

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب _ عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير



تخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان:

أهمية العنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة شركة الاسمنت SCIBS ببنى صاف - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن يحي حسين

من إعداد الطالبين:

يوسف بوسيف

سقال سعيد

أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. بن مسعود نصر الدين رئيسا

2. د. بن يحي حسين مشرفا

3. د. سي محمد كمال ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2018

كلمة شكر وتقدير

الشكر و الحمد لله الذي أمدّنا بالصبر والقوة لإنجاز هذا البحث المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "بن يحي حسين" لتفضله بالإشراف على هذه

المذكرة ، كما لا ننسى الأساتذة الكرام كل من "أ. سي مُحَمَّد كمال" و"أ.

أوجامع" على دعمهم لنا .

كما نشكر لجنة المناقشة

كما نشكر كل عمال شركة الاسمنت ببني صاف

شكرا للجميع

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى والدي العزيزين

كما أهدي عملي هذا إلى إخواني وأخواتي

إلى زوجتي العزيزة

إلى أولادي

وإلى كل الأصدقاء والزملاء والأحباب وإلى جميع من ساعدني لإتمام

هذا العمل.

" بوسيف "



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيزين

إلى إخواني وأخواتي

إلى زوجتي العزيزة التي كان لها الفضل الكبير في مواصلة

مشواري الدراسي

إلى أولادي "ملك كوثر" و "زكرياء"

وإلى كل الأصدقاء والزملاء بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب

وإلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل.

" سعيد "





	البسمة
	شكر و تقدير
	إهداء .
أ - ج	المقدمة
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: الاتجاهات و الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
24	المطلب الثالث: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
30	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
38	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة
51	المبحث الثاني: تطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة
51	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



54	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
59	المطلب الثالث: دور الكفاءات في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة
65	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة شركة الإسمنت لبني صاف ولاية عين تموشنت	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: مدخل عام لشركة الإسمنت ببني صاف (SCIBS)
68	المطلب الأول: تقديم عام للشركة
70	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
77	المطلب الثالث: السياسة العامة للشركة
83	المبحث الثاني: تحديد مجتمع الدراسة وأدوات البحث المستعملة
83	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
86	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وبق المتغيرات الشخصية
89	المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة
90	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الدراسة وتحليل النتائج
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة العامة
102	قائمة المراجع
105	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	يمثل الهدف العام لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (1.1)
11	يمثل الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (2.1)
12	يمثل الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (3.1)
16	يمثل وظائف إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم (4.1)
43	شبكة المستهلك / المورد	الشكل (1-2)
59	يمثل المراحل الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم (2.2)
76	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت لبني صاف SCIBS	الشكل رقم (1.3)
81	يبين كمية الإنتاج	الشكل (2.3)
87	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الفئات العمرية	الشكل (3.3)
88	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل (4.3)
89	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل (5.3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	يمثل الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية	الجدول رقم (1.2)
79	يوضح سعر الاسمنت المطبق منذ 2006 إلى 24 / 02 / 2016	الجدول رقم (1.3)
80	إنتاج الاسمنت والكلينكر (الوحدة طن)	الجدول رقم (2.3)
86	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأعمار	الجدول رقم (3.3)
87	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (4.3)
88	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (5.3)
90	يبين تحليل النتائج المحاور	الجدول رقم (6.3)
93	نموذج تحليل التباين ANOVA	الجدول رقم (7.3)
		الجدول رقم (8.3)

تعد الإدارة ركنا أساسيا من اركان النظام الإنتاجي ، ولذلك أصبح الاهتمام الذي توليه المجتمعات للإدارة كبيرا جدا ، فتأثير الإدارة سواء السلي أو الإيجابي يعتبر أهم بكثير من تأثير العناصر الأخرى من رؤوس الأموال و المواد المختلفة .

فتعتبر الإدارة عملية مستمرة ، تستند إلى مفاهيم و أساليب علمية ، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة و ظهور الثورة الصناعية و ما صاحبها من تغيرات كبيرة ، أهمها ازدياد حجم المؤسسات و الشركات التي يتكون راسمها من أموال ضخمة ، ويعمل بها مئات الأفراد ، جعلت من الإدارة التي كانت تمارس في ظل المشروعات الفردية الصغيرة لا تنفي بالغرض المطلوب منها ، ولذلك ظهرت الإدارة العلمية بمثابة مدخل لمعالجة المواقف و المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي ، وساهمت الدراسات و الأبحاث التي جاء بها المفكرون من استقرار و تطور الإدارة ، فالقواعد التي جاء بها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي حاول وضع النواة الأساسية لعلم الإدارة ركزت على الفرد العامل، وضم أول كتاب له في مجال الإدارة مطلع القرن العشرين المبادئ الأساسية الواجب توفرها في الإدارة و هي : الاختبار العلمي للأفراد بناء على أسس دقيقة ، تنمية و تدريب الأفراد ، تنظيم الإدارة بدقة لتتمكن من أداء مهامها ، كما دعا إلى ضرورة تنمية و تطوير علم حقيقي في الإدارة.

بالمقابل ركز المهندس الفرنسي هنري فايول على مشاكل الإدارة العليا ، و الذي اعتبر أن نجاح الإدارة متوقف على سلسلة من المبادئ أهمها : تقسيم العمل ، الانضباط ، المساواة ، المكافأة ، التعاون تدرج السلطة و استقرار العمالة .

في السنوات الأخيرة احتل موضوع جودة السلع و الخدمات مكانة كبيرة على مستوى كل المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة ، و ظهور التكتلات الاقتصادية و بروز مفاهيم جديدة كالعمولة و ما صاحبها من تغيرات و قلب الموازين في أوساط المؤسسات على اختلاف تخصصاتها و مجالاتها، مما لفت الانتباه إلى قضية الجودة و ضرورة شمولها كافة قطاعات و مجالات نشاط المؤسسات على جميع المستويات ، الأمر الذي ألزم البحث عن تقنيات و آليات تساعد الإدارة على مواكبة هذه التغيرات و متطلباتها، و كانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد و المناسب مع تلك المعطيات و القادر على مواجهتها بفاعلية ، و بناء على ما سبق يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الأساسية التي أعطي لها اهتماما أكثر من أي وقت مضى ، سواء من قبل الإدارة في المؤسسات المختلفة ، أو قبل الباحثين و المهتمين بحقل الإدارة ، و لذلك شكل موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوعا جديرا بالبحث و الاهتمام و السعي لتطبيقه ، حيث أصبحت الجودة

القاسم المشترك لاهتمامات جميع المديرين و المختصين و المهندسين في كل أنحاء العالم و بشكل خاص المتقدم منه و الصناعي خصوصا و أن الاهتمام بالجودة كان نتيجة منطقية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة .

إن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة مع مطلع الثمانينيات وسع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات و الإدارات و الأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية ، و أضحت المورد البشري من أهم ركائز نظام الجودة .

تمثل الطاقات البشرية الموظفين في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة للمخرجات و تأتي جودة المنتج الذي تقدمه من كفاءتها و حرفيتها و إمكاناتها المهنية و مهاراتها ، فالعاملون الذين يتمتعون بالإمكانات الجديدة يقدمون منتجات أفضل مما يقدمه أقرانهم ممن لا يتوفرون على نفس الإمكانيات و المهارات ، الأمر الذي يوجب على إدارات المؤسسات الإنتاجية الالتفات إليه بتنمية و صقل إمكانات العاملين ، مما يضمن للمؤسسة تحقيق نوعية جيدة من منتجاتها ، و تأتي أهمية تنمية المورد البشري بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا و الذي مس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية ، ما يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التطورات للوصول إلى تقديم منتج يضاهي و ينافس ما تقدمه المؤسسات الأخرى سواء في الداخل أو الخارج و بذلك تظهر أهمية إدارة الجودة كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال نشر ثقافة الجودة بينهما بالمؤسسة و التأكيد الدوري عليها للتحسين المستمر لقدراتها و كفاءتها من خلال عمليات التدريب و التكوين المستمرين.

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

حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المؤسسة، فهو القادر على رفع التحدي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة رضا الزبائن، إذ يعتبر الزبون المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة، ولذلك كان من الواجب على المؤسسة البحث عن أفضل الموارد البشرية وتنميتها والحفاظة عليها من أجل العمل على التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

من هنا تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أهمية المورد البشري في تفعيل و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية ، حيث إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك ، و التي من أهمها الموارد البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع و التطوير و استثمار المعلومات و حسن إدارة التغيير .

الإشكالية :

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما هي أهمية العنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

فرضيات الدراسة :

- هناك علاقة نجاح بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة و دور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في أي منظمة.
- لرأس المال البشري أهمية بالغة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- للجودة الشاملة تأثير ايجابي على تطوير قدرات العنصر البشري
- توجد علاقة طردية بين تطور رأس المال البشري و نسبة النجاح في الحصول على الجودة الشاملة

أهداف الدراسة :

- محاولة تسليط الضوء على موضوع هام من مواضيع التسيير ألا وهو تسيير الموارد البشرية.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية كفلسفة إدارية معاصرة.
- معرفة مكانة المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.
- تبيان أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الزبون باعتباره أساس نجاح المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على أسس و مبادئ الجودة الشاملة

- محاولة التعرف على العلاقة نجاح بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة و دور إدارة الموارد البشرية .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذا البحث في التعرف على إدارة أساسية في المؤسسة، ألا وهي إدارة الموارد البشرية لأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن أهمية البحث تتمثل في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر هو إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد على فكرة التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسات، إذ تعتبر من أنظمة التسيير الفعالة لمواكبة التحولات السريعة في المحيط.

ولذلك أردنا من خلال هذا البحث معرفة مساهمة تسيير المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

منهج الدراسة :

تماشياً مع طبيعة وموضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل إدارة الموارد البشرية، وكيفية تسيير هذا المورد من أجل الارتقاء بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة خصوصاً الأهداف المتعلقة بالجودة الشاملة.

كما استخدمنا في بحثنا هذا دراسة حالة مؤسسة، باعتبارها من أهم المؤسسات في القطاع الصناعي، وكذلك لاهتمامها الكبير بجودة منتجاتها وعملياتها وهذا ما مكنها من الحصول على شهادة الجودة الشاملة .

صعوبات الدراسة

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في :

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر مع ندرتها باللغة العربية .
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض

البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

- طبيعة الموضوع في حد ذاته ، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

الإطار النظري الدراسات السابقة :

أغلب الدراسات السابقة تناولت إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية والتقي البحث معها في هذا الجانب، إلا أنها لم تتناولها بنظرة شمولية . و من أهم الدراسات وثيقة الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

- سليمان عبيد، "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، 2014.

- مصطفى رجب علي شعبان، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية

ال فلسطينية الجوال"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2011

- فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، تخصص

اقتصاد كمي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2007 : قامت الباحثة

بهذه الدراسة من أجل معرفة ما مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة فرمال لصناعة الأدوية بقسنطينة وبقية

العاملين لطبيعة وأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتقييم وتحليل فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه

الوحدة حيث اختارت الباحثة عينة عشوائية مقدره ب99 عامل معتمدة في دراستها على استمارة

الاستبيان مقسمة إلى عشرة عناصر وهي :عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى نتائج تمثلت في ان إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن

ثقافة إدارية متميزة تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات

الإدارية المستخدمة ولتحقيق أهداف المنظمة وأهمها رضا العميل ، هذا من الجانب النظري . أما من

الجانب الميداني فتوصلت الباحثة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة يوجد بها الكثير من الثغرات

التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- مداح لحضر، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة تخرج لنيل

شهادة ماجستير لسنة 2008 : قام الباحث في هذه الدراسة لمعرفة ما مدى تبني مبادئ إدارة الجودة

الشاملة في المركز الجامعي لولاية المدية، ولهذا الغرض أجرى الباحث هذه الدراسة على استمارة الاستبيان

مقسمة إلى ثلاث محاور كالتالي :البيانات الشخصية، مستوى الإلمام بمفهوم الجودة وأهم مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . حيث خلصت النتائج إلى أن أبرز مبادئ الجودة الشاملة في مستويات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة ، ومتابعة العملية التعليمية وتطوير المورد البشري لخدمة المجتمع.

- **محمد ولد سعيد** " ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير لسنة 2009 ، قام الباحث بهذه الدراسة بهدف معرفة الآفاق التي يمنحها نظام الجودة الشاملة للمؤسسات والتركيز على أهم أسس ومناهج إدارة التميز وتسييل الضوء على ما مدى تطبيق المؤسسات الموريتانية لهذه الدراسة للنقل البحري معتمدا في ذلك على المنهج التحليلي في تحديد العلاقة بين المتغيرات وكذا أسلوب دراسة الحالة ، حيث أظهرت النتائج أن الجودة ضمان لتقديم المنتجات والخدمات بصورة صحيحة وأن التميز يبدأ من الجودة ولا ينتهي إلا عند الكمال.

هيكل الدراسة:

سعيًا لتحقيق الأهداف المرسومة، وقصد منح أكبر قدر ممكن من الاهتمام بالدراسة والإجابة عن الإشكاليات المطروحة، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول مبتدئة بمقدمة ومنتهية بخاتمة، ويمكن إبراز محتوى الدراسة كآتي:

✓ **جاء الفصل الأول** تحت عنوان إدارة الموارد البشرية ، والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: أولها احتوى على الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية ، أما الثاني فقد تناولنا فيه الاتجاهات و الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، وأخيرا وفي المبحث الثالث تم التطرق مراحل تكوين إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

✓ فيما يخص **الفصل الثاني**: فقد جاء بعنوان إدارة الجودة الشاملة ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: كان أولها يتضمن ماهية إدارة الجودة الشاملة ، أما المبحث الثاني فقد تضمن شرحا مفصلا لتطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تطرقنا لتبيان دور الكفاءات في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

✓ أما **الفصل الثالث**: فقد تناولنا فيه دراسة حالة لشركة الاسمنت بيني صاف scibs لولاية عين تموشنت والتي سنحاول من خلالها إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة السابقة الذكر، حيث سنتعرف على واقع الجودة وتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، مرورًا بتقديم عام حول المؤسسة محل

الدراسة، وكذا أهميتها في الاقتصاد الوطني باعتبارها إحدى أقوى المؤسسات الجزائرية في القطاع الصناعي.

تمهيد

مع نهاية القرن الماضي و بداية القرن الواحد و العشرون بدأت تواجه منظمات الأعمال العديد من المتغيرات و التحديات و من أبرزها العولمة و التطور التكنولوجي و جودة السلع و الخدمات و رضا العملاء لذلك يتطلب من تلك المنظمات التي ترغب في البقاء و الاستمرار و تحقيق ميزة تنافسية أن تتعامل معها ولا تتجاهلها و لا تستسلم لها و من أهم أدواتها لمواجهة تلك التحديات هي مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية.

ففي ظل هذه الظروف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخلى عن أدوارها التقليدية و تبني مفاهيم و ممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي و مساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. و من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود إدارة موارد بشرية فعالة لديها المقدرة على مساعدة الإدارة العليا و الإدارات التنفيذية في كل مراحل و خطوات تطبيق الجودة.

أما مؤخرا تغيرت النظرة إلى العنصر البشري و احتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها فقد أصبح يمثل أهم مورد من بين موارد المنظمة كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا المورد و من أمثلتها برامج إدارة الجودة و مثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير و التي أصدرت معايير و شهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين و تسعى حاليا لتطوير و تحسين هذه المعايير.

بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية و حسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد و الإجراءات في جميع مجالاتها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر الحديث لا بد و أن يصل إلى نتيجة أساسية و هي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية حتى و إن اختلفت المداخل أو التسميات و ليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم ولكنها حقيقة ناد بها الكثيرون¹ أو أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها . و هي كذلك العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة².

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعني الإدارة لغة القيام بخدمة الآخرين أما اصطلاحا فهي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق و التعاون بين جهود عدد من الأفراد من اجل تحقيق هدف عام³. و عرفت بأنها وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط و التنسيق و التوجيه و المراقبة و إصدار الأوامر لتحقيق أهداف المنظمة كما عرفت بأنها توجيه و تسيير أعمال المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة كما عرفت بأنها فن أو علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة و من استقراء جميع التعريفات السابقة يتبين لنا بأنه لا يوجد هناك تعريف واحد شامل لعلم الإدارة. فهذه النماذج و غيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم و عدم اتفاق مختصيه على تعريف موحد بشأنه و إن كانت جميعها تصب في إطار واحد و هو تكاتف جهود العاملين بالمنشأة و تعاونهم لتحقيق أهداف معينة أو محددة.

أما الموارد لغة فتعني مصدر و منبع و اصطلاحا فيقصد بها الموارد المادية و البشرية و المالية والمعلوماتية في المنظمة. و هي بشكل عام عبارة عن أنشطة و فعاليات تقوم على استقطاب و تعيين و تخطيط و تنظيم و قيادة و حفز المورد البشري في المنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية من اجل الوصول إلى زيادة كفاءة و فعالية الإنتاج و تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية و بالتالي زيادة حصة المنظمة في السوق و المحافظة عليها.

¹ أ. بن علي عائشة، د. نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق،

² د. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة -الجودة الشاملة- الهندرة، دار

الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2014 ص 36

³ د. عطا الله محمد تيسير، د. محمود غالب سنحج، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر

والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 19.

لقد قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام 1970 و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح السائد personnel (إدارة الأفراد) إلى human resources (إدارة الموارد البشرية) و من خلال المطالعة لأدبيات الموارد البشرية فان هناك تعاريف عديدة و متفاوتة لهذا المفهوم¹.

حيث عرفها فريش FRESH بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة².

و عرفها سيولا SEKOLAH بأنها عملية استخدام القوى العامة بالنشاط و يشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد.

أما جلويك gloeq فعرفها بالوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها.

و يعرفها شروودن و شيرمان arthur W Sherman And Herbert J Chruden بأن إدارة الموارد البشرية تشتمل على العمليات الأساسية التي يجب أداؤها و القواعد التي يجب إتباعها و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجوه من رأي و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيتهم بفعالية أكثر.

كما يعرفها الكاتبان بأنها: عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة³. و منه فان الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تساهم في خلق التنمية باعتبارها العنصر المؤهل و القادر على مزج جميع الموارد الأخرى و تسخير كل إمكانياتها في الحصول على أفضل النتائج و ذلك إذا ما أحسن أدارتها و استغلالها من خلال إدارة معاصرة تهتم بالجانب السلوكي و الإداري بهدف تعظيم الاستفادة من طاقات البشر و وضعها في الإطار التنظيمي المناسب و هو ما يعبر عنه بمفهوم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية و الذي حل محل ما كان يسمى بالمفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) الذي يهتم في الأساس بالأمور

¹ . عطا الله مُجَدِّ تيسير، د. محمود غالب سنحقي، المرجع السابق، ص 20.

² المرجع نفسه، ص 35.

³ . عطا الله مُجَدِّ تيسير، د. محمود غالب سنحقي، المرجع السابق، ص 19.

الإجرائية في تسيير شؤون العاملين كذلك فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها¹.

أما المفهوم الجديد للموارد البشرية و الذي تعارفت منظمات الأعمال على مصطلح العميل أو الزبون و هو كل من يتعامل مع المنظمة بغرض الاستفادة أو الاستفادة منها و يتزايد الآن استخدام لفظة العملاء الداخليين (Internal Customers) للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة ما فهي تعني بجهازها العامل من حيث التعرف على شخصيات العاملين و مستواهم الثقافي و الاجتماعي للاستدلال على دوافعهم و اتجاهاتهم وطموحاتهم ذلك لأن الموظف بمثابة إضافة نوعية في موقعه و عنصراً أساسياً في بناء وتطوير و تنمية المنظمة و يبرز دور القادة الإداريين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في إعدادهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من طاقات.

و من جهة أخرى فإن أعضاء الإدارات المختلفة هم زبائن لبعضهم إذ يتبادلون المنافع و الخدمات لانجاز العمل مثل (إدارة المشتريات و الإدارة المالية و إدارة الموارد البشرية و مركز الكمبيوتر و قسم البحوث و التطوير...)².

ولأن المنظمات الحديثة التي تعيش أجواء من المنافسة المحمومة في ظل العولمة فإنها تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها بزيادة حصتها السوقية و الوصول إلى قيادة السوق هذه الميزة التي تتمثل في التميز بجودة السلعة أو الخدمة أو تخفيض التكاليف أو الاستئثار بأسواق محددة و ملاءمة مواعيد تسليمها على مبدأ النظام الآني (just in time) فإن العملاء الداخليين (الموارد البشرية) هم خط الدفاع الأول في الحفاظ على الأداء المتميز و بذلك غانينهم يمثلون رأس المال الفكري الحقيقي و هم الميزة التنافسية و يكمن محور تميزهم بما يلي :

1- الكفاءة الفنية النادرة و التعليم المواكب للمستجدات؛

2- الإخلاص و الولاء للمهنة و المنظمة و الالتزام بالمعايير و الضوابط الفنية والأخلاقية و الرقابة الذاتية؛

3- الابتكار و التفكير الإبداعي؛

¹ . مُجّد جاسم الشعبان، مُجّد صالح الأبعج، المرجع السابق، ص 38-39.

² عطا الله مُجّد تيسير، د. محمود غالب سنجق، المرجع السابق، ص 19-35.

4- التعاون و الاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل و المشاركة في حل المشكلات و التمكين؛

5- التعليم المستمر و تطوير المهارات؛

6- الدوافع العالية التي تنسجم مع المستويات الراقية للأداء مثل دوافع إثبات الذات و التقدم المهني.

لذلك فان الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذه الألفية الجديدة يجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن النمط التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي و الطاعة التامة لتوجيهات الإدارة و مقابلة المستويات الموضوعة للأداء دون زيادة أو تطوير¹.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل منها:

الفرع الأول مرحلة تحديد و توفير الاحتياجات من الموارد البشرية

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع و الكيف و الجودة من خلال القيام بالاتي :

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية ؛
- التخطيط و توجيه النصح بخصوص عدد و مستويات و أنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف؛
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات و المسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير و الدور الإشرافي ؛
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين ؛
- إدارة و توجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات و المعرفة و الخبرة الفنية لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة².

¹ عطا الله مجد تيسير، د. محمود غالب سنحوق، المرجع السابق، ص 36.

² مجد جاسم الشعبان، مجد صالح الأبعج، المرجع السابق، ص 46.

الفرع الثاني مرحلة ضمان استمرارية الموارد

لضمان استمرار عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لان يكون وجودهم مؤثرا و من اجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي:

- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم ؛
- تصميم و تنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج و المعرفة و المهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة؛
- إدارة المكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة و خطة العمل؛
- وضع الاقتراحات اللازمة لتغيير فرق العمل و مراجعة المهام؛
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية و رفاهية العاملين ؛
- الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية و الإدارية ذات العلاقة بالتشغيل ؛
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص؛
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح و الإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل و القوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية و الضمانية .

الفرع الثالث مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية

من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين باعتبار أن هذه الموارد لها مشاعرها و سلوكها و طبيعتها الخاصة و هذا يتحقق من خلال القيام بالاتي¹:

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين و العمل على التأكد من سلامة تطبيقها و إتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة؛
- تنظيم الدورات و الندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد ؛
- وضع خطة لقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن انقضى العمل عن طرق التقاعد من تكريم و مكافآت لهم على ما بدلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم.

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، المرجع السابق، ص 47-48.

و هكذا يتضح لنا دور إدارة الموارد البشرية في ظل اعتماد مفهوم الجودة الشاملة و التي أصبحت من العوامل المحركة لعمل المنظمات الإدارية بغرض تحقيق الجودة و زيادة قدراتها على التنافس في سوق المنتجات و الخدمات لقد تحولت إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة الماضية إلى أن تكون الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهة مشكلات الإدارة و كذلك تقنية للإدارة تساعد على تحقيق النجاح و التفوق للمنظمات ليس فقط بتحسين الأداء و جودة المنتج النهائي للسلع و الخدمات و لكن أكثر ارتباطا بتحديد المشكلات التي تواجه العمل و دراستها ووضع الحلول المناسبة لها و توعية الموارد البشرية بهذه الحلول و تدريبهم على إمكانية تطبيقها و هكذا تحولت الجودة الشاملة في معظم المنظمات إلى برامج شاملة و مكثفة لتحسين المنتجات و الخدمات من خلال تنمية الموارد البشرية و هذا يتطلب خلق إدارة للموارد البشرية داخل المنظمة تكون قادرة على القيام بمهامها الرئيسية ابتداء من كيفية الحصول على الموارد و تنميتها و صيانتها إلى وضع الطرق العلمية لكيفية إنهاء العلاقة بها عند الضرورة

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم أصول المؤسسة، حيث تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية على اعتبارها وظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الإستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العوامل الأساسية لبقاء و نجاح المؤسسة و هو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير و الموارد نظرهم و تصرفاتهم إتجاه هذه الموارد فيجب أن يقوموا بتسييرها و الإهتمام بدلا من إستخدامها.

الفرع الأول: أسباب الإهتمام بالموارد البشري والأهداف التي تسعى إليها

و يمكن القول أن تزايد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ، خلال مراحل نشأتها و تطورها يعود للأسباب التالية¹:
 ↳ إكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية و الدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة متخصصة في تنمية و تطوير الأداء الإنساني و في توجيهه و التأثير عليه؛

↳ التدخل الحكومي من خلال إصدار قوانين تتعلق برفاهية الأفراد و المساواة في العمل و الضمان

الاجتماعي؛

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 1997، ص 10.

- ↔ التطورات و المتغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة؛
- ↔ بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات و التأمين الصحي؛
- ↔ تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المنظمة
- ↔ التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل ؛
- ↔ زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛
- ↔ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ↔ بروز ظاهرة التمكين للعاملين و هو إحدى أهم الإفرازات الفكرية و الفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

أما من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي¹:

- ↔ تكوين قوة عمل لديها المقدرة و الرغبة؛
- ↔ تكوين قوة عمل منسجمة مستقرة و منتجة؛
- ↔ زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة؛
- ↔ تنمية قدرات الموارد البشرية ؛
- ↔ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ↔ توفير بيئة عمل مناسبة ؛
- ↔ تعويض الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا ؛
- ↔ تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص بين العاملين؛
- ↔ توفير الأمان الوظيفي².

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

¹ أ. عادل أحمد الساعدي، ورقة بحثية بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت. 2016، ص 04.

² . عادل أحمد الساعدي، المرجع السابق، ص 04.

و من هنا قمنا بإدراج أهداف إدارة الموارد البشرية ضمن أهداف أساسية نذكر منها:

1. **الأهداف الإدارية والتنظيمية** و تشمل وضع الخطط و العمل على تحقيق الأهداف و تنفيذ تلك الخطط و قيادة و توجيه نشاطات العاملين و رقابتها بما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة كما إن إدارة الموارد البشرية ترتبط من الناحية التنظيمية مع إدارات المنظمة المختلفة

2. **الأهداف الوظيفية** و تشمل القيام بالوظائف الاستشارية و التنفيذية المتعلقة بالأفراد مثل ضمان

استمرار تدفق القوى البشرية المؤهلة و ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية

3. **الأهداف الاجتماعية والإنسانية** و تشمل إشباع رغبات و حاجات العاملين و إتاحة فرص تقدم

الأفراد في مجال عملهم و توفير سياسات لاستخدام الطاقات البشرية أما الأهداف الاجتماعية

فتشمل تشغيل الأفراد حسب قدراتهم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و رفع مستوى

المعيشة بتأمين العمل الذي يحقق مردودا مجزيا و مساعدة الأفراد في اختيار انطباق الوظائف لهم

والمحافظة على قوة العمل

4. **الأهداف المتخصصة** و تشمل تطوير و تدريب الموارد البشرية و مكافأتهما و دفع المستحقات في

وقتها و اندماج الموارد البشرية و غرس قيم التفاهم و التناغم بين مختلف التخصصات للوصول إلى

عمل جماعي ناجح و الحفاظ على الموارد البشرية و غرس قيم المشاركة و التعزيز و التطوير المستمر و

إشعارهم بالأمان و الاستقرار¹.

5. **أهداف العاملين** تتمثل فيما يلي:

↔ العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية

و هذا ما يرفع في دخلهم انتهاز سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقة البشرية وتحاشي

اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين

6. **أهداف المنظمة**

↔ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب

المعايير الموضوعية؛

↔ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك

لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة

¹ عطا الله محمد تيسير، د. محمود غالب سنحج، المرجع السابق، ص 38-39.

⇐ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض¹.

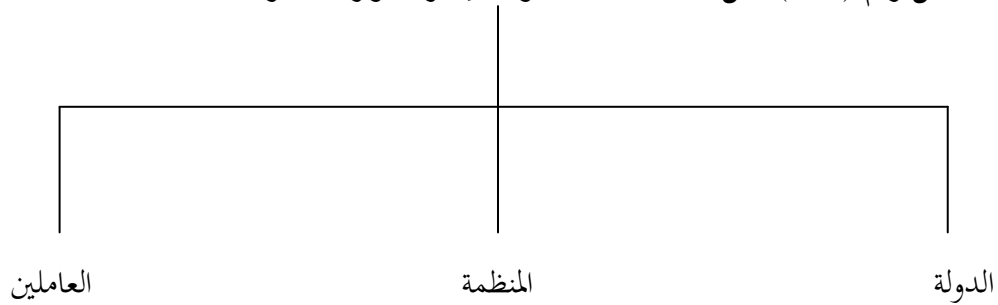
الشكل رقم (1.1) يمثل الهدف العام لإدارة الموارد البشرية

تحقيق التوازن



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 2010، 167

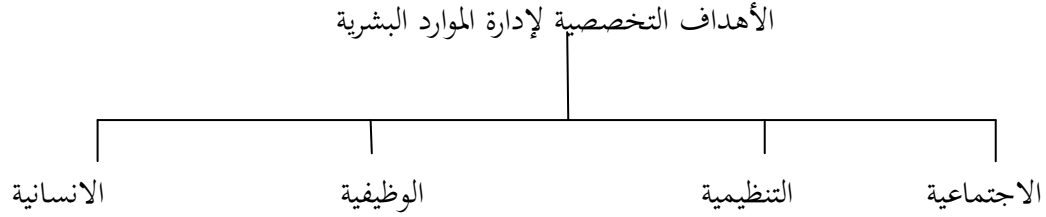
الشكل رقم (2.1) يمثل الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 2010، 168

الشكل رقم (3.1) يمثل الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية

¹ أ. بن علي عائشة، د. نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، ص 310.



