اللذان سيتم الحكم عليهما أساسا انطلاقا من مدى ملائمة المنهج ووسائل تطبيقه.

يتبع الباحث في دراسته لمشكلة معينة طريقة ومنهج محدد يختلف باختلاف المواضيع والتخصصات ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان تخصصه وحسب طبيعة بحثه، حيث أن المنهج هو الطريقة التي تمكن الباحث من زيادة فهمه للظاهرة المدروسة وزيادة معرفته لأسباب حدوثها، كما يضح هذا المنهج المعلومات الأساسية المنتقاة وطرق معالجتها وتفسيرها لاكتشاف الحقيقة⁽¹⁾.

وانطلاقا من التصور العام لهذه الدراسة انتهجت الطالبة لتحقيق أهداف البحث على تطبيق منهج البحث الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لكونه يتلائم مع طبيعة الموضوع، وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي حسب "رابح تركي" على أنه استقصاء ينصب على دراسة ظاهرة من الظواهر السيكولوجية أو الاجتماعية كما هي في الواقع قصد تشخيصها والكشف عن جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر التي لها علاقة بها⁽²⁾.

II. أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة ببحثه وتحليلها ويتحدد استخدامها وفق احتياجات البحث العلمي وبراعة الباحث وكفاءته في استخدام الوسيلة أو الأداة مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة⁽³⁾. وقد اعتمدت الطالبة مجموعة من الأدوات وهي:

(1) ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي، الدار البيضاء، ط1، عمان، 2001، ص 69.

(2) رابح تركي، أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1995، ص 87.

(3) سلاطينة بلقاسم، حسن الجيلاني، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات العلمية، ط2، الجزائر،

2009، ص 25.

1. **الملاحظة:** هي أول الخطوات التي تقود الباحث إلى الدراسة الميدانية حيث تتميز بالملاحظة عامة بأنها تمكن الباحث من التسجيل المباشر، إثر وقوع السلوك المتعلق بالظاهرة المدروسة كما أن الملاحظة المباشرة لميدان الدراسة تسهل الوصول إلى معلومات لا يمكن تقصيها بوسائل أخرى، وقد اعتمدنا على الملاحظة كأداة لتكوين أفكار أولية عن إذا كانت إدارة الموارد البشرية تطبق إدارة الجودة الشاملة وهذه المؤسسة تطبق هذا البرنامج أم لا.

وبما أن الملاحظة عبارة عن مراقبة وتتبع مجريات أحداث معينة تمكن الباحث من مشاهدة السلوك الطبيعي الواقعي للمبحوثين بدون تصنيع⁽¹⁾، وبالتالي فقد تم الاعتماد عليها أي الملاحظة بنوعيتها البسيطة والمباشرة والتي تساعد على الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة التي من المستحيل الحصول عليها بوسيلة أخرى.

2. الاستثمار:

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات البحث الشائعة الاستعمال حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال البحث، فهي من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث حيث تضم قائمة من الأسئلة المحددة والمرتببة ترتيباً منهجياً معيناً⁽²⁾. لذلك اعتمدنا على الاستثمار (الاستبيان) كأداة واسلوب يجمع البيانات الميدانية أنها أنسب الأدوات في الاتصال مع المبحوثين وجمع المعلومات حول إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وهي تحتوي على 55 سؤال مقسمة إلى أربعة محاور كالتالي:

أولاً: البيانات الديمغرافية، والتي صيغت في 8 أسئلة.

ثانياً: بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية (16 سؤال).

ثالثاً: بيانات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة (16 سؤال).

رابعاً: بيانات تتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة (15 سؤال).

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت" ذي الخمس درجات لتقييم الإجابات لمجتمع الدراسة والذي يعرف بأنه مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت" والتي تتألف من قسمين "الجدع" وهي جملة تحدد سلوكية ما، و"السلم" هو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة.

موافق، موافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

(1) معين خليل عمر، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، الآفاق الجديدة، بيروت، 1993، ص 190.

(2) فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1993، ص 190.

وتعد طريقة "ليكرت" من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد، كما أن مقياس "ليكرت" يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه.

وهناك بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها عند إعداد وتصميم مقاييس الاتجاه بطريقة "ليكرت"

وهي:

- التوازن بين الفقرات الايجابية والسلبية للمقياس، وتوزيعها بشكل عشوائي عند كتابة أو صياغة عبارات المقياس ينبغي أن تكون:
- قصيرة بحيث لا تزيد على عشرين كلمة.
- غير مصوغة بالماضي.
- لا تعبر عن حقيقة أو أن تفسر على شكل حقيقة.
- تحتوي على فكرة واحدة وبسيطة غير مركبة.
- مكتوبة بلغة سهلة وواضحة المعنى.
- وقد تم ملؤها عن طريق تقديمها إلى رئيس مصلحة مؤسسة منصوري للورق - سدراتة - الذي تكفل بدوره في تقديمها إلى العمال وبعد ثلاثة أيام تم استرجاعها.

III. مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

ويقصد به المكان الذي أقيمت فيه الدراسة، حيث تم اجراء الدراسة الميدانية بولاية سوق أهراس وبالتحديد في مؤسسة منصوري للورق بمدينة سدراتة والتي تقع في الجهة الشمالية لمدينة سدراتة وتأسست هذه المؤسسة عام 1985 وبدأت بها عملية الأشغال بتاريخ 1987/01/01، وتقدر مساحتها بـ 21350م² وتتجزأ هذه المساحة:

2700م² بالنسبة للآلات.

8000م² بالنسبة للمخزن.

300م² بالنسبة للإدارة.

- طبيعة نشاط المؤسسة إنتاجية معتمدة على الموارد الأولية المتمثلة في الورق الذي يتم استوراده من أوروبا وأمريكا اللاتينية ومن بلدان أخرى توجد بها آلات مستوردة من ألمانيا وانجلترا.

- وتشغل المؤسسة حوالي 40 عامل موزعين على مختلف المهام والوظائف على النحو التالي:

- 90% يد عاملة.

- 10% إدارة.

- وفي المؤسسة أربع (4) شركاء.

2. المجال الزمني:

يعبر المجال الزمني عند المدة التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت دراستنا مع بداية السنة الدراسية 2017 - 2018، وذلك بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع دراستنا لتكوين الجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد بدأنا التحضير لها منذ 24 فيفري 2018 وذلك من خلال زيادة مكان الدراسة "مؤسسة منصورى للورق" سدراتة ولاية سوق أهراس من أجل الحصول على المرافقة والتي تم الحصول عليها في 05 مارس 2018 حيث بدأنا بأخذ الوثائق اللازمة بالمديرية لمعرفة الهيكل التنظيمي التاريخ التأسيسي وعدد الأفراد العاملين بالمنظمة، أما في 02/04/2018 قمنا بالتحضير الاستمارة وفي 24/04/2018 قمنا بالنزول للميدان وتوزيع الاستمارات على أفراد مجتمع البحث من العمال وقد وجدنا بعض الصعوبة حيث لم يترك لنا المجال لتوزيع الاستمارات بأنفسنا وإنما المسؤول الرئيسي (رئيس المصلحة) هو الذي قام بتوزيعها مما تطلب منا ذلك الكثير من الوقت حيث تم الحصول عليها واسترجاعها في 06/05/2018.

3. المجال البشري:

من أسباب تطبيق الجودة التخطيط والرقابة والتقييم وتخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد، إدارة التغيير، الاتصالات، التحسين، ويتمثل الهدف العامل للجودة في إرضاء العملاء، ومن التأكد أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعية والمرسومة، تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق فإن دراستنا تنطلق من فكرة أساسية وهي دراسة إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، ولقد قمنا بتطبيق دراستنا على الأفراد العاملين بمؤسسة منصورى للورق المتواجدة بمدينة سدراتة ولاية سوق أهراس، وقد تم تغطية مجتمع الدراسة بشكل شامل، وعليه قمنا باستخدام "المسح الشامل" الذي يعتبر طريقة لجمع البيانات والمعلومات عن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة.

وبهذا فقد قدر عدد أفراد مجتمع البحث بـ 40 عامل موزعين على كل المناصب الموجودة

بالمؤسسة.

IV. تحليل وتأويل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة بدءاً بتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية التي تظهر في شكل جداول بسيطة لوصف عينة الدراسة.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية أي Science Statistical. Lackag For Social والتي يرمز لها IBMSPSS هذا البرنامج الذي بإمكانه إجراء مختلف المعالجات الإحصائية وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

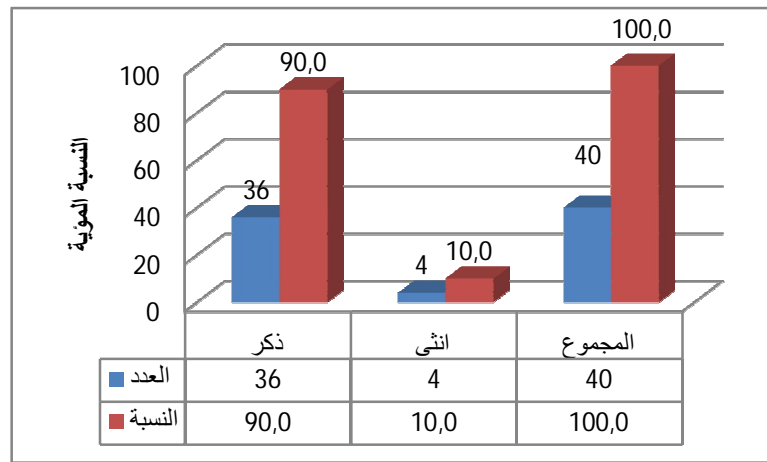
الجدول رقم 01: البيانات الديمغرافية الخاصة بعمال مؤسسة منصور للورق.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	90
	أنثى	04	10
المجموع		40	100
الفئات العمرية	من 28 إلى 29 سنة	02	05
	من 30 إلى 34 سنة	02	05
	من 35 إلى 39 سنة	10	25
	من 40 إلى 44 سنة	07	17.5
	من 45 إلى 49 سنة	02	05
	من 50 إلى 54 سنة	05	12.5
	من 55 إلى 59 سنة	09	22.5
	من 60 إلى 64 سنة	03	07.5
	المجموع		40
المؤهل العلمي	بدون تدرّس	04	10
	ابتدائي	04	10
	متوسط	16	40
	ثانوي	09	22,5
	جامعي	07	17,5
	المجموع		40
مكان الإقامة	حضري	35	87,5
	ريفي	05	12,5
المجموع		40	100
الحالة المدنية	أعزب	06	15
	متزوج	33	82,5
	مطلق	01	02,5
	أرمل	00	00
المجموع		40	100
الأقدمية	من 00 إلى 09 سنوات	09	22,5

الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

30	12	من 10 إلى 19 سنة	
22,5	09	من 20 إلى 29 سنة	
25	10	من 30 إلى 32 سنة	
100	40	المجموع	
10	04	مؤقت	الوظيفة
15	06	عمل جزئي	
20	08	دائم	
55	22	متعاقد	
100	40	المجموع	
00	00	مدير	الرتبة المهنية
7,5	03	رئيس مصلحة	
12,5	05	رئيس ورشة	
7,5	03	رئيس فرقة	
10	04	أعوان أمن	
50	20	عمال مهنيين	
7,5	03	متربص	
05	02	أخرى	
100	40	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة بلغت 90 من إجمالي مجتمع الدراسة، أما نسبة الإناث 10 وهذا ما يدل على أنه نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث بمؤسسة منصور للورق لطبيعة العمل، وهو كما موضع في الشكل:

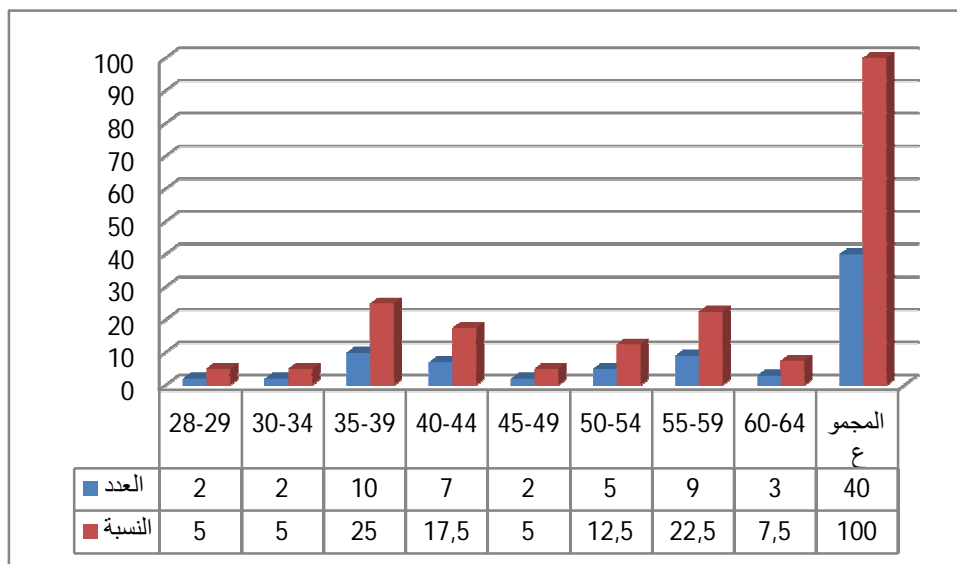


الشكل رقم (1): الرسم التوضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس .

نلاحظ أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الفئة العمرية من 35 إلى 39 سنة حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 25% ثم تليها الفئة العمرية من 55 إلى 59 سنة، حيث بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 22,5% في حين تمثل الفئة الموالية من 40 إلى 44 سنة وعددهم 17 أفراد بنسبة 17,5% وهذا ما يدل على أن

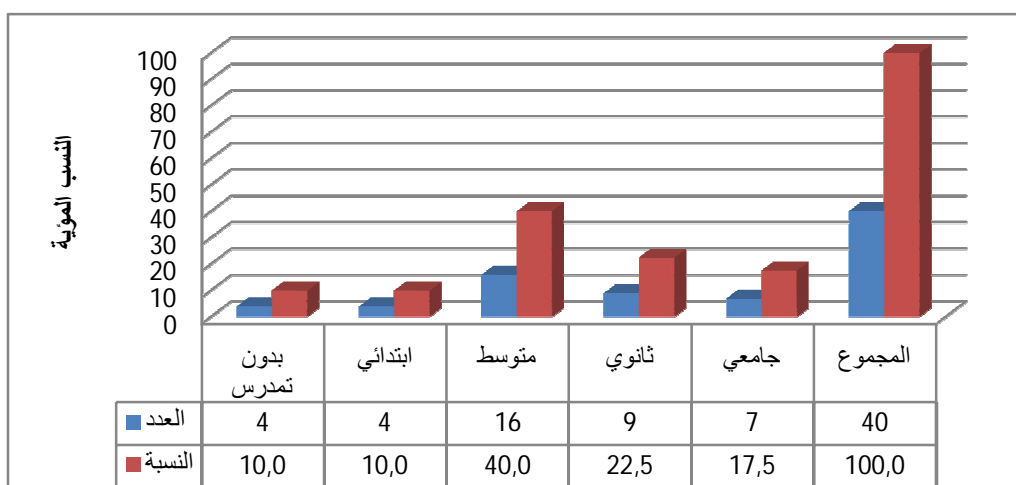
الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

المؤسسة تعتمد على العمال ذوي الخبرة ومهارة والأقدمية في العمل وفئة الشباب أما الفئات الأخرى فهي تمثل من 60 إلى 64 سنة تمثل 3 أفراد بنسبة 7.5% والنسبة المتبقية هي من 28 إلى 29 سنة تمثل نسبة 2% وفئة من 45 إلى 49 سنة كذلك بنسبة 2% ويمثلون هذه الفئات كل منها 5 عمال وذلك دال على قلة خبرتهم.



الشكل رقم 02:الرسم التوضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية .

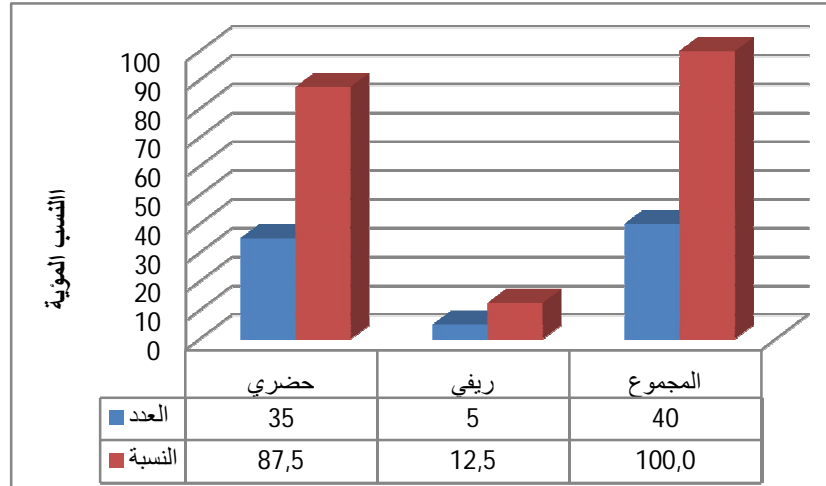
نجد أن أغلب العمال مستواهم متوسط وعددهم 16 عامل بنسبة 40% من إجمالي المؤسسة، أما العمال الذين مستواهم ثانوي فيمثلون نسبة 22.5% وعددهم 9 عمال والعمال الذين بدون تدرّس فهم يمثلون نسبة 10% وهم 4 عمال والذين مستواهم ابتدائي كذلك 4 عمال بنسبة 10% وهذا راجع إلى طبيعة العمل والمؤسسة التي تعتمد على اليد العاملة، والذين مستواهم جامعي يمثلون نسبة 17.5% وعددهم 7 عمال جامعيين وهم يمثلون الإدارة ورؤساء المصالح داخل المؤسسة.



الشكل رقم 03: الرسم التوضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

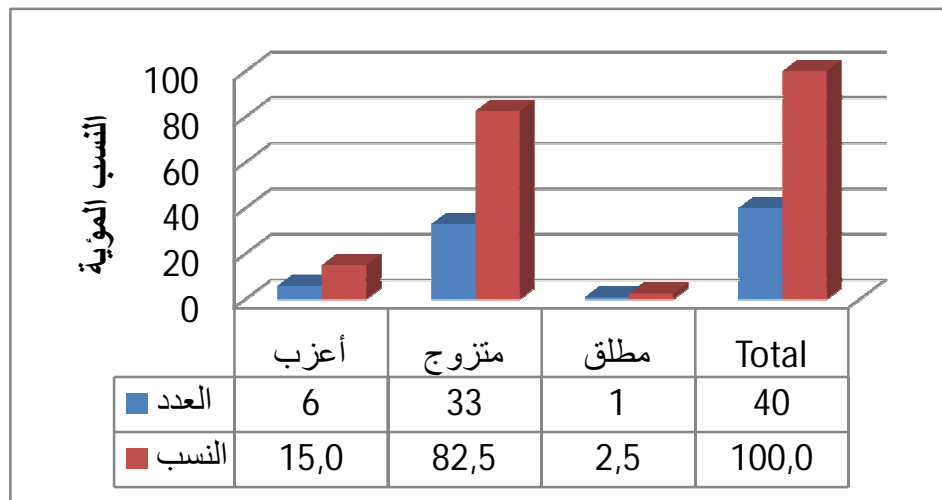
الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

وفيما يخص توزيع أفراد العينة حسب الوسط يتضح أن معظم أفراد العينة هم يقطنون في المدينة بنسبة 87.5% وعددهم 35 فردا أما الذين يقطنون في الريف هم 5 أفراد بنسبة 87.5% وعدد 35 فردا أما الذين يقطنون في الريف هم 5 أفراد بنسبة 12,5% وهذا راجع إلى وجود المؤسسة بمدينة سدراتة أي وسط المدينة.



الشكل 04: الرسم التوضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب الوسط

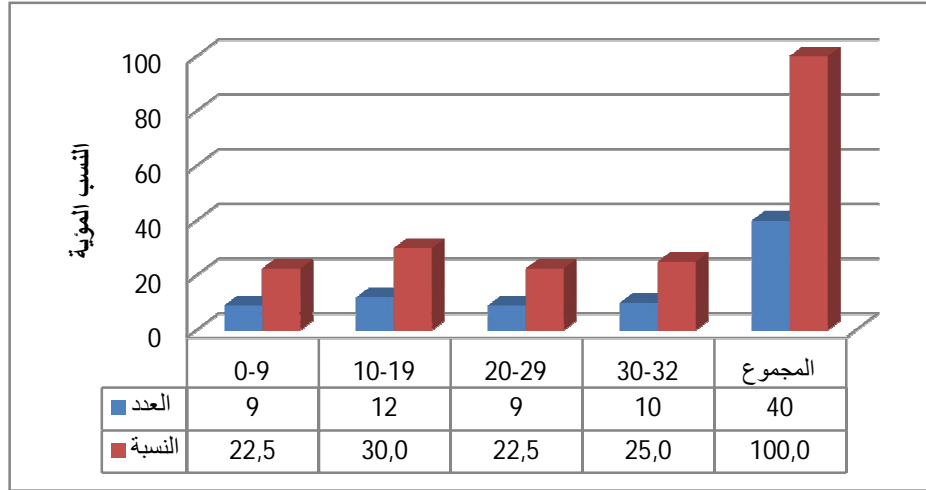
وفيما يخص توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية يتضح أن معظم أفراد العينة هم متزوجين وتقدر نسبتهم بـ (82,5%) وعددهم 33 عامل وهذا ما ينعكس إيجابا على سير العمل وبالتالي يكون أفراد العينة أكثر استقرارا وتركيزا على عملهم بينما النسب الباقية فهي تمثل 15% للأفراد الغير متزوجين وعددهم 6 أفراد والنسبة المئوية هي 2,5% ويمثلها الأفراد المطلقون وهو عامل واحد وهذا ما يدل على أن ظروفهم المادية لا تسمح بذلك.



الشكل رقم 05: الرسم التوضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

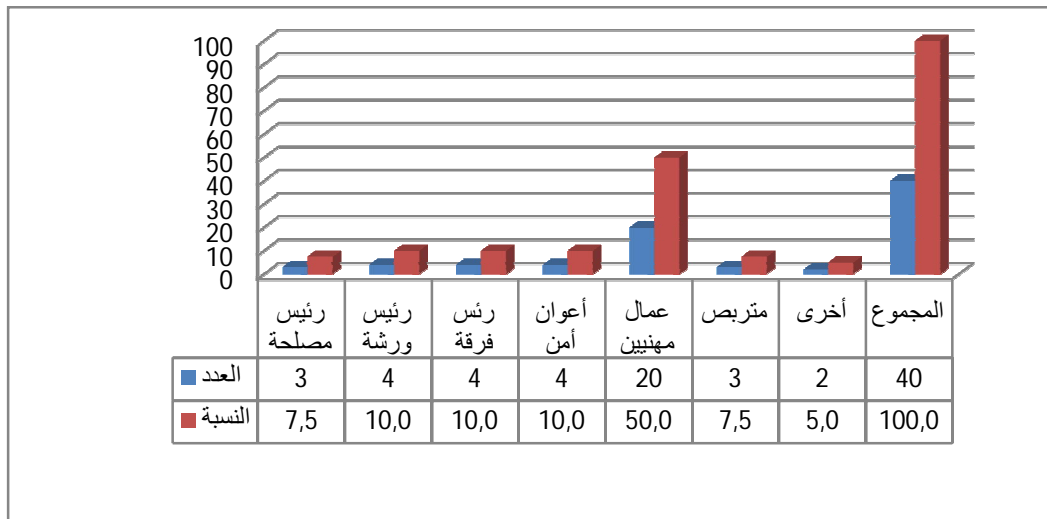
الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

أما فيما يخص الأقدمية وعدد سنوات العمل بالمؤسسة فإن أكبر نسبة هي 30% من إجمالي مجتمع الدراسة ولديهم خبرة من 10 إلى 19 سنة وهم 12 عامل أما الفئة التي تليها هي من 30 إلى 32 سنة وهو 10 عمال بنسبة 25%، ثم الفئة من 20 إلى 29 سنة وهم 9 عمال بنسبة 22,5% أما الفئة الأخيرة والتي تمثل 22,5% وهي من 0 إلى 9 سنوات وتعتبر هذه الفئة الأقل أقدمية من الفئات الأخرى.



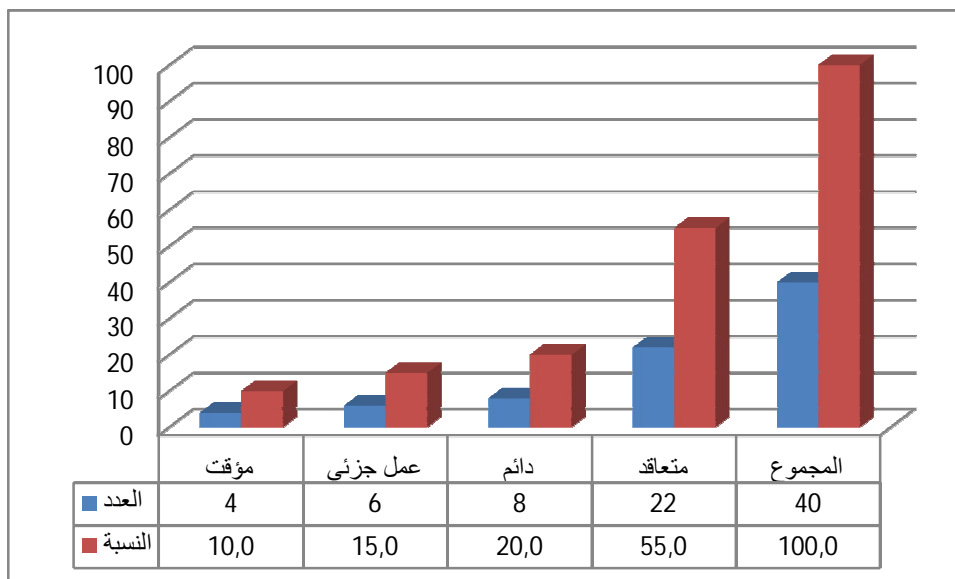
الشكل رقم 06: الرسم التوضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

– ويتضح أن معظم أفراد العينة هم عمال مهنيين وتقدر نسبتهم بـ 50% وعددهم 20 عامل، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تركز على اليد العاملة أما النسب الأخرى وهي (4%، 4%، 4%، 3%، 3%، 2%) وتمثل في (رئيس ورشة، ورئيس فرقة، وأعاون أمن ورئيس مصلحة ومتربص وأخرى...).



الشكل رقم 07: الرسم التوضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب الرتب المهنية.

– وفيما يخص الوضعية اتجاه العمل نجد أن أكثر العمال هم متعاقدون بنسبة 55% ويمثلون 22 عامل وتليها فئة العمال الدائمون وهم 08 عمال بنسبة 20%، ثم على التوالي العمل الجزئي والمؤقت بنسب 15% و10% وعددهم (6، 4).



الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوضعية اتجاه العمل.

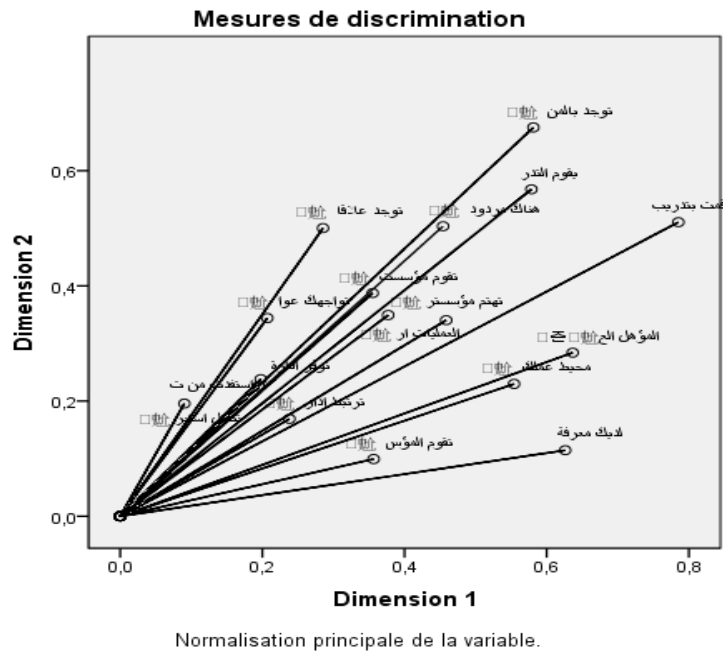
جدول رقم 02: يوضح بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
9. لديك معرفة بإدارة الموارد البشرية	17 %42,5	08 %20	04 %10	04 %10	07 %17,5
10. توجد بالمنظمة إدارة متخصصة بإدارة الموارد البشرية	16 %40	05 %12,5	04 %10	04 %10	11 %27,5
11. توجد علاقات بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين.	13 %32,5	12 %30	04 %10	11 %27,5	—
12. ترتبط بإدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة	12 %30	09 %22,5	09 %22,5	10 %25	—
13. توفر إدارة الموارد البشرية العنصر البشري المتميز القادر على تحقيق الميزة التنافسية داخل وخارج المؤسسة	14 %35	05 %12,5	05 %12,5	12 %30	04 %10
14. تواجهك عوائق أثناء قيامك بأداء مهامك في تطبيق إدارة الموارد البشرية.	08 %20	07 %17,5	02 %05	19 %47,5	04 %10
15. تقوم مؤسستك بدورات تكوينية عند إدخال آلات ومعدات حديثة للمؤسسة.	22 %55	11 %27,5	02 %05	05 %12,5	—
16. استفدت من تدريب مؤسستك منذ أول يوم دخولك للعمل.	12 %30	11 %27,5	02 %05	13 %32,5	02 %05
17. قمت بتدريب على الأقل خلال السنة الأخيرة	10	06	03	17	04

الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

%10	%42,5	%7,5	%15	%25	داخل المؤسسة.
05	05	04	10	16	18. يقوم التدريب على استخدام الآلات والمعدات الحديثة
%12,5	%12,5	%10	%25	%40	
04	06	11	10	09	19. تقبل استيعاب البرامج التدريبية مهما كانت صعوبتها
%10	%15	%27,5	%25	%22,5	
07	05	06	12	10	20. العمليات التدريبية التي قمت بها تتماشى مع احتياجات المؤسسة البشرية.
%17,5	%12,5	%15	%30	%25	
11	08	06	04	10	21. تهتم مؤسستك بالأفكار التي تقدمها لها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات.
%27,5	%20	%15	%10	%27,5	
05	10	04	07	13	22. محيط عملك يساهم في تهيئة المناخ الإيجابي للتغيير داخل المؤسسة التي تعمل.
%12,5	%27,5	%10	%17,5	%32,5	
13	13	04	04	06	23. تقوم المؤسسة بأنواع تحفيزية للموظفين.
%32,5	%32,5	%10	%10	%15	
10	10	08	08	04	24. هناك مردودية لإدارة الموارد البشرية
%25	%25	%20	%20	%10	

المصدر: قاعدة البيانات spss



باستخدام البرنامج الإحصائي واعتماد منهجية تحليل متعدد المتغيرات المراسلة (يستخدم هذه المنهجية لتحديد سمات وخصائص المفردات الإحصائية داخل العينة والتي تشترك بخاصية واحدة) وبعد القياس قسمت عبارات المحور إلى ثلاثة اتجاهات:

- الاتجاه الأول خاص بفرد المنظمة والمتمثلة في: يقوم التدريب على استخدام الآلات والمعدات الحديثة للمؤسسة وتوجد بالمنظمة إدارة متخصصة بإدارة الموارد البشرية والتي كانت إجابتهم بموافق بنسبة

الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

40% وكان 16 عامل كذلك عند الحديث عن وجود المردودية في المنظمة فكانت إجاباتهم بلا أوافق وبشدة ولا أوافق نسبة 25% و 25% أي 20 عامل لا يوافقون بأن هناك مردودية مخصصة للعمال داخل المنظمة.

- أما الاتجاه الثاني مرتبط بالمنظمة فإنه لدى العمال معرفة بإدارة الموارد البشرية وكانت الإجابة بموافق بنسبة 42.5% وكان 17 عامل، كذلك تأتي العبارة التالية محيط عملك يساهم في تهيئة المناخ الإيجابي لتغيير داخل المؤسسة التي تعمل بها فكانت معظم الإجابات بموافق وموافق بشدة بنسبة 30% و 20% على التوالي.

- أما الاتجاه الثالث والمرتبط بوجود علاقة بين العمال والمؤسسة من حيث أنه توجد علاقات بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين وكانت معظم إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 32.5 و 30%، وكذلك عبارة وجود عوائق أثناء القيام بأداء المهام فكانت الإجابة بلا أوافق بنسبة 22.5% أي 19 عامل لا تواجههم عوائق أثناء أداء مهامهم.

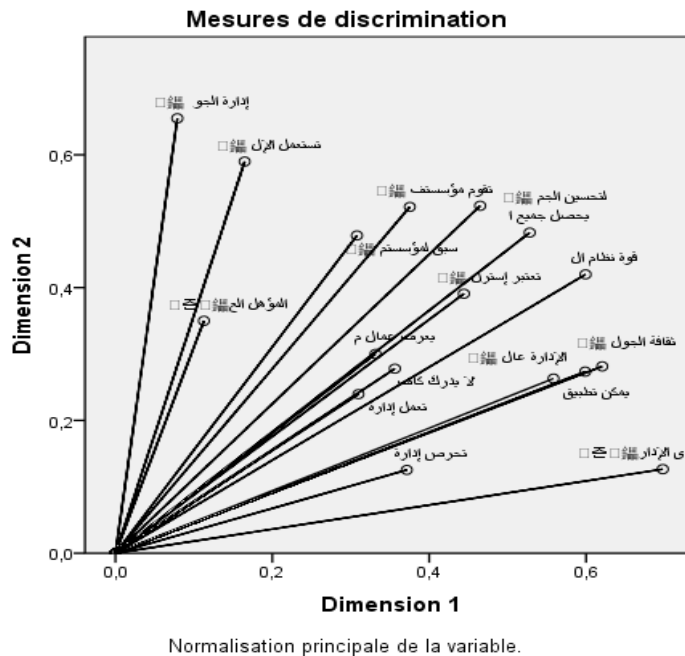
جدول رقم 03: بيانات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25. لدى الإدارة رغبة دائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة.	15 %37	19 %47.5	04 %10	02 %05	-
26. تحرص إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين.	19 %47.5	09 %22.5	03 %7.5	04 %10	05 %12.5
27. تعمل إدارة الجودة الشاملة على حث العاملين بالالتزام.	16 %40	11 %27.5	06 %15	04 %10	03 %7.5
28. إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.	14 %35	12 %30	10 %25	03 %7.5	01 %2.5
29. لا يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة الشاملة.	06 %15	10 %25	13 %32.5	06 %15	05 %12.5
30. تقوم مؤسستك بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها.	06 %15	02 %5	09 %22	21 %22.5	02 %5
31. يعرف عمال مؤسستك نظام الإيزو 9001.	08 %20	01 %2.5	05 %12.5	12 %30	14 %35
32. سبق لمؤسستك الحصول على شهادة الجودة الشاملة.	08 %20	02 %5	04 %10	16 %40	10 %25
33. لتحسين الجودة يجب التدريب تعليم كافة الموظفين وباستمرار.	14 %35	15 %37.5	02 %05	04 %10	05 %12.5
34. يحصل جميع العاملين على دورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة.	05 %12.5	03 %07.5	10 %25	11 %27.5	11 %27.5

الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

06 %15	02 %05	06 %15	12 %30	14 %35	35. قوة نظام الجودة الشاملة هي المؤشر لرضا العاملين.
11 %27	06 %15	04 %10	6 %15	13 %32.5	36. ثقافة الجودة الشاملة تشرك العاملين في نفس المعايير والمدرجات.
04 %10	08 %20	07 %17.5	06 %15	15 %37.5	37. تعتبر إستراتيجية الجودة جزءا من إستراتيجية المؤسسة
04 %10	06 %15	11 %27.5	11 %27.5	08 %20	38. الإدارة عاجزة عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة.
03 %7.5	04 %10	05 %12.5	17 %42.5	11 %27.5	39. تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين.
06 %15	08 %20	09 %22.5	09 %22.5	08 %20	40. يمكن تطبيق الجودة الشاملة في بيئة مناوئة لبيئة التغيير.

المصدر: قاعدة البيانات SPSS



نلاحظ من الجدول أعلاه وبعد القياس فقد قسمت عباراته إلى اتجاهين:

- الاتجاه الأول مرتبط بفرد المنظمة والمتمثل في أنه لدى المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة وذلك بنسبة 37.5% و 47.5% وكانت معظم إجاباتهم بموافق وموافق بشدة وتقدر بـ 34 عامل، وكذلك عبارة لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم كافة الموظفين وباستمرار وكانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 35% و 37.5% وكان عدد العمال 29 عامل وبالتالي فمعظم العمال يريدون التطوير والتقدم ورفع الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة.

الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

- أما الاتجاه الثاني مرتبط بالمنظمة حيث أنه إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل حيث كانت معظم إجاباتهم بموافق وموافق بشدة بنسبة 35% و30% وكان عدد العمال 26 عامل، كما أنه تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين وكانت إجاباتهم بنسبة موافق ومحايد بنفس النسبة وهي 27.5% أي عدد العمال 22 عامل، رغم هذا فإن المنظمة تستعمل الصرامة الشديدة مع العمال من أجل تحقيق التطوير التنظيمي داخل المنظمة.

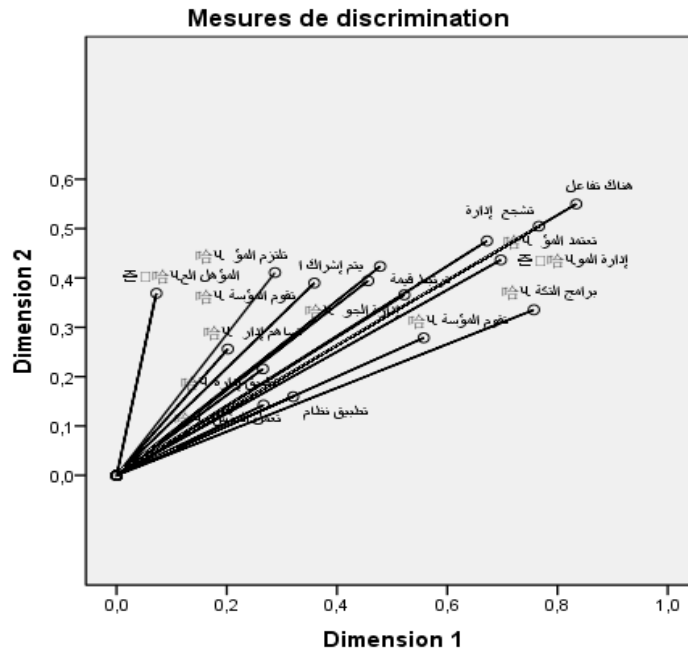
جدول رقم 04: بيانات تتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
41. إدارة الموارد البشرية يعتبر مدخل أساسي لإدارة الجودة الشاملة.	11 %27.5	16 %40	08 %20	03 %7.5	02 %05
42. هناك تفاعل إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية للمؤسسة.	14 %35	08 %20	08 %20	07 %17.5	03 %7.5
43. تساهم إدارة الجودة الشاملة في خلق نوعية متطورة بين الموارد البشرية لتحسين وتيرة العمل.	10 %25	11 %27.5	08 %20	09 %22.5	02 %05
44. تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداء الموارد البشرية يتحسن بشكل دائم ومستمر.	08 %20	07 %17.5	08 %20	15 %37.5	02 %05
45. إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة.	07 %17.5	13 %32.5	07 %17.5	10 %25	03 %7.5
46. تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر.	09 %22.5	08 %20	14 %35	08 %20	01 %2.5
47. تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين أداء الموارد البشرية.	18 %45	10 %25	05 %12.5	05 %12.5	02 %05
48. يتم إشراك العمال في وضع نظام الجودة عن طريق ممثلهم.	07 %17.5	02 %05	11 %27.5	14 %35	06 %15
49. تشجع إدارة الموارد البشرية على العمل كفريق.	17 %42.5	12 %30	01 %02.5	06 %15	04 %10
50. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة إجمالي التكاليف.	04 %10	15 %37.5	11 %27.5	08 %20	02 %5
51. برامج التكوين تسمح للعامل بالتكيف مع التغيرات داخل المؤسسة.	11 %27.5	14 %35	04 %10	09 %22.5	02 %5
52. تقوم المؤسسة بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة.	10 %25	04 %10	04 %10	18 %45	04 %10
53. تقوم المؤسسة بتثمين جهود العمال بشكل مستمر.	07 %17.5	03 %7.5	06 %15	10 %25	14 %35

الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

16 %40	10 %25	04 %10	05 %12.5	05 %12.5	54. ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل.
22 %55	08 %20	04 %10	02 %5	04 %10	55. تلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح إتجاه كل العمال.

المصدر: قاعدة البيانات SPSS



Normalisation principale de la variable.

من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبالاعتماد على منهجية تحليل متعدد المتغيرات المرسلية قسمت عبارات المحور إلى اتجاهين:

- الاتجاه الأول مرتبط بالمنظمة والمتمثل في أنه هناك تفاعل إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية للمؤسسة بنسبة 35% موافقين وعددهم 14 عامل وكذلك أنه تشجع إدارة الموارد البشرية على العمل كفريق بنسبة 42.5% موافقين مما يجعل المنظمة تساعد في تطوير الكفاءات ورفع مستوياتهم وتساعد كذلك المنظمة العاملين بالتكيف مع التغيرات داخل المنظمة وتسمح لهم بالدخول في برامج التكوين بنسبة 35% موافقين.
- أما الاتجاه الثاني مرتبط بالعمال ومدى التزام المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح إتجاه كل العمال بنسبة 55% غير موافقين بشدة، وكذلك تقوم المؤسسة بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية بنسبة 35% غير موافقين بشدة وأيضا في إشراك العمال في وضع نظام الجودة عن طريق ممثلهم بنسبة 35% غير موافقين وهذا راجع إلى احتمالية مشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرارات بالمنظمة يبقى ضئيلاً، هذا إن لم نقل عنه منعدم.

• معامل الارتباط:

وهو مقياس لدرجة العلاقة بين متغيرين X, Y ويرمز له بالرمز r ويحقق معامل الارتباط الخطي المتباين:

$$1 > r > -1$$

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورين بين -1 ، $+1$ وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة أو وضعية وأما الإشارة إنها تصف نوعي العلاقة هل هي عكسية أو طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية أما الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح، فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا طرديا تاما، أما إذا قيمته مساوية لـ -1 فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا عكسيا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للصفر $r = 0$ فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرين فقد تكون حالات معامل الارتباط:

- طردية ضعيفة عندما يكون $0,5 < r < 0$.
- طردية متوسطة عندما يكون $0,75 < r < 0,5$.
- طردية قوية عندما يكون $1 < r < 0,75$.
- عكسية ضعيفة عندما يكون $0 < r < -0,5$.
- عكسية متوسطة عندما يكون $-0,5 < r < 0,75$.
- عكسية قوية عندما يكون $-1 < r < 0,75$.

جدول رقم (05): العلاقة الارتباطية بين بيانات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الديموغرافية:

Modèle	Sig الجنس	Sig السن	Sig المؤهل العلمي
Q 09	,914	,834	,004
Q 10	,067	,789	,016
Q11	,059	,044	,547
Q 12	,566	,910	,156
Q 13	,806	,673	,335
Q 14	,821	,081	,552
Q 15	,313	,662	,771
Q 16	,647	,374	,087
Q 17	,689	,114	,947
Q 18	,665	,264	,006

Q 19	,184	,311	,811
Q 20	,179	,018	,019
Q 21	,896	,587	,169
Q 22	,502	,779	,168
Q 23	,944	,322	,095
Q 24	,286	,903	,324

المصدر قاعدة البيانات SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أنه توجد علاقة طردية بين البيانات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس والسن والمؤهل العلمي ويتضح ذلك من خلال:
- متغير الجنس والعبارات في لديك معرفة بإدارة الموارد البشرية وتوفر الإدارة على العنصر البشري المتميز وتواجهك عوائق أثناء قيامك بأداء مهامك داخل المنظمة والعبارات تهتم مؤسستك بالأفكار التي تقدمها لها، تتميز بعلاقة طردية قوية، ويأتي بعدها العلاقة التي لها علاقة طردية متوسطة متمثلة في أنه إدارة الموارد البشرية ترتبط بإدارة الجودة الشاملة وفي العبارات الخاصة بالتدريب داخل المؤسسة، أما العبارات المتبقية فالعلاقة فيما بينها وبين متغير الجنس هي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة.
- وعند الحديث عن متغير الجنس هي علاقة طردية قوية بين العبارات لديك معرفة بإدارة الموارد البشرية ووجود إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية والعبارات رقم (12) التي نصت على وجود علاقات بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين، وكذلك بين العبارتين أنه محيط عملك يساهم في تهيئة المناخ الايجابي للتغيير داخل المؤسسة التي تعمل بها وبين هناك مردودية لإدارة الموارد البشرية، لتأتي بعدها العبارات التي لها علاقة ارتباطية متوسطة والمتمثلة في العبارات التالية أنه توفر بإدارة الموارد البشرية العنصر البشري المتميز والقادر على تحقيق الميزة التنافسية، وتقوم مؤسسة بدورات تكوينية عند إدخال آلات ومعدات حديثة للمؤسسة وكذا تهتم مؤسستك بالأفكار التي تقدمها لها وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات، أما العبارات المتبقية فالعلاقة فيما بينها وبين متغير السن علاقة ارتباطية طردية ضعيفة.
- كما نلاحظ أنه من خلال الجدول أن متغير المؤهل العلمي له علاقة ارتباطية قوية من حيث أنه تقوم المؤسسة بدورات تكوينية عند إدخال آلات ومعدات حديثة للمؤسسة ويقوم العمال بتدريب على الأقل في السنوات الأخيرة داخل المنظمة وكذلك يتقبل استيعاب البرامج التدريبية مهما كانت صعوبتها، أما العبارتين: توجد علاقات بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين وعبارات تواجهك عوائق أثناء قيامك بأداء مهامك في تطبيق إدارة الموارد البشرية لديهم علاقة ارتباطية متوسطة، لتبقى العبارات الباقية في علاقة ارتباطية طردية ضعيفة.

جدول رقم (06): العلاقة الارتباطية بين بيانات إدارة الجودة الشاملة وبين المتغيرات الديمغرافية:

Modèle	Sig الجنس	Sig السن	Sig المؤهل العلمي
Q25	,849	,374	,403
Q26	,543	,839	,409
Q27	,903	,436	,923
Q 28	,466	,169	,963
Q 29	,271	,389	,037
Q 30	,075	,620	,488
Q 31	,918	,718	,198
Q 32	,128	,380	,779
Q 33	,050	,984	,558
Q 34	,695	,347	,285
Q 35	,606	,418	,936
Q 36	,416	,646	,473
Q 37	1,000	,069	,373
Q 38	,905	,373	,356
Q 39	,362	,832	,913
Q 40	,568	,363	,951

المصدر قاعدة البيانات SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين البيانات إدارة الجودة الشاملة وبين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي).
- حيث يتبين لنا ان هناك علاقة ارتباطية قوية جدا والمتمثلة في: تعتبر إستراتيجية الجودة جزءا من استراتيجية المؤسسة، وكذلك يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين العبارات التالية: أنه لدى الإدارة رغبة دائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة وتعمل إدارة الجودة الشاملة على حث العاملين بالالتزام وأنه يعرف عمال المؤسسة نظام الايزو 9001، وبين متغير الجنس، أما العلاقة الطردية المتوسطة فتكون عباراتها كالتالي لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم كافة الموظفين وأنه قوة نظام الجودة الشاملة هو المؤشر لرفع العاملين وأن الإدارة تستعمل الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين ويمكن تطبيق الجودة الشاملة في بيئة مناوئة لبيئة التغيير.
- أما باقي العبارات فلها علاقة طردية ضعيفة فيما بينها وبين متغير الجنس.
- وعند الحديث عن متغير السن نجد أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية تمثلت في أنه تحرص إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين وكذلك عبارة لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم كافة

الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

الموظفين وباستمرار، وأنه الإدارة تستعمل الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين ثم تليها العبارات التي لها علاقة ارتباطية طردية متوسطة وهي أنه يعرف عمال المؤسسات نظام الايزو 9001 وثقافة الجودة الشاملة تشرك العاملين في نفس المعايير والمدرجات، أما العبارات المتبقية فهي ذات علاقة ارتباطية طردية ضعيفة فيما بينها وبين متغير السن.

– أما فيمل يخص الحديث عن متغير العلمي فتكن العلاقة الارتباطية القوية من خلال أنه إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات له وكذلك وتستعمل غدارة الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين ويمكن تطبيق الجودة الشاملة في بيئة مناوئة للتغيير، أما العلاقة الارتباطية المتوسطة فتشمل العبارة التالية وهي أنه قوة نظام الجودة الشاملة هي المؤشر لرضا العاملين، أما باقي العبارات فلها علاقة ارتباطية طردية ضعيفة فيما بينها وبين المتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (07): العلاقة الارتباطية بين بيانات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والمتغيرات الديموغرافية:

Modèle	Sig الجنس	Sig السن	Sig المؤهل العلمي
Q 41	,368	,327	,858
Q 42	,063	,158	,816
Q 43	,074	,334	,910
Q 44	,805	,299	,823
Q 45	,707	,130	,916
Q 46	,855	,534	,868
Q 47	,166	,417	,464
Q 48	,105	,859	,365
Q 49	,298	,393	,095
Q 50	,961	,537	,027
Q 51	,264	,993	,301
Q 52	,660	,807	,541
Q 53	,702	,175	,150
Q 54	,329	,187	,052
Q 55	,757	,505	,885

المصدر قاعدة البيانات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الجودة الشاملة وبين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي)، حيث نلاحظ:

- أن متغير الجنس له علاقة ارتباطيه طردية قوية مع العبارات التي تنص على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العمال وهذا البرنامج يؤدي إل زيادة إجمالي التكاليف وتلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح اتجاه كل العمال، أما العلاقة الطردية المتوسطة فتتمثل في العبارات التالية: إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل، وتقوم المؤسسة بتثمين جهود العامل بشكل مستمر، أما العبارات المتبقية فتكون لها علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة فيما بينها وبين متغير الجنس.
- وأما في ما يخص عن متغير السن نجد أن هناك علاقة ارتباطيه طردية قوية من حيث أنه يتم إشراك العمال في وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم وكذلك وضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية وبرامج التكوين تسمح للعامل بالتكيف مع متغيرات داخل المؤسسة وتليها العبارات التي لها علاقة ارتباطيه طردية متوسطة وتتعلق بتوفير المناخ العمل الملائم داخل المنظمة وأنه تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة إجمالي التكاليف وكذلك تلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح اتجاه كل العمال، أما العبارات المتبقية فلها علاقة طردية ضعيفة فيما بينها وبين متغيرات السن.
- وعند الحديث عن متغير المؤهل العلمي فنجد له علاقة ارتباطيه طردية قوية من حيث نجد العبارات رقم (41، 42، 43، 44، 45، 55)، أما العلاقة الإرتباطية الطردية المتوسطة فنجدها مع العبارة التي تنص على وضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة، أما باقي العبارات فلها علاقة طردية ضعيفة فيما بينها وبين متغير المؤهل العلمي.

• نموذج الانحدار اللوجستي الثنائي: binaire logistique régression Modèle

هو أداة أكثر قوة لأنه يقدم اختباراً لمعنوية المعاملات، كما أنه يعطي فكرة عن مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع النوعي ثنائي القيمة، بالإضافة إلى ذلك فإن الانحدار اللوجستي تغيراً ما يعتبر أقوى من المتغير الآخر في فهم ظهور النتيجة المطلوبة.

ويقوم نموذج الانحدار اللوجستي على فرض أساسي هو المتغير التابع (Y) الذي نهتم بدراسته هو متغير ثنائي يأخذ القيمة (1) باحتمال (P) والقيمة (0) باحتمال (1 - P) أي أن حدوث الاستجابة أو عدم حدوثها، وكما نعلم في الانحدار الخطي الذي تأخذ متغيراته المستقلة والمتغير التابع قيمة مستمرة فإن النموذج الذي يرتبط بين المتغيرات هو كما في المعادلة التالية:⁽¹⁾

إذ أن (y) يمثل متغيراً مشاهداً مستمراً وبغرض أن متوسط قيم (y) المشاهدة أو الفعلية عند قيمة معينة للمتغير x هي E(y) وأن المتغير e يمثل الخطأ $E = y - y$ فإنه يمكن كتابة النموذج على النحو التالي: $E = (y/x) = b_0 + b_1x$.

اختبار Wald: ليتم التأكد من الدلالة الإحصائية لمعاملات النموذج المقدر، مما يعني أن المتغيرات المستقلة المكونة له قادرة على التنبؤ بالمتغير التابع ثنائي الاستجابة بشكل جيد بعد اختيار Wald من الاختيارات المهمة التي تستخدم لاختبار معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.⁽²⁾

(1) بابطين عادل أحمد حسن، الانحدار اللوجستي وكيفية استخدامه في التنبؤ للبيانات ذات المتغيرات التابعة، جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، السعودية، 2009، ص 46.

(2) مصطفى طويطي، دور التحليل النوعي في التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة جيلالي لياب، سيدي بلعباس، (2013 - 2014)، ص 131.

الجدول (08): يوضح فحص شروط إدارة الموارد البشرية وتأثير متغير الجنس عليها:

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Q9	9,356	6501,952	,000	1	,999	11572,465
Q10	-7,650	9829,898	,000	1	,999	,000
Q11	-12,041	11876,504	,000	1	,999	,000
Q12	-2,518	14021,979	,000	1	1,000	,081
Q13	,674	8793,924	,000	1	1,000	1,961
Q14	-1,748	19498,589	,000	1	1,000	,174
Q15	-17,907	14042,807	,000	1	,999	,000
Q16	-7,081	16629,437	,000	1	1,000	,001
Etape 1 ^a Q17	4,951	12772,518	,000	1	1,000	141,356
Q18	5,522	20669,200	,000	1	1,000	250,079
Q19	-2,956	15093,113	,000	1	1,000	,052
Q20	-9,249	6563,743	,000	1	,999	,000
Q21	2,085	10175,965	,000	1	1,000	8,048
Q22	5,136	7487,992	,000	1	,999	170,002
Q23	,331	10592,516	,000	1	1,000	1,392
Q24	-18,693	9193,597	,000	1	,998	,000
Constante	93,754	99634,453	,000	1	,999	5,211E+040

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24.

المصدر قاعدة البيانات spss

- يتم فحص شروط إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المتغير المستقل الجنس عليها وعليه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجستي وفق طريقة Wald وعليه فقد احتلت المرتبة الأولى العبارة التي تنص على ضرورة قيام التدريب على استخدام آلات ومعدات حديثة داخل المؤسسة وهذا ما يستدعي القيام بالتدريب لأجل المعرفة والتقدم والتطوير من المؤسسة وتليها العبارة التي تنص على أنه هناك عوائق تواجه العامل أثناء قيامه بأداء مهامه في تطبيق إدارة الموارد البشرية.

الجدول (09): يوضح شروط استخدام إدارة الجودة الشاملة وتأثير المتغير الجنس عليها:

Variables dans l'équation							
	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	
Etape 1 ^a	Q25	35,973	36728,131	,000	1	,999	4194547189725 741,500
	Q26	-15,180	1977,754	,000	1	,994	,000
	Q27	77,702	7386,746	,000	1	,992	5564284273368 9020000000000 00000000,000
	Q28	-9,098	23418,434	,000	1	1,000	,000
	Q29	76,565	42306,635	,000	1	,999	1784899914237 8924000000000 00000000,000
	Q30	-1,724	31070,399	,000	1	1,000	,178
	Q31	11,442	17095,399	,000	1	,999	93189,756
	Q32	45,873	16767,396	,000	1	,998	8367095393528 9930000,000
	Q33	-3,847	21965,156	,000	1	1,000	,021
	Q34	14,340	40249,984	,000	1	1,000	1688920,415
	Q35	,320	19770,562	,000	1	1,000	1,377
	Q36	-10,325	28664,498	,000	1	1,000	,000
	Q37	-20,893	41962,684	,000	1	1,000	,000
	Q38	-59,016	29833,035	,000	1	,998	,000
	Q39	-3,179	19894,736	,000	1	1,000	,042
	Q40	-1,732	32203,563	,000	1	1,000	,177
	Constante	-476,824	86673,472	,000	1	,996	,000

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40.

- يتم فحص شروط استخدام إدارة الجودة الشاملة وتأثير متغير الجنس عليها وعليه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجستي وفق طريقة أو اختبار Wald وعليه فقد احتل أعلى مرتبة العبارة التي تقول تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين وهذا راجع إلى أن نظام الجودة الشاملة هو نظام عالمي لا بد من استخدامه داخل المنظمة وتليها عبارة لا يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة الشاملة وهذا ما يستدعي التوعية والزيادة في تدريب وثقافة ورفع المهارات للعاملين.

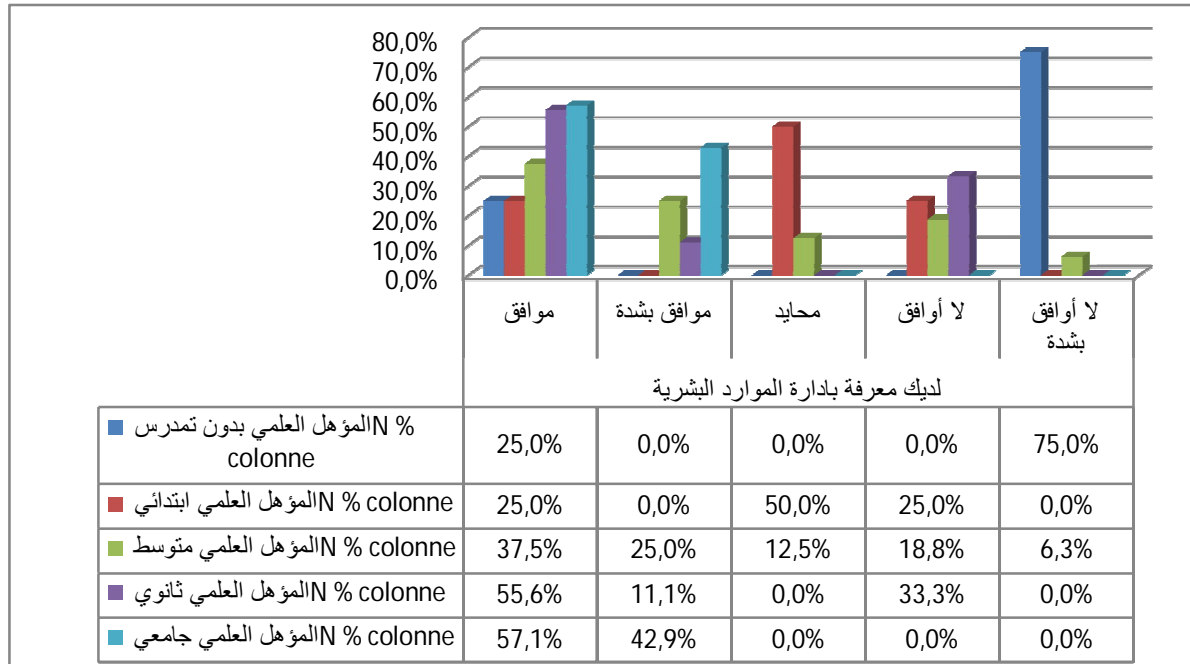
الجدول (10): يوضح علاقة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتأثير متغير الجنس عليهما:

Variables dans l'équation						
	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Q41	-,018	67117,195	,000	1	1,000	,982
Q42	-11,183	44597,262	,000	1	1,000	,000
Q43	-18,175	10331,956	,000	1	,999	,000
Q44	12,445	31636,303	,000	1	1,000	254103,119
Q45	-9,442	23632,669	,000	1	1,000	,000
Q46	3,619	12146,637	,000	1	1,000	37,302
Q47	-11,017	44152,400	,000	1	1,000	,000
Q48	17,212	9007,128	,000	1	,998	29844712,349
Q49	-7,869	49893,530	,000	1	1,000	,000
Q50	-18,667	27232,275	,000	1	,999	,000
Q51	1,389	12715,035	,000	1	1,000	4,010
Q52	-8,140	9071,625	,000	1	,999	,000
Q53	-5,991	16730,110	,000	1	1,000	,003
Q54	,316	23130,944	,000	1	1,000	1,372
Q55	5,575	19275,677	,000	1	1,000	263,852
						2135186454041
Constante	58,323	191227,149	,000	1	1,000	8974000000000
						,000

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55.