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 2010، 168.

المبحث الثاني: الاتجاهات و الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية

يعتبر الأمريكي ديف الرش (dave urlich) من ابرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر و المستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل الشركات في العالم بحيث يعتقد أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها و أن هناك دورا جديدا يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به ¹.

كما تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم من خلال بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية و إن بناء قوة العمل هذه يحتاج إلى وضع خطة إستراتيجية من قبل إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى بمشاركة الإدارة العليا في المنظمة ²

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب و الباحثين حول الوظائف و الأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث هناك من اعتبرها نوعين من الوظائف رئيسية و مساعدة و آخرون تنفيذية و استشارية و البعض الآخر تخصصية و إدارية إلا أننا يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع من الوظائف هي ³ :

¹ عادل أحمد الساعدي، المرجع السابق، ص 05.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 2010، ص 117.

³ عطا الله مُجَدِّ تيسير، د. محمود غالب سنحج، المرجع السابق، ص 81

1- الوظائف التخصصية professional functions و هي الوظائف المتخصصة التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص و يختلف عدد هذه الوظائف من منظمة إلى أخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة و نوع التكنولوجيا المستخدمة و خصائص سوق العمل و كفاءة و مهارة العاملين فيها و تتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية (انظر الشكل (4.1) ص 16).

⇐ تحليل و توصيف و ترتيب و تقييم الوظائف؛

⇐ تخطيط الموارد البشرية.

التوظيف و يشمل :

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف؛
- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة؛
- تعيين و تثبيت الموظفين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تقييم سلوك العاملين و أدائهم؛
- تحديد الأجر و المكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة؛
- تحديد و تصميم و تنفيذ و متابعة برامج التدريب و التطور؛
- مراقبة و تقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة و السلامة المهنية و رفع الروح المعنوية للعاملين .

2- الوظائف الإدارية تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لانجازها القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى التالية¹ :

- التخطيط وضع الأهداف و الخطط و التنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع²؛
- التنظيم تحديد مهام و أعمال الأفراد و العاملين و توزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط لتحقيق أهداف المنظمة؛
- التنسيق وضع خطوط الاتصال بين العاملين و تشجيع التعاون بينهم؛

¹ عطا الله مُجَدَّ تيسير، د. محمود غالب سنجق، المرجع السابق، ص 81-82.

² المرجع نفسه، ص 82.

- القيادة توجيه الأفراد و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز و جعل أهداف المنظمة و العاملين مشتركة؛

- الرقابة التأكد من تطابق أداء العاملين و المقاييس الموضوعة لتحقيق الهدف و اتخاذ الإجراءات الوقائية عند الحاجة.

3- الوظائف الاستشارية staffing functions إن إدارة الموارد البشرية يحكم تخصصها في أعمال التخطيط و التنظيم و الاختيار و التعيين و التأهيل و التدريب و نقل و ترقية العاملين في المنظمة و تعد الأولى على تقديم المشورة لجميع الإدارات سواء من الناحية القانونية أو الفنية كما ينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اطلاعا و اتصالا بالإدارات الأخرى في المنظمة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب¹.

كما توجد وظائف أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تعد روتينية لكن بمفهومها الجديد وهي كالتالي²:

- تحليل العمل يتم أداء هذه الوظيفة بالتعرف على النشطة و المهام المكونة لها و القيام بتوصيفها و تحديد مسؤولياتها و كذا مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة؛
- تخطيط الموارد البشرية تقوم هذه الوظيفة بمحصر احتياجات المنظمة من القوى البشرية كما و نوعا و ذلك بتحديد طلب المنظمة من العاملين و إجراء مقارنة بين المطلوب و المعروض لتحديد العجز أو الفائض و تتم عملية التخطيط بتضافر الجهود لوضع المعايير الضابطة للجوانب الفنية و الإدارية و التنبؤ بالأحداث المستقبلية عن طريق الكفاءات الفنية و الإدارية لاستباق المنافس
- الاختيار و التعيين و تتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل و اختيار الفئة المناسبة اعتمادا على معايير فنية و تقنية في الاستقطاب و ذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذه المرحلة في غاية الأهمية فالاختيار الأفضل يعكس جوانب ايجابية على المنظمة و يدعم إستراتيجيتها في تحقيق أهدافها.

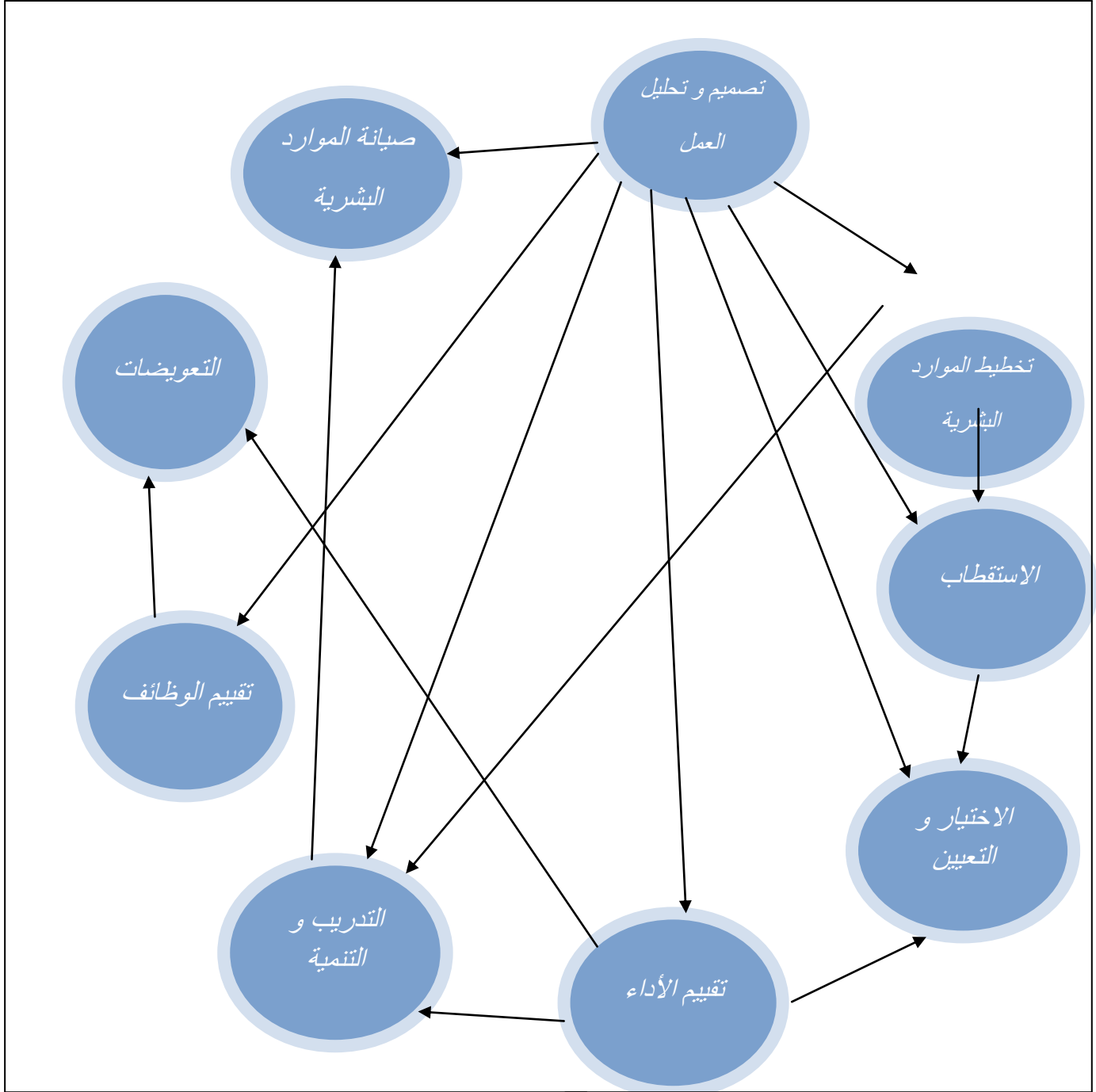
¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص ص 83-84.

² عطا الله محمد تيسير، د. محمود غالب سنحقي، المرجع السابق، ص ص 40-41.

- تصميم نظام الأجور تحديد فئات الأجور للموظفين مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام أجور ملائم يكفل العدالة و الموضوعية القيمة و أهمية الوظائف المختلفة في المنظمة و يأخذ بعين الاعتبار المقارنة المرجعية مع سوق العمل و محاكاة واقع المنافس
- تصميم أنظمة الحوافز و تركز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فرديا أو جماعيا من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية و الجماعية بما يكفل إشباع حاجات العاملين بعدالة و موضوعية في إطار تحقيق أهداف المنظمة
- وضع أنظمة خدمات و مزايا العاملين توفير سبل الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منحهم مزايا معينة كراتب التقاعد و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة
- تقييم الأداء تتولى إدارة الموارد البشرية هذه المهمة في كل المنظمات مهما اختلفت أشكالها و ذلك لغرضين الأول الوقوف على كفاءة الأداء للعامل الثاني التعرف على جوانب القصور أو الإبداع في الأداء ثم تأتي عملية التقييم و على إثرها يتم تحديد حجم الانحراف سواء في شقه الإيجابي أو السلبي لنقوم أخيرا بتصويب الانحرافات بمجموعة من القرارات بالتدريب و التأهيل و رفع الكفاءة و كذلك الترقية و التحفيز و المشاركة و التمكين
- التدريب و التنمية الإدارية يهدف إلى رفع الكفاءة الفنية و الإدارية للعاملين من خلال تنمية معارفهم و مهاراتهم و تنمية اتجاهاتهم الايجابية نحو أعمالهم كمان التدريب يشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء
- تخطيط المسار الوظيفي و يتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل و الترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد العامل باستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف و أخذها بعين الاعتبار عند تصميم و تنفيذ سياسة التدريب و التنمية الإدارية و المسار الوظيفي بشكله الحديث يكون بإفصاح المجال و تهيئة الظروف للعاملين عن طريق التحفيز و التشجيع¹.

الشكل رقم (4.1) يمثل وظائف إدارة الموارد البشرية

¹ عطا الله مُجَدِّ تيسير، د. محمود غالب سنحج، المرجع السابق، ص ص 42-43.



توفير موارد بشرية للمنظمة و تشكيل قوة و فريق عمل مؤهل مدرب محفز بشكل جيد قادر على انجاز استراتيجية المنظمة و تحقيق اهدافها

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 2010، ص 82.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ما أن بدأت ملامح الفكر الاستراتيجي في الإدارة بالظهور حتى توالى الدراسات و تنوعت المفاهيم و المداخل الخاصة به إذ برزت اتجاهات مختلفة فمنها من ركز على علاقة المنظمة ببيئتها إذ عرفت إدارة الإستراتيجية بأنها عملية تحديد غايات و أهداف و استراتيجيات النمو و تحديد عملياتها بعد أن تحدد المنظمة علاقتها ببيئتها، فمنها من اهتم بالأنشطة الداخلية و منها من ركز على القرارات فهي علم و فن وصياغة و تنفيذ و تقييم القرارات المختلفة التي تعمل المنظمة لتحقيقها و عرفت كذلك بأنها عملية تستطيع الإدارة العليا بواسطتها تحديد التوجيهات طويلة الأجل للمنظمة و كذلك الأداء من خلال التنظيم الدقيق والتنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.

يتضح من خلال هذه العينة من التعريفات أن إدارة الإستراتيجية هي مجموعة الفعاليات الإدارية ذات العلاقة بالمنظمة و التي تعني بمعرفة و تحديد التحديات البيئية و نقاط قوتها و ضعفها الداخليين ووضعها في منظمات متكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وفقا لرسالة المنظمة و أهدافها¹.

فقد عرف بورتر الإستراتيجية بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها و هي عملية معقدة و مغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله و هي قدرة المدراء في استخدام الأفكار و النظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع .

أما مينزبرغ فيرى أنها قوة غير ملموسة تتمثل بالقدرات العقلية للإدارات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال و الإبداع و التصور، كذلك هي عملية بحث مستمرة لا تقف عند حد أو مستوى معين و إنها تركز على التفكير و كيف يستطيع المديرون توظيف مهاراتهم المختلفة لتحويل ذلك التفكير إلى سلوك فعلي في المنظمة².

الفرع الثاني: خطوات بناء الإستراتيجية

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص ص 129-130.

² المرجع نفسه، ص ص 117-118.

1- صياغة الإستراتيجية

إن موضوع صياغة الإستراتيجية من أهم المواضيع النظرية التي يلتزم بها الباحث عندما يتناول إدارة الإستراتيجية فهي قلب الفكر الاستراتيجي كما أنها المحك الحقيقي لقدرات الإدارات العليا في توظيف هذا الفكر ميدانيا و التي من خلالها يحول الفكر النظري إلى واقع عملي على صعيد المنظمة و ينتقل فيه الفكر من الموجود الفكري إلى الموجود المادي فهناك نماذج تؤكد هذه الصياغة منها¹:

- نموذج كوتلر **kotler** بحيث يركز على وضع الأهداف و تحليل قدرات المنظمة و قواها المؤثرة الايجابية و السلبية.

- نموذج ويلز و سنو **miles & snow** فقد حدد عدة طرق في صياغة الإستراتيجية وفقا لدرجة التجانس التي يمكن أن تحققه الإدارة العليا بين متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و لكل منها

خصائص و سمات خاصة تميز القادة الإستراتيجيون فيها و قد أكد على انه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى و إنما يكون منها ناجحا في موقف معين قد لا يكون كذلك في موقف آخر

- نموذج مينزبارغ **mintzberg** فصيافة الإستراتيجية هي عبارة عن تلاحم بين القدرات المعرفية و التفكير الاستراتيجي و الإبداع و الخيال كما أنها تفاعل معرفي و فكري بين الإدارة العليا و واقع حال المنظمة و هي عملية تطويرية مستمرة و حددت ثلاثة اتجاهات في رسم الاستراتيجيين هي الاتجاه التكيفي الاتجاه التخطيطي الاتجاه الإبداعي².

2- قوة المنظمة

إن التعامل مع مصادر قوة المنظمة و مكوناتها كان قد شغل أدهان الباحثين إذ تبرز هنا أهمية الإجابة على التساؤل الأتي هل المنظمة قوية أم لا فقد ظهرت مقاييس متعددة للإجابة على هذا السؤال فمقياس الكفاءة يشير إلى الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة و إمكانياتها أو تحقيق الإنتاج بأقل كلفة ممكنة و يأتي ذلك من قدرة المنظمة في استثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعود عليها بأعلى المردود وهي معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة و هو مؤشر من مؤشرات قوة المنظمة .

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 119.

² المرجع نفسه، ص 120

أما مقياس الفعالية فهو كذلك منظور لقوة المنظمة فيعني قدرتها على انجاز أهدافها بشكل مرضي ويعد هذا المصطلح مؤشرا على زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية و تقدير قوتها و سيادة الرشد المحدود في المنطق الإداري و الذي جاء به سايمن¹ .