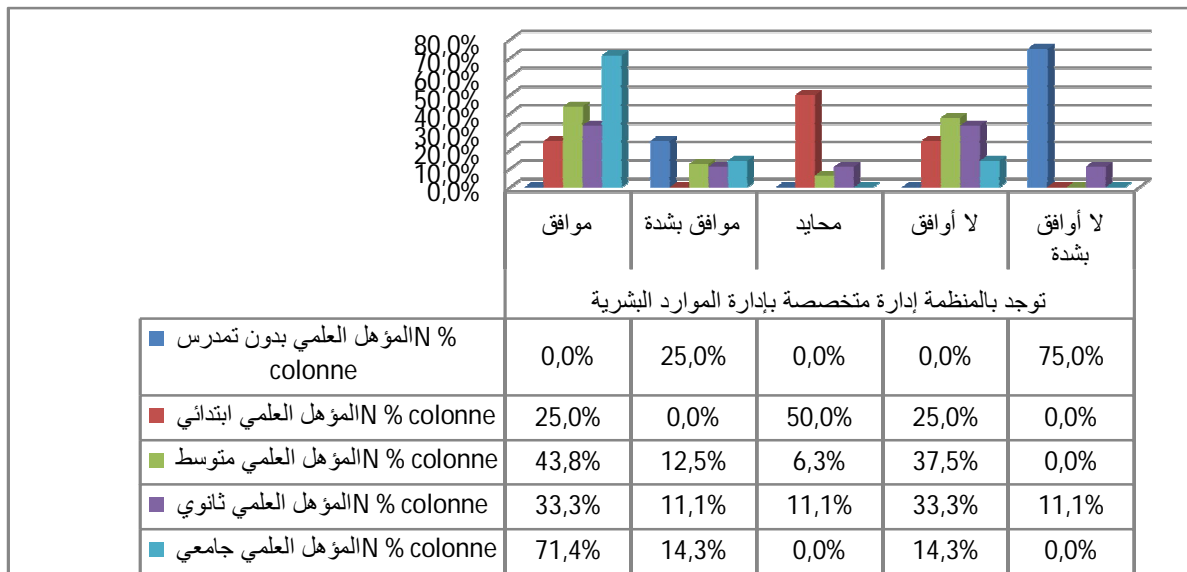
- يتم فحص علاقة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتأثير المتغير المستقل الجنس عليهما وعليه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية لنموذج اللوجستي وفق طريقة Wald، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة التي ترى أنه يتم إشراك العمال في وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم وهذا ما يستدعي إلى أن ممثليهم أكثر خبرة وأكثر كفاءة ومهارة من العاملين وتليها العبارة التالية أن تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداء الموارد البشرية يتحسن بشكل دائم ومستمر وذلك لتسهيل سيرورة العمل التنظيمي في المنظمة.

الشكل رقم (9): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة لديك معرفة بإدارة الموارد البشرية.



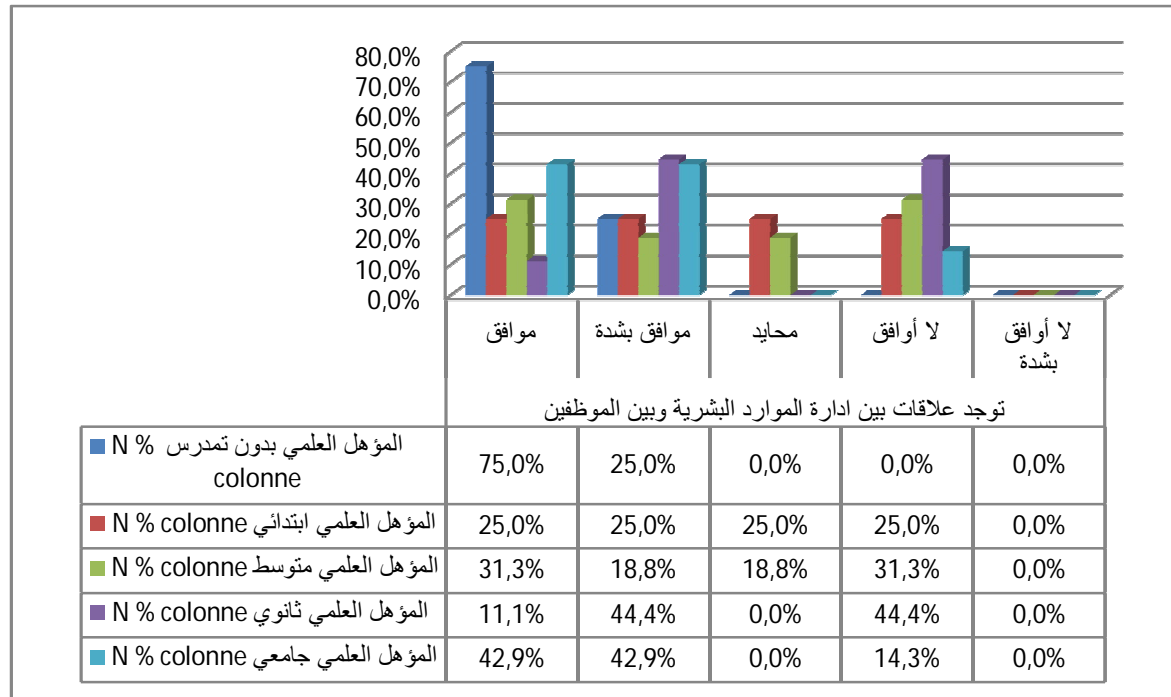
- حيث نلاحظ من خلال الرسم البياني والجدول أن معظم الإجابات كانت بموافق وينسب مختلفة حيث كانت نسبة 37.5% من الموظفين ذوي المؤهل العلمي المتوسط والموظفين ذوي المؤهل العلمي الثانوي بنسبة تقدر بـ 55.6% موافقين والجامعيين بنسبة 57.1% موافقين و 42.9% موافقين بشدة وهذا راجع إلى مؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم وطبيعة عملهم في المنظمة فمنهم مهندسين وطارات لذلك لديهم معرفة بإدارة الموارد البشرية .

الشكل رقم (10): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد بالمنظمة وإدارة متخصصة بإدارة الموارد البشرية



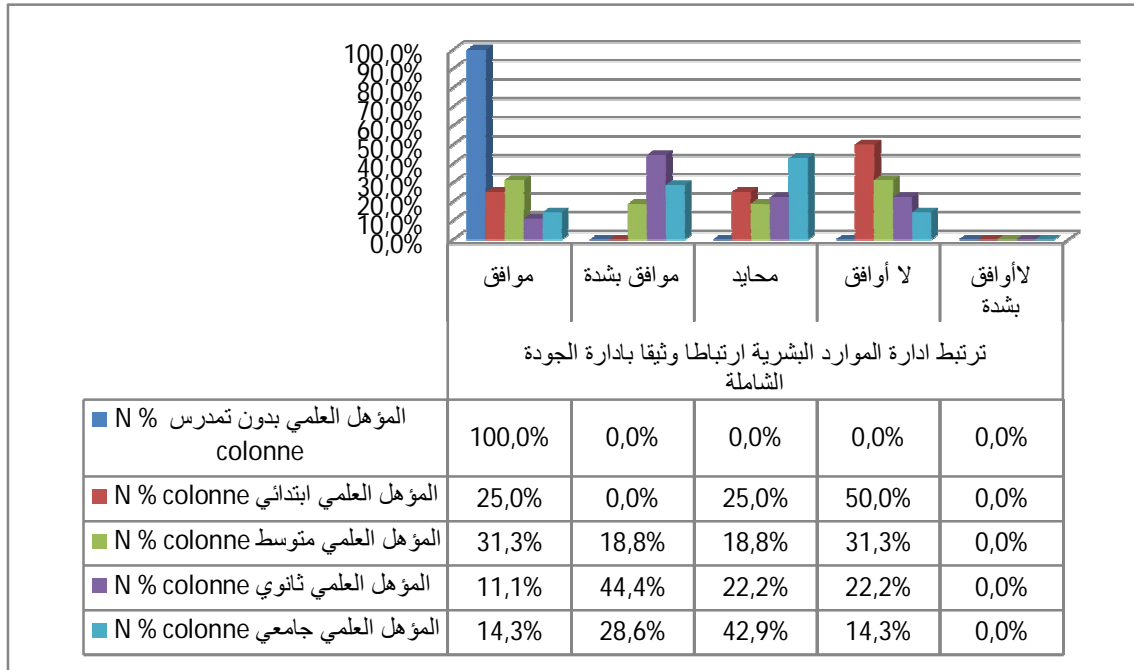
الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

- ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي موافقين بنسبة 71.4% أما الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي فكانت النسبة بـ 33.3% موافقين و11.1% موافقين بشدة وتليهم نسبة 43.8% للموظفين الذين مستواهم متوسط أي أن الإدارة الموارد البشرية توجد بالمنظمة ومعظمهم العمال لديهم معرفة بها بطبيعة عملهم واحتكاكهم بالإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
- الشكل رقم (11): يوضح العلاقة بيم متغير المؤهل العلمي مع عبارة توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين



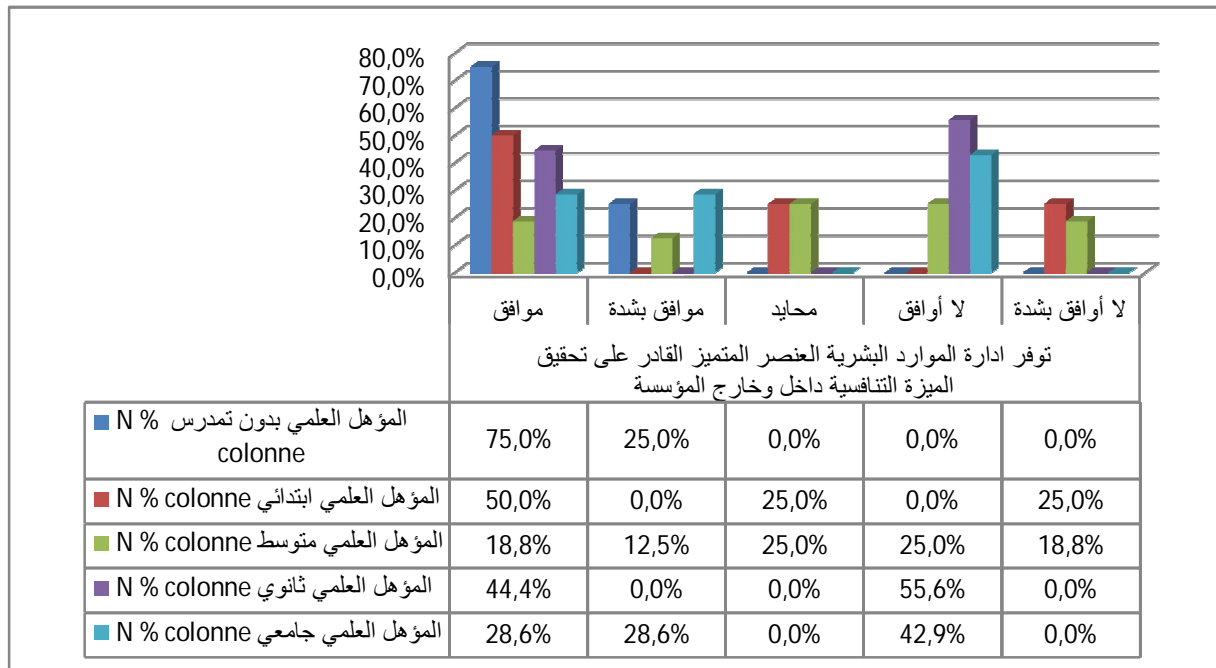
- ونلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين الذين يحملون المستوى الجامعي أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 83.8% وتليها المستوى الثانوي بسبة 55.5% أجابوا بموافق وموافق بشدة وهذا ما يدل على أنه هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين لأن العمال يتأثرون فيما بينهم وفي سلوكياتهم داخل العمل خاصة بإحتياجاتهم الاجتماعية وطبيعة عملهم .

الشكل رقم (12): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الجودة الشاملة.



- وكانت أكثر الإجابات بموافق وبنسبة 100% وتليها نسبة 44.4% موافقين بشدة للموظفين الذين يحملون مؤهل علمي ثانوي، أي أن معظم العمال لديهم فكرة عن إدارة الموارد البشرية وارتباطها بإدارة الجودة الشاملة لأنها تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات له.

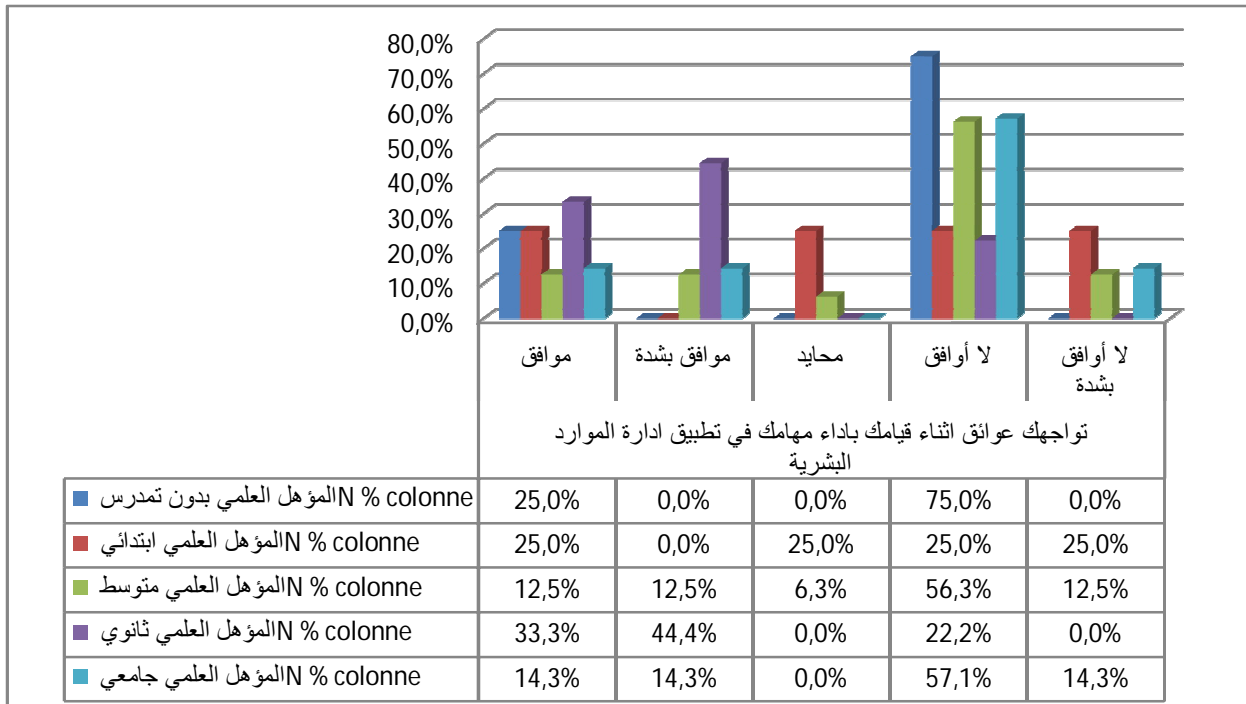
الشكل رقم (13): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة توفر إدارة الموارد البشرية العنصر المتميز القادر على تحقيق الميزة التنافسية داخل وخارج المؤسسة



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

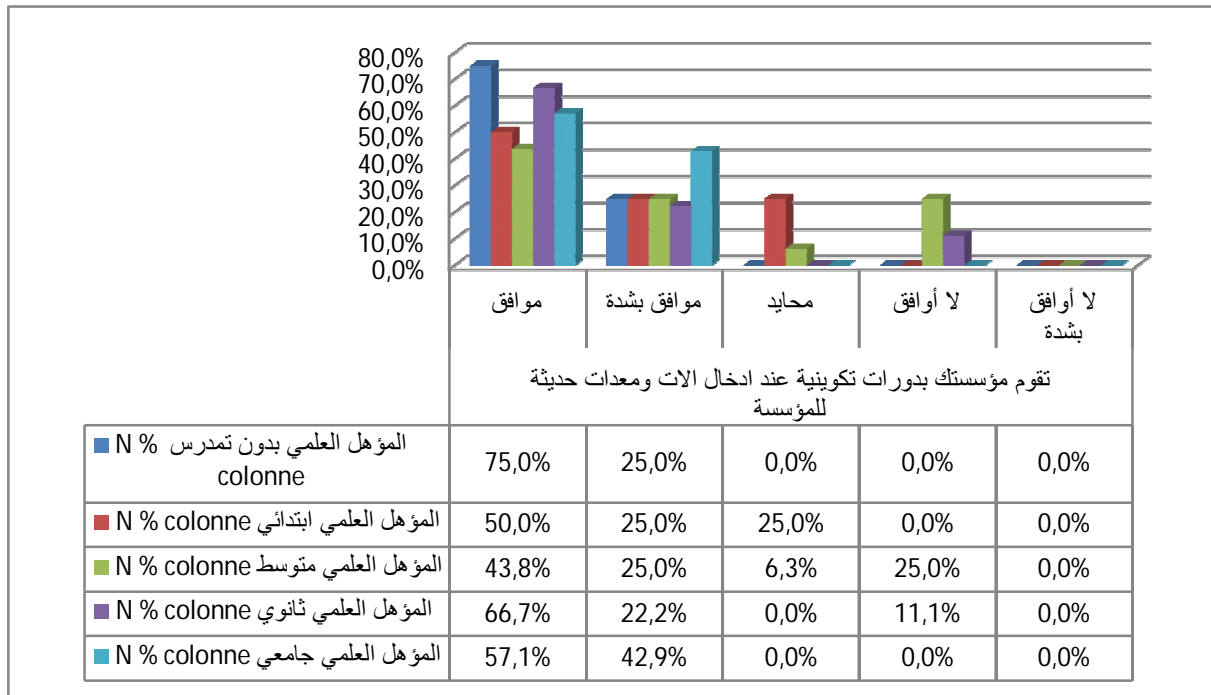
- نلاحظ أن معظم الإجابات كانت بموافق ونسبة 75% وتليها نسبة 50% موافق للمؤهل العلمي الابتدائي ونسبة 44.4% موافقين للموظفين الذين لديهم مؤهل علمي ثانوي أما بالنسبة للمؤهل العلمي الجامعي فهم بنسبة 28% وهذا يعني أن المنظمة توفر لهم الميزة التنافسية داخل المنظمة لزيادة الربح والإنتاجية.

الشكل رقم (14): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة تواجهك عوائق أثناء قيامك بأداء مهامك في تطبيق إدارة الموارد البشرية



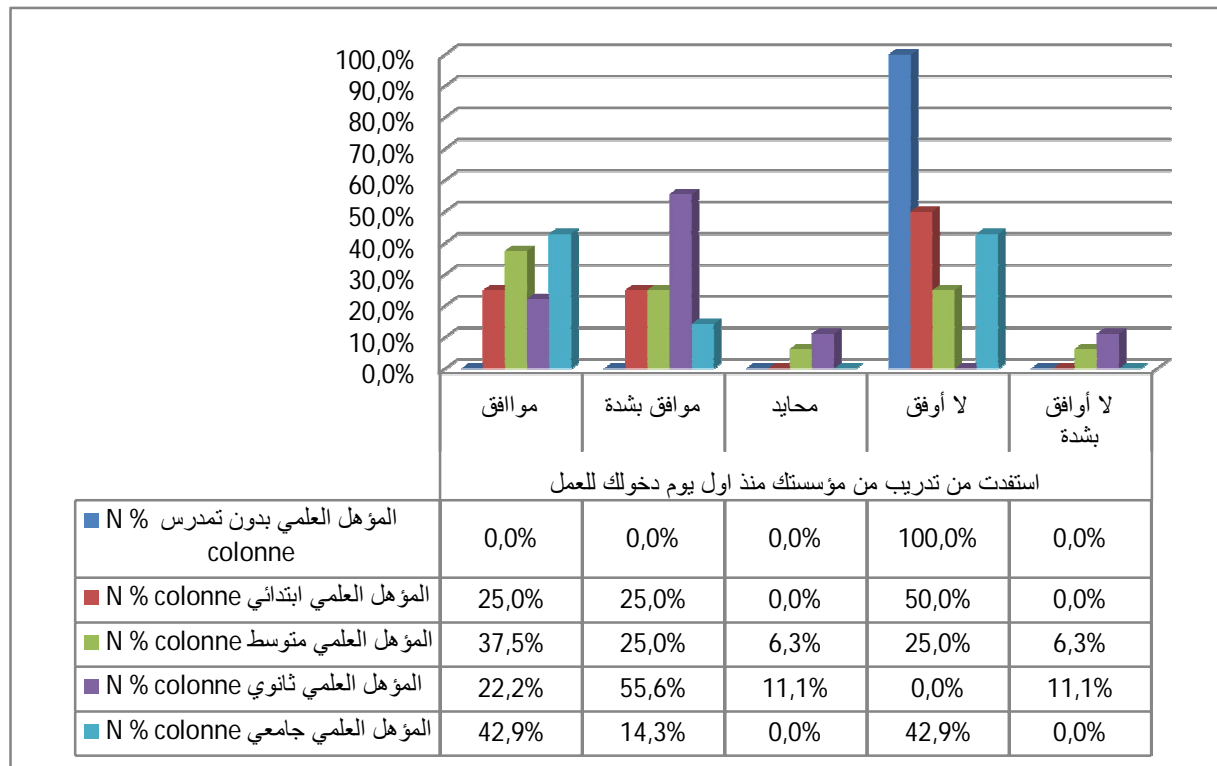
- نلاحظ أن أكثر الإجابات كانت لا أوافق بنسبة 75% ونسبة 56.3% للمؤهل العلمي المتوسط ونسبة 57.1% للمؤهل العلمي الجامعي أي أنه لا توجد مشاكل داخل المؤسسة ولا تواجههم عوائق أثناء تأدية مهامهم وهذا راجع إلى حسن التسيير .

الشكل رقم (15): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وبين العبارة تقوم مؤسستك بدورات تكوينية عند إدخال آلات ومعدات حديثة للمؤسسة.



• نلاحظ أن أكثر الإجابات أوافق بنسبة 75% وهذا لأن العمال بدون تدرّس، يجب تدريبهم على الآلات لجعلهم يتميزون بالقدرة على معرفة كيفية استخدام الآلات.

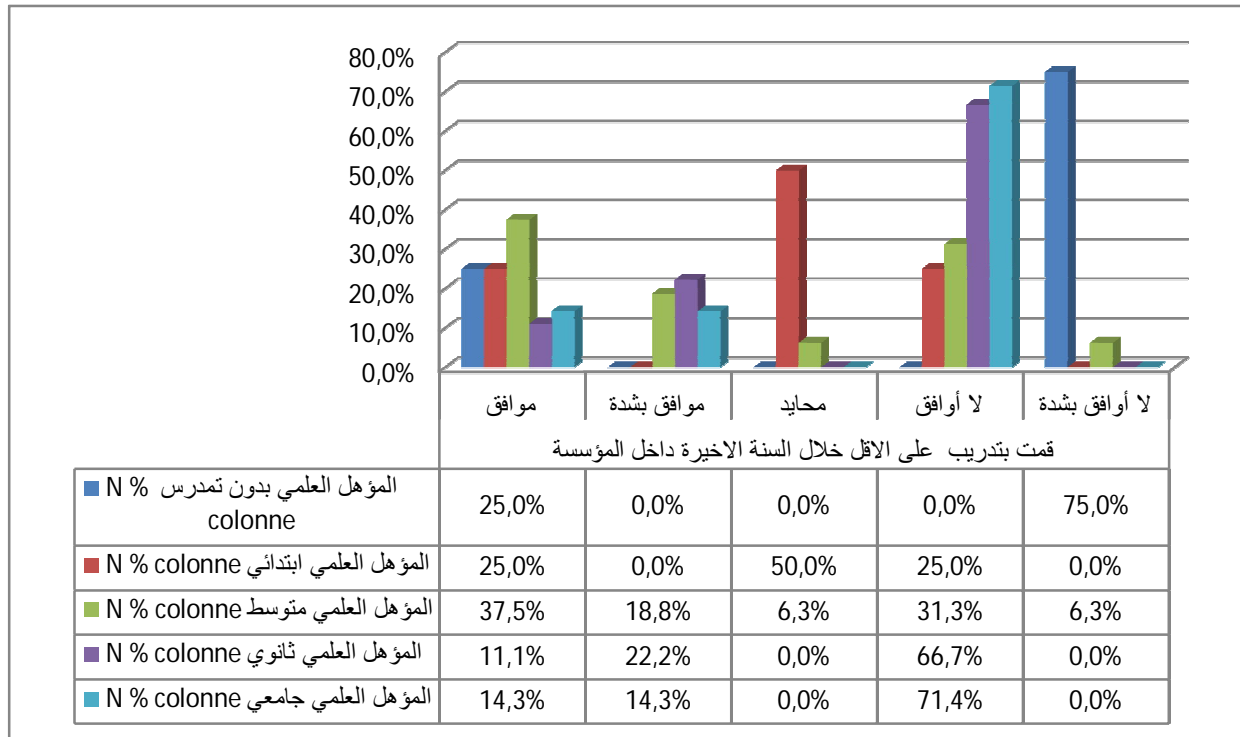
الشكل رقم (16): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة استندت من تدريب من مؤسستك منذ أول يوم دخولك للعمل.



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

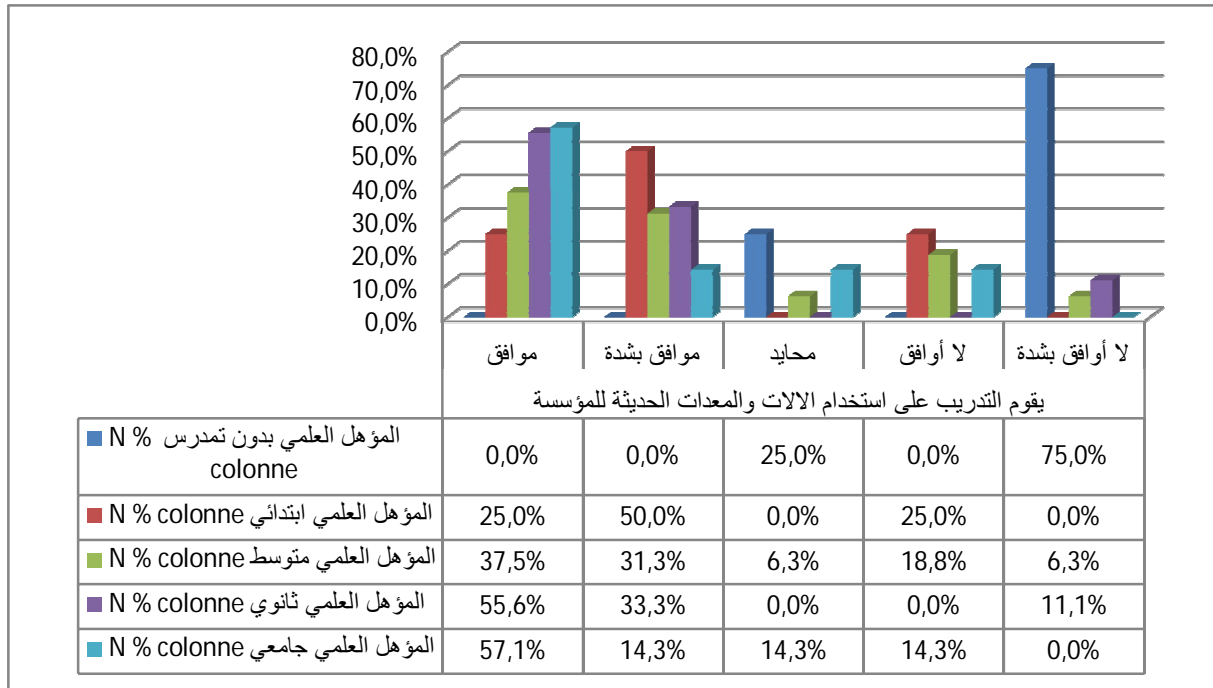
- فكانت الإجابات بموافق وموافق بشدة بنسبة 42.9% و 55.6% على التوالي وكانت ممثلة لدى العمال الذين يحملون مؤهل علمي ثانوي ومؤهل علمي جامعي وذلك لأن لديهم القدرة على القيام بتدريبات داخل المؤسسة الذين كانت إجاباتهم بلا أوافق بنسبة 100% هم الذين يحملون المؤهل العلمي بدون ت مدرس.