3- القوة الإستراتيجية

تعرف القوة الإستراتيجية بأنها تشخيص استعدادات منظمات الأعمال الإستراتيجية و ترجمتها الى تحرك و خيارات تسهم في بناء مركز استراتيجي و تعزز المحافظة عليه حاضرا و مستقبلا و يعتبر النجاح الاستراتيجي امتدادا طبيعيا للقوة الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة أو التميز الاستراتيجي و من أوجه القوة الإستراتيجية² .

- عندما تتمكن المنظمة من تقديم شيء للسوق و لا يستطيع المنافسون تقديمه كليا أو جزئيا؛

- المحافظة على مستوى الأداء بدرجة تساوي أو تزيد على مستوى قطاع الصناعة؛

- معرفة ما هي الأعمال التي تجيدها المنظمة؛

- تحديد دقيق لجوانب القوة و الضعف الداخليين مقابل الفرص و التهديدات الخارجية و وضعها جميعا ضمن إطار متكامل يحدد القيمة الإستراتيجية لكل منها؛

- معرفة مدى ملاءمة جوانب القوة الموجودة في المنظمة مع المعايير المقبولة للتميز؛

يقترن مفهوم القوة مع مفهوم التميز الاستراتيجي الذي هو القيمة النهائية الكبرى للقوة الإستراتيجية كما

يوجد بعدان لهذه القوى هما:

البعد المعرفي و يتكون من الفعل الاستراتيجي و ما يتمتع به من قدرات في معالجة المعلومات مستقبلا بما لديه

من خبرة مكتسبة التعلم الاستراتيجي و تصور حركة المنظمة عبر مراكزها الذكاء الاستراتيجي و رسم

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ، ص 122.

² المرجع نفسه، ص 124

السيناريوهات للمنظمة وعي الإدارة العليا لطبيعة المعضلات الإستراتيجية و تفكيرها بالحصة السوقية واستقطاب الزبائن¹.

البعد الأخلاقي و يمثل مجموعة القيم التي تؤمن بها الإدارة العليا في المنظمة و هذه القيم تفرض على الإدارة العليا مسؤوليات أخلاقية أمام المنظمة و المجتمع منها محاولة الارتقاء بالمنظمة لتكون بأفضل صورة ممكنة أو الاهتمام بالقيم الإستراتيجية في تصميم خياراتها الإستراتيجية و تحديد رسالة للمنظمة لتتلاءم مع الحاجات المتباينة للمنظمة و المجتمع و تحديد مجموعة قواعد و سياسات أخلاقية للعمل داخل المنظمة

- البيئة

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة بمدى قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات و مدى قدرتها في توليد المخرجات.

تعد التحديات البيئية أقوى التحديات التي تواجهها المنظمة فالبيئة هي التي تهيئ المجال لنجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها و تكسيها نقاط القوة و الضعف و تمنحها الفرص أو تخلق لها التهديدات.

-4 التعامل مع البيئة

إن التعامل مع البيئة أمر ذو حدين فهناك فرص و تهديدات بل هناك داخل كل فرصة تهديدا إذ أن عدم الاستغلال الأمثل للفرصة هو تهديدا كما أن الإفراط في تقدير هذه الفرص و في تقدير القوى التنظيمية الداخلية التي ينبغي تعبئتها للظفر بهذه الفرصة هو تهديدا و العكس صحيح بحيث كل تهديد قد يكون فرصة للمنظمة إذا أحسنت استغلالها مقارنة بالمنافسين حيث هنا يتجلى الدور الحقيقي للقائد الاستراتيجي الذي يحسن التعامل مع الفرص و التهديدات و ذلك باللجوء إلى احد الأساليب التالية²:

- تبني استراتيجيات قصيرة الأمد و البحث الآني عن البدائل؛
- تبني منهج تقليل الكلفة مع ربح الوقت؛
- إعطاء حرية المدراء و مسؤولي الوحدات للتصرف وفقا لقناعاتهم؛

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 125.

² المرجع نفسه، ص 126.

- التعديل المستمر للاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف؛
- السعي إلى توظيف نقاط القوة في المنظمة و تغطية نقاط الضعف و الاستثمار السريع لنقاط الضعف في المنظمات الأخرى.

كما توجد تقسيمات متعددة للبيئة إلا أن التقسيم الأنسب هو الذي يقسمها وفقا لتلاحمها مع المنظمة ويكون كالآتي¹:

البيئة العامة و تتمثل في القوى و الأحداث التي تتبادل العلاقة و التأثير مع المنظمات المختلفة بحيث لا تختلف من منظمة لأخرى بل تؤثر على جميع المنظمات بدرجات متفاوتة و تظم البيئة السياسية والاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية ولا يمكن للمنظمة أن تتجاهلها فهي على مساس مباشر و يومي معها

بيئة المهمة وهي البيئة العامة التي تؤثر بصورة مباشرة على المنظمة و تشمل الزبائن و الموردين و المنافسين وقد قسمت إلى ثلاث عناصر هي (الاعتمادية عدم التأكد البيئي فرص النمو) و يرى بورتر porter أنها تشمل خمسة عناصر هي (المنافسين الجدد القوى التفاوضية قوة الزبائن المنتجات البديلة شدة المنافسة)

البيئة الداخلية و تشمل إمكانات المنظمة و مواردها المالية و المادية و البشرية و المعنوية و التي يمكن تحويلها إلى أنشطة و أعمال إنتاجية و تسويقية

الفرع الثالث: مكونات إدارة الإستراتيجية

تتكون إدارة الإستراتيجية من ثلاث متغيرات رئيسية هي الإستراتيجية رسالة المنظمة و أهدافها حيث أن رسالة المنظمة تحدد أهدافها و غاياتها و إن الإستراتيجية هي دالة على كل من الرسالة و الأهداف.

1- الإستراتيجية

لقد مرت عملية توظيف الإستراتيجية في الإدارة بعدة مراحل فقد بدأت ضمن إطار جزئي و نظرة ضيقة يسودها الغموض في مرحلتها الأولى ثم انتقل إلى إيجاد مفهوم نظري و تطبيقي محدد للإستراتيجية يمكن تطبيقه في المنظمة في مرحلته الثانية ثم انتقل إلى التركيز على التنبؤ و الاختيار الاستراتيجي في مرحلته اللاحقة حتى

¹نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق ص 128

غدا مفهوما معقدا و متعدد الأبعاد مركزا على ضرورة تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة و تحديد العلاقة بين الإستراتيجية و المتغيرات التنظيمية الأخرى كالهيكل و السياسات و غيرها فقد عرفت الإستراتيجية بأنها خطة عمل تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها.

كذلك عرفت بأنها خطة موحدة و شاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنظمة و التحديات البيئية التي تواجهها من بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها أو هي مجموعة أفعال مختارة تعتمد على تقييم البيئة الخارجية مع القدرات الداخلية للمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة وهي بهذا ليست مفهوما جامدا أو محمدا بل هي وسيلة و أسلوب تفكير و تكييف تبعا لتطور و تكييف الأهداف.

لقد أكد مينزبرغ minzberg على أن الإستراتيجية وفق المفهوم الحديث ليس لها مفهوما واحدا إنما مفاهيم متعددة و شاملة و قد تبرز أنشطة و فعاليات لم تكن معروفة سابقا و أطلق عليها (five PS)

- فهي نشاط مقصود بخطة (plan)؛
- هي وسيلة للمناورة و الخداع (ploy) ؛
- هي موقف تنافسي معين وهي نموذج لتدفق النشاطات (pattern) ؛
- هي موقف من البيئة (position) ؛
- أخيرا هي تصور مستقبلي (perspective) ؛
- و هي مجموعة من المبادئ منها التوجه نحو السوق و التميز و الاختلاف المرونة الكفاءة الجدولة تشخيص مواقع القوة التركيز على الموارد و المفهوم.

2- مدخل رسم الإستراتيجية

هناك عدة مداخل في رسم الإستراتيجية منها مدخل chaffec (الإستراتيجية الخطية التكميلية و التفسيرية) و نموذج miless (الإستراتيجية الموجهة سلوكيا) و مدخل minitzberg الذي حدد ثلاث اتجاهات هي ¹ :

* المدخل التدبيري **enterptmental approach** : يؤكد هذا المدخل على أن الأفضلية هي الاستئثار بالفرص البيئية المتاحة ثم بعد ذلك تتم معالجة المشاكل التنظيمية الناشئة عن هذه الفرص إن رسم

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 133.

الإستراتيجية وفق هذا المدخل يتم من خلال شخصا واحد وقد تكون الدولة أو النظام السياسي للمنظمات العامة التي تطبق التوجيهات السياسية و الاقتصادية و قد يكون القرار هنا كبيرا أو جزئيا فقد تطلب الدولة من المنظمة الدخول في إنتاج أو تقديم خدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة و يتركز هدفها على النمو أكثر من الأهداف التنظيمية الأخرى.

* **المدخل التكيفي adoptive approach** يعتمد هذا المدخل على رد الفعل للمشكلات القائمة بعد حدوثها و ليس قبل و لا يتم التركيز هنا على الفرص و التهديدات أو التحليل البيئي و قد لا تتم معالجة المشاكل بل يتم التكيف معها و قد يكون هذا بسبب وجود أهدافا محددة للمنظمة و هنا قد تحدث ظاهرة تقاطع القرارات و هنا يغلب على المنظمة القرارات قريبة الأمد السريعة غير المخططة و لكنها تمثل استجابة سريعة للبيئة و هناك مرونة و حرية في وحدة القرار و لا توجد إستراتيجية و هناك مرونة و حرية في وحدة القرارات و لا توجد إستراتيجية واحدة بل استراتيجيات.

* **المدخل الاستباقي proactive approach** و يتم في هذا المدخل رسم الاستراتيجي وفقا لتحليل معمق للبيئة و تقييمها و تبني مواقف تجاهها و تحويل هذه المواقف إلى استراتيجيات متعددة متكاملة و تحتوي على جانبي الفعل و رد الفعل و يسمى هذا المدخل كذلك بالمدخل التخطيطي إذ يفترض أن هناك أهدافا محددة ورؤى سياسية واضحة و تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية¹.

- رسالة المنظمة

إذا كان الفرق الكبير بين الكائنات الحية و غير الحية فلسفيا هو أن الأولى تتمتع بأنشطة متأصلة فيها بينما تكون في أنشطة تلقائية فان نشاطات المنظمة يفترض أن تكون متأصلة في رسالتها و ليست مجرد أنشطة تلقائية و أن النشاط المتأصل ذاتيا هو النشاط الذي يبعث تأثيراته من داخل الشيء الذي يكون النشاط.

إن الرسالة الجيدة هي التي تتضمن الإجابة على مجموعة الأسئلة الخاصة بمستقبل المنظمة و برؤاها وهي تنطلق من الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة و قد تبرز رؤى فلسفية متنوعة وفقا لكيفية إعداد الرسالة كلما

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 134.

ازدادت درجة تأصل نشاطات المنظمة في رسالتها كلما اقتربت و ازدادت الصلة بينها و بين رسالتها بينها و بين السوق و كلما ارتفعت في سلم النمو مثلما يزداد الكائن الحي .

المطلب الثالث: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المنظمة

مدير إدارة الموارد البشرية احد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة (مجلس الإدارة) يشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و بالتالي يقوم بدراسة¹ و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة لان الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة و بقائها و على مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون لديه قدرة و قابلية و عمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة.

الفرع الثاني: دراسة و تحليل البيئة

تؤثر على المنظمة بيئتان هما²:

- أ- البيئة الداخلية يقتضي تحليل البيئة الداخلية و تحديد نقاط القوة و الضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ إستراتيجية المنظمة و رسالتها المستقبلية.
- ب- البيئة الخارجية و هذا يقتضي أيضا تحليل البيئة الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة و تتضمن المراحل التالية:

- متابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة و نشاطها؛
- جمع المعلومات بصورة مستمرة عن البيئة و تحليلها؛
- استخلاص النتائج؛
- وضع الإستراتيجية المناسبة.

وفي ضوء نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية و معرفة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية الحالية و المطلوبة يمكن تقدير إمكانية وضع إستراتيجية مستقبلية أفضل أم لا.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 144.

² المرجع نفسه، ص 145.

الفرع الثالث: وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية

استنادا إلى نتائج التحليل البيئي السابق يجري وضع إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية أو تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق و ينسجم مع إستراتيجية المنظمة و أهدافها.

الفرع الرابع: وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات ووظائفها و ممارساتها المستقبلية داخل المنظمة: و من بين استراتيجيات الموارد البشرية ما يلي¹:

- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية؛

☆ إستراتيجية تصميم و تحليل العمل ؛

☆ إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية؛

☆ إستراتيجية الاستقطاب؛

☆ إستراتيجية الاختيار و التعيين؛

- إستراتيجية التدريب و التنمية؛

☆ إستراتيجية تقييم الأداء؛

☆ إستراتيجية التعليم و التدريب و التطوير؛

☆ إستراتيجية المسار الوظيفي؛

- إستراتيجية التعويضات؛

☆ إستراتيجية الأجور؛

☆ إستراتيجية الحوافز؛

☆ إستراتيجية السلامة المهنية؛

- إستراتيجية علاقات العمل

☆ إستراتيجية العلاقة مع النقابة؛

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 145.

☆ إستراتيجية العلاقة مع الحكومة؛

☆ إستراتيجية السلامة و الحماية.

الفرع الخامس: تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يجب أن تصاحب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المرنة الاستجابة لإدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة.

لأن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع سياسات و أنظمة و تصميم برامج و مصنع قواعد خاصة بإدارة الموارد البشرية أي ترجمة الإستراتيجية إلى الواقع العملي التنفيذي أما أهم السياسات والأنظمة و البرامج في الواقع التنفيذي العملي هي

1- سياسات الاختيار التعيين الخوافر علاقات العمل؛

2- أنظمة تقييم الأداء والاتصالات؛

3- برامج التعليم و التدريب و التنمية المزايا الوظيفية تخفيض ضغوط العمل السلامة و الصحة.

الفرع السادس: متابعة و تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المعيار الأساسي الذي يقوم عملية متابعة و تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و نتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي و نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة و بين الأداء التنظيمي و تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى إذ يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجيتها على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق من خلال خلق رضا و سعادة لدى الموارد البشرية في العمل و تحقيق اندماجها في المنظمة و ولاءها و التزامها لها¹.

خلاصة الفصل

في فصلنا هذا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة و المنظمة ككل ، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة ، في مسايرة التغير والتطور والتأقلم معه ، وذلك عن

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 150.

طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المنظمة .

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية واسعة البحث ، فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم ، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة لان أي جهاز إداري لا يستغني على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهدافه . فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة، لذا وجب على جميع المنظمات توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها.

من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.



الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم القضايا الإقتصادية و الإدارية الحديثة التي استحوذت على الإهتمام الكبير من قبل الباحثين الاكاديميين ، إذ وصفت بأنها الموجة الثورية بعد الثورة الصناعية و هذا نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة و الأمريكية و الأوروبية من جهة أخرى.

كما أن التغيير السريع في المبادئ الإقتصادية و التقنية و الإجتماعية و الديمغرافية أدى إلى نشوء مطالب ملحة على الجودة و على فعالية هذه الجودة ، و لكي نتعرف على إدارة الجودة الشاملة نتطرق من خلال هذا الفصل الى المفاهيم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة

- المبحث الأول (ماهية إدارة الجودة الشاملة)
- المبحث الثاني (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، و الذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين و تطوير نوعية خدماتها و إنتاجها، و لمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور، و نتيجة لأهمية هذا المفهوم و انتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعا عمليا لا بد من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال، والآن يكاد لا تمضي دقيقة من الوقت إلا وتسمع كلمة الجودة وحسن الأداء من شعارات وأهداف ونداءات، ولا غرابة في ذلك حيث أن التقدم الصناعي والتقني والتنافس الشديد قد حدا بمنشآت الأعمال والأفراد إلى ذلك، وذلك بفضل اطلاع بني البشر على العالم بيسر وسهولة بفضل تقنيات الإتصال عبر الأقمار الصناعية والقنوات الفضائية فأصبح لدى الإنسان من الدراية ما يؤهله لمعرفة الصناعات وأنواعها ومزاياها وكل ما يولد جديدا في الأسواق يعيد صنعه من خلال الدعاية والإعلان والأخبار ولذلك فيقال ان العالم عبارة عن بيت واحد صغير¹.

من هنا ظهرت أهمية الجودة في جميع مناحي الحياة، في الصناعة في التجارة في المعلومات في الأداء، في الإنتاجية وفي الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد قاد التحدي الذي تواجهه المنشأة إلى البحث في الجودة الشاملة وتبنيها كفلسفة وتطبيق، ولم يكن ذلك في مجال العمل فقط بل امتد إلى جميع جوانب الحياة، أن الجودة هي أداة القياس التي نقيس بها أعمالنا، فهي تستخدم كمرآة لتعرفنا على مدى أدائنا للأعمال بالشكل المطلوب والذي نطمح إليه، ويتطلب الأمر أن يكون برنامج الجودة ممتعا وسهلا حتى يلقي تأييدا وحماس حيث أن تطبيق مبدأ الجودة يكتنفه الصعوبة في الفهم².

الفرع الأول: نشأة إدارة الجودة الشاملة

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 18.
² المرجع نفسه، ص 19..

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية و خسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، و في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير و توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً و عمقا و استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن و الموردن و تفعيل أساليب تأكيد الجودة و قد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية¹.

و يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة و فلسفة عميقة بمعناها الشمل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات" بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل و مترابط بجميع الأنشطة في المؤسسات، كم أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه و تنفذ طلباته².

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين الباحثين إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM:

فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل (منظمة الجودة البريطانية) BQA حيث عرفت TQM على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا"³.

بينما عرفها العالم جون أوكلاندر: على أنها "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 08.

² المرجع نفسه، ص 08

³ محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 20.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين¹.

أما وفقا Royal mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين².

ووفقا لتعريف british rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين³.

أصبح مفهوم الجودة يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، و يمكن أن نقدم مجموعة من التعاريف اتسمت بالموضوعية و الشمول النسبي وهي:

- يقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة بأنها « نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، و يتضمن هذا النظام المديرين و أصحاب الأعمال و يستخدم طرقا كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة»⁴.

- و يعرفها "جابلونسكي (Jablonski) بأنها: «فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل»⁵.

كما يعرفها بأنها شكل تعاوني بأداء الأعمال بتحريك القدرات و المواهب لكل من الإدارة والعاملين في المنظمة، بهدف تحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل بالاعتماد على المرتكزات الأساسية التالية، و التي من شأنها أن تعمل على نجاح أية منظمة (صناعة أو خدمة)، و هي:

- الإدارة بالمشاركة

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 23.

² المرجع نفسه، ص 23.

³ المرجع نفسه، ص 23.

⁴ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعية الإنتاجي و الخدمي، دار جرير، عمان، ط1، 2007، ص33.

⁵ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص143.

- التحسين المستمر للعمليات
- استخدام طرق العمل.

- كما يعرفها "كوتلر" (Kotler) و "ديبوا" (Dubois) بأنها: «جودة تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و الإجراءات»¹.

- كما يرى "سيامبا" (Ciampa) 1991، بأنه يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل²:

أولاً: من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده و هو: "الإخلاص الكلي للعميل".

ثانياً: من خلال وصف مخرجاتها، فهي تسعى إلى تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف و الوقت اللازم للاستجابة للمشاكل و الحاجات و الفرص إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم و يشجع فرق العمل و يقود إلى مزيد من الرضا و التحفيز للعاملين، التحسين المستمر.

ثالثاً: من خلال الأدوات و الأساليب و العناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها، و هذه تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة و ضمان الجودة و المعولية الهندسية، وأدوات و أساليب مستمدة من نظام تماماً في الموعد Just in time، و بعض عناصر و أساليب التطوير المنظمي، و المفاهيم الحديثة في القيادة.

- أما "تونكس" (Tunks) يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها «التزام و تعهد الإدارة و العاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلي توقعات المستهلك أو تفوقها»³.

- و قام "ستيفن كوهن" و "رونا لديراند" بتعريفها كما يلي⁴:

* الإدارة: تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

¹ - Kotler et Dubois, Marketing management, Paris : Publiumoin, 10^{ème} édition, 2000, P90.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، لليازوري للنشر، الطبعة 1، عمان، 2008، ص75.

³ - خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة 03، عمان، 2007، ص75.

⁴ - http://www.islammenro.cc/fan-eledara/fkv_edary/2007/03/29/38548.htm. تم زيارة الموقع يوم

14.00 على الساعة 2018/02/24

* الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات الزبون.

* الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث من الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من التعرف على احتياجات الزبون و انتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات المقدمة له.

- و يرى "أوكلند" (Okland) 2001: «أنها منهج شامل لتحسين التنافسية و الفاعلية و المرونة في المنظمة، من خلال التخطيط و التنظيم و الفهم لكل نشاط، و إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة».

- و يعرفها "Heizzr and Render" (2001) بأنها: «إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات و الخدمات ذات الأهمية للمستهلك».

- أما الجودة طبقا للتعريف القياسي الذي يحمل رقم إيزو 8402 فهي: «تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معروفة ضمنا»¹.

فالجودة بمعناها الواسع هي عبارة عن خاصية أو صفة مميزة للمنتج أو الخدمة، و التي يمكن تحسينها.

- تعرف إدارة الجودة الشاملة الجمعية البريطانية للجودة بأنها: «فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال والتي تعترف بأنا حاجات المستهلك و أهداف المؤسسة ليست منفصلة»².

فالتعاريف السابقة بالرغم من اختلافها، فهي تركز على مفهوم جديد للجودة يحمل سمات وخصائص و أبعادا تميزه عن إدارة الجودة التقليدية.

و يجب النظر إلى إدارة الجودة الحديثة على أنها نهج متكامل لخدمة الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف و الأنظمة، على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أية حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الشاملة الكلية، لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل مؤسسة الخدمة.

¹ - محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، الطبعة الأولى، 2008، ص20.

² - فرانسيس ماهوني، كارل جيتور، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ثلاثية الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 1999، ص22.

و يمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالآتي¹:

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلا تغطية كل عمليات المؤسسة.
- الالتزام بالتحسين المستمر.
- التركيز على إرضاء الزبون (الطالب، المسافر... إلخ) حاضرا و مستقبلا.
- تقدير العاملين من خلال النظر إليهم داخل المؤسسة نظرة طويلة الأجل.
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- الاهتمام بالعمليات من خلال التوجيه للزبون.
- الاعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة و الاستجابة السريعة للتغيرات.
- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى منع حدوث عيوب في السلع و الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن.
- مشاركة الأطراف كافة (عاملين، ممولين، ممثلين سوق العمل) في جهود الجودة الشاملة.
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.
- مشاركة الموظفين و دمجهم بالعمل لتحسين الجودة².

و مما تقدم يمكن استنتاج تعريف يشمل ما سبق ذكره في هذا الخصوص، و ذلك كما يلي:

إدارة الجودة هي مجموعة من المبادئ و الطرق المنظمة وفق إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى، و الذي هو ليس فقط إرضاء الزبائن أو إسعادهم و إنما إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها، و بأقل التكاليف.

لذلك فإن الالتزام بالجودة الشاملة للمنتوج و الخدمة يعد عملية أخلاقية و ثقافية، لأنها تعتمد على المسؤولية و الالتزام و الثقة، و هي بذلك تعبر عن هوية البلد و حضارته من خلال ما تقدمه من سلع و خدمات إلى الأسواق المحلية و الإقليمية و الدولية، التي تعكس صورة ذلك البلد ونظامه الاجتماعي و الأخلاقي الذي يسود فيه و نوعية العمل في مؤسساته.

الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

¹ - قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص144.

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص35.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري و ثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيدا وإلى التغيير و التحسين ، و يوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة¹.

- **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم بمستوى عال من الجودة و هذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.
- **الهيكل التنظيمي و توزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية و السلطة المركزية و بالتالي فإن تدفق المعلومات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي و السلطة لامركزية و منه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي؛
- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة و توازن ما بين المدى القصير و الطويل²؛
- **أسلوب العمل و تحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية و لهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق و لهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي؛
- **السياسات و الإجراءات:** تتميز السياسات و الإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة؛
- **اتخاذ القرارات و حلّ المشاكل :** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات و حلّ المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية تختص بها جهة معينة بذلك؛
- **نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات و معظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل حوافز مادية و معنوية في نفس الوقت؛

¹ -محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع نفسه، ص 23.

² يزيد قادة، المرجع السابق، ص 13.

- عملية التطوير و التحسين : من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير و التحسين المستمر غير أن الغدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة و ذلك عند الحاجة؛

- الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد و تكلفة يجب تدينتها كما أنها لا توليهم الثقة و لا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم و مقترحاتهم بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد و شريك يجب الإهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبوا إليه و بالتالي يجب منحه الثقة والإستماع إليه والبقاء على اتصال به.

بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام أي أنها تركز على النتائج فحسبها

تتم عملية التفتيش و المراقبة عند نهاية عملية الإنتاج و بالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة و القيام بالتصحيحات المناسبة و هذا يعتبر مكلفاً أكثر، لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية و تركز على الإدارة من الخلف¹.

و ذلك بدراسة أسباب الأخطاء و العيوب و القيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها².

الجدول رقم (1.2) يمثل الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن و أقل تعقيداً، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)

¹ يزيد قادة، المرجع السابق، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة و التركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي و التركيز على الايجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل و الثقة و الالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر و المدرب و المعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل و التدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الإهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: يزيد قادة، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 14.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، و التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح و تنفيذها في الوقت المناسب، و على إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، و العمل على علاج أوجه الضعف في المؤسسة.

و يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، و أن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع و بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة و التكيف مع زيادة القدر على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم و نوع المتطلبات و وفقا لاحتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض تكاليف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، و تخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

¹ - عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير تحت إشراف السيد بندي عبد السلام و السيدة بوشيعي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009، ص 25.

و البعض يحرص أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية و هي¹ :

1. خفض التكاليف:

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل (الزبون):

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف و التأكد من تحقيقها، و بالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة و جامدة في كثير من الأحيان ما يؤثر سلبا على الزبون، و لذلك فمن الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون.

3. تحقيق الجودة:

و ذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و إنجاز المهام و زيادة أعمال المراقبة، و بالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

- و حدد "ريتشارد فرمان" (R. Ferman) أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها²:

- التركيز على احتياجات السوق، و العمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الفاقد.
- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة و تطوير إستراتيجية المنافسة.

¹ - http://www.islammenro.cc/fan-eledara/fkv_Edary/2007/03/29/38548.htm تم زيارة الموقع يوم

10.12 على الساعة 2018/02/14

² - مدحت أبو النصر، أساليب إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2008، ص62.

■ وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

و البعض يحدد أهداف الجودة بالأعمال أو الممارسات الفعالة التي ينبغي على إدارة العمليات القيام بها والسعي إلى تحقيقها، و يمكن تناولها على النحو التالي¹:

- القيام بتحسينات شاملة و مترابطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.
 - تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام و الإدارات، و كذلك جميع العاملين في المؤسسة.
 - تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج، و العمليات و الخدمات ما بعد البيع.
 - السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، و التي على ضوءها تحدد العلاقة مع المورد والتي يجب أن تبنى على أساس المشاركة.
- و بصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة وهي كالتالي:

- **جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة):** و ذلك بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة، مما يؤدي إلى تهمين القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية.
- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- جودة البيئة الداخلية للمؤسسة.
- جودة البيئة الخارجية للمؤسسة.

و في الأخير نستنتج أن جميع أهداف إدارة الجودة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات و بالتالي زيادة الإنتاجية و التي تؤدي إلى تقليل تكاليف المنتج، و من ثم تقليل الأسعار و بالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة

¹ - سونيا البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص372-374.

بالرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك اتفاقاً عاماً حول أهم المبادئ التي يجب تبنيها و الأخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، و هذه المرتكزات هي:

■ دعم و تأييد الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم و تأييد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم إتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة و بدعم و مؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار و تملك القدرة على تطوير و نشر رؤية المنظمة ورسالتها و استراتيجياتها و أهدافها، لذلك فإن الدعم و التأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة¹ الشاملة أما جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم².

2. التركيز على المستهلك:

إن جوهر توجهات المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات و توقعات المستهلك للوصول إلى رضاه التام.

فالمستهلك يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها، ويمكن تصنيف المستهلكين إلى نوعين³:

أ. المستهلك الخارجي للمؤسسة : و الذي يكرس كافة العاملين وقتهم و جهودهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة.

ب. المستهلك الداخلي : يتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد فالإدارات و الأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد و مستهلك في نفس الوقت فالقسم الذي يؤدي

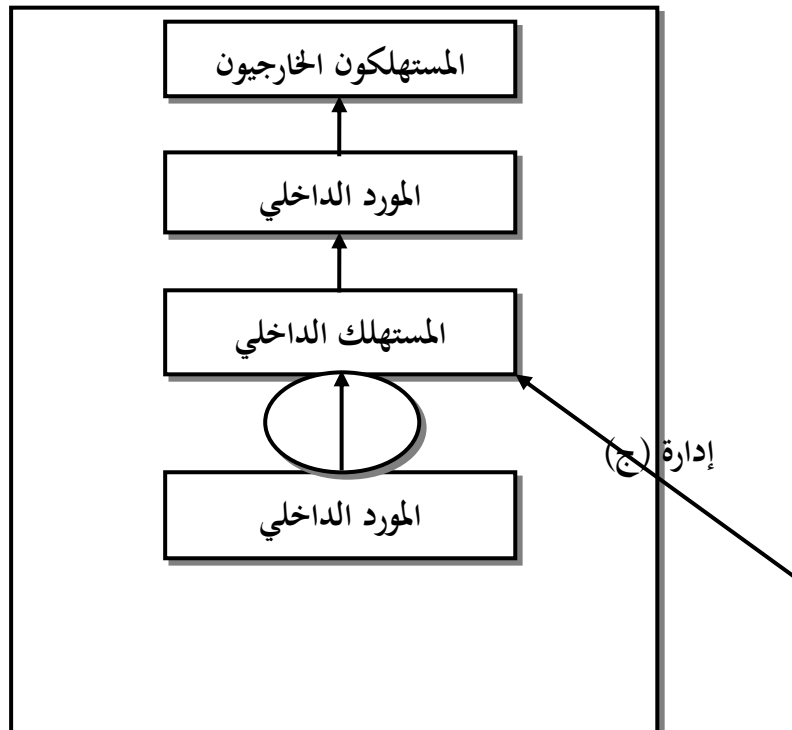
¹ يزيد قادة، المرجع السابق، ص 17.