الشكل رقم (17): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة قمت بتدريب على الأقل خلال السنة الأخيرة داخل المؤسسة



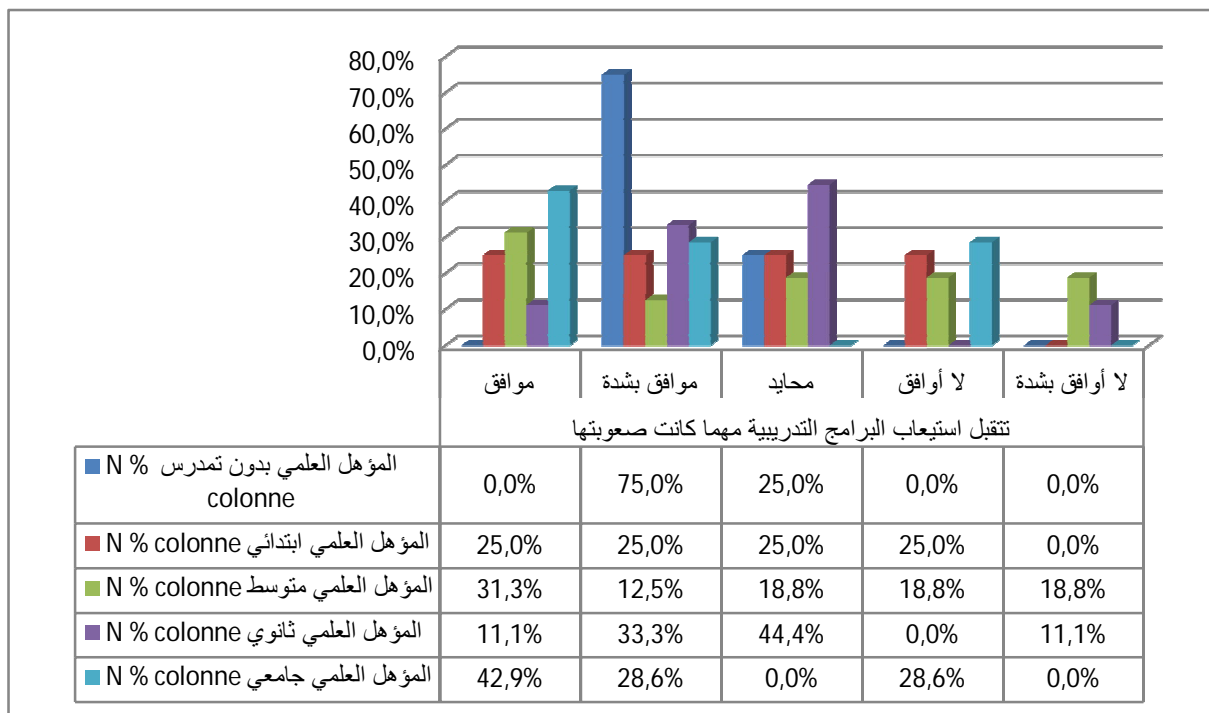
- فكانت الإجابات بموافق ولا أوافق بنسبة 37.5% و 66.7% للمؤهل العلمي متوسط ومؤهل العلمي الثانوي وهذا راجع إلى أنه المؤهل العلمي المتوسط يمثل اليد العاملة داخل المؤسسة ولا بد من إعادة تدريبهم كل سنة لأنهم يقومون بالإنتاج والعمل على الآلات ويقوم التدريب في المنظمة على العمال المترشحين أو العمال الجدد داخل المنظمة.

الشكل رقم (18): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يقوم التدريب على استخدام الآلات والمعدات الحديثة للمؤسسة.



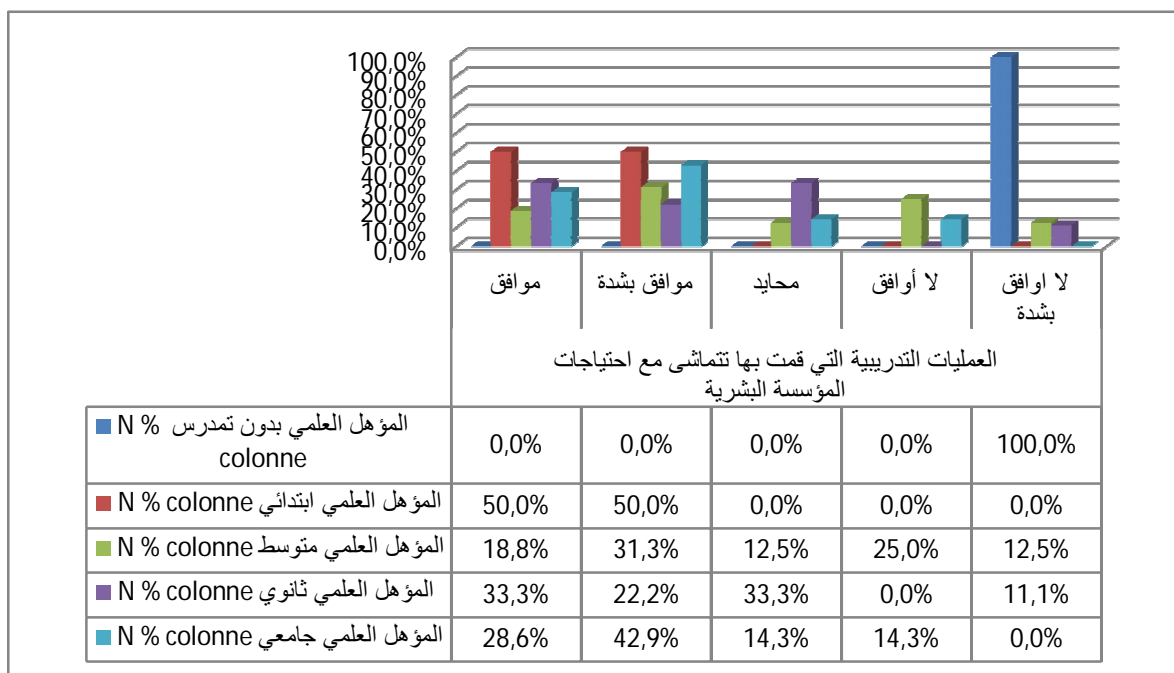
- فكانت إجاباتهم تمثل 55.6% موافقين بالنسبة للمؤهل العلمي الثانوي وبنسبة 57.1% موافقين بالنسبة للمؤهل العلمي الجامعي وهذا راجع إلى إدخال آلات حديثة لابد من التدريب عليها لتنمية المهارات وزيادة الكفاءات.

الشكل رقم (19): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تتقبل استيعاب البرامج التدريبية مهما كانت صعوبتها .



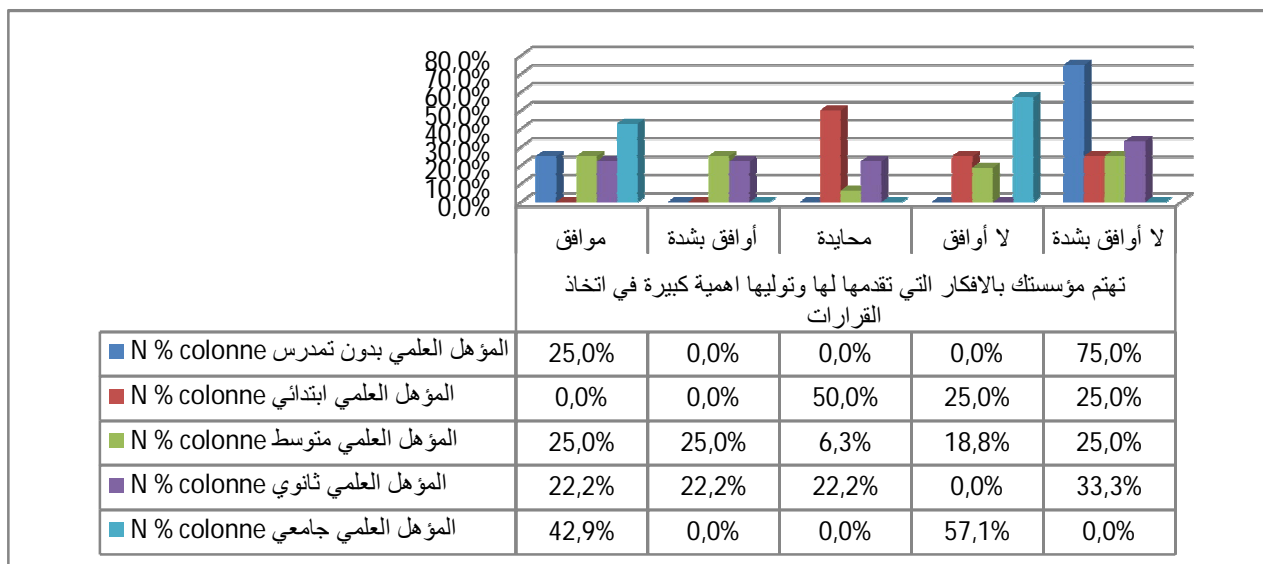
- فكانت عند المؤهل العلمي الجامعي نسبة 42.9% موافقين، أما المؤهل العلمي الثانوي كانت أكثر إجابته محايد بنسبة 44.4% وكانت عند المؤهل العلمي بدون تدرّس 75% موافقين بشدة.

الشكل رقم (20): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة العمليات التدريبية التي قمت بها تتماشى مع احتياجات المؤسسة البشرية.



- فكانت الإجابة عند المؤهل العلمي ابتدائي بأوافق وأوافق بشدة بنسبة 50% على التوالي وتأتي بعدها المؤهل العلمي الجامعي بنسبة 42.9% موافقين بشدة، لأن العمليات التدريبية داخل المنظمة هي التي تساعد في إحداث التغيير.

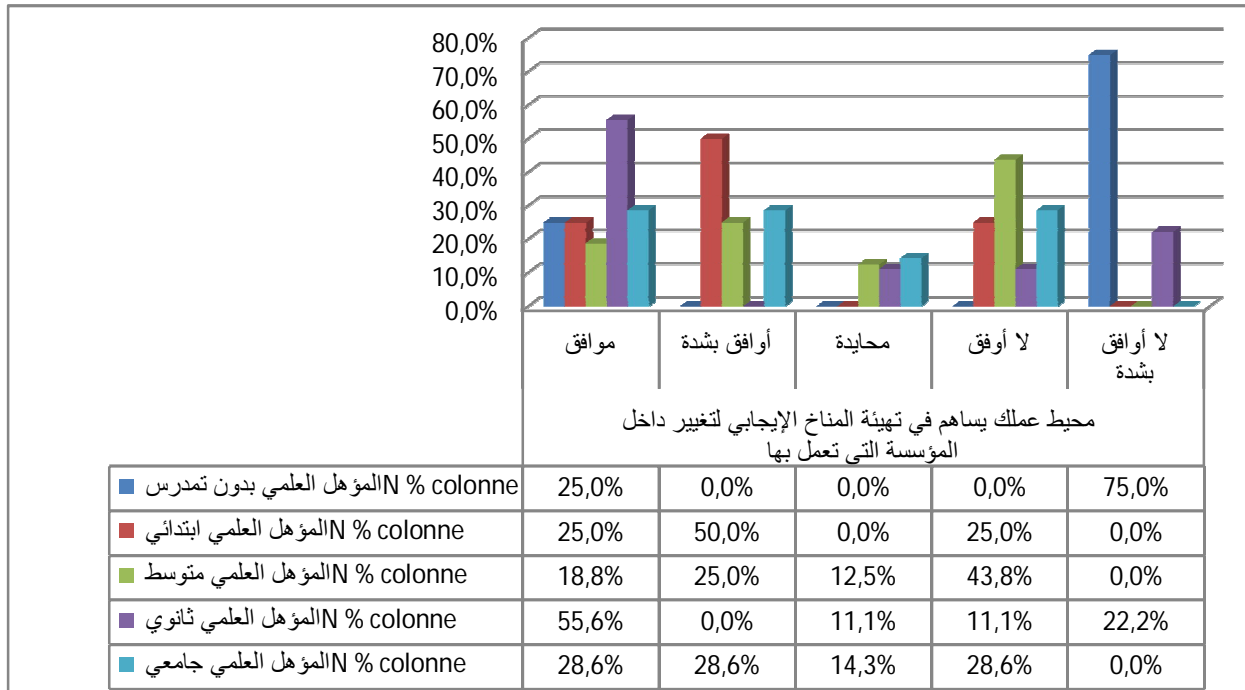
الشكل رقم (21): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تعتم مؤسستك بالأفكار التي تقدمها لها وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات.



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

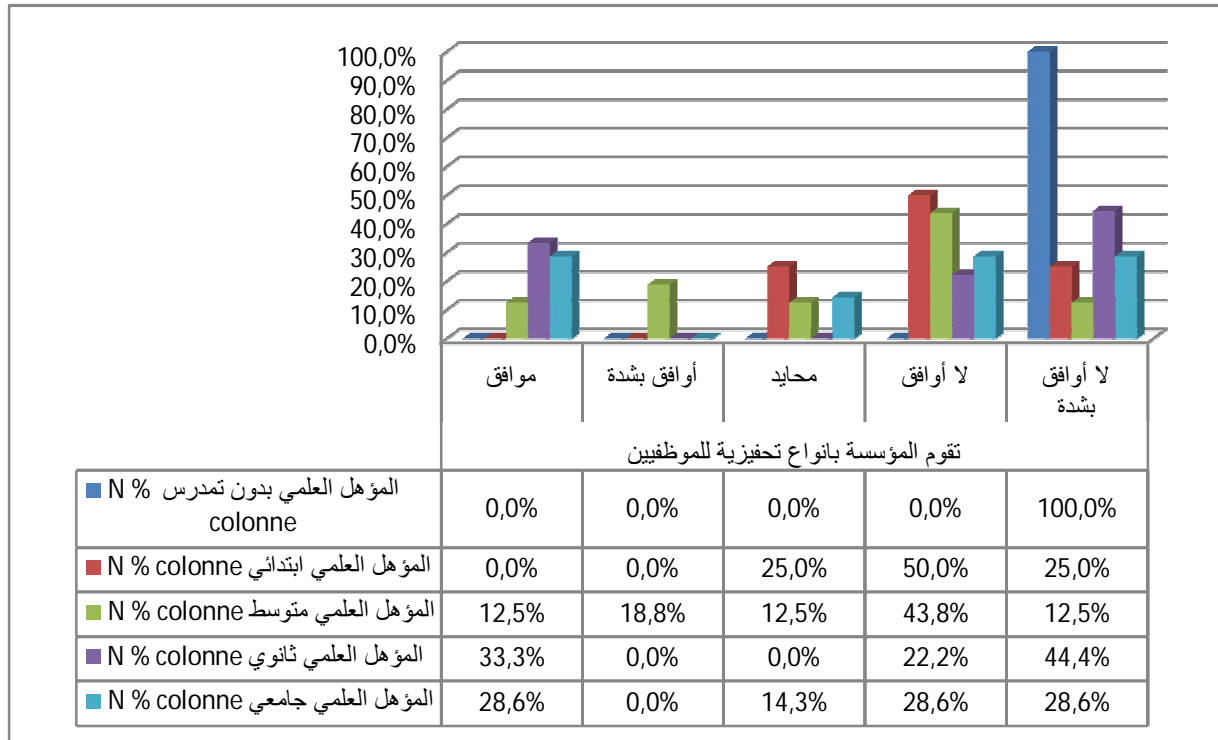
فكانت الإجابات للمؤهل العلمي الجامعي بنسبة 42.9% موافقين، وللمؤهل العلمي بدون تدرّس بنسبة 75% غير موافقين بشدة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بأفكار ذوي الكفاءة والخبرة المهنية، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم والمساعدة في تحسين العمليات الإدارية والفنية بالمنطقة والعمل على تغيير وتطوير الثقافة السائدة.

الشكل رقم (22): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة محيط عملك يساهم في تهيئة المناخ الإيجابي لتغيير داخل المؤسسة التي تعمل بها .



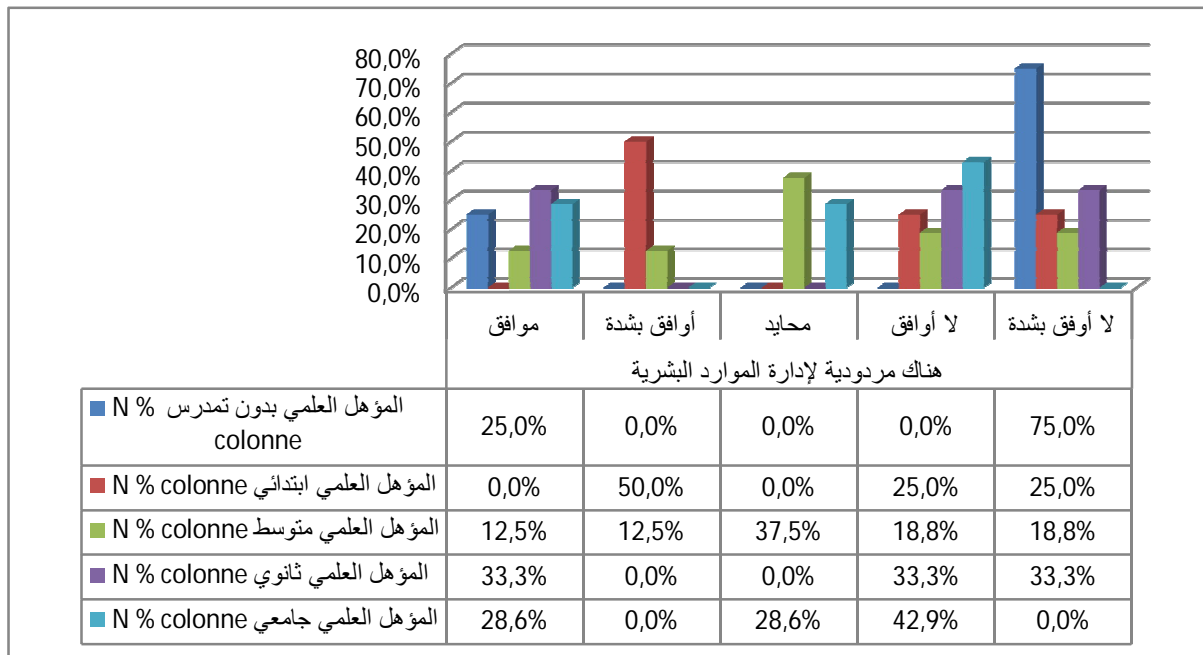
- فكانت إجاباتهم كالتالي 55.6% موافقين بالنسبة للمؤهل العلمي الثانوي، وبعدها تأتي المؤهل الابتدائي بنسبة 50% وبعدها المؤهل العلمي بدون تدرّس بنسبة 75% غير موافقين بشدة، وهذا راجع إلى ضرورة إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد لأجل التغيير داخل المنظمة.

الشكل رقم (23): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تقوم المؤسسة بأنواع تحفيزية للموظفين .



- فكانت الإجابة بنسبة 44.4% غير موافقين بشدة من المؤهل العلمي الثانوي وتليها نسبة 50% غير موافقين من المؤهل العلمي الابتدائي وأعلى نسبة هي 100% غير موافقين بشدة من المؤهل العلمي بدون تدرّس، وهذا راجع إلى أن المنظمة لا تقوم بأي نوع من التحفيز والتشجيع للعاملين.

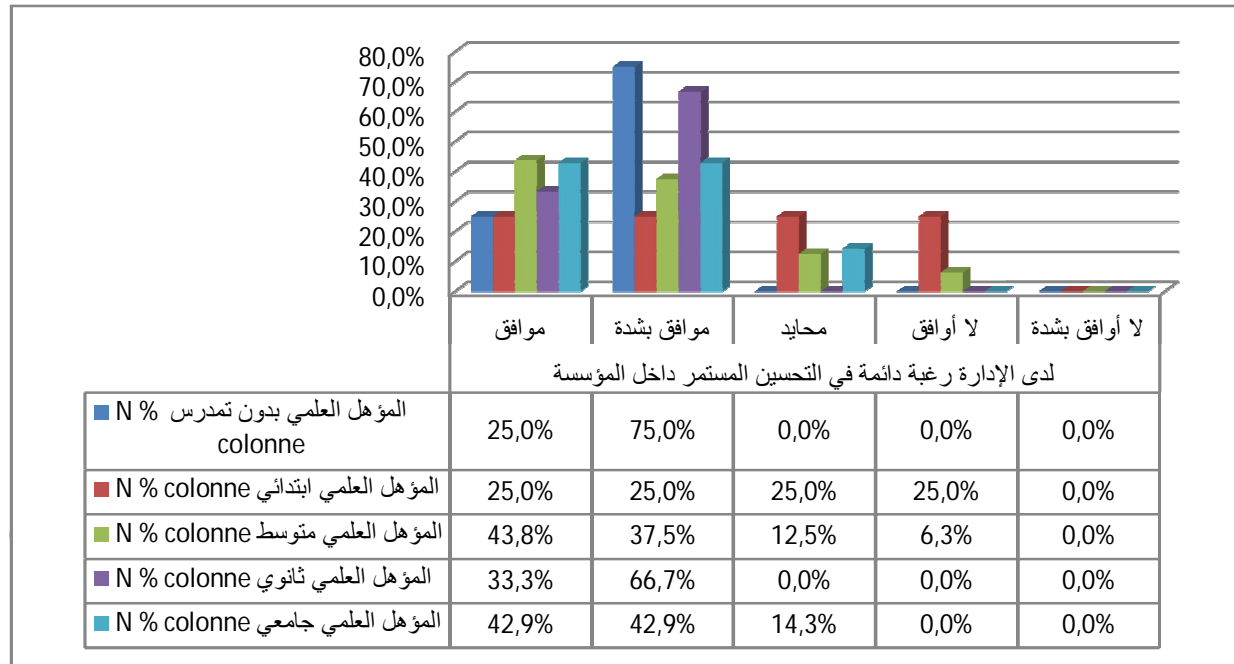
الشكل رقم (24): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة هناك مردودية لإدارة الموارد البشرية .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

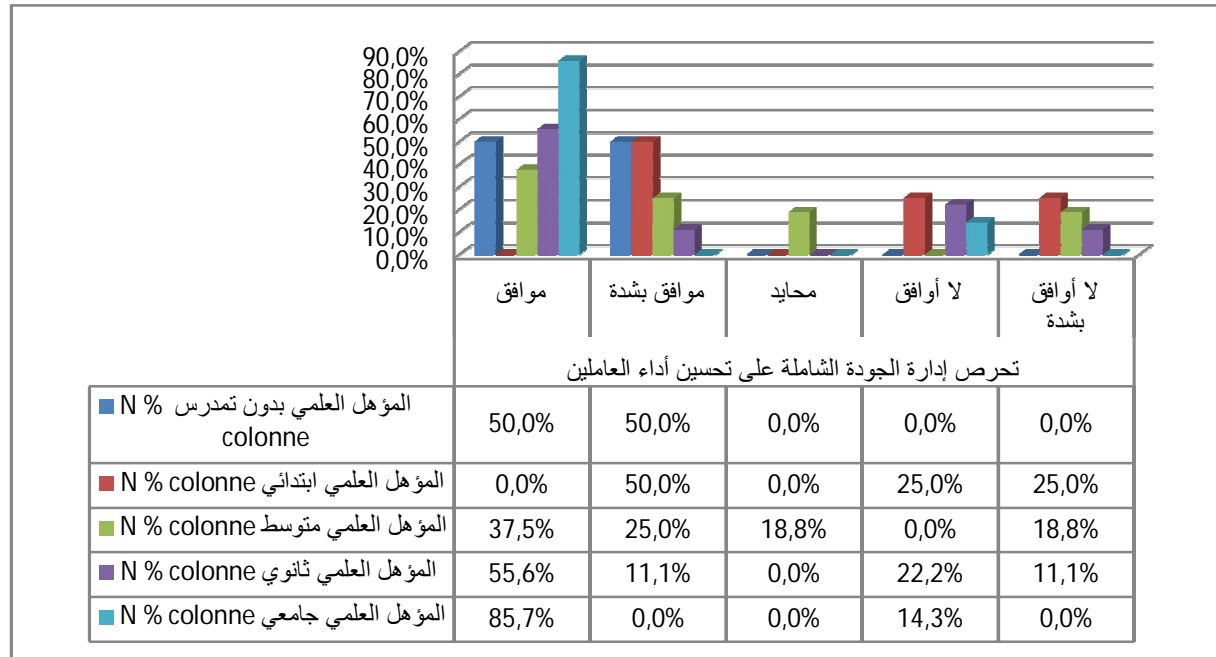
فكانت معظم إجابات موافق بشدة بنسبة 50% من المؤهل العلمي ابتدائي، و42.9% غير موافقين من المؤهل العلمي الجامعي، ولا أوافق بشدة بنسبة 75% من المؤهل العلمي بدون تدرّس، أي أن العمال غير راضين عن المنظمة في وجود مردودية خاصة بالعمال وعدم وجود نظام خاص بالأجور أو الحوافز على أساس الكفاءة.

الشكل رقم (25): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة لدى الإدارة رغبة دائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة.



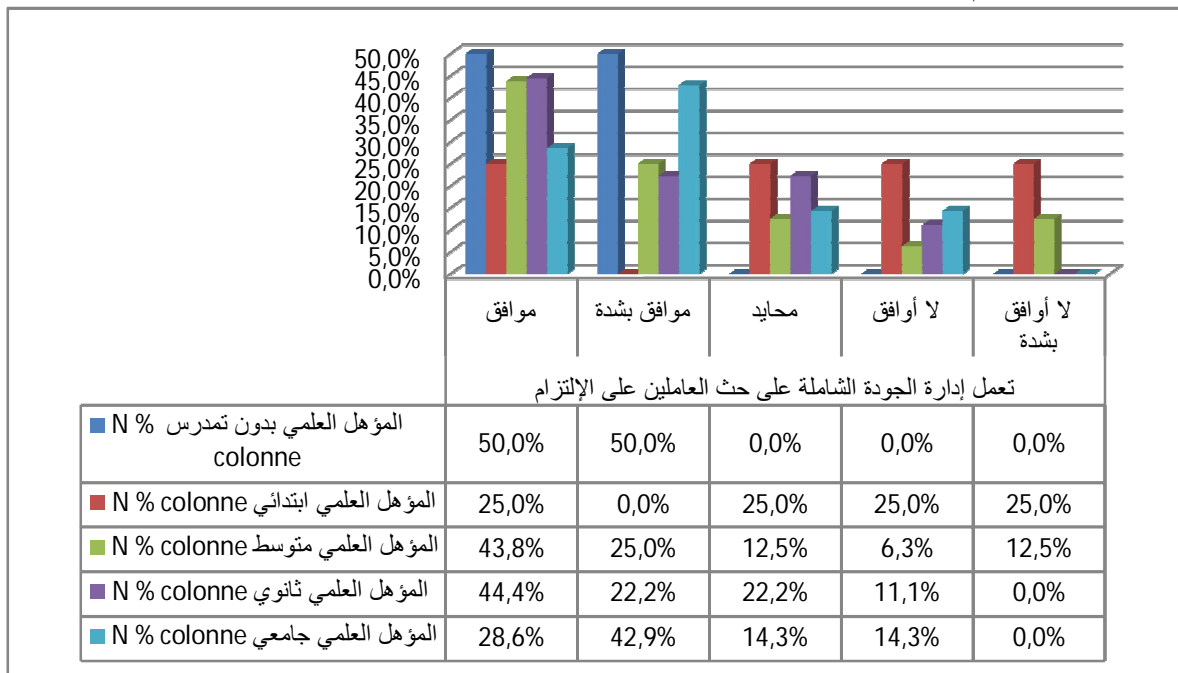
- حيث نلاحظ أن نسبة الإجابة للمؤهل العلمي الثانوي 66.7% موافقين بشدة وتليها نسبة 43.8% موافقين من المؤهل العلمي متوسط وكذلك نسبة 75% موافقين بشدة من المؤهل العلمي بدون تدرّس لأن الإدارة تعمل على تطوير المؤسسة وذلك من خلال كسب ثقة العمال من تحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم .

الشكل رقم (26): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة تحرص إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين .



نلاحظ أن أكبر نسبة هي 85.7% موافقين من المؤهل العلمي الجامعي وتليها المؤهل العلمي الثانوي بنسبة 55.6% موافقين أما بالنسبة للمؤهل العلمي بدون تدرّس فكانت الإجابة 50% لكل من موافق وموافق بشدة.

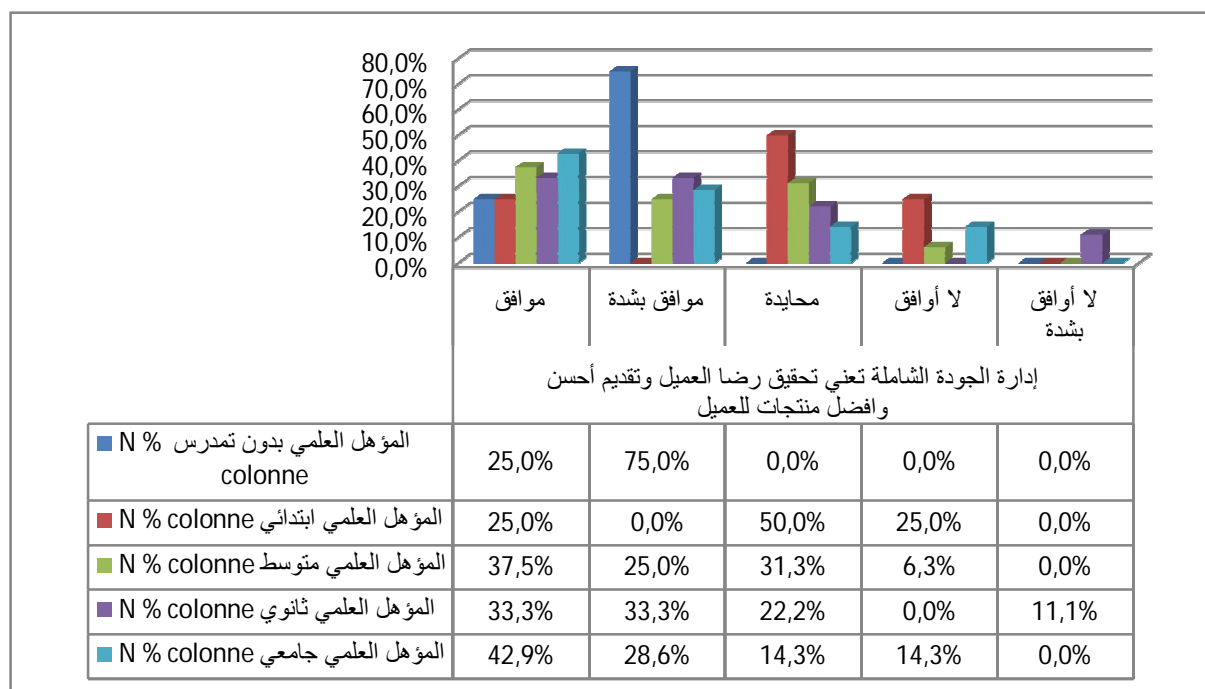
الشكل رقم (27): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة تعمل إدارة الجودة الشاملة على حث العاملين بالالتزام .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

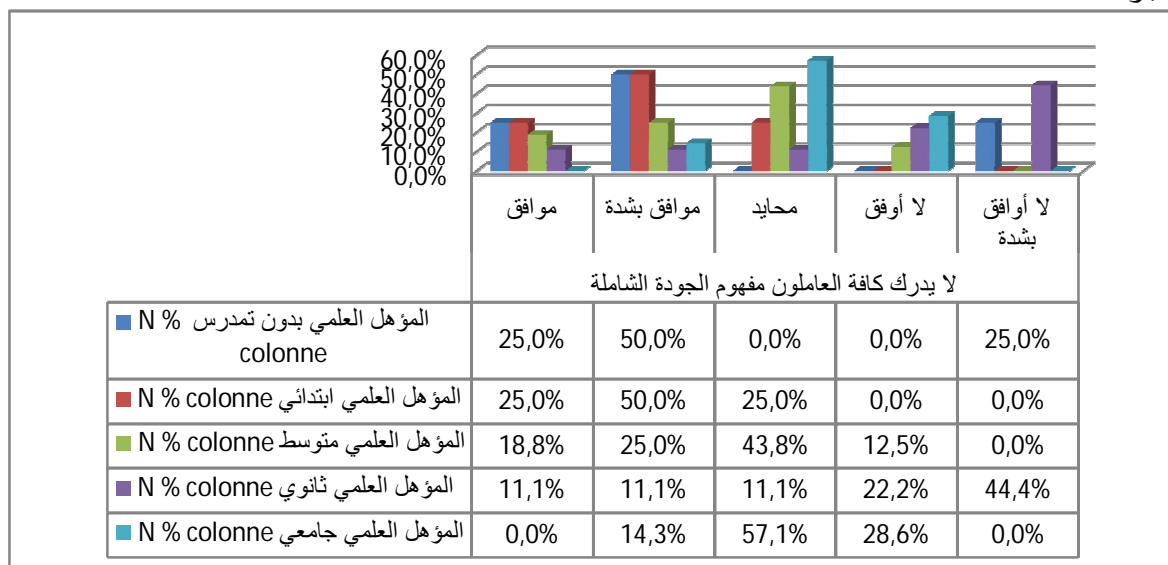
نلاحظ أن الإجابات كانت كالتالي 50% لكل من موافق وموافق بشدة للمؤهل العلمي بدون تدرّس ثم تليها 44.4% موافقين بالنسبة للمؤهل العلمي الثانوي ثم نسبة 43.8% موافقين للمؤهل العلمي المتوسط، ثم المؤهل العلمي الجامعي بنسبة 42.9% موافقين بشدة.

الشكل رقم (28): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل .



نلاحظ أن معظم الإجابات كانت عند المؤهل العلمي بدون تدرّس بنسبة 75% ثم تليها المؤهل العلمي الجامعي بنسبة 42.9% موافقين ثم المؤهل العلمي المتوسط 37.5% موافقين، أي أن المنظمة التي تتبنّى إدارة الجودة الشاملة تعتبر منظمة ناجحة وتحقق رضا العميل وتمثّل أعلى مواصفات الجودة.

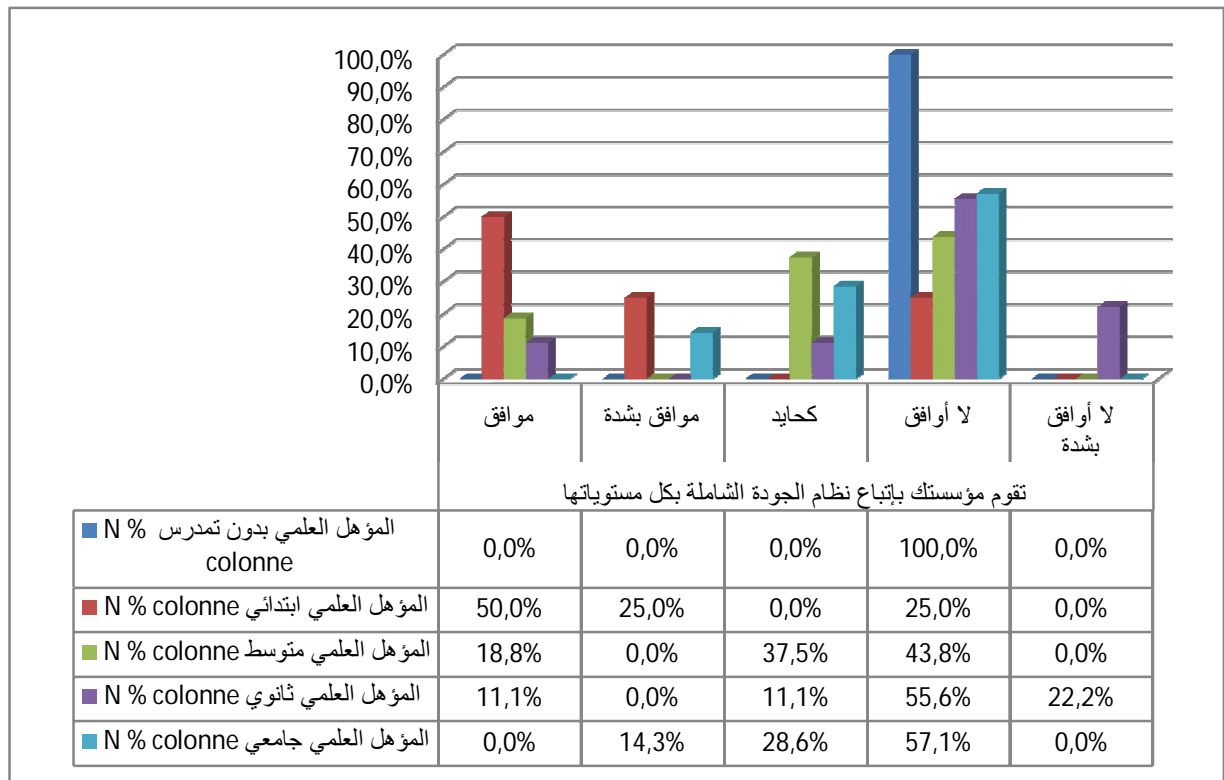
الشكل رقم (29): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة لا يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة الشاملة .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

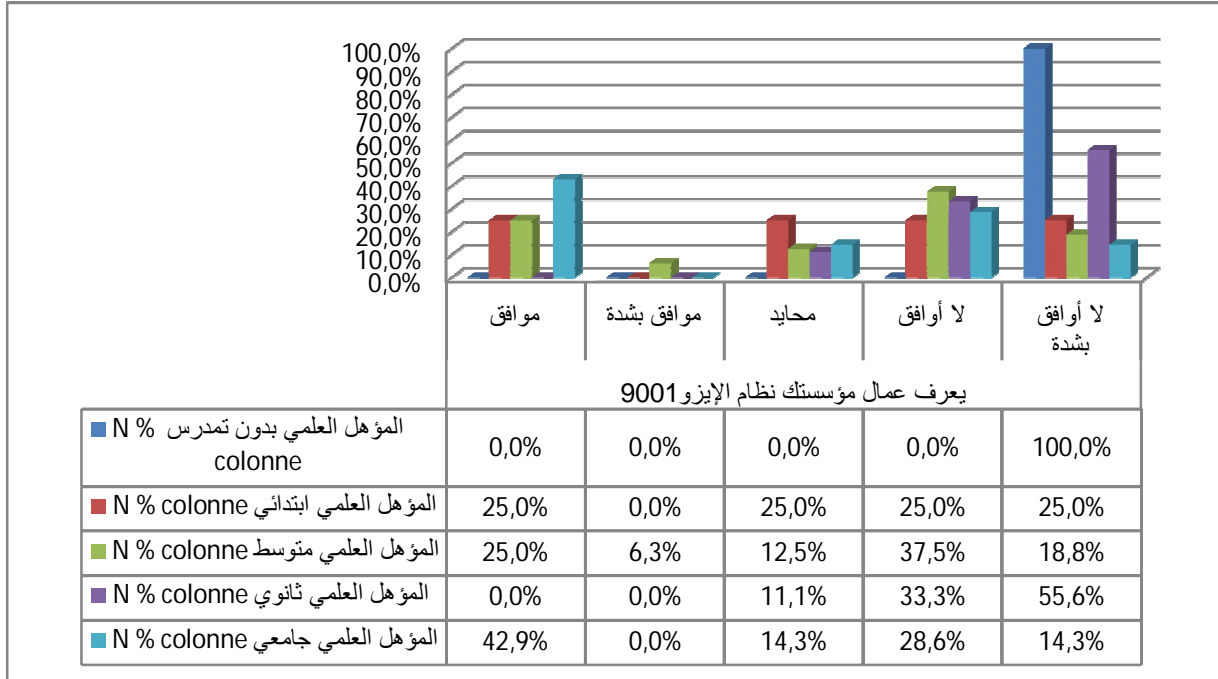
نلاحظ أن معظم الإجابات كانت محايد بنسبة 57.1% للمؤهل العلمي الجامعي وتليها نسبة 50% موافقين بشدة بالنسبة للمؤهل العلمي الابتدائي والمؤهل العلمي بدون تدرّس ثم نسبة 43.8% للمحايد للمؤهل العلمي المتوسط هذا راجع إلى أن المنظمة لم تتبن لنظام إدارة الجودة الشاملة لنقص في الإمكانيات والكفاءات التي توصلها إلى نظام الإيزو.

الشكل رقم (30): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة تقوم مؤسستك بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها.



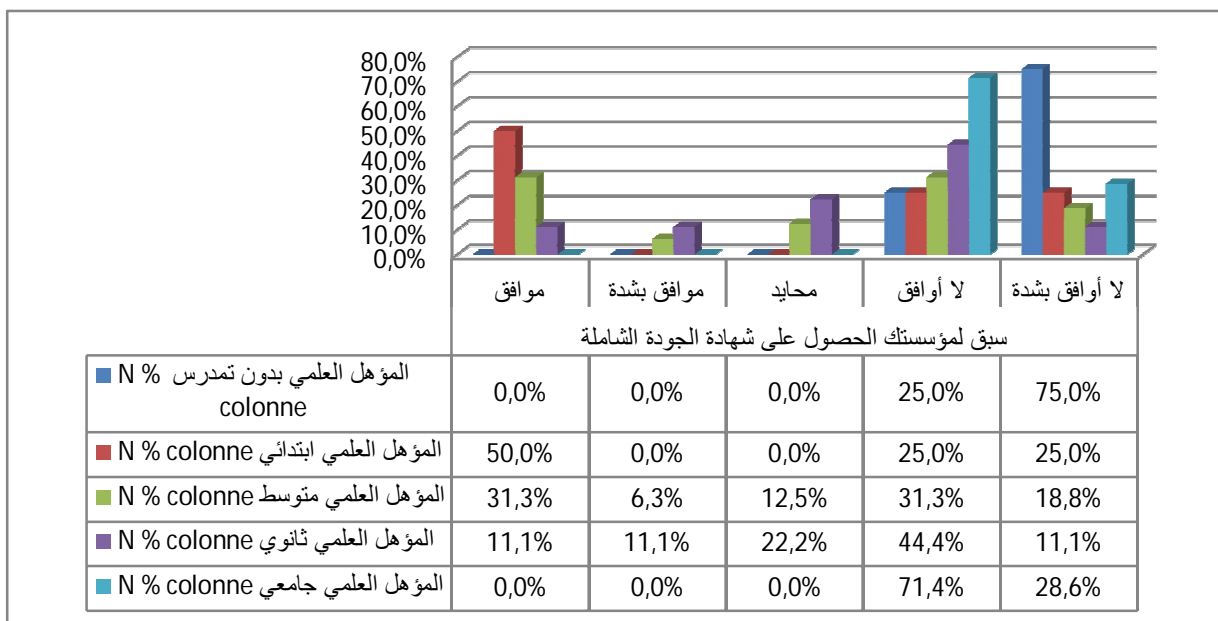
حيث كانت أكبر نسبة 100% غير موافقين للمؤهل العلمي بدون تدرّس وتليها نسبة 57.1% غير موافقين للمؤهل العلمي الجامعي وكذلك 55.6% غير موافقين للمؤهل العلمي ثانوي، ثم تليها المؤهل العلمي المتوسط بنسبة 43.8% لأن الجودة الشاملة هي برنامج يتماشى مع التطورات والتكنولوجيا الحديثة، أما المنظمة المدروسة فهي أقل مستوى من ذلك.

الشكل رقم (31): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يعرف عمال مؤسستك نظام الإيزو 9001.



حيث كانت الإجابات كالتالي: 42.9% موافقين بالنسبة للمؤهل العلمي الجامعي، أما بالنسبة للمؤهل العلمي المتوسط فكانت نسبته 55.6% غير موافقين بشدة وكانت أعلى نسبة هي 100% غير موافقين بشدة بالنسبة للمؤهل العلمي بدون تدرّس وذلك لنقص المعرفة لديهم وعدم كفاءتهم وعدم إتباع المنظمة لهذا البرنامج.

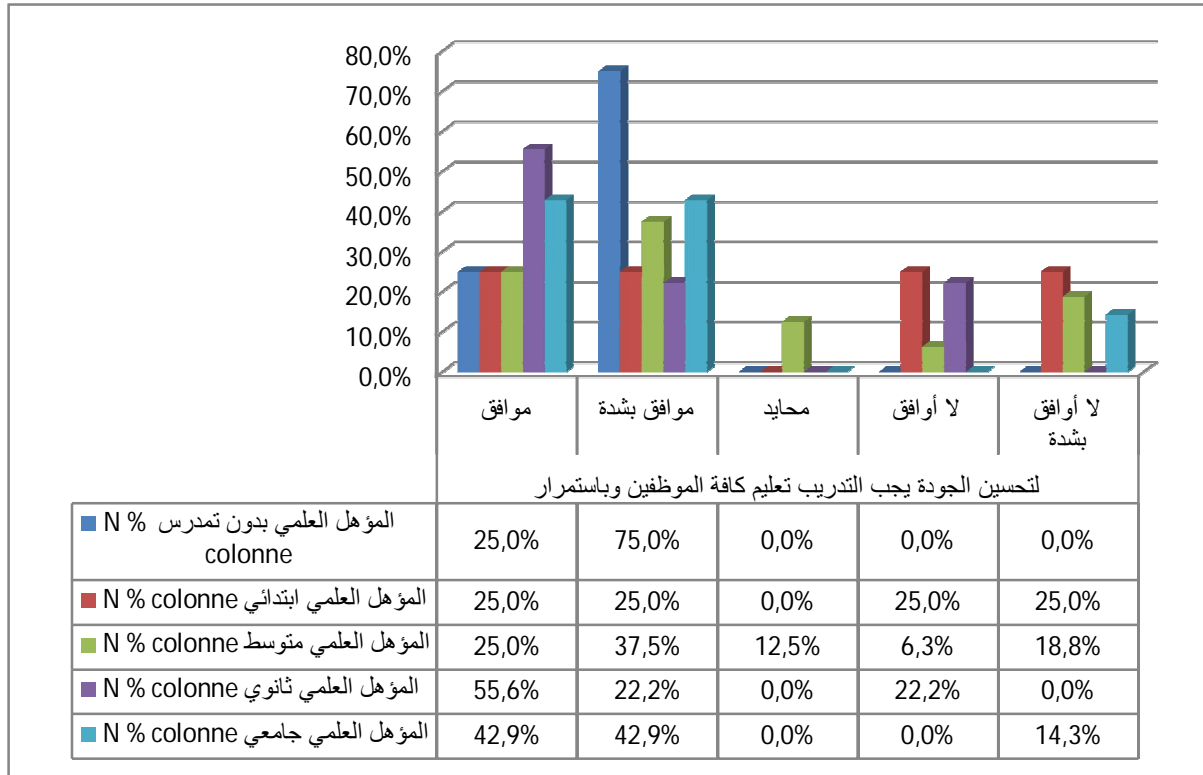
الشكل رقم (32): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة سبق لمؤسستك الحصول على شهادة الجودة الشاملة .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

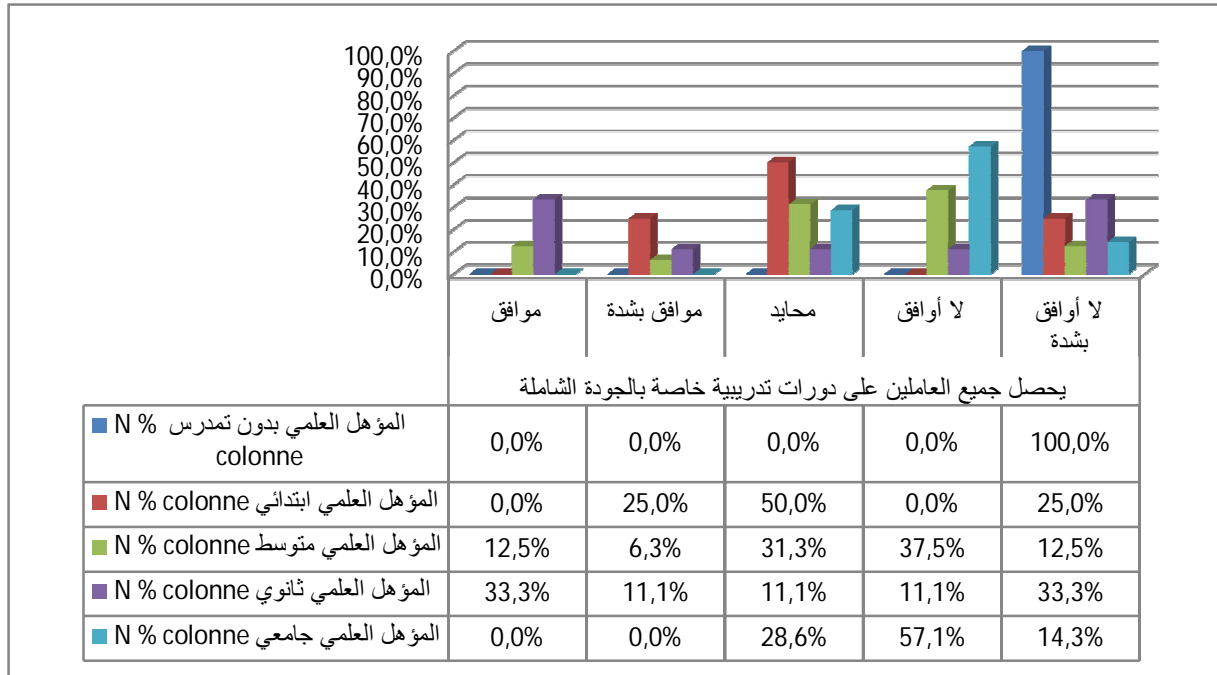
فكانت الإجابة بنسبة 71.4% لا أوافق للمؤهل العلمي الجامعي ثم المؤهل العلمي الابتدائي بـ 50% موافق وأكبر نسبة هي 75% غير موافق بشدة بالنسبة للمؤهل العلمي بدون تدرّس وهذا يعني أن المنظمة لم تحصل على شهادة الإيزو أو الجودة الشاملة من قبل لنقص كفاءاتها ومؤهلات الأفراد لديها.

الشكل رقم (33): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم كافة الموظفين وباستمرار.



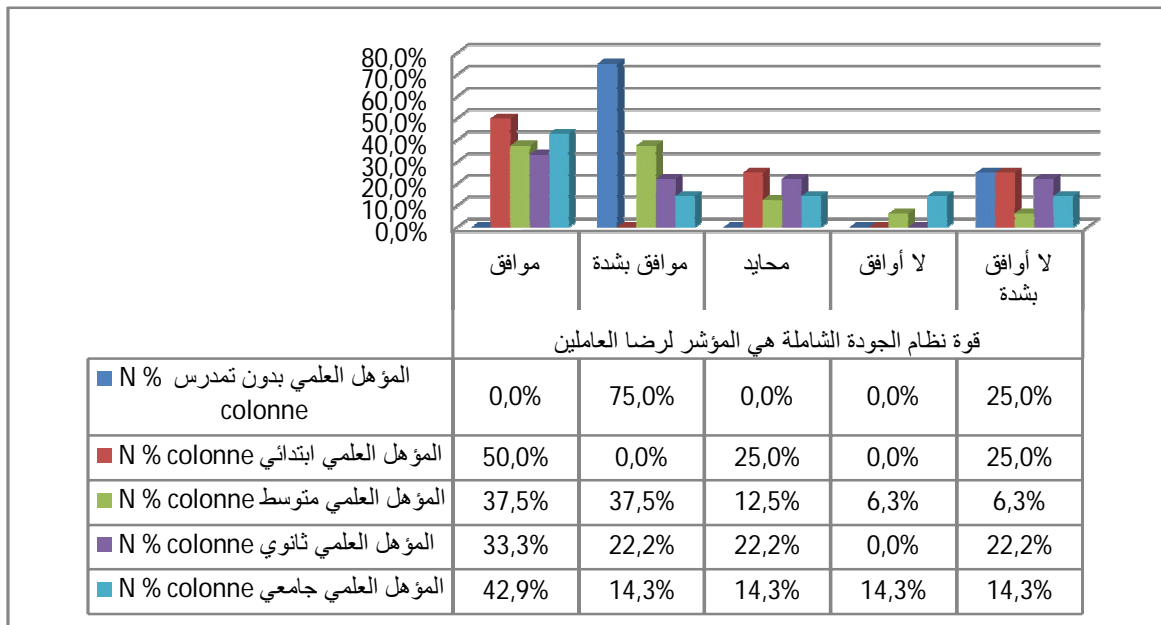
فكانت الإجابات كالتالي 55.6% هي نسبة الموافقين للمؤهل العلمي الثانوي أما المؤهل العلمي الجامعي بنسبة 85.8% ومقسمة بين موافق وموافق بشدة أما المؤهل العلمي بدون تدرّس فكانت 75% موافق بشدة وأخيرا المؤهل العلمي المتوسط بنسبة 37.5% موافق بشدة وهذا يدل على أن المنظمة تقوم بتدريب العامل للتطوير من معرفتهم وزيادة كفاءتهم المهنية وزيادة الأرباح والإنتاجية.

الشكل رقم (34): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يحصل جميع العاملين على دورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة.



فكانت إجاباتهم كالتالي: لا أوافق بشدة بنسبة 100% للمؤهل العلمي بدون مستوى ثم تليها 50% محايد للمؤهل العلمي الابتدائي وكذلك بالنسبة للمؤهل العلمي الجامعي بنسبة 57.1% لا أوافق وذلك لأن المنظمة لم تقم بأي نوع من التدريبات الخاصة بالجودة من أي شكل، أي نظام الجودة الشاملة لا يوجد بهذه المنظمة.

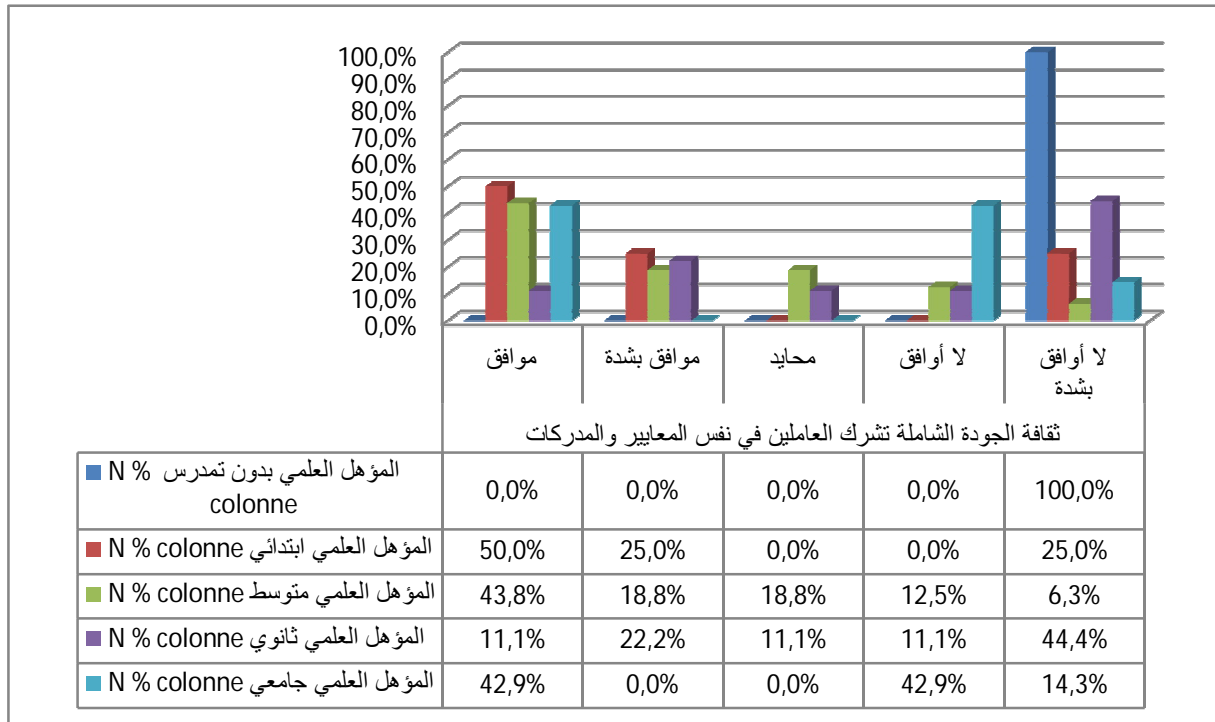
الشكل رقم (35): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة قوة نظام الجودة الشاملة هي المؤشر لرضا العاملين .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

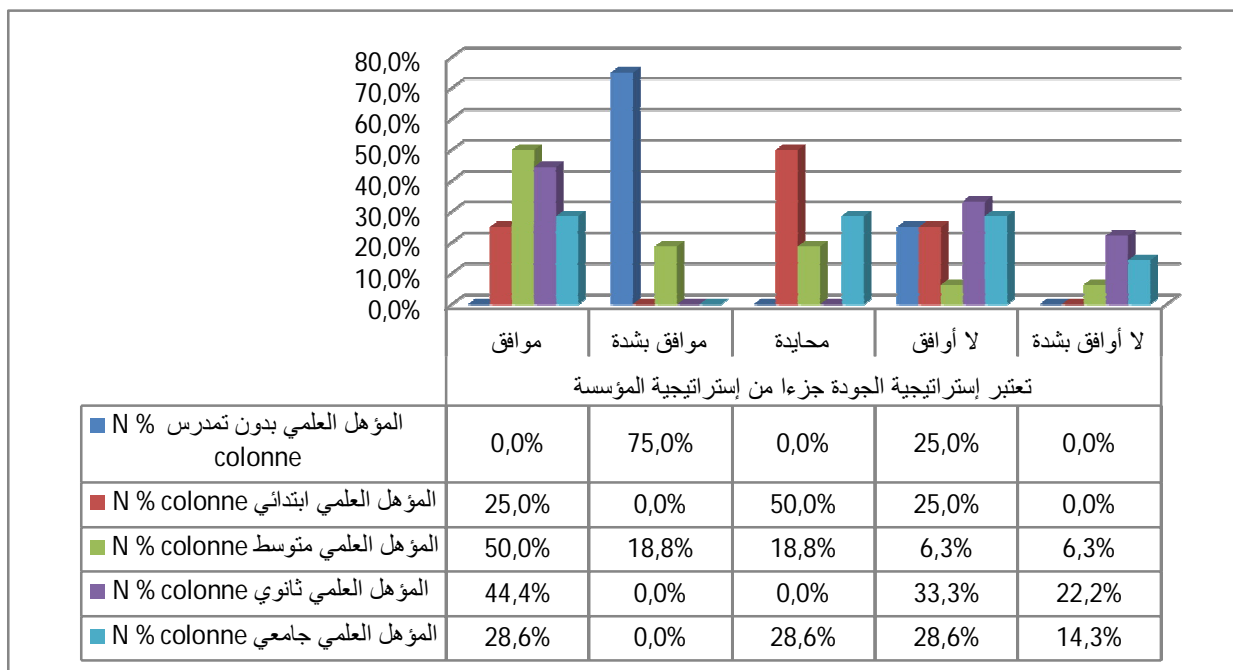
حيث كانت الإجابة عند المؤهل العلمي الجامعي بنسبة 57.2% موافق وموافق بشدة أما بالنسبة للمؤهل العلمي الثانوي فكانت 55.5% موافقين وموافقين بشدة وبعدها 75% من الموافقين بشدة لمؤهل العلمي بدون تدرّس وهذا راجع إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة ومدخلا للتطور الشامل والمستمر للأداء.

الشكل رقم (36): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة ثقافة الجودة الشاملة تشرك العاملين في نفس المعايير والمدرّكات .



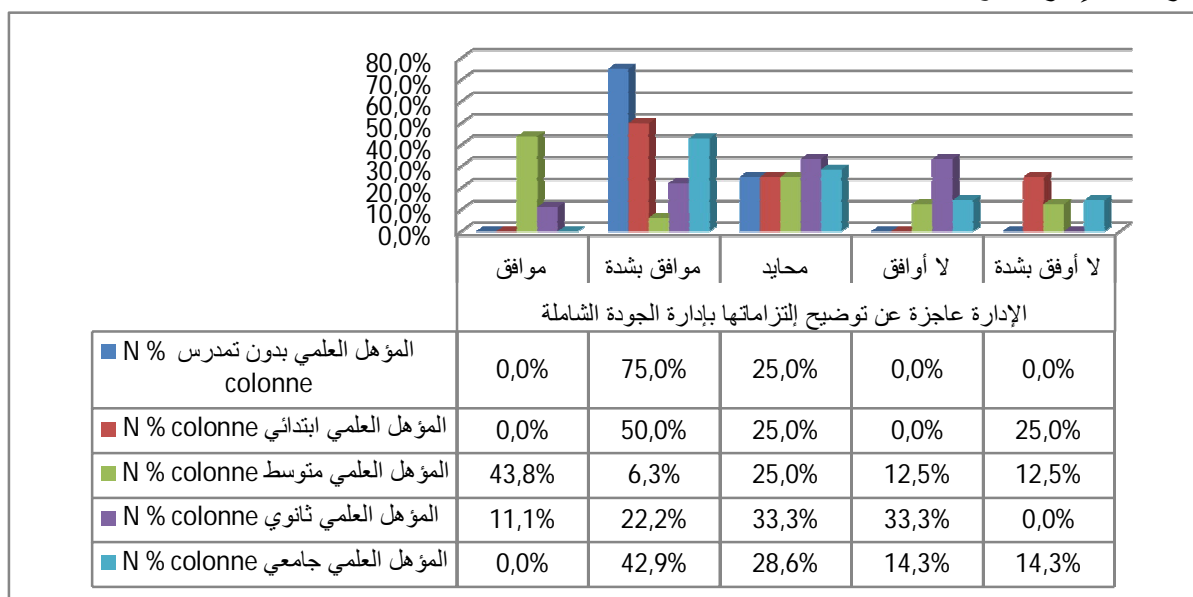
فكانت أكبر نسبة هي لا أوافق بشدة بنسبة 100% للمؤهل العلمي بدون تدرّس ثم تليها نسبة 50% موافقين للمؤهل العلمي ابتدائي وبعدها المؤهل العلمي الثانوي بنسبة 44.4% غير موافقين بشدة وأخيرا نسبة 42.9% موافقين للمؤهل العلمي الجامعي لأنه ثقافة الجودة الشاملة تقوم على التركيز العاملين من أجل الاستثمار في المعرفة وتكثيف الجهود وتطوير العنصر البشري لزيادة الإنتاجية وكسب رضا العميل.