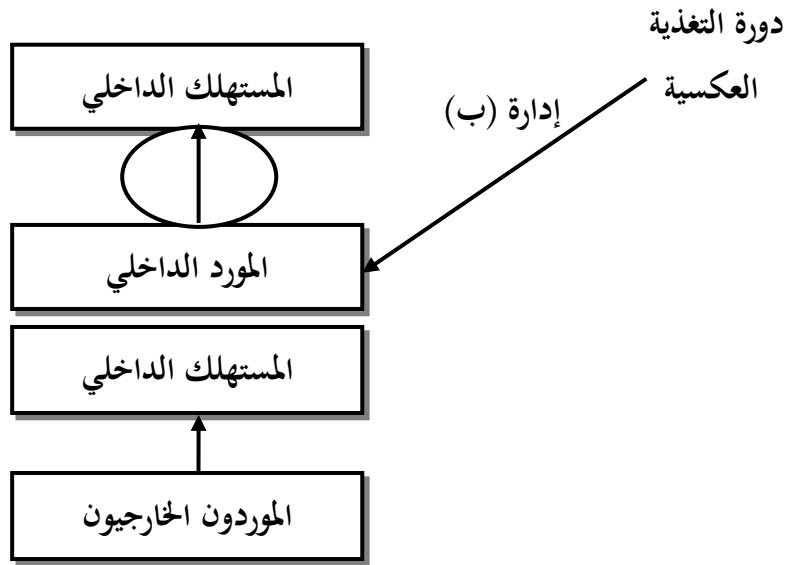
² المرجع نفسه، ص 18.

³ - خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ط2، 2006، ص71.

مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه، و هو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي، و الشكل التالي يوضح الترابط القائم بين المورد الخارجي و المستهلك الداخلي، ثم من المستهلك الداخلي إلى المورد الداخلي الذي بدوره يقدم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك الخارجي.

الشكل (2-1): شبكة المستهلك /المورد





المصدر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر، عمان، ط2، 2006، ص71.

3. التحسين المستمر:

يقصد بمفهوم التحسين المستمر أنه فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للزبون، و بشكل مستمر لضمان توافيقها مع حاجات و رغبات و توقعات الزبون، وأن تكون هناك دائما جهود مبدولة لإحداث تغييرات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس ويتحقق ذلك من خلال¹:

- تخفيض و تجنب الأخطاء وقوعها.
- تحديد المشاكل بدقة و وضع الأساليب اللازمة لحلها.

و يعتبر أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني "ماساكي كايزن"، حيث استخدم مصطلح (Kaisen) في إجراء التحسينات المستمرة الذي يعني (Kai) التغيير و المقطع التالي (zen) الجيد بناء عليه فإن (Kaizen) تعني التغيير الجيد، حيث يشمل التغيير أو التحسين عمليات المنظمة و أفرادها.

و وفقا للمنهج الياباني (Kaizen) فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية¹:

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص190 - 193.

- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، و ليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين؛
- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات و لا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات و يطورها و يحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل؛
- أن التحسين المستمر هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية التمويلية، الإدارية... إلخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين و إنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة؛
- إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، و نظم العمل، و أدوات تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات؛
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل، و من ثم الإقرار على وجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإجراء التحسين؛
- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، و ضرورة إرضائه و إشباع رغباته فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل؛
- إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها و لا بد أن توليها الإدارة و العاملين اهتماما مستمر لا يقل عن 50% من الوقت.

لذلك يجب على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة و المستمرة لبيئتها الخارجية، وخاصة في المجال التكنولوجي، مما يفرض عليها تطوير و تحسين منتجاتها، عملياتها و أدائها، إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة، فلن تفقد المؤسسة مكانتها مادامت تقدم الأفضل و الأكثر تطورا².

4. التركيز على إدارة القوى البشرية

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط و تفعيل غدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها،

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر 1995، ص 81.

² - محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 59.

كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الإهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار و التعيين و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و أساليب التحفيز و السعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل و المشاركة و التعاون و إظهار صورة العمل (العائلي)... الخ لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء¹.

5. التخطيط الاستراتيجي:

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم، لذا حدد (Mintzeberg) خمسة مفاهيم للإستراتيجية، كل منها يبدأ بالحرف P في مقالته (5 P For Strategy) و هي تتضمن²:

Plan: خطة توضع لتحديد سبل التصرف و الخطوط العريضة لإستراتيجية أو الأهداف المراد الوصول إليه.

Ploy: و تعني كيفية المناورة في تحقيق الهدف و خاصة عندما تكون هناك منظمات منافسة.

Pattern: الأنماط التي يمكن التعامل بها، أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن يحقق الهدف الإستراتيجي؟

Position: الموقع المرغوب الذي تسعى المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

Perspective: و يعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية،

و هذا يساعد في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

و يرى "مينتزرغ" بأن الإستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي، أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين و من أجل الحصول على منتجات ذات جودة عالية فإن التخطيط لجودة المخرجات ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- التخطيط الاستراتيجي للجودة
- تخطيط جودة المنتجات و الخدمات
- تخطيط جودة العمليات

¹ خضير كاظم حمود، المرجع السابق، 2005، ص 99.

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 202 - 203.

و يمكن إيضاح هذا التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

تحديد الأهداف الرئيسية للجودة و الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع وضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء، و يتضمن التخطيط الاستراتيجي لجودة التركيز على النواحي الداخلية و الخارجية:

النواحي الداخلية: و تتضمن:

- المجال الذي يمكن العمل و التنافس فيه.
- تحديد مكان القوة التي تمكن من المنافسة و مكان الضعف.
- تحديد الإمكانيات المطلوب استعمالها.
- التطلعات المستقبلية التي تستوجب الاستعداد بها.

النواحي الخارجية: تتضمن:

- المستهلك من الوجهة السكانية و النفسية.
- المنافسون في البيئة المحيطة.
- البيئة السياسية و التشريعية.
- التطور التكنولوجي الذي يحدث حاليا.

6. القرارات المبنيّة على الحقائق:

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما و إن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، و إن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة و اعتماد الأفراد العاملين أنفسهم، إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

و قد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة و فاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الأخبار الشخصية.

و لهذا يجب على المؤسسة تطوير نظم المعلومات و جمع الحقائق لأن اتخاذ القرار لحل مشكل ما أو تحسين مجال الأداء يتطلب جمع معلومات وفيرة و دقيقة من مصادر متعددة¹.

7. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات و النتائج على حد سواء، و ذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس و التحليل المتمثلة بخرائط الضبط و تحليل باريتو ومخطط السبب و النتيجة وغيرها التي تستخدم في ضبط جودة العمليات و النتائج.

و لذا فإن الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية و فاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

8. المشاركة و التحفيز:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا نفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز، و لذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

إذ أن إطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الإبداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية، و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

و قد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة و التحفيز من خلال التمسك بمبادئ أساسية تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة هي²:

– التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار و المقترحات الهادفة و عدم إهمالها أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز و الإعلان عنه و عن صاحبه؛

¹ - تم زيارة الموقع يوم 2018/02/25 على <http://www.moe.gov.com/moe/bultin/issue9/Quality Mang.htm>.

الساعة 12.15

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 258 – 259.

- وضع نظام للحوافز و المكافآت الفردية و الجماعية و المادية منها و المعنوية؛
- نبذ أسلوب الرقابة و التفتيش الذي يركز على الأخطاء و الهفوات و إحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله؛
- العمل على رفع مستوى أداء العاملين و تطوير قدراتهم و مهاراتهم من خلال زجهم في برامج تدريبية تجدد خبراتهم.
- توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات و المخاطر بشتى أنواعها مع توفير الأمان و الضمان.
- توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون و يشعرون بصلاحيته.

9. العلاقة بالموردين:

يعدّ دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية و الأجزاء نصف المصنعة و من يلتزمون بالمواصفات و المعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية¹.

الفوائد الرئيسية :

- أ.زيادة القدرة على خلف القيمة لكلا الطرفين
- ب.المرونة و سرعة الاستجابة المشتركة لتغيرات السوق أو إحتياجات و توقعات الزبون .
- ج. تحقيق الامثلية لكل من التكاليف و الموارد

النتائج المترتبة على تطبيق مبدأ بناء العلاقة مع المورد على أساس تبادل المنافع :

- أ. بناء العلاقة على أساس الموازنة بين المكاسب قصيرة الأجل و الاعتبارات طويلة الاجل
- ب. جذب الخبرات و الموارد لكلا الطرفين المتشاركين

¹ خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 100.

ج. تعريف و إختبار الموردين الرئيسيين

د. وضوح وإفتتاح الإتصالات

هـ. تبادل المعلومات و الخطط المستقبلية

ذ. دعم و تشجيع و إحترام الموردين للتحسينات و الإنجازات التي تحققها المنظمة¹.

10. توكيد الجودة:

يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح إدارة الجودة الشاملة، سيما و إن اعتماد ذلك يقوم أساسا اعتبارا من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

11. المناخ التنظيمي و ثقافة المؤسسة:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا و منذ البدء بإعداد و تهيئة العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و ضمان تضامنهم مما يقضي عن مقاومتهم للتغيير، كما انه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة².

فالمؤسسة الخدمية الناجحة هي التي تشترك العاملين في عملية صناعة القرارات، و تأخذ بروح فريق العمل على مستوى عال، لأن هذا سوف يؤدي إلى زيادة انتمائهم و التزامهم بجودة العمل وأن القيم والمعتقدات في ثقافة الجودة سوف تحول دور العاملين من أداء وظيفة ضيقة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد.

¹ - محمد جاسم الشعبان و الدكتور محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2014م-1435هـ ، ص 175

² - خضير كاضم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

و من أجل تحقيق نجاح المؤسسات الخدمية، لا بد من تعزيز أنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية وضرورة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة و منها¹:

أ. **دعم الابتكار** : لكي تكون المؤسسة الخدمية قادرة على التنافس في ظل العولمة، فيجب أن تتطور بشكل مستمر، و لكي تقدم خدمة إبداعية ذات مستوى عال من الجودة، بالإضافة إلى إيصال هذه الخدمة في الوقت المناسب و بأقل التكاليف مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و المسؤولية هنا تقع على جميع العاملين فيجب أن يكونوا مبدعين و أن يراعوا القواعد و المعايير في العمل السليم.

ب. **دعم رضا الزبون** : إن تقديم خدمة متميزة للمستفيدين يعتبر إحدى الخصائص الهامة في ثقافة المؤسسة الداعمة للجودة، و هذا يتم من خلال تشجيع و تحفيز العاملين و معاملتهم معاملة جيدة.

ج. **دعم الشعور بالانتماء** : يستدل على الانتماء من الحالة التي يقوم فيها العاملون بتأدية مهام العمل المحددة لهم، و بدل الجهود الإضافية تطوعا منهم، رغبة و حرصا على دعم نجاح المؤسسة، وابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتهرب من العمل أو التأخير في إنجاز الأعمال أو تضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد، كما يجب أن تسود في المؤسسة قيم و معتقدات الثقة المتبادلة و الفرص العادلة للترقية و الحوافز المالية و كذا عدم التناقض بين أقوال المسؤولين و أفعالهم.

12. التغذية العكسية:

هذا المبدأ الأخير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة يسمح للمرتكزات أن تحقق النتائج المطلوبة منها، و في هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج أو خدمة، و من ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

و نلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة و بناء تنظيما يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاما اجتماعيا و فنيا يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة

¹ - Rowley. H, 1995, A new lecture simple guide to quality issues in higher education, the international journal of education Management, vol 9, N°1, P25 . عن الكاتب قاسم نايف علوان .

وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك و العاملين و الموارد، و يعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

المبحث الثاني: تطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن تبني المنظمات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفلسفية والإستراتيجية يقتضي تهيئة المنظمة لذلك، بتوفير عدد من المتطلبات لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العلمي، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء للمنظمة ككل.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها.

من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي¹:

- **القيادة:** إن أسلوب البحث و التقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث و التقصي عن أعمال المنظمة كافة و الاستماع إلى مشكلات العاملين و تدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة و ما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ، يعدّ منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حثّ الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف؛
- **الالتزام:** إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم و المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها و لا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد

¹ يزيد قادة، المرجع السابق، ص 19.

تخصيص الموارد اللازمة، و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة و المركزة على الرقابة الذاتية للعمل و مشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات و المواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع و الخدمات المقدمة له؛

■ **فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ تعدّ فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك و مكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا شاملا.

ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض و ملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية و الهدف المراد تحقيقه¹.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها و الاقتناع بفاعلية عملها و كافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت و الجهد و الكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

لذا فعن مثل هذا التفاعل (فرق العمل)، يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

■ **التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، و لقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة و الخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعدّ الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث و التطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتوجات تحقيق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع و الخدمات المقدمة له؛ و عليه فإن اختيار مصممي المنتوجات والمواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في

¹ يزيد قادة، المرجع السابق، ص 19.

أذواق المستهلكين و تحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون و رغباته¹؛

- **التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع و الخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات². إن توافر الموارد اللازمة و الضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة و يوفر منتجات مطابقة للمواصفات و ذات جودة عالية.
- **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوس أو بين داخل المنظمة و خارجها و ينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين و إبلاغهم و إبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت؛ كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية و الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم الاتصالات فعال إيمانا منها بان نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة و تحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة و تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء و إسعاد العميل. ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي³:

1. المرحلة الصفرية : أي مرحلة الإعداد

¹ يزيد قادة، المرجع السابق، ص 20.

² يزيد قادة، المرجع نفسه، ص 20.

³ يزيد قادة، المرجع السابق، ص 21.

و هي أهم مراحل التطبيق و فيها يقرر المديرين عزمهم على الاستفادة من مزايا (أ.ج.ش). و خلالها يتلقى هؤلاء المديرين تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس ، و عدم الخوف من التغيير. من الأفضل أن يتم هذا التدريب خارج المنشأة ، ثم يتولى المدبرون بعد ذلك نق الأفكار إلى مرؤوسيه¹.

و في هذه المرحلة أيضاً يتحدد الأهداف و المصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها. و يفضل إنشاء مجلس استشاري للمنشأة. و يوضع تخطيط إستراتيجي شامل ، و تحدد الرؤى المستقبلية للمنشأة من تلك الإستراتيجية العامة بحيث تشمل تلك الأهداف على عنصرين هامين هما :

- الأمن الوظيفي.
- الدعم الإداري.

و يصدر خلال هذه المرحلة قرار الالتزام أم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ. و من الأهمية بمكان أن يكون المدبرون على اقتناع كامل برؤية المستقبلية حتى يكون في مقدورهم نقلها إلى مرؤوسيه.

2. مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد و تجهيز الظروف الملائمة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط منهجية التنفيذ و يتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA ، كما أن 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.

و تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها²:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة و مواطن الضعف؛
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقاً؛

¹ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد السادس، 1993، ص 04.

² يزيد قادة، المرجع السابق، ص 21.

- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة¹؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف؛
- اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة؛
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة؛
- تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة².

3. مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي³:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على

فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم و إعادة التعليم للمدربين؛
- إنشاء و تكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة؛
- تطوير و توظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل و تحسين العمليات؛

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل: إن إجراء حلّ المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى

اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

¹ المرجع نفسه، ص 22.

² يزيد قادة، المرجع السابق، ص 22.

³ المرجع نفسه، ص 22.

- تحليل العمليات؛
- العصف الذهني؛
- خرائط السبب و النتيجة أو كما تعرف بميكل السمكة؛
- تحليل باريتو.

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حلّ المشاكل التي تمّ تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات¹.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

4. مرحلة الرقابة و التقييم:

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة و التي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة و التقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات و احتياجات عملائها.

¹ يزيد قادة، المرجع السابق، ص 23.

وتتطلب عملية الرقابة و التقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي¹:

الخطوة الأولى: التزام و تعهد الإدارة العليا بتنفيذ و تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.

الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة².

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير و تطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات و رغبات المنتفعين.

الخطوة السابعة: الدعاية و الإعلان.

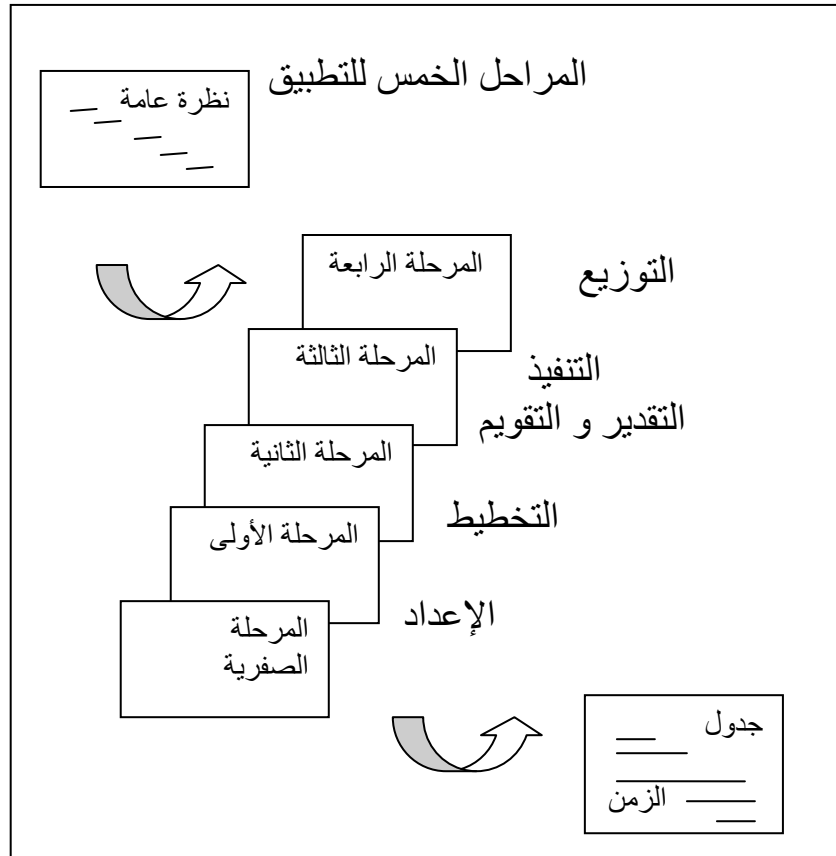
الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار و استعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.

¹ المرجع نفسه، ص 23.

² يزيد قادة، المرجع السابق، ص 24.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة و شاملة لواقع المنظمة و الخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

الشكل رقم (2.2) يمثل المراحل الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، اصدار الشركة للاعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد السادس، 1993، ص 04.

المطلب الثالث: دور الكفاءات في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة

لقد أوضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات ، و يقال في العبارة الشائعة C'est la compétence qui fait la différence ، و مهما تنوعت مصادر الكفاءة ، فإن العنصر البشري يظل وراءها و التي تحتل فيها إستراتيجية التكوين و التدريب المستمرين مكان الريادة¹ .
تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، إنما هو موقف أو أسلوب يجب تنبيهه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءتها و اكتشاف إمكانيات التطور ، و على هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في :

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

الفرع الأول: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة:

المواصفات العالمية للجودة الايزو حيث تمثل أعلى مواصفات الجودة للنظم الفنية و الإجراءات المعتمدة عالميا ، و يمكن للمؤسسة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على شهادة مطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة² .

-بالنسبة مواصفات تأكيد جودة الايزو 9001 نسخة 2008 : و المقصود بالايزو 9001 هو أنها مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمؤسسات بكافة أنواعها و أحجامها ، صناعية كانت أو خدمية ، و

¹ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، 2012، ص 194.

² رشيد مناصرية، المرجع السابق، ص 195

هي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية و التطور الذي تحقّقه. و مواصفة ISO 9001 نسخة 2008 ظهرت في 15/11/2008 حيث تلغى النسخ السابقة للايزو 9001. يمكن إبراز مكانية تسيير الموارد البشرية في الهيكل العام لمواصفة ISO 9001 نو ذلك كما يلي :

1- إدارة الموارد : و يتجزأ 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 و مؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي و المهني ، المعرفة الأدائية و من الخبرة . حيث يمكن أن تتأثر مطابقة المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أفراد يؤدون مهما داخل نظام إدارة الجودة.

- **الكفاءة و التدريب و التوعية :** 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 أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم و لديهم وعي بأهمية نشاطاتهم و بالطريقة التي

يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

- الاحتفاظ بسجلات التعليم و التدريب و المهارة و الخبرة.

2- الهيكل القاعدية :

* بالنسبة لمواصفات مراجعة الجودة الايزو 10011 :

تهتم بالتأكد و التحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الايزو ، و فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط و ذلك بطرح الأسئلة التالية¹ :

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

* بالنسبة لمواصفات تأكيد جودة المستخدمين الايزو 17024 :

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين و أولها هناك المواصفة الأوروبية (EN 45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN) ، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO 17024 و التي تعتبر تعديلاً و تحسيناً للمواصفة EN45013. و الهدف منها هو التأكد و إثبات كفاءات و مؤهلات الأفراد ، مدى فعالية برامج التدريب ، مدى فهم و دراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم ، و هل يتماشون مع التطورات و المستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

* بالنسبة لمواصفات نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الايزو OHSAS 18001 :

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

- إرضاء العاملين و الزبون و رفع الروح المعنوية و زيادة جودة مكان العمل.

¹ رشيد مناصرية، المرجع السابق، ص 195.

- التوفير بموارد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة و خفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها.
- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات و الحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل.
- الحفاظ على الأيدي العاملة و الموارد الأخرى.
- تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو الجرح أو أي ضرر أخرى
- زيادة الأرباح و تقليل التكاليف.

الفرع الثاني: أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- 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 و تحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية و البرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب¹.

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

2- صيانة و تحفيز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة : يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد في تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد و مقبول عن طريق بث الحماس فيه و تشجيعهم بالوسائل المختلفة، و ذلك 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 العملي في 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 و منه تخفيض التكلفة.

¹ رشيد مناصرية، المرجع السابق، ص 196.

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير و الاحترام.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة ، و زيادة روح الولاء و الانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

3- أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة : تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة

من خلال كونه عامل إستراتيجي و فعال في كافة مراحل العملية الإدارية :

- التخطيط : يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات و الإمكانيات ، كما يعد أداة إعلان الخطة و متابعتها.
- التنظيم : إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم ، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد ، يؤدي إلى فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه.
- التوجيه : للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة و في توافر الفاعلية للحوافز و التعرف على حاجات الأفراد و دوافعهم.
- الرقابة : يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء و الانحرافات و توفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية¹.
- اتخاذ القرارات : يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

في حين تبرز أهمي الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر و حل المشكلات التي تواجه العمليات التسيرية.

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

و في سنة 19620 ثم تأسيس أول حلقة للجودة بشركة نيبون للتلفون و التلغراف اليابانية.

¹ رشيد مناصرية، المرجع السابق، ص 196.

و تعمل هذه المجموعات طوعية و يجتمعون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة و يتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمواجهة الانحراف بين المحقق فعلا و المخطط¹.

خلاصة الفصل :

بعد عرضنا لمفهوم الجودة الشاملة ، يمكننا القول أن تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات يؤدي إلى تعزيز البعد التنافسي ، فهي ظهرت خصيصا لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها و التغلب على المشاكل التي تواجه الإنتاج أو تقديم الخدمات ، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتماد على التحسين المستمر في جميع العمليات يؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية و بتالي تعزيز مركزها التنافسي و السماح لها بكسب حصص سوقية أكبر و بالاستمرار بتبني هذا المفهوم الجديد يجعلها ترتقي إلى مستوى معايير الجودة الشاملة و تبني سمعة تجعله سلاحا لها لمواجهة المنافسة الحادة.

¹ المرجع نفسه، ص 197.

تمهيد

من أجل فهم و توضيح أكثر للفصول النظرية السابقة ، و اعتمادا على التحقيق الميداني داخل شركة الاسمنت - بني صاف - و التي تعتبر من بين أكبر الشركات العمومية الجزائرية من حيث إنتاج الاسمنت ، سنحاول إعطاء نظرة حول الشركة من خلال التنظيم الجديد الذي جاءت به في ميدان الاستثمارات والكشف عن السياسات الاقتصادية المتبعة في المجال ذاته .

و تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الوطنية التي سعت إلى إصلاح مشاكلها بتبنيها إدارة الجودة الشاملة وسيلة للنمو و التوسع و رفع الكفاءة الإنتاجية ، خاصة ان قطاع الاسمنت من القطاعات الحيوية التي يعتمد عليها القطاع الجزائري و يحتاج إلى تجربة و خبرة عالية ، و كل هذه الدوافع و غيرها دفعت بالشركة إلى الاهتمام بالموارد البشرية .

حيث الهدف من هذا التبرص التعرف على الشركة التي تحتل مرتبة مرموقة من حيث الأهمية الاقتصادية خصوصا بعدما تحصلت شركة شهادة الايزو 9001 و علاوة على ذلك التعرف على أدوارها و مهامها وهيكلها التنظيمية .

المبحث الأول: مدخل عام لشركة الإسمنت لبني صاف (SCIBS)

نشأت شركة الإسمنت لبني صاف من طرف المؤسسة الوطنية (S.N.M.C) سنة 1975، وتم الانتهاء من تشييدها سنة 1978 بحيث انطلق استغلالها منذ هذا التاريخ. انتقلت في إطار الهيكلة سنة 1984 إلى مجمع أركو (E.R.C.O) وتم إدماجها سنة 1997 بنسبة مئة بالمائة ملكا للمجمع (E.R.C.O) برأسمال يقدر بمئة مليون دينار جزائري ليرتفع هذا المبلغ بقرار من الجمعية العامة و أصبح يقدر ب 1.5 مليار دينار سنة 1999 مرقم من 1 إلى 18.000 سهم، القيمة الاسمية للسهم الواحد تقدر ب 100.000 دج .

المطلب الأول: تقديم عام للشركة

منذ الاستقلال اتبعت الجزائر سياسة تحقيق الاستقلال الاقتصادي، و تعتبر مؤسسات صناعة الإسمنت إحدى المنشآت القاعدية التي انشأت لغرض تطور الاقتصاد الوطني و تلبية الطلب المتزايد على مادة الإسمنت باعتبارها مادة إستراتيجية ذات استخدام واسع لا يمكن الاستغناء عنها.

أولا: موقع الشركة

تقع شركة الإسمنت (SCIBS) بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق الميناء بارتفاع يقدر بحوالي 185م على سطح البحر، كما تقع محجري الكلس و الطين في جنوب شرق بني صاف حيث تتوزع الشركة على مساحة 20 هكتار خاصة بمحجري الكلس و 41 هكتار خاصة بمحجرة الطين.

ثانيا: التعريف بالشركة

تعتبر شركة الإسمنت لبني صاف (SCIBS) شركة ذات أسهم حيث يقدر رأسمالها ب 1.800.000.000 دج، وهي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج اسمنت الغرب (ERCO) و المتواجد على مستوى ولاية وهران والتابع لشركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت SGP-GICA الواقع مقرها في الجزائر العاصمة.

وبتاريخ 2005 و في إطار خوصصت المؤسسات العمومية، فتحت هذه المؤسسة أسهمها للخواص بقرار صادر من الدولة و بموجب هذا القرار أصبح رجل الأعمال فرعون مشاركا في رأسمالها بنسبة 10 % قابلة للزيادة حتى 35 %.

و نشير إلى أن عقد الشراكة ينص على أن التسيير يكون من طرف مجمع فرعون لفترة 10 سنوات منذ إمضاء العقد. بتاريخ 2008 أصبح مجمع فرعون يمتلك 25 % من أسهم الشركة و بمشاركة 35 % في رأسمالها.

ثالثا: طبيعة نشاط الشركة

من خلال العقد التأسيسي للشركة يتمثل نشاطها في إنتاج و تسويق الإسمنت البورتلاندي من نوع a42.5 / Cem2 ، حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية لها بـ 1.2 مليون طن سنويا اي ما يزيد عن 3600 طن يوميا إلا أنّ برامج الإنتاج يتم إعدادها على أساس 800000 طن سنويا والذي ينقسم إلى نوعين:

- اسمنت غير معبأ (Vrac)

- اسمنت معبأ في أكياس ذات 50 كغ

ومن بين الاهداف التي رسمتها الإدارة العليا للشركة:

- استغلال الطاقة الإنتاجية 100 %؛

- تطوير و تحسين إنتاج الإسمنت كما و نوعا؛

- التحكم في التكنولوجيا الجديدة؛

- التسيير الأمثل للموارد البشرية و المادية و تحقيق الرقابة في جميع المستويات؛

- الحرص على تطبيق البرامج الموجهة من طرف المديرية العامة؛

- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

يتوقف نجاح أي مؤسسة على حسن اختيارها لهيكلها التنظيمي الذي يلائم و يتوافق مع حجم نشاطاتها، و بمآتها تتواجد في بيئة شديدة المنافسة و التغيير فالضرورة تقتضي عليها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها و تقدير احتياجاتها المستقبلية كما و نوعا.

و الشكل رقم(1.3) يوضح لنا الهيكل التنظيمي الخاص بشركة الإسمنت SCIBS

أولا المديرية العامة:

هي أعلى سلطة على مستوى الشركة يشرف الرئيس المدير العام PDG على جميع الأقسام و الوظائف و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة، و تكمن وظيفته في:

- ✚ التسيير العام للشركة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إضافة إلى:
- ✚ تمثيل الشركة داخليا و خارجيا؛
- ✚ إبرام الاتفاقيات و العقود؛
- ✚ الحفاظ على استقرار و تطور و سمعة الشركة؛
- ✚ تحديد الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها سواء على المدى القصير، المتوسط، المدى الطويل؛
- ✚ التخطيط و التنظيم و التوجيه.

للقيام بواجباته بمساعدته:

1. المستشار: و هو يقوم بتقديم النصائح و الإرشادات و المساهمة في وضع البرامج و الخطط الإستراتيجية في المستقبل.
2. مدير الاستغلال: مهمته القيام بمتابعة استغلال الطاقات البشرية و المادية من أجل تحقيق خطط الإنتاج الشهرية و السنوية المسطرة.
3. مدير المراجعة: يكلف بوضع سياسات مراجعة و التدقيق، مراقبة الحسابات.
4. المستشار القانوني: يقوم بمتابعة التغيرات و الإجراءات القانونية الحاصلة على مستوى قانون العمل و القانون التجاري و المالية وغيرها و مراقبة تطبيقها على مستوى الشركة.