الشكل رقم (37): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة تعتبر إستراتيجية الجودة الشاملة من إستراتيجية المؤسسة.



فكانت الإجابات بـ 75% موافقين بشدة المؤهل العلمي بدون تدرّس ثم تليها نسبة 50% محايد للمؤهل العلمي ابتدائي ثم 50% موافق للمؤهل العلمي المتوسط و 44.4% موافق المؤهل العلمي الثانوي وأخيرا المؤهل العلمي الجامعي بنسبة 28.6% موافق لأن المؤسسة التي تمتلك الجودة الشاملة تكون لها نجاحات باهرة من تطوير كفاءة ومهارة الموظفين لذلك تعتبر إستراتيجية الجودة جزءا من إستراتيجية المؤسسة.

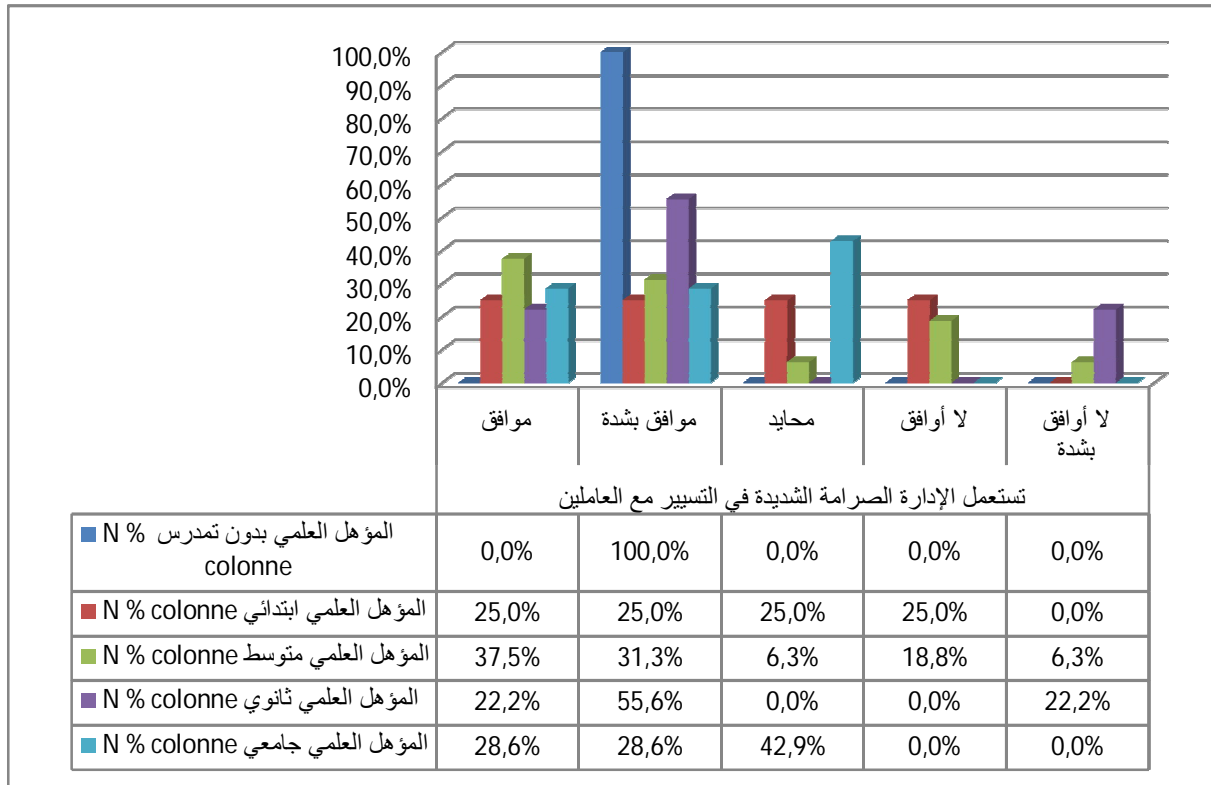
الشكل رقم (38): يوضح العلاقة بين المتغير المؤهل العلمي مع عبارة الإدارة عاجزة عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة.



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

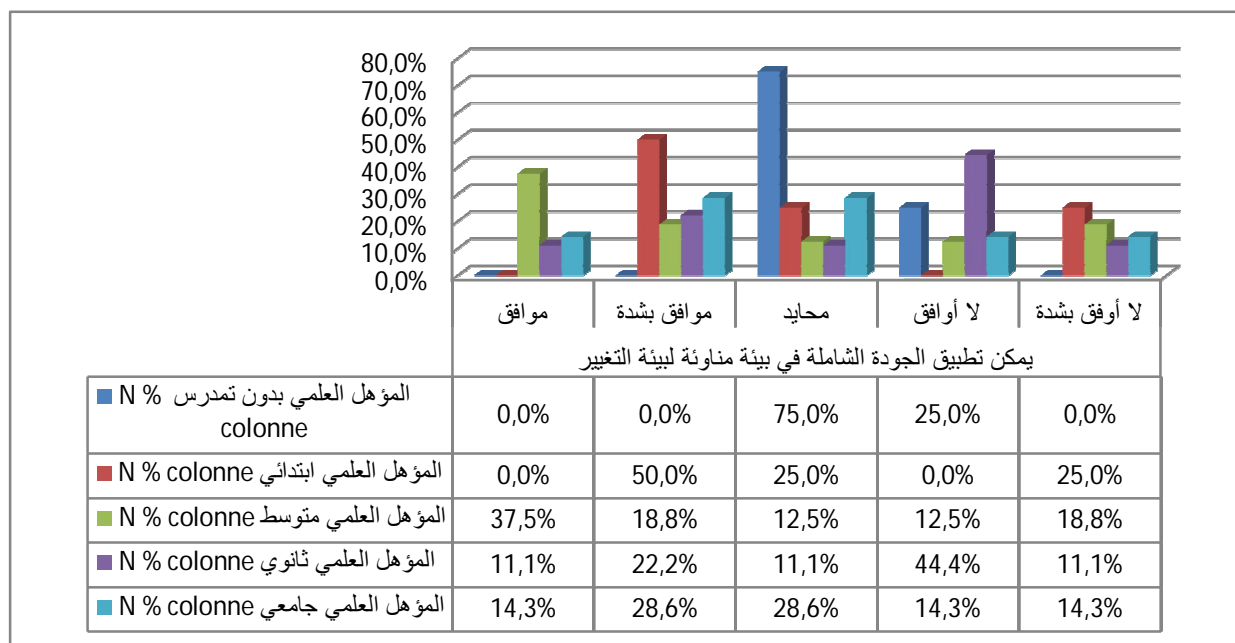
نلاحظ من خلال الرسم البياني أن أكبر نسبة إجابة هي موافق بشدة بنسبة 75% للمؤهل العلمي بدون تدرّس وتليها نسبة موافقين للمؤهل العلمي الابتدائي ثم 43.8% موافقين للمؤهل العلمي المتوسط موافقين بشدة، لأنها تهدف إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقبال من الوقت والجهد الضائع.

الشكل رقم (39): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين.



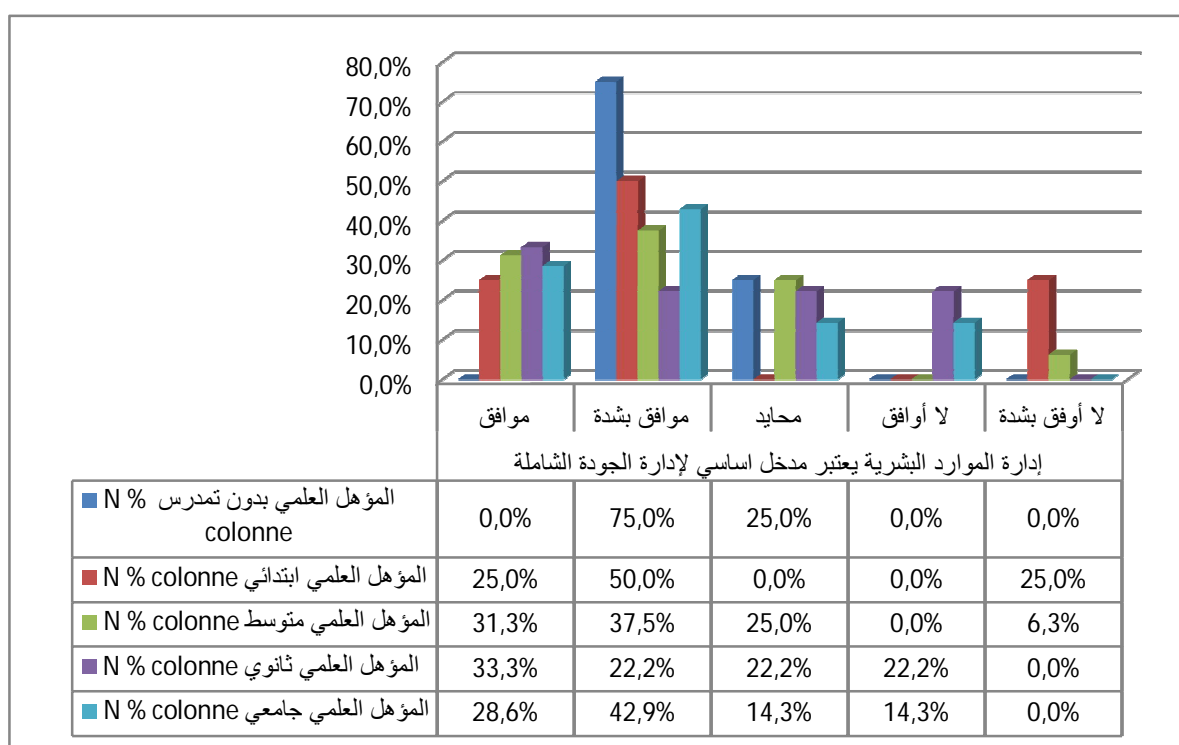
حيث نلاحظ أن معظم الإجابات كانت بموافق بشدة بنسبة 100% للمؤهل العلمي بدون تدرّس وبنسبة 77.8% موافقين وموافقين بشدة للمؤهل العلمي الثانوي مقسمة إلى قسمين 55.6% موافقين بشدة و22.2% موافقين، ثم تليها نسبة 68.8% موافقين بشدة بالنسبة للمؤهل العلمي المتوسط، أما المؤهل العلمي الجامعي فكانت النسبة 57.2% موافقين بشدة على التوالي أي 28.6% موافقين و28.6% موافقين بشدة.

الشكل رقم (40): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة يمكن تطبيق الجودة الشاملة في بيئة مناوئة لبيئة التغيير .



فلاحظ أن 50% موافقين وبشدة للمؤهل العلمي الابتدائي أما المؤهل العلمي بدون تدرّس فكانت 75% محايد وثم تليها نسبة 44.4% غير موافقين للمؤهل العلمي الثانوي ثم 37.5% موافقين للمؤهل العلمي المتوسط أما المؤهل العلمي الجامعي فكانت نسبة الموافقة بشدة 28.6%.

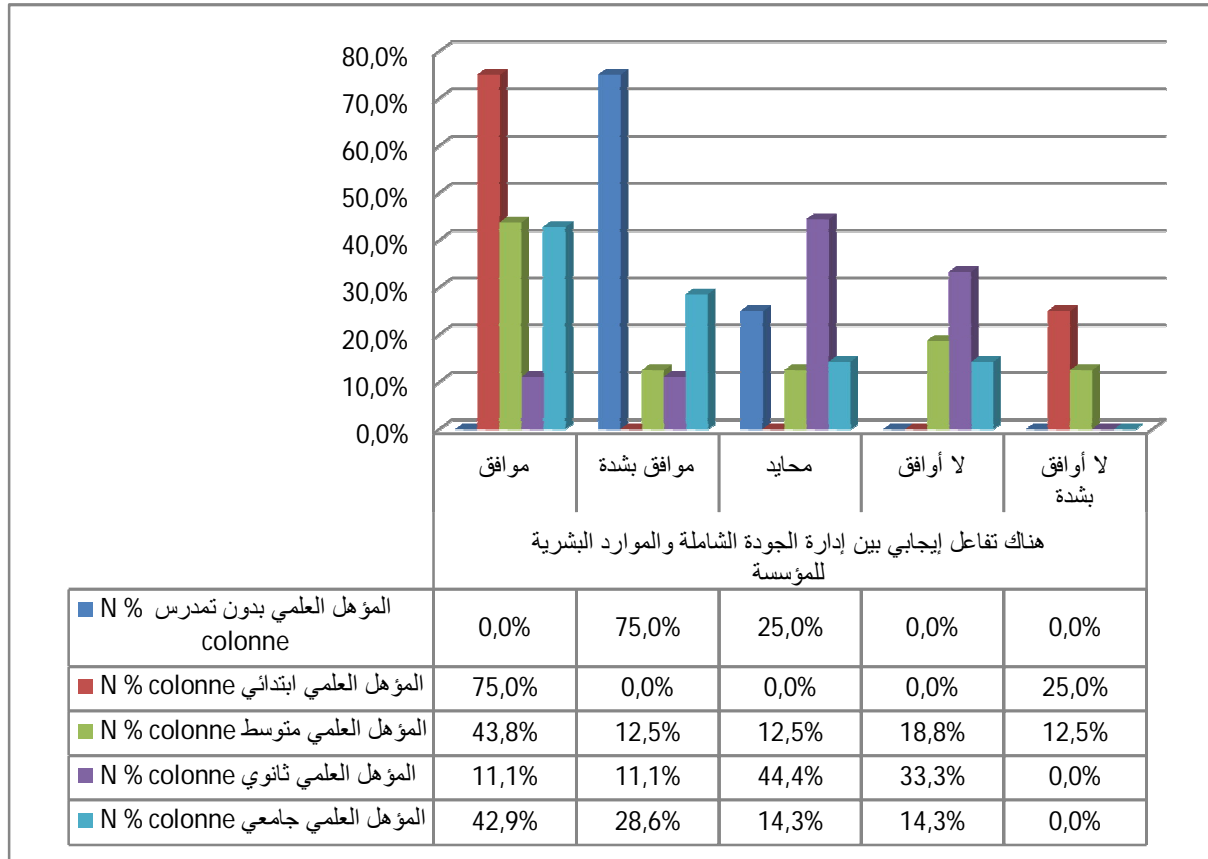
الشكل رقم (41): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة إدارة الموارد البشرية يعتبر مدخل أساسي لإدارة الجودة الشاملة .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

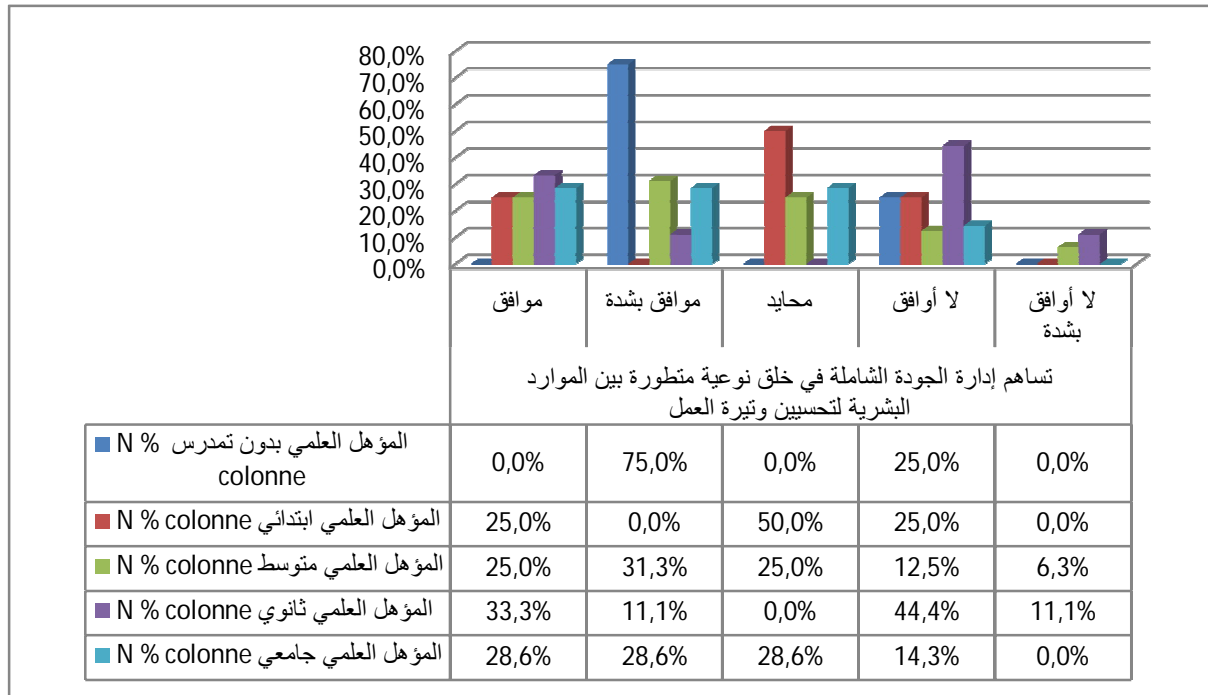
حيث نلاحظ معظم الإجابات بموافق بشدة بنسبة 50% للمؤهل العلمي الابتدائي، و37.5% للمؤهل العلمي المتوسط و33.3% موافقين للمؤهل العلمي الثانوي أما بالنسبة للمؤهل العلمي الجامعي فكانت 42.9%.

الشكل رقم (42): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة هناك تفاعل إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية للمؤسسة .



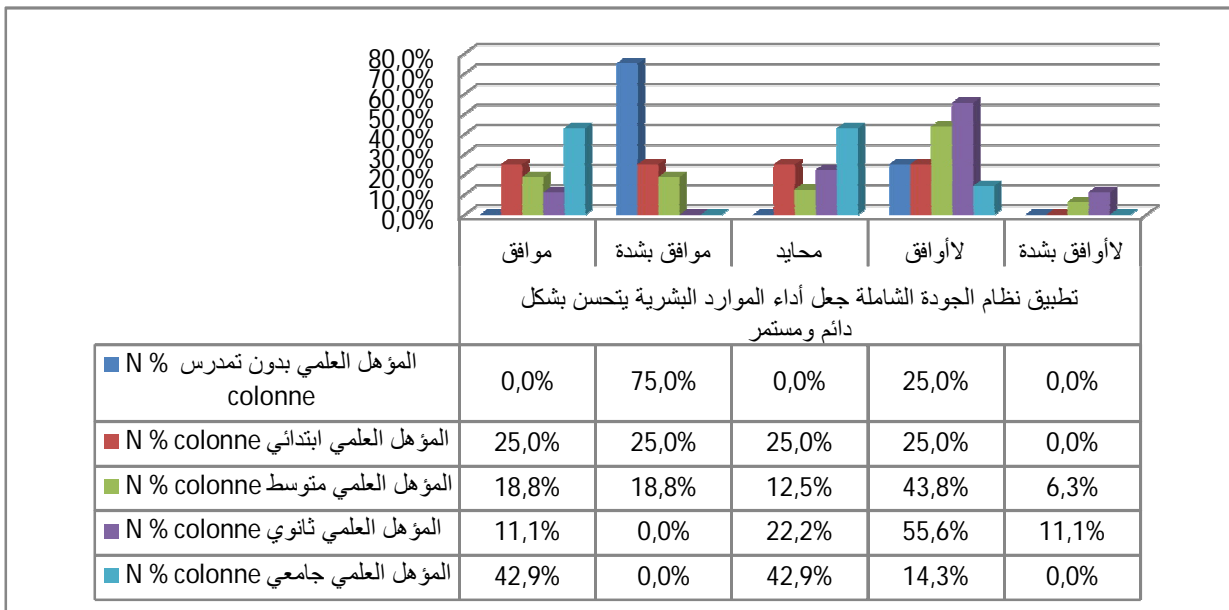
فكانت الإجابات كالتالي 75% موافقين بالنسبة مع المؤهل العلمي الابتدائي، و43.8% موافقين مع المؤهل العلمي المتوسط و42.9% موافقين العلمي الجامعي وكانت النسبة للمهل العلمي الثانوي بـ 44.4% محايد.

الشكل رقم (43): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تساهم إدارة الجودة الشاملة في خلف نوعية متطورة بين الموارد البشرية لتحسين وتيرة العمل.



حيث نجد أن الإجابة كانت بنسبة 75% موافقين بشدة عند الموظفين ذوي المستوى بدون تدرّس وبعدها نسبة 50% محايد للموظفين ذوي المؤهل العلمي الابتدائي وتليها نسبة 44.4% غير موافقين بالنسبة للمؤهل العلمي الثانوي، أما بالنسبة للموظفين الجامعيين فكانت النسب متساوية حيث كانت على التوالي 28.6% موافقين و 28.6% موافقين بشدة و 28.6% محايد و 14.20% غير موافقين.

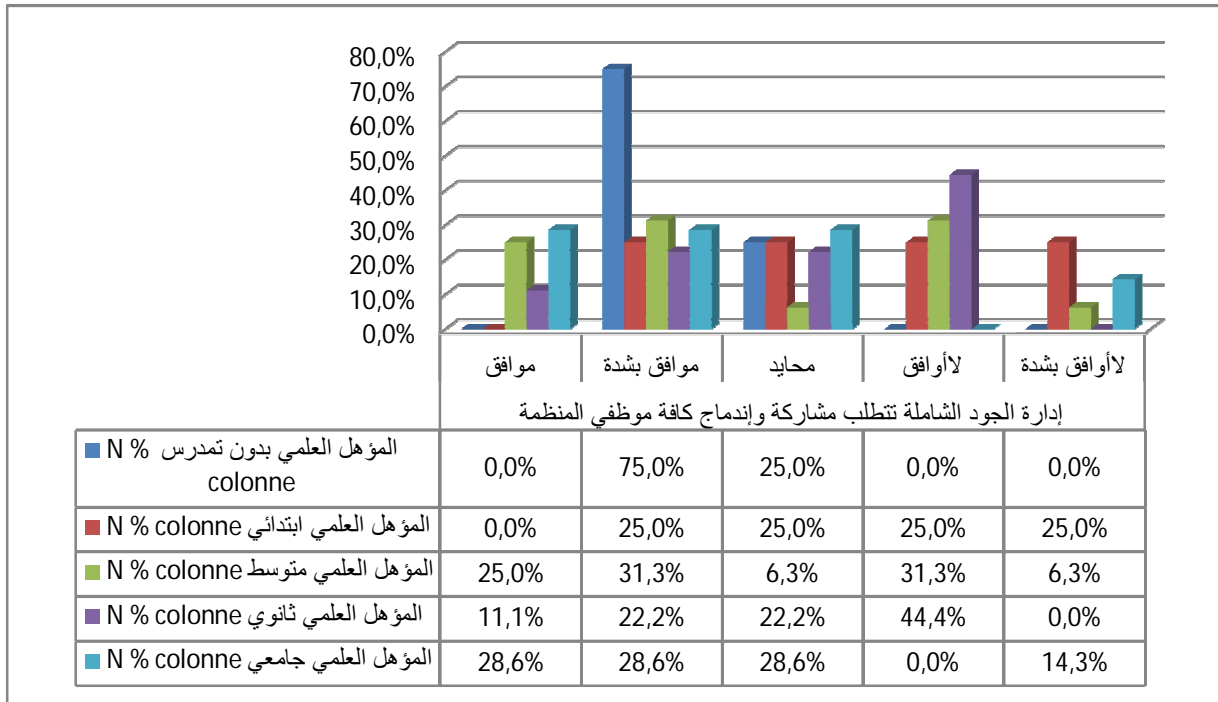
الشكل رقم (44): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداء الموارد البشرية يتحسن بشكل دائم ومستمر.



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

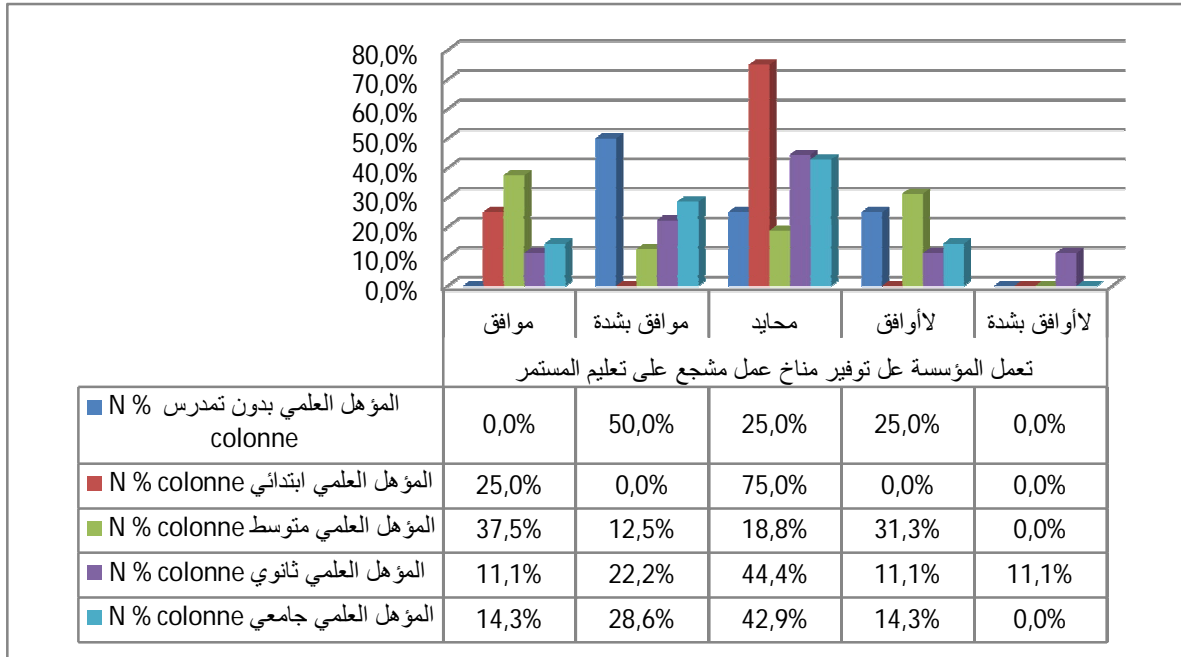
فكانت الإجابة 42.9% موافقين و 42.9% محايد بالنسبة للموظفين ذوي المؤهل العلمي الجامعي أما بالنسبة للموظفين ذوي المؤهل العلمي الثانوي فكانت 55.6% غير موافقين و 22.2% محايد والموظفين الذين يحملون المؤهل العلمي المتوسط كانت نسبة 43.8% غير موافقين وهذا ما يدل على أن الموظفين غير راضين على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (45): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة .



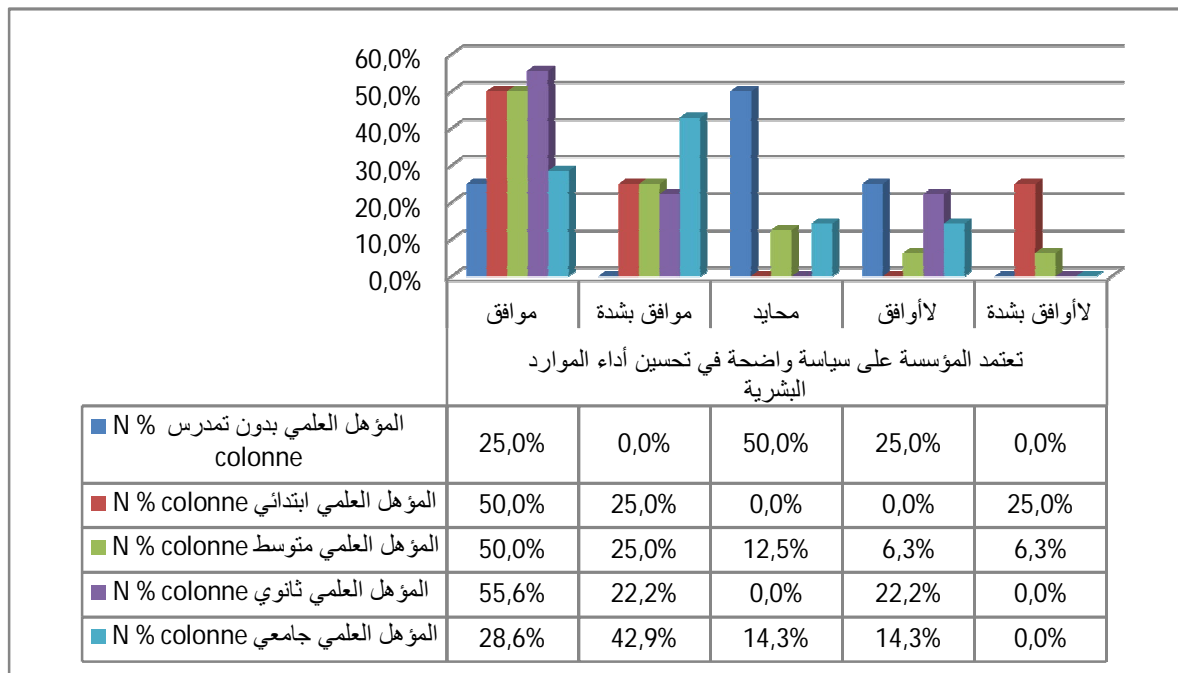
حيث كانت نسبة الإجابة بـ 56.3% موافقين بشدة بالنسبة للموظفين ذوي المؤهل العلمي المتوسط وبنسبة 57.2% كذلك موافقين وموافقين بشدة بالنسبة للمؤهل العلمي الجامعي وهذا ما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة تساعد الموظفين في الاندماج والمشاركة داخل المنطقة وذلك لزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة داخل هذه المنظمة.

الشكل رقم (46): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر .



حيث نلاحظ معظم الإجابات محايد بنسبة 75% للموظفين ذوي المؤهل العلمي الابتدائي وبنسبة 44.4% للموظفين ذوي المؤهل العلمي الثانوي وبنسبة 42.9% للموظفين ذوي المؤهل العلمي الجامعي وذلك لأن المنظمة لم توفر لهم المناخ المناسب والمشجع على التعليم المستمر .

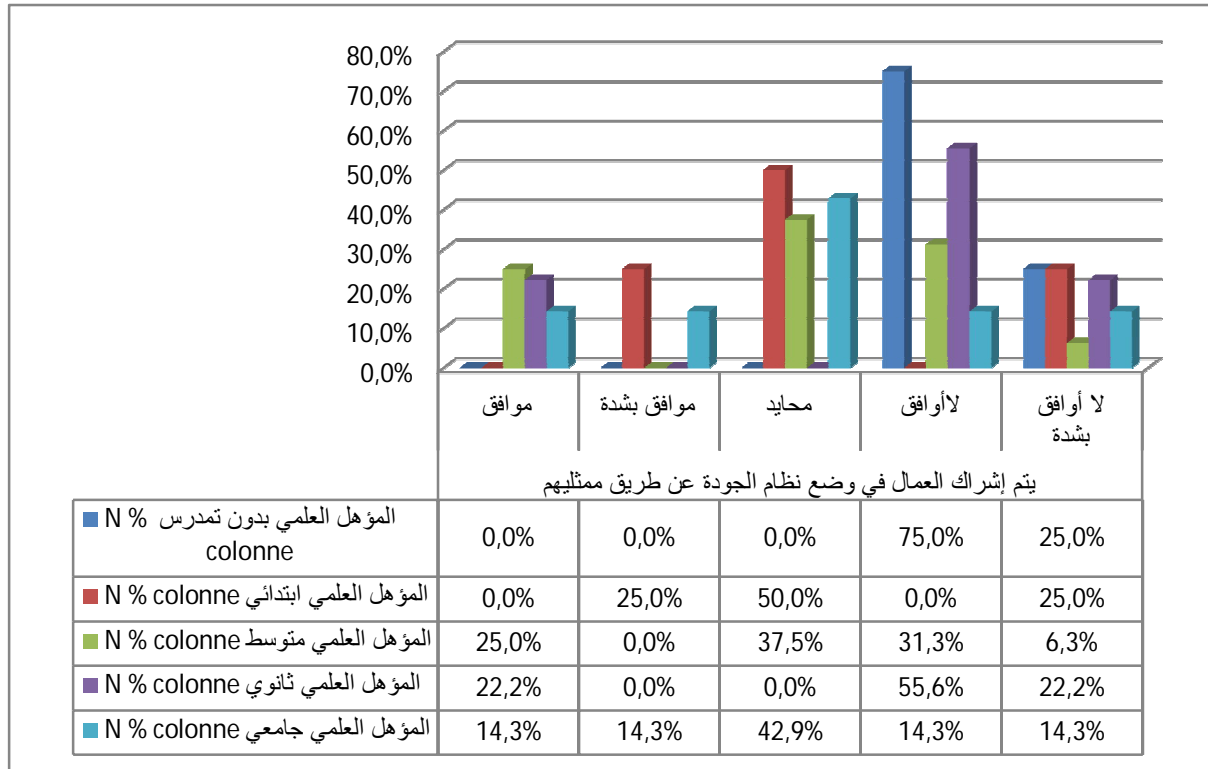
الشكل رقم (47): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين أداء الموارد البشرية .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

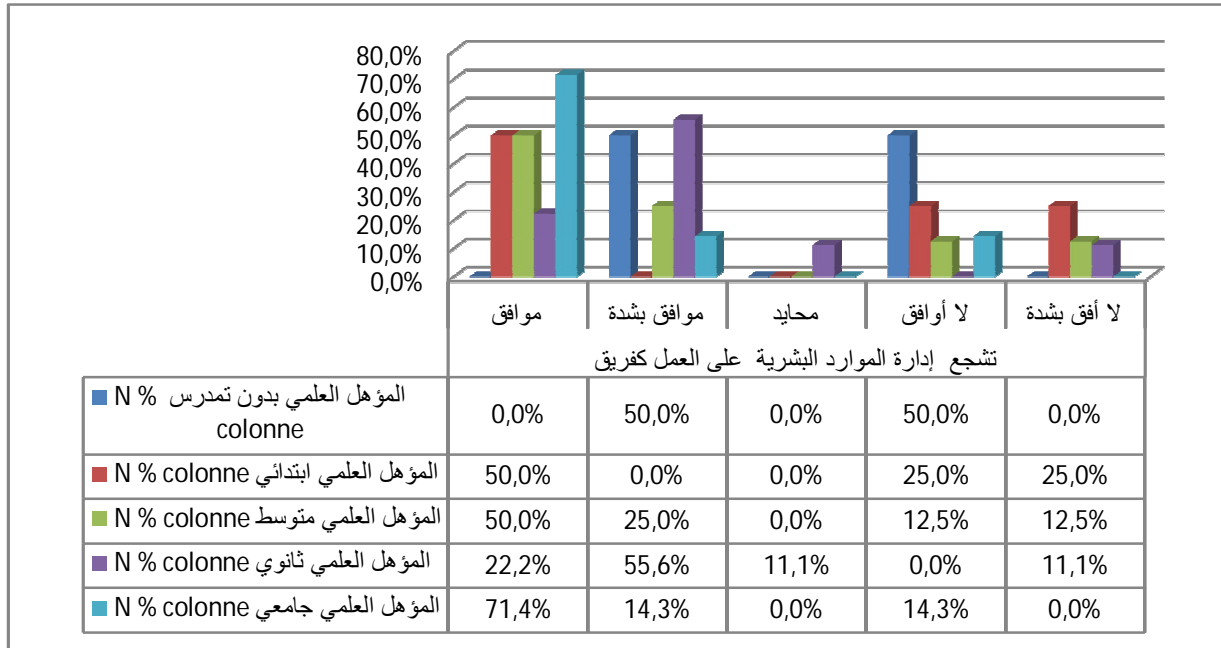
حيث كانت الإجابة كالتالي بالنسبة للمؤهل العلمي الثانوي بنسبة 55.6% موافقين وتليها 50% موافقين للموظفين ذوي المؤهل العلمي المتوسط وتليها 50% موافقين للموظفين ذوي المؤهل العلمي الابتدائي وبعدها 42.9% موافقين بشدة للموظفين ذوي المستوى الجامعي وهذا راجع إلى أن العنصر البشري هو الأساس والضرورة للمنظمة لذلك لا بد من تحسين أدائه للزيادة الأرباح والإنتاجية والكفاءات داخل المنظمة.

الشكل رقم (48): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة يتم إشراك العمال في وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم .



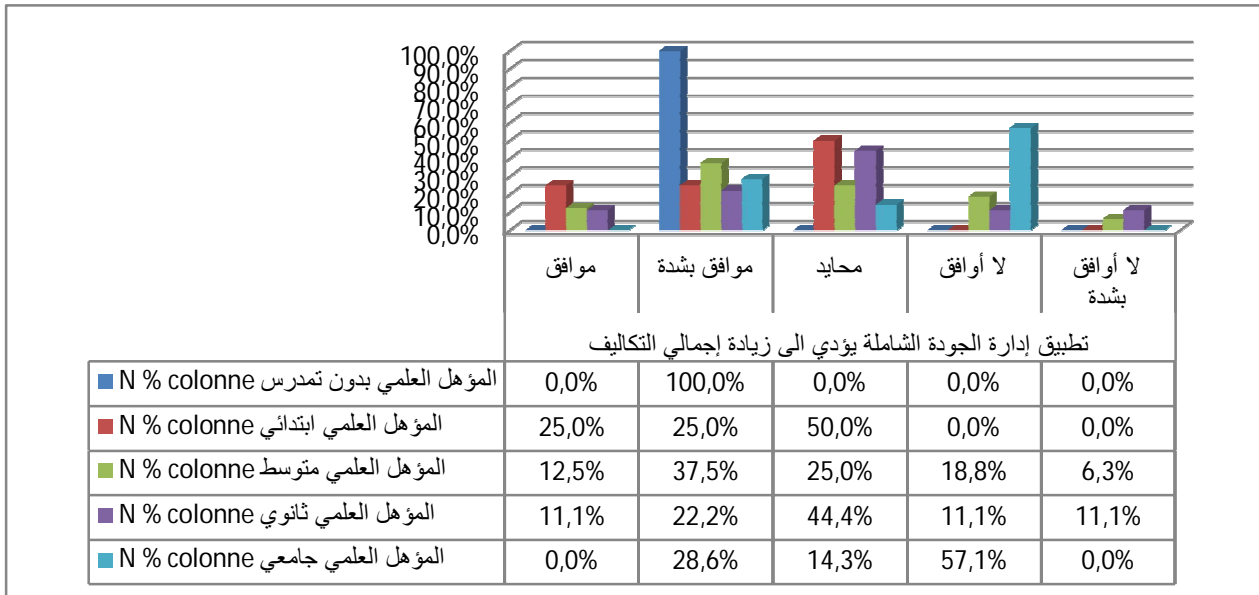
حيث نلاحظ من خلال الرسم البياني أنه معظم الإجابات كانت بنسبة 75% غير موافقين بالنسبة للمؤهل العلمي بدون تدرّس وتليها نسبة 55.6% غير موافقين للموظفين ذوي المستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانوا محايدين بنسبة 42.9% وهذا راجع لأن المنظمة لا تشرك جميع أفرادها في وضع نظام الجودة لمستواهم العلمي المتدني لأن أكثر العمال هم عمال مهنيين وأعاون أمن.

الشكل رقم (49): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تشجيع إدارة الموارد البشرية على العمل كفريق.



حيث نلاحظ من خلال الرسم البياني أن أكبر نسبة 71.4% موافقين للموظفين الذين مستواهم جامعي وتليها نسبة 55.6% موافقين وبشدة للمستوى الثانوي وأما المستوى الابتدائي والمتوسط فكانت نفس النسبة 50% موافقين وهذا راجع إلى ضرورة إشعار عضو في فريق العمل بالمسؤولية وتحفيز وتشجيع العاملين بكافة الوسائل وضرورة تعليم وتدريب جميع الأفراد في فريق عمل لتحسين وتطوير قدراتهم وزيادة الكفاءة الإدارية.

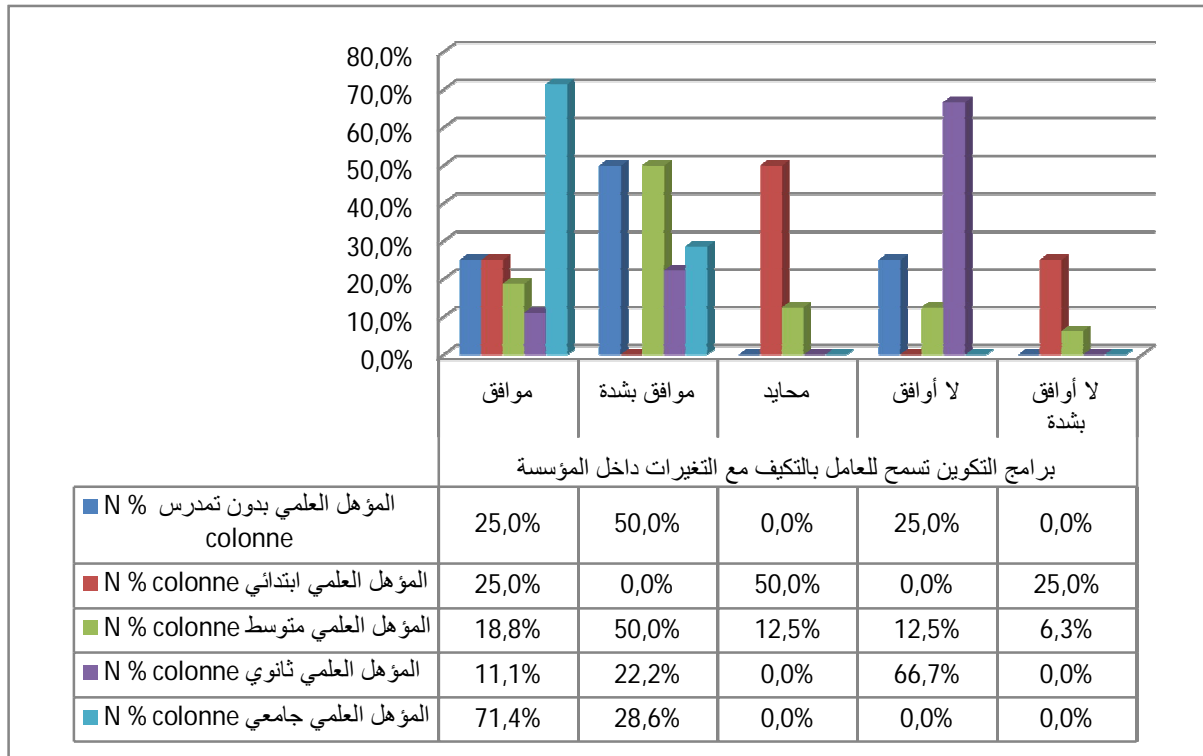
الشكل رقم (50): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة إجمالي التكاليف.



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

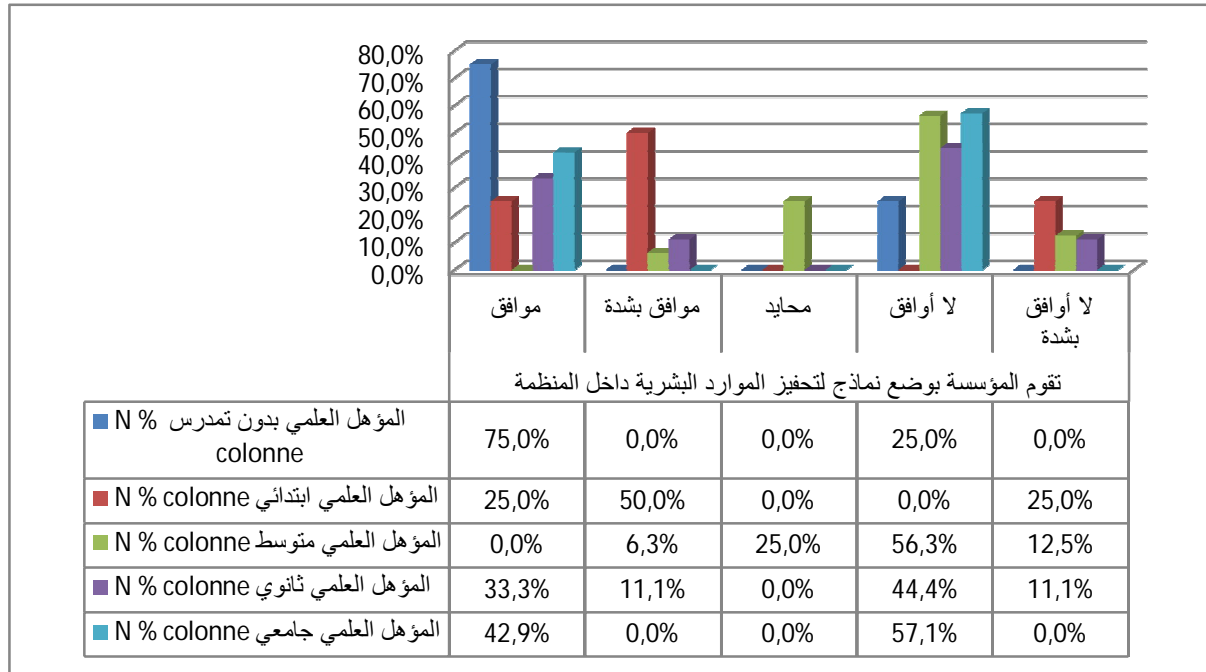
حيث نلاحظ أن الموظفين ذوي المستوى الجامعي كانت إجاباتهم بلا أوافق بنسبة 57.1% أما الموظفين الذين مستواهم ثانوي فكانت إجاباتهم محايد بنسبة 44.4% وتليها المستوى المتوسط بنسبة 37.2% موافقين بشدة هذا لأن إدارة الجودة الشاملة تزيد من تطوير وكفاءة المنظمة فقط ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة وكذلك ضعف مستوى التحفيز والذي بدوره يؤدي إلى ضعف الإلتزام الوظيفي.

الشكل رقم (51): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبرة برامج التكوين تسمح للعامل بالتكيف مع التغيرات داخل المؤسسة.



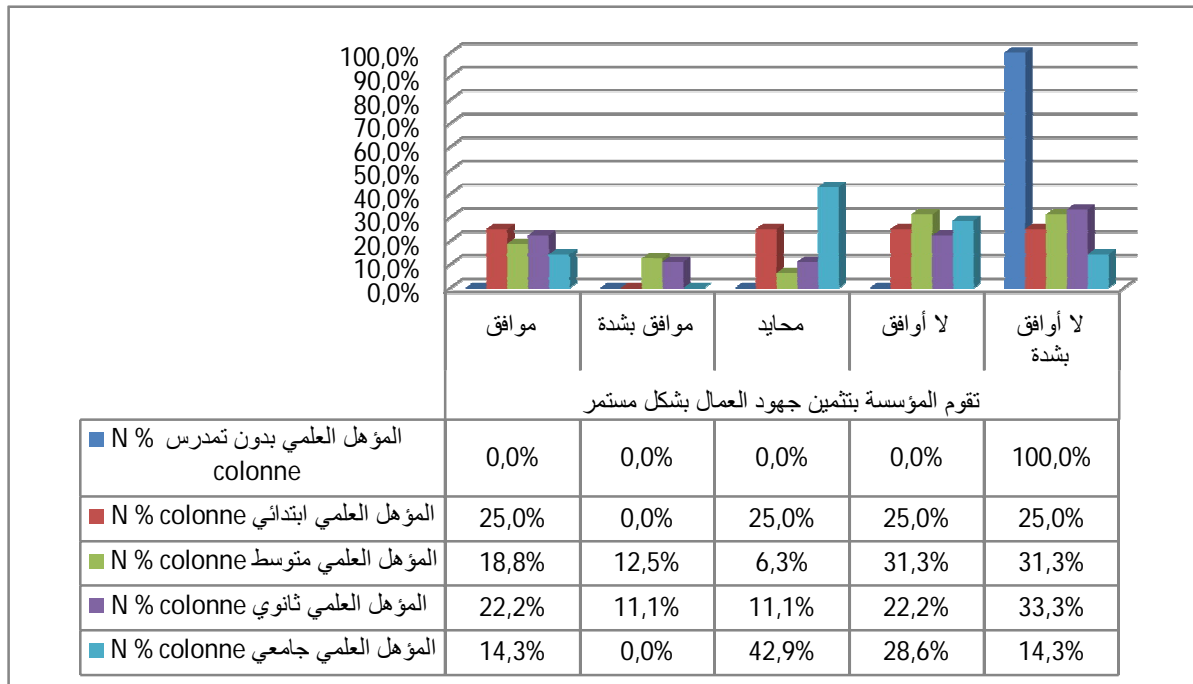
نلاحظ من خلال الرسم البياني أن أكبر نسبة إجابة هي 71.4% موافقين بالنسبة لذوي المستوى الجامعي أما المستوى الثانوي فهي 66.7% غير موافقين ونجد نسبة 50% موافقين وبشدة للمستوى المتوسط وهذا راجع إلى أن برامج التكوين بالمؤسسة تقوم بها فئة معينة فقط داخل المنظمة دون أخرى لذلك نجد الإجابات مختلفة.

الشكل رقم (52): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي مع عبارة تقوم المؤسسة بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة .



فلاحظ أن الموظفين المستوى الجامعي أجابوا بلا أوافق بنسبة 57.1% وتليها الموظفين ذوي المستوى المتوسط بنسبة 56.3% بلا أوافق ومن ثم الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 44.4% بلا أوافق فلاحظ أنم معظم العمال غير موافقين على نماذج التحفيز للموارد البشرية داخل المنظمة وهذا راجع إلى أن المنظمة تلبي احتياجاتها دون النظر إلى احتياجات الفرد العامل بها.

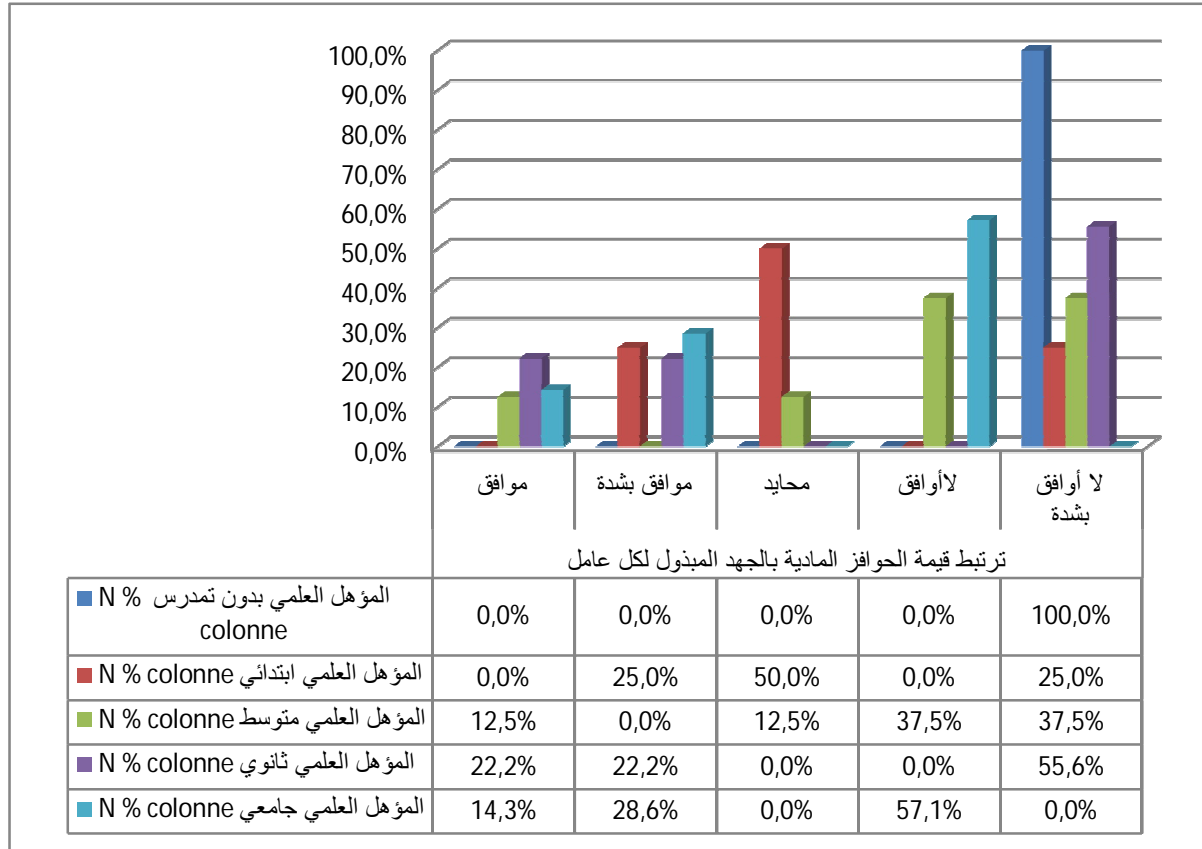
الشكل رقم (53): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة تقوم المؤسسة بنتمين جهود العمال بشكل مستمر .



الفصل الخامس.....إجراءات البحث الميداني ومنهج الدراسة

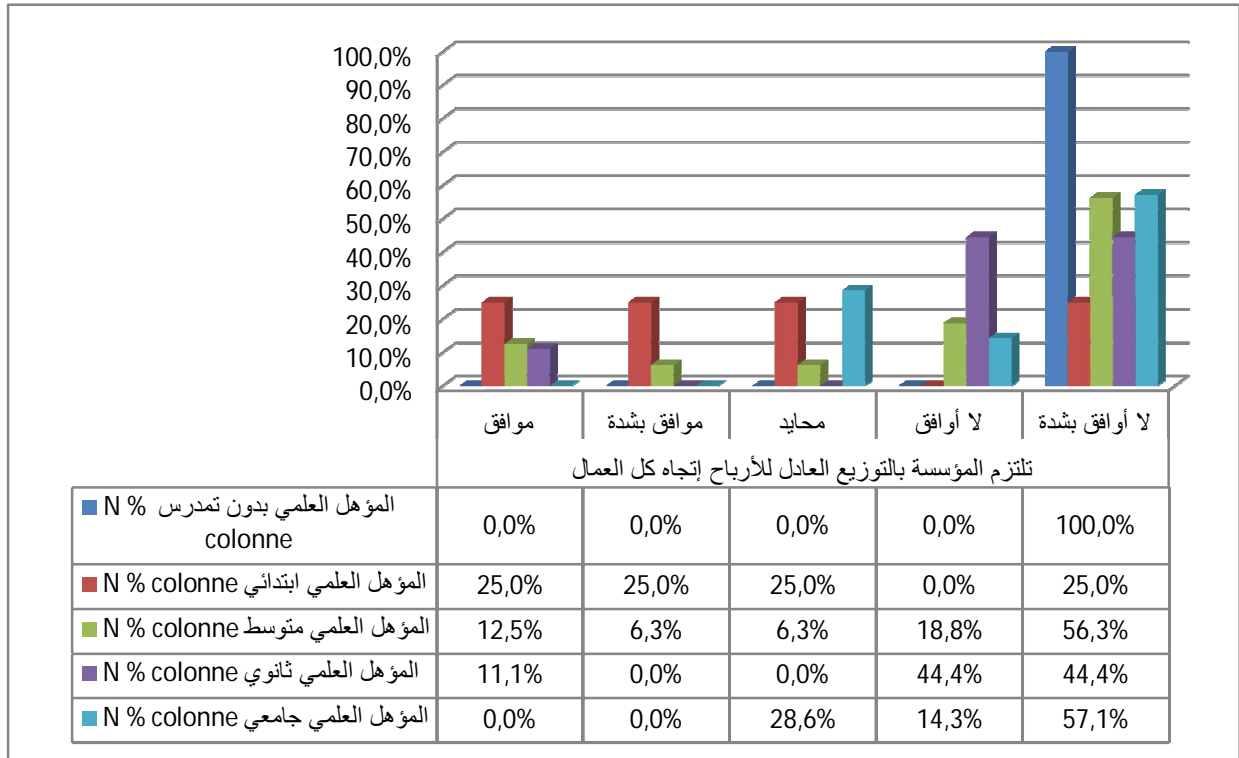
فلاحظ أن أكبر نسبة إجابة هي للموظفين بدون مستوى وذلك بنسبة 100% غير موافقين بشدة وتليها نسبة 42.9% محايد للموظفين الجامعيين أما باقي النسب فهي تكون متساوية تقريبا وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تقوم بتثمين جهود العمال بشكل مستمر لإنقاص التكاليف على المنطقة.

الشكل رقم (54): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل.



حيث نلاحظ أن الموظفين ذوي المستوى الجامعي أجابوا بلا أوافق بنسبة 57.1% أما الموظفين ذوي المستوى الثانوي فأجابوا بنسبة 55.6% بلا أوافق بشدة وبنسبة 100% غير موافقين بشدة بالنسبة للموظفين بدون تدرّس هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المنظمة أي عدم وجود حوافز مادية أو معنوية مقدمة للعامل.

الشكل رقم (55): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل العلمي وعبارة تلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح
 إتجاه كل عامل .



حيث كانت معظم الإجابات بنسبة 57.1% غير موافقين بشدة للموظفين الجامعيين وتليها 56.3% غير موافقين بشدة الموظفين ذوي المستوى المتوسط 44.4% وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا توزع أرباح إتجاه كل العمال .

V. نتائج الدراسة:

1. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الأساسية:

- تعد نتائج الدراسة آخر مرحلة في عملية البحث كونها تساعد على اختيار فرضيات الدراسة في الميدان انطلاقاً من موضوع البحث العلمي "واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة" وذلك من خلال تحليلنا للبيانات المتحصل عليها.
- **الفرضية الأساسية الأولى:** وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال عبارات المحور الثاني والمتمثلة في ترابط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الجودة الشاملة والعبارات المحور الرابع والمتمثلة في هناك تفاعل إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية والعبارة التالية تساهم إدارة الجودة الشاملة في خلق نوعية متطورة بين الموارد البشرية لتحسين وتيرة العمل على التوالي: 30% للعبارة الأولى والعبارة التي تليها 35% وكذلك العبارة الأخيرة بـ 27.5% هذا لأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب ضرورة إعطاء الاهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعادها والتركيز أكثر على تأثير الأداء التنظيمي المرتبط بأداء دور الموارد البشرية.
- كما تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك بنسبة 45% فهي تشجع على العمل كفريق بنسبة 42.5% وهذا ما تؤكدته دراسة "بثينة كوكي حبيبي" بعنوان "قياس رضا العملاء وفقاً لإيزو 9001" في النتائج المتحصل عليها أي تحسين الجودة وتقديم أفضل وأحسن الخدمات للعميل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الأساسية الثانية:** الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية من خلال العبارات التالية:
- قوة نظام الجودة الشاملة هي المؤشر لرضا العاملين بنسبة 35% وهذا العدم توفيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها والانخفاض المعتبر لمستوى الرضا الوظيفي وكذلك ثقافة الجودة الشاملة تشرك العاملين في نفس المعايير والمدرجات بنسبة 32.5% وهذا راجع إلى وجود علاقة بين نقص الموارد البشرية اللازمة للعمل وانخفاض إنتاجية الأفراد وهذا ما تؤكدته دراسة "مهدي عبد القادر وأحمد إبراهيم أبو سن" بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصحي" في النتائج التي تحصل عليها، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.
- **الفرضية الجزئية الأولى:** تعتمد المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال العبارات التالية: العمليات التدريبية التي قمت

بها تتماشى مع احتياجات المؤسسة البشرية بنسبة 55% وهذا راجع إلى وجود السلطة والصرامة في التعامل مع الموظفين ولتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم كافة الموظفين وباستمرار بنسبة 72.5% مما يعني تسير جيد للعنصر البشري داخل المؤسسة وغرس ثقافة الجودة في المنتظمة وهذا ما تؤكدته دراسة "مزغيش عبد الحليم" بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" في النتائج التي تحصل عليها ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى.

● **الفرضية الجزئية الثانية:** تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة ويتضح ذلك في العبارات التالية: تقوم المؤسسة بأنواع تحفيزية للموظفين بنسبة 65% غير موافقين وهذا راجع إلى عدم توفر نظام كافي للحوافز، كما تقوم المؤسسة بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة بنسبة 55% غير موافقين وهذا لعدم الرضا عن توزيع فرص التدريب والترقية ووجود السلطة والصرامة في التعامل الإدارية والصرامة في التعامل الإدارة مع الموظفين وعدم الرضا من قبل الموظفين اتجاه المؤسسة وهذا ما تؤكدته دراسة "بن نصيب عبلة وجودي نبيلة" بعنوان "الجودة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الجزئية الثانية.

● **الفرضية الجزئية الثالثة:** يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في العبارات التالية: الإدارة عاجزة عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة بنسبة 47.5% وذلك لضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل بنسبة 65% وذلك للتركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية المرتبطة بالأداء التنظيمي وهذا ما تؤكدته دراسة "زكي أبو زيادة" بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في النتائج المتحصل عليها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

النتائج العامة:

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود بالمنظمة إدارة خاصة بالموارد البشرية .
- عدم توفر المنظمة على نظام الإدارة الجودة الشاملة.
- هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين وذلك من خلال التدريب والتكوين والمراقبة داخل المنظمة.
- وجود صعوبة في التعامل مع الإدارة وذلك لأنها تستعمل الصرامة الشديدة في التسيير مع العمال.
- يوجد نقص في توزيع الحوافز والمردوديات على العمال واستبعاد العمال من دائرة المشاركة واتخاذ القرارات وتقديم الأفكار.
- عدم حصول المنظمة على شهادة الإيزو من قبل.
- يتم توزيع المهام في المنظمة وفق مؤهلات وقدرات العمال.
- اعتماد المنظمة أكثر على اليد العاملة المهنية.
- لدى المنظمة موظفين مختصين في مجال إدارة الموارد البشرية.

VI. الاقتراحات والتوصيات:

- زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها واعطائها بعدا استراتيجيا يلبي حاجات الموارد البشرية في بيئة تتسم بالتغيير الدائم والمتواصل.
- تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن توعيتهم بأهمية المورد البشري في تحقيق الجودة.
- توعية الأفراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة، والاهتمام بأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين النوعية في المنظمة.
- العمل على وضع إستراتيجية وخطة للتوظيف تتسم بالمردودية والتركيز طويل الأجل، ونراعي مسألة توفر الخبراء والمهارات والقدرات وتنويعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع إستراتيجية المنظمة.
- يتطلب العمل بمدخل إدارة الجودة الشاملة إجراء عدة تغييرات في المنظمات مثل: تغيير ممارسات العمل التقليدي، العمل بفلسفة التحسين المستمر، تغير الثقافة التنظيمية، تطوير القيادات الإبداعية

وهذا كله يتطلب وجود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفقا لحاجة المنظمة أولاً، ووفقا لتطورات البيئة التي تأثر على أعمال المنظمة والتي تحرص الإدارة على إدخالها ثانياً.

- إيلاء الأهمية الواضحة لإرتباط إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتنسيق فيما بينهما.
- إن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات والصناعات على اختلاف أنواعها لأنها تستخدم كمدخلات لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر.

الخاتمة العامة

إن التغيرات الحاصلة في العالم اليوم تحتم على المؤسسات بمختلف أنواعها مواكبة المستجدات بأشكالها المختلفة وهو حال المؤسسات الصناعية والاقتصادية في الجزائر فهي تعيش تحديات من زوايا مختلفة لفرض وجودها والحفاظ على بقائها في السوق العالمية وحتى المحلية.

إن الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية وأهمية الجودة الشاملة يشكل إدراكا راسخا لمدى تلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مما يتطلب التطبيق الجيد تعبئة كاملة بتدريب وصيانة الموارد البشرية وتقوية مختلفة أشكال الاتصال الداخلي بينها، والتدريب الجيد يعتمد على إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتمكين وإجراء الدراسات والأبحاث اللازمة ثم التسويق اللائق لهذه الخدمة لأفراد المؤسسة.

وانطلاقا من هذه المعطيات فإن أحداث التغيير أصبح أمرا حتميا في ظل ما تمليه السياسات العالمية الجديدة وكما نعلم أن هناك مداخل عدة لإحداث التغيير التنظيمي منها إعادة الهندسة البشرية، مدخل التطور التنظيمي مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن المؤسسات العالمية انتهجت هذه الأساليب على مراحل مختلفة حسب متطلبات كل مرحلة ونجحت في تطبيق متطلباتها فإن النماذج الناجحة كانت قدوة للمؤسسات التي تتخبط في الفوضى التنظيمية والإدارية.

وعلى أساس ما سبق ذكره فإن المكانة التي تحضى بها إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة في أكبر منها في معايير الإيزو إلا أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من المعايير فهي مجموعة من المعايير يجب أن تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة نجد أن معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير إدارة المواد البشرية وغالبا ما يكون التدريب وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية تتساوى وأهميتها مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الإيزو.

ومن هذه الدراسة نستطيع القول أن المؤسسة الجزائرية تفنقر إلى إدارة الجودة الشاملة التي تخدم تنمية وتطوير الموارد البشرية لديها وعلى الرغم من ذلك فإنها تسعى إلى تفعيل وتطوير هذا البرنامج من خلال استخدامها إلى عدة آليات مثل التدريب وتقييم الأداء الترقية وبرامج العلاقات الإنسانية، وعلى الرغم من تواضع هذه الجهود مقارنة بما تقوم به المؤسسات المتطورة عبر العالم فإن الأمل في زيادة الاهتمام بهذا المجال قائم.

قائمة

المراجع

الكتب:

1. أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 1999.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2000. ص 37.
3. أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
4. برونوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الفرد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
5. بشراوي عادل، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة، دار المنهج، القاهرة، 1995.
6. حجازي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007.
7. الحفظي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض، العبيكات، 1991.
8. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO، مؤسسة الأزرق، عمان، 2003.
9. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
10. خالد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار المسيرة، عمان، 2005.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
12. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، ط1، 2003.
13. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000.
14. رابح تركي، أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1995.
15. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ط، 1998.
17. ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي، الدار البيضاء، ط1، عمان، 2001.
18. زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
20. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 110011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
21. الطائي محمد وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

22. عباس خفاجي، الجودة الشاملة، دون دار النشر، عمان، الأردن، 1995.
23. عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2006.
24. العقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2004.
25. العقيلي عمر، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
27. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، مصر، 1992.
28. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
29. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
30. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
31. فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، القاهرة، د د ن، 1996.
32. فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1993.
33. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
34. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
35. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
36. ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1971، ص 104.
37. محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
38. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
39. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، 2004.
40. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الكتب العلمية للطبع والنشر، مصر، 2000.
41. محمد حسين الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الأمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
42. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003.
43. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، الأردن، 2009.

44. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2000
45. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار البازوري، الأردن، 2002.
46. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
47. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار البازوري، الأردن، ط1، 2010.
48. معين خليل عمر، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، الآفاق الجديدة، بيروت، 1993.
49. مؤيد سعد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2002.
50. مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حزيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق، عمان، 2004.
51. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
52. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، حامد للنشر والتوزيع، دب، 2000.

المعاجم والقواميس:

1. عبد العزيز هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
2. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
3. المنجد الأبجدي، ط1، دار النشر، بيروت، لبنان، 1967.
4. المنجد الأبجدي، ط2، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، بيروت.

المجلات والمؤتمرات:

1. أحمد رحمان، تسيير الموارد البشرية، مجلة المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، الجزائر، 1996.
2. أماني إبراهيم شاهين، أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع 3، جامعة بني يوسف، 2008.
3. سلاطنية بلقاسم، حسن الجيلاني، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات العلمية، ط2، الجزائر، 2009.

4. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
5. نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.

الرسائل والأطروحات:

1. أحمد مهدي عبد القادر وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني، بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، السودان، 2012 - 2013.
2. أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة بجامعة جيجل" مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، 2012 - 2013.
3. أوغديني هدى، اتجاهات العلماء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2009، 2010.
4. بابطين عادل أحمد حسن، الإنحدار اللوجستي وكيفية استخدامه في التنبؤ للبيانات ذات المتغيرات التابعة، جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، السعودية، 2009.
5. بثينة كوكي حبيبي، قياس رضا العملاء وفقا لإيزو 9001، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تونس، 2008.
6. بضياف عادل، مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي سوق أهراس، 2009 - 2010.
7. بن نصيب عبلة وجودي نبيلة، الجودة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، قالمة، 2011 - 2012.
8. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية، فلسطين، 2010 - 2011.

9. صفوان حامد أبو الريش، "واقع نظام إدارة الجودة الشاملة" لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، السعودية، 2014.
10. طارق عبد النبي عوض سلامة، مدى فعالية مدخل إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، ليبيا، 2011 - 2012.
11. قاسم نايف علوان، مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة "مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الأردن، 2005.
12. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، 2011 - 2012.
13. مصطفى طويطي، دور التحليل النوعي في التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة جيلالي لياب، سيدي بلعباس، (2013 - 2014).

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Casey I Chnloruskui. Kathryn Shaw. And Giovanna Prennuski. The effeekts of Human Resource Management Practices on productivity. A. Study of Steel Finishing lines. Copyright of American economic association 1997.
2. Kenelovell. Strategic human resource management. What does it mean in practice thesis for phd in business administration. Graduate college of management. Southern Cross. Universty. Lismore Australia 2009.
3. Lewis (R) et Anne smith (M)/ Customer Car in financial Service organization. International of pane marking Journal of marketing. London. Vol 7. N 5 (October).
4. Moss (c).(D). Soon (R). Customer Satisfaction. The key to successful and legally unfettered trading. European Journal marketing. Paris. Vol 19. N 6 (December) 1985.
5. Touseef. Aized. TotalK Quality management University. Of engineering and Technology. Pahore Pakistan/ 2008/

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



استمارة بحث حول

واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمؤسسة منصورى للورق - سدراتة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

يخلف سهيل

إنجاز الطالبة:

عثماني أميرة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الديمغرافية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:.....

3. المؤهل العلمي: أ. بدون تـمدرس ب. ابتدائي

ج. متوسط د. ثانوي هـ. جامعي

4. مكان الإقامة: أ. حضري ب. ريفي

5. الوضعية العائلية: أ. أعزب ب. متزوج ج. مطلق

د. أرمل

6. تاريخ أول دخول للعمل (الأقدمية):.....

7. الوضعية اتجاه العمل: أ. مؤقت ب. عمل جزئي

ج. دائم د. متعاقد

8. الرتبة المهنية: أ. مدير ب. رئيس مصلحة ج. رئيس ورشة

د. رئيس فرقة هـ. أعوان أمن و. عمال مهنيين

ي. متريـص م. أخرى

المحور الثاني: بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					9. لديك معرفة بإدارة الموارد البشرية.
					10. توجد بالمنظمة إدارة متخصصة بإدارة الموارد البشرية.
					11. توجد علاقات بين إدارة الموارد البشرية وبين الموظفين.
					12. ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة.
					13. توفر إدارة الموارد البشرية العنصر البشري المتميز القادر على تحقيق الميزة التنافسية داخل وخارج المؤسسة.
					14. تواجهك عوائق أثناء قيامك بأداء مهامك في تطبيق إدارة الموارد البشرية.
					15. تقوم مؤسستك بدورات تكوينية عند إدخال آلات ومعدات حديثة للمؤسسة.
					16. استفدت من تدريب من مؤسستك منذ أول يوم دخولك للعمل.
					17. قمت بتدريب على الأقل خلال السنة الأخيرة داخل المؤسسة.
					18. يقوم التدريب على استخدام الآلات والمعدات الحديثة للمؤسسة.
					19. تتقبل استيعاب البرامج التدريبية مهما كانت صعوبتها.
					20. العمليات التدريبية التي قمت بها تتماشى مع احتياجات المؤسسة البشرية.
					21. تهتم مؤسستك بالأفكار التي تقدمها لها وتوليها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات.
					22. محيط عملك يساهم في تهيئة المناخ الإيجابي للتغيير داخل المؤسسة التي تعمل بها.
					23. تقوم المؤسسة بأنواع تحفيزية للموظفين.
					24. هناك مردودية لإدارة الموارد البشرية.

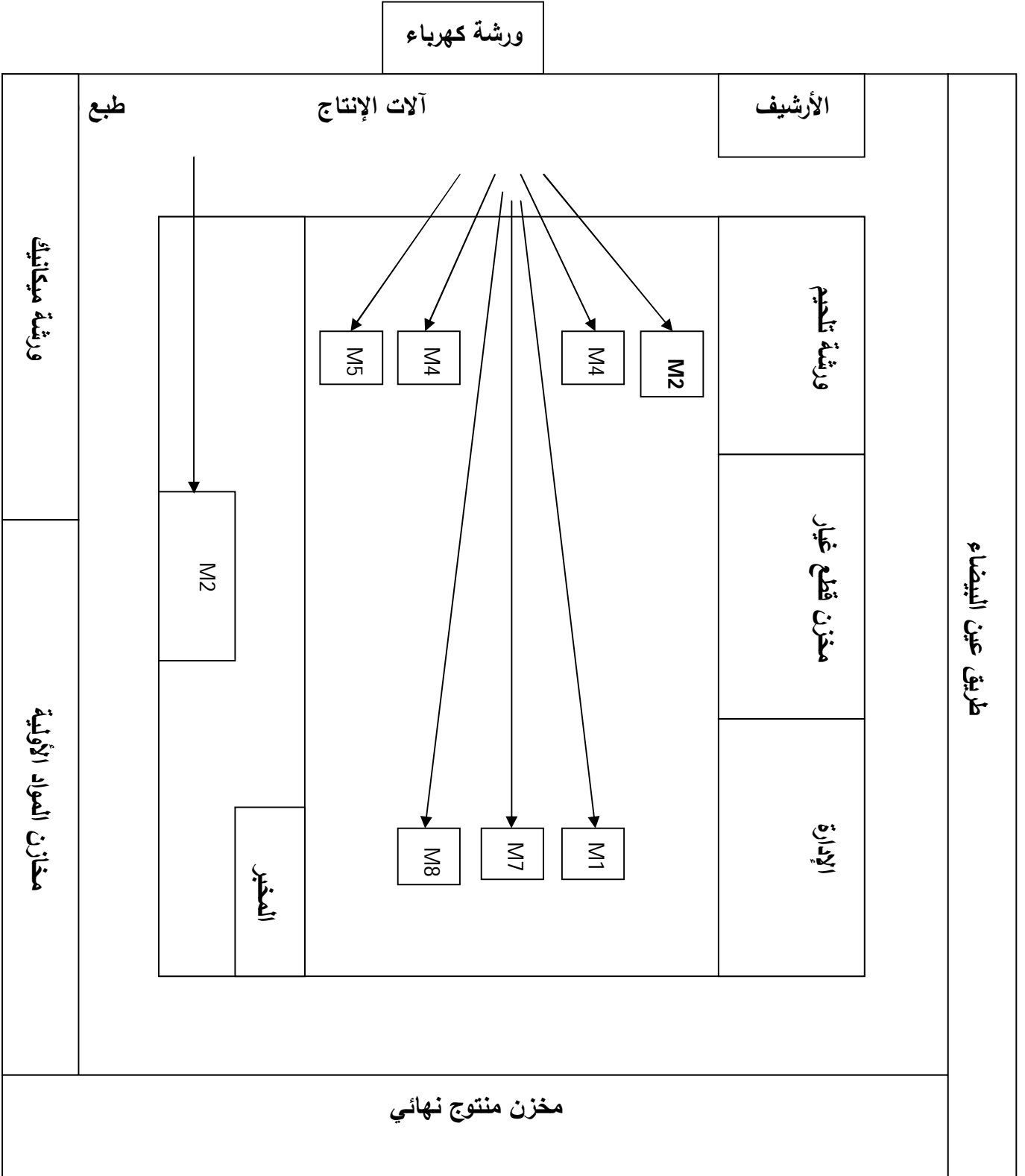
المحور الثالث: بيانات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					25. لدى الإدارة رغبة دائمة في التحسين المستمر داخل المؤسسة.
					26. تحرص إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين.
					27. تعمل إدارة الجودة الشاملة على حث العاملين بالالتزام.
					28. إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق رضا العميل وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
					29. لا يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة الشاملة.
					30. تقوم مؤسستك بإتباع نظام الجودة الشاملة بكل مستوياتها.
					31. يعرف عمال مؤسستك نظام الإيزو 9001.
					32. سبق لمؤسستك الحصول على شهادة الجودة الشاملة.
					33. لتحسين الجودة يجب التدريب تعليم كافة الموظفين وباستمرار.
					34. يحصل جميع العاملين على دورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة.
					35. قوة نظام الجودة الشاملة هي المؤشر لرضا العاملين.
					36. ثقافة الجودة الشاملة تشرك العاملين في نفس المعايير والمدركات.
					37. تعتبر إستراتيجية الجودة جزءا من إستراتيجية المؤسسة
					38. الإدارة عاجزة عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة.
					39. تستعمل الإدارة الصرامة الشديدة في التسيير مع العاملين.
					40. يمكن تطبيق الجودة الشاملة في بيئة مناوئة لبيئة التغيير.

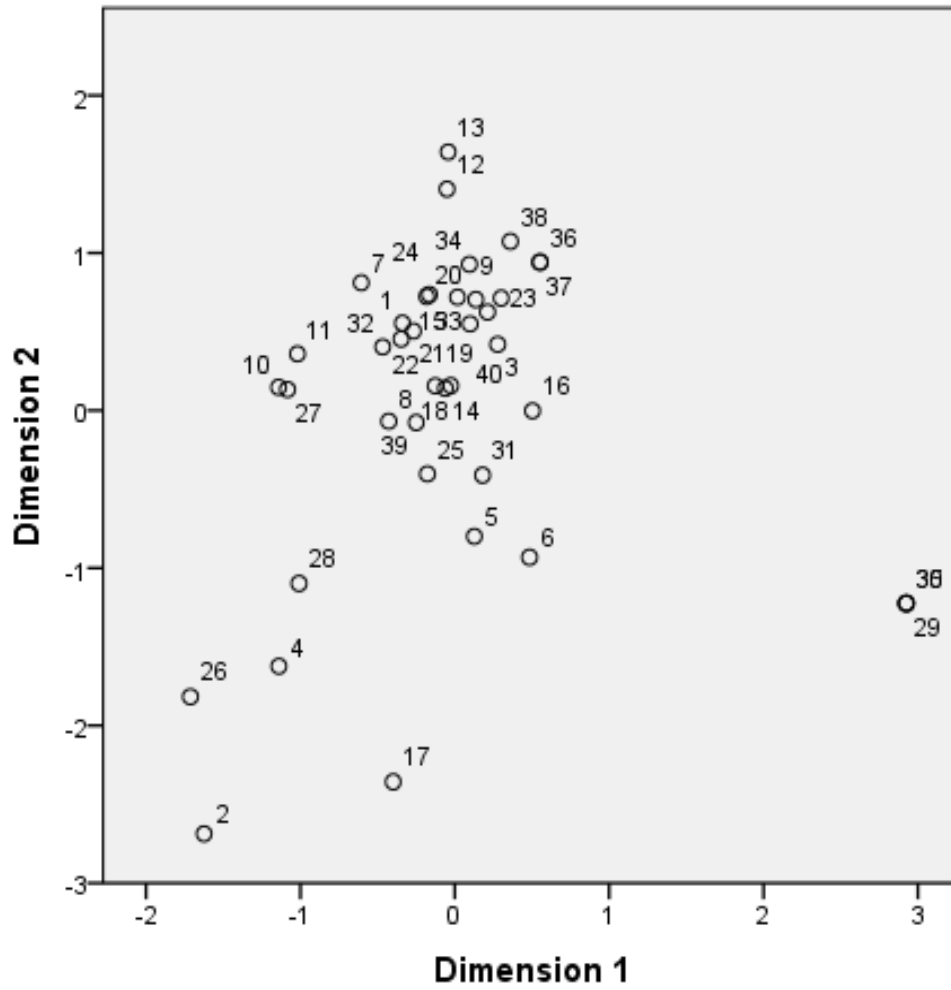
المحور الرابع: بيانات تتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					41. إدارة الموارد البشرية يعتبر مدخل أساسي لإدارة الجودة الشاملة.
					42. هناك تفاعل إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية للمؤسسة.
					43. تساهم إدارة الجودة الشاملة في خلق نوعية متطورة بين الموارد البشرية لتحسين وتيرة العمل.
					44. تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداء الموارد البشرية يتحسن بشكل دائم ومستمر.
					45. إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة.
					46. تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر.
					47. تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين أداء الموارد البشرية.
					48. يتم إشراك العمال في وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم.
					49. تشجع إدارة الموارد البشرية على العمل كفريق.
					50. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة إجمالي التكاليف.
					51. برامج التكوين تسمح للعامل بالتكيف مع التغيرات داخل المؤسسة.
					52. تقوم المؤسسة بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة.
					53. تقوم المؤسسة بتمكين جهود العمال بشكل مستمر.
					54. ترتبط قيمة الحوافز المادية بالجهد المبذول لكل عامل.
					55. تلتزم المؤسسة بالتوزيع العادل للأرباح اتجاه كل العمال.

المخطط العام للمؤسسة من حيث الموقع:

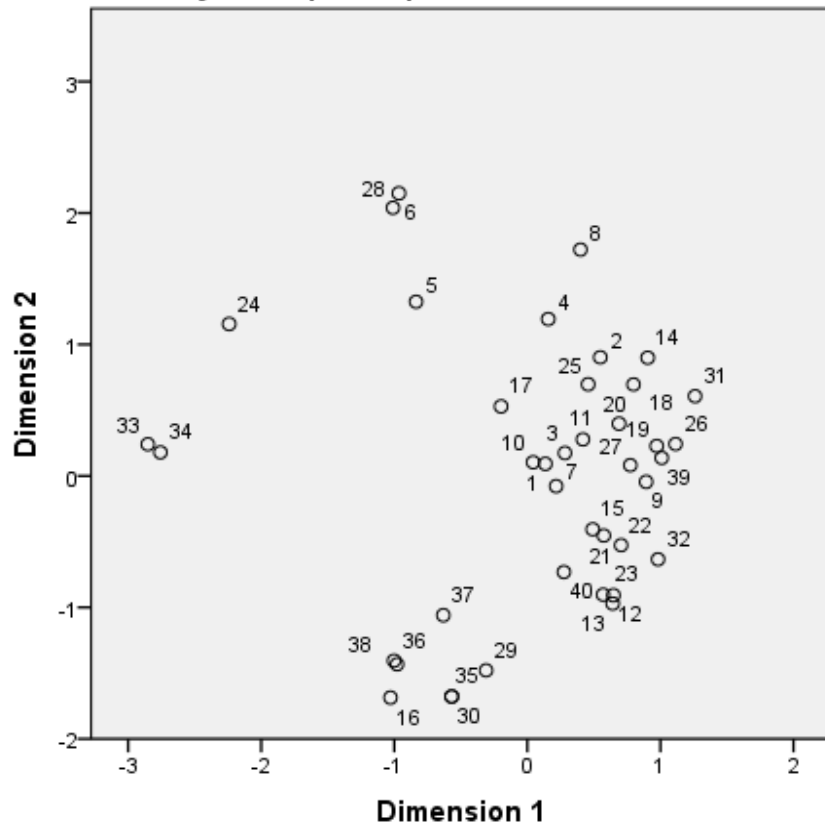


Points des objets étiquetés par Nombres d'observations



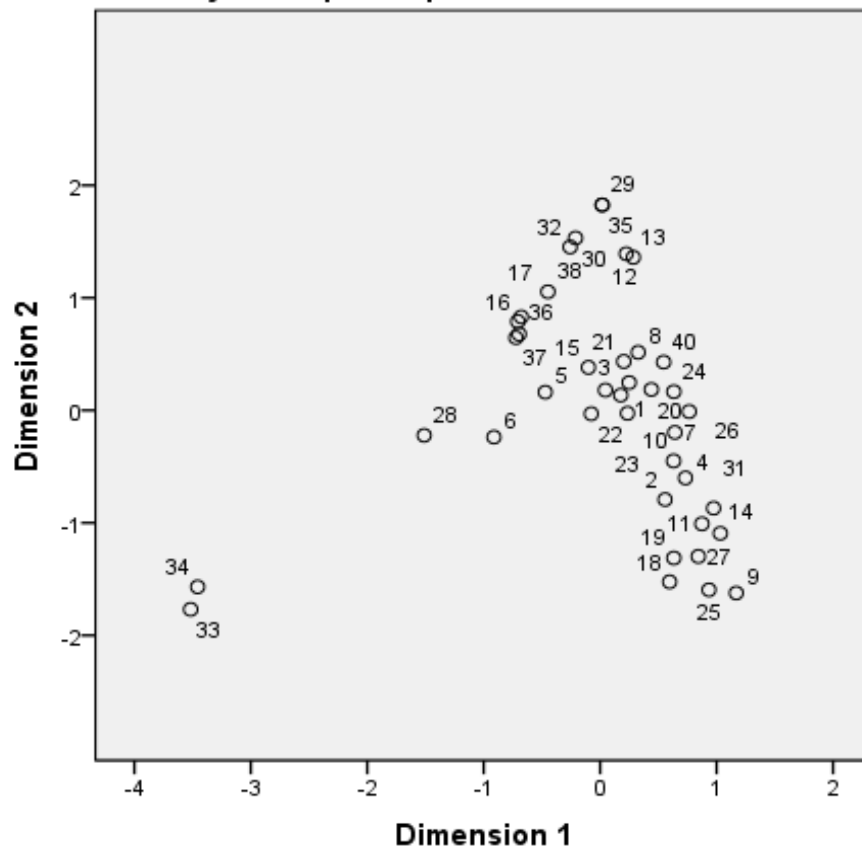
Normalisation principale de la variable.

Points des objets étiquetés par Nombres d'observations



Normalisation principale de la variable.

Points des objets étiquetés par Nombres d'observations



Normalisation principale de la variable.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	
Q9	9,356	6501,952	,000	1	,999	11572,465	
Q10	-7,650	9829,898	,000	1	,999	,000	
Q11	-12,041	11876,504	,000	1	,999	,000	
Q12	-2,518	14021,979	,000	1	1,000	,081	
Q13	,674	8793,924	,000	1	1,000	1,961	
Q14	-1,748	19498,589	,000	1	1,000	,174	
Q15	-17,907	14042,807	,000	1	,999	,000	
Q16	-7,081	16629,437	,000	1	1,000	,001	
Etape 1 ^a	Q17	4,951	12772,518	,000	1	1,000	141,356
	Q18	5,522	20669,200	,000	1	1,000	250,079
	Q19	-2,956	15093,113	,000	1	1,000	,052
	Q20	-9,249	6563,743	,000	1	,999	,000
	Q21	2,085	10175,965	,000	1	1,000	8,048
	Q22	5,136	7487,992	,000	1	,999	170,002
	Q23	,331	10592,516	,000	1	1,000	1,392
	Q24	-18,693	9193,597	,000	1	,998	,000
	Constante	93,754	99634,453	,000	1	,999	5,211E+040

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	
Etape 1 ^a	Q25	35,973	36728,131	,000	1	,999	4194547189725 741,500
	Q26	-15,180	1977,754	,000	1	,994	,000 5564284273368
	Q27	77,702	7386,746	,000	1	,992	9020000000000 00000000,000
	Q28	-9,098	23418,434	,000	1	1,000	,000 1784899914237
	Q29	76,565	42306,635	,000	1	,999	8924000000000 00000000,000
	Q30	-1,724	31070,399	,000	1	1,000	,178
	Q31	11,442	17095,399	,000	1	,999	93189,756
	Q32	45,873	16767,396	,000	1	,998	8367095393528 9930000,000
	Q33	-3,847	21965,156	,000	1	1,000	,021
	Q34	14,340	40249,984	,000	1	1,000	1688920,415
	Q35	,320	19770,562	,000	1	1,000	1,377
	Q36	-10,325	28664,498	,000	1	1,000	,000
	Q37	-20,893	41962,684	,000	1	1,000	,000
	Q38	-59,016	29833,035	,000	1	,998	,000
	Q39	-3,179	19894,736	,000	1	1,000	,042
	Q40	-1,732	32203,563	,000	1	1,000	,177
Constante	-476,824	86673,472	,000	1	,996	,000	

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Q41	-,018	67117,195	,000	1	1,000	,982
Q42	-11,183	44597,262	,000	1	1,000	,000
Q43	-18,175	10331,956	,000	1	,999	,000
Q44	12,445	31636,303	,000	1	1,000	254103,119
Q45	-9,442	23632,669	,000	1	1,000	,000
Q46	3,619	12146,637	,000	1	1,000	37,302
Q47	-11,017	44152,400	,000	1	1,000	,000
Q48	17,212	9007,128	,000	1	,998	29844712,349
Q49	-7,869	49893,530	,000	1	1,000	,000
Q50	-18,667	27232,275	,000	1	,999	,000
Q51	1,389	12715,035	,000	1	1,000	4,010
Q52	-8,140	9071,625	,000	1	,999	,000
Q53	-5,991	16730,110	,000	1	1,000	,003
Q54	,316	23130,944	,000	1	1,000	1,372
Q55	5,575	19275,677	,000	1	1,000	263,852
						2135186454041
Constante	58,323	191227,149	,000	1	1,000	8974000000000
						,000

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55.