ثانيا مديرية المحاسبة و المالية:

لها مكانة هامة في الهيكل الإداري و التنظيمي للشركة، وتكمن مهمتها الأساسية في :

- + وضع السياسات المالية و التسجيل المحاسبي لمختلف التدفقات النقدية و المالية على مستوى الشركة؛
- + تسهر على استقرار المالي للشركة.

للـ تحتوي مديرية المحاسبة و المالية على عدة مصالح منها:

1 مصلحة الميزانية و المالية:

- + تكمن مهمتها في الإشراف على الميزانية المالية التقديرية السنوية؛
- + تسهر على وضع الميزانيات الشهرية و البرامج التقديرية (تقدير المبيعات و المشتريات).
- + اتخاذ الإجراءات المالية اللازمة عن طريق المؤسسات المالية.

2 مصلحة المحاسبة العامة: تتكون من ثلاثة اقسام هي:

1. قسم المشتريات: مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات و مراقبتها بما يتماشى بالقوانين و المعمول بها و التسجيل المحاسبي.
2. قسم المبيعات: مهمته متابعة فواتير المبيعات و مقارنتها مع التقارير اليومية للمصلحة التجارية.
3. قسم التسجيل المحاسبي: على مستوى هذا القسم تتم عملية التسجيل المحاسبي لكل العمليات الحاصلة على الشركة وإعداد التقارير الشهرية و السنوية و المتمثلة في الميزانية العامة و جدول حسابات النتائج، والتي من خلالها يتم تقييم دورة الاستغلال بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المسطرة و اتخاذ القرار.

ثالثا مصلحة المحاسبة التحليلية:

تكمن المهمة الأساسية لهذه المصلحة في:

- + مراقبة التسيير حيث تقوم بمتابعة تكاليف مختلفة الاقسام؛
- + تحديد تكاليف الإنتاج؛

يقوم مسؤولون على مستوى هذه المصلحة بإعداد التقارير الشهرية حول تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة من الإسمنت و تكاليف مختلفة الأقسام و تقديمها للرئيس العام من أجل اتخاذ القرار و مراقبة التكاليف و جعلها أقل ما يمكن.

رابعا مصلحة التموين:

تسهر هذه المصلحة على تسيير و متابعة توفير المواد و اللوازم المطلوبة من مختلف المصالح في الوقت المناسب و بالكمية المطلوبة و هذا من أجل استمرارية عملية الإنتاج؛ تقوم هذه المصلحة بكل الإجراءات المتعلقة بالاتصال و دراسة عروض الموردين و اختيار احسنها، وهي تحتوي على قسمين:

① قسم المشتريات: يتم على مستوى هذا القسم جميع الإجراءات الخاصة بالمشتريات المحلية و المتمثلة في المواد واللوازم الضرورية في عملية الإنتاج كالحديد، الجبس، إلخ او المواد الضرورية في عملية الصيانة و الإصلاح للعتاد و المعدات كقطع الغيار، اما المواد المستوردة فتكمن في تلك المواد الغير موجودة على مستوى السوق المحلية كالتجهيزات الصناعية.

② قسم المخزونات: تتمثل المهمة الرئيسية لهذا القسم في تسيير المخزونات و مراقبتها، كذلك استلام جميع المشتريات و مراقبتها من خلال مقارنة الكميات المستلمة مع الفواتير و طلبيات الشراء؛

كما يقوم هذا القسم بعملية الجرد للمخزونات شهريا و سنويا؛ يقوم بإعداد تقارير يومية من أجل تزويد المديرية العامة بالمعلومات الخاصة بكمية و نوعية المخزونات الضرورية في العملية الإنتاجية وذلك لتفادي نفاذ المخزون و انقطاع العملية الإنتاجية.

خامسا الدائرة التجارية:

مهمتها العمل على تنفيذ طلبات الزبائن وإرضائهم وإنجاز تقارير يومية حول الكميات المطلوبة والمباعة؛ من أجل تنفيذ طلبيات الزبائن تقوم الدائرة التجارية بتحضير برامج سنوية مقسمة إلى رزن مات شهرية مقسمة إلى فترات يتم من خلالها تقسيم حصص الزبائن المطلوبة على عدّة دفعات، وهو يحتوي على المصالح التالية:

① مصلحة البرمجة و البيع:

تقوم هذه المصلحة باستلام طلبيات الزبائن بشرط أن يكون الزبون قد قام بعملية التسديد الفعلي للكمية المطلوبة ثم نقوم ببرمجة تنفيذ هذه الطلبيات على عدة دفعات بما يتماشى مع احتياجات الزبائن.

② مصلحة الفوترة:

تكمن مهمة هذه المصلحة في فوترة الكميات المستلمة من طرف الزبائن وتسليمها إلى مديرية المالية والمحاسبة من أجل التقييد المحاسبي و إعداد التقارير المالية والمحاسبية لنشاط المؤسسة.

③ مصلحة المتابعة و المراقبة:

تقوم بمراقبة الكميات المطلوبة مع الكميات المباعة للزبائن و متابعة المبيعات الفعلية المسجلة

سادسا مديرية الموارد البشرية:

تتمثل مهمة هذه المصلحة في تسيير الموارد البشرية و تلبية الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية؛

تقوم بأنشطة التسيير اللازمة لتطوير المسار المهني الفردي و الجماعي للمستخدمين وذلك بالنظر لاحتياجات الشركة و لتحقيق هذه الأهداف تم تقسيمها إلى المصالح التالية:

① مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بالتكفل و التسيير الإداري للمستخدمين من خلال تحديد المهام والأجور المناسبة لكل عامل وذلك على اساس الخبرة و المستوى الدراسي، كما تسهر على مسايرة رزنامة عمل المستخدمين.

مراقبة الحضور والانضباط والتكفل بالتشغيل ومنع تراكم الأيدي العاملة لعدم عرقلة أهداف الشركة.

② مصلحة الوسائل العامة: تكمن مهمة هذه المصلحة في الإشراف على حضيرة الشركة وصيانة المنشأة.

تسهر على توفير النقل للمستخدمين من إلى الشركة؛

السهر على نظافة المحيط والأمن الداخلي.

③ **مصلحة التكوين:** مهمة هذه المصلحة هي إعداد مخططات تكوين العمال بما يتماشى مع أهداف الشركة والعمل على تطبيقاتها من أجل تحسين المستوى المهني للمستخدمين و بالتالي الزيادة في مردودية الإنتاج.

④ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** ويتمثل دورها في تحسين ظروف العمل؛

✚ العمل على استقرار الشركة،

✚ السهر على ضمان حقوق كل الموظفين من خلال التكفل بجميع الإجراءات المتعلقة بـ:

- الضمان الاجتماعي؛ التكفل الاجتماعي بالمستخدمين الذين يتعرضون لحوادث العمل.
- التأمينات الاجتماعية،
- ملفات التقاعد؛
- التكفل بالمنح العائلية للمستخدمين؛

سابعاً المديرية التقنية: تضم الأقسام التالية:

① قسم المواد الأولية: يشرف على جلب المواد الأولية من المحاجر حيث يتكون من عدّة ورشات:

- ورشة استغلال المحاجر؛
- ورشة صيانة الآلات؛
- ورشة التكسير.

② قسم التصنيع: يتكون من اربع ورشات وهي:

ورشة طحن المواد الأولية، ورشة الطهي والفرن، ورشة التخزين والبيع، مكتب للدراسات و التخطيط.

③ قسم الصيانة: ويضم اربعة مصالح

- مصلحة الآليات؛
- مصلحة الكهرباء؛
- مصلحة الاستعلامات؛
- مصلحة الميكانيك.

وتضم كل مصلحة مجموعة من المختصين في مجال الكهرباء و الميكانيك إلى جانب مجموعة من المهندسين دورهم الرئيسي يكمن في صيانة الآلات و المنشآت من أجل استمرارية عملية الإنتاج، بالإضافة إلى مجموعة من الأفراد مسؤولة عن الآلات المتنقلة كآلات الحفر و الشاحنات.

④ قسم المحيط و الامن: تتمثل مهمة هذا القسم في:

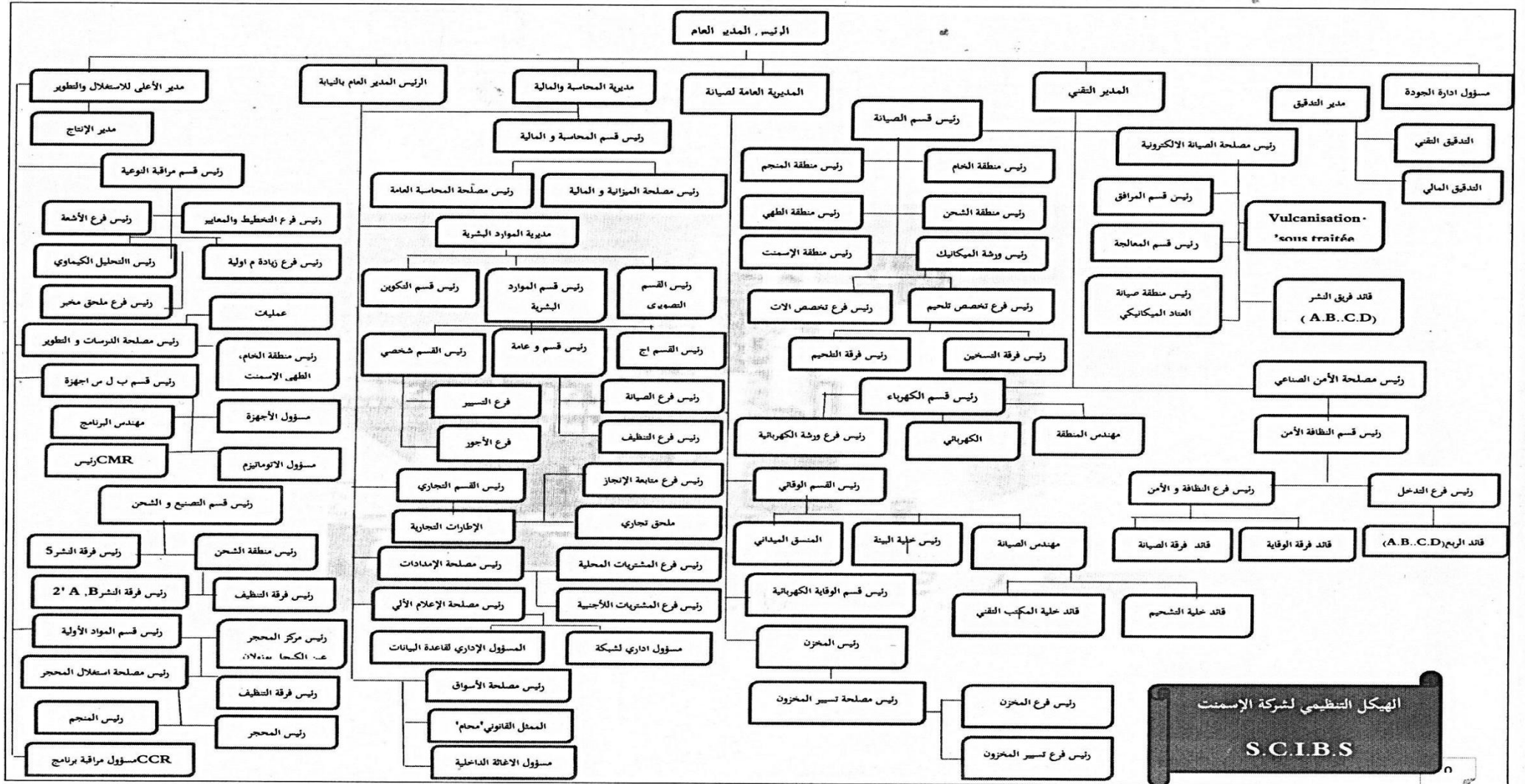
- المحافظة على البيئة المحيطة بالمصنع،
- تقدير المواد الأولية الضائعة في الهواء؛
- العمل على توفير الأمن داخل الشركة
- تقديم الإرشادات و النصائح من أجل الوقاية من حوادث العمل.

ثامنا مصلحة الجودة

يتمثل دورها في تحسين نوعية المنتج وذلك من خلال:

- إعداد الدراسات التقنية و تهيئة خطط العمل؛
- إعداد التقارير الشهرية المتعلقة بالإنتاج و نوعية المنتج؛
- مراقبة نوعية المواد الأولية ودرجة فعاليتها،
- احترام المعايير الدولية للجودة.

الشكل رقم (1.3) الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لبني صاف SCIBS



الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت
SCIBS

المطلب الثالث: السياسة العامة للشركة

أولاً: سياسة التوظيف للشركة

لا تختلف سياسة التوظيف المنتهجة من طرف الشركة عن نظيرتها من المؤسسات الوطنية، فهناك نوعين من المناصب التي تقوم هذه الشركة بتوفيرها وهذا حسب احتياجاتها ويتعلق الأمر هنا بـ:

✚ عقود غير محددة المدة الخاصة بالوظائف العامة (CONTRAT INDETERMINE)

✚ عقود محددة المدة الخاصة بالوظائف الغير الدائمة و التي في الغالب تكون وظائف

موسمية (CONTRAT DETERMINE)

للقيام تقوم المديرية العامة للشركة بتقديم عروض العمل للوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) حيث تتمثل مهمة هذه الأخيرة في تنظيم و تطوير سوق العمل في الجزائر وضمان العمل لجميع طالبيه وكل المؤسسات.

للقيام من جهة أخرى يستفيد طالب العمل من الحصول على كشف الحضور الذي يخول له المشاركة في مسابقة التوظيف التي تقوم بها المؤسسة والتي تمر عبر ثلاث مراحل:

✚ المرحلة الأولى: مرحلة الانتقاء الأولى تكون شفوية للتعرف على المترشح وتقييمه مبدئياً.

✚ المرحلة الثانية: تكون بإجراء اختبار كتابي لتقييم مستوى المترشح.

✚ المرحلة الثالثة: تتمثل في الانتقاء النهائي واختيار الشخص المناسب.

للقيام في بعض الأحيان تكون هناك مرحلتين فقط وذلك عند انتقاء العمال الغير الدائمين الموسمين منهم كأعوان التحكم و التنفيذ، لا تقوم المؤسسة بالمسابقة بل يتم التوظيف المباشر وهذا باعتمادها على السيرة الذاتية للعامل فقط وكشف الحضور المقدم من الوكالة الوطنية للتشغيل.

للقيام بالنسبة للشركة مؤثر السن عند التوظيف غير مهم بل الخبرة الميدانية هي الأهم.

ثانيا: سياسة التقاعد

شأنها شأن باقي المؤسسات الوطنية يخرج كل سنة عدد معين من العمال للتقاعد سواء بمحو إرادتهم أو بلوغهم السن القانوني للتقاعد، وهناك نوعين للتقاعد:

① التقاعد النسبي Retraite Proportionnelle:

- كل عامل له سن 50 سنة فما فوق بالنسبة للذكور ووصل لـ 20 سنة من الاشتراك في الصندوق الوطني للتقاعد يحق له الخروج للتقاعد لأنه وصل لنصاب القانوني للاشتراك؛
- كل عاملة لها سن 45 سنة فما فوق ووصلت لـ 15 سنة من الاشتراك بإمكانها التقاعد.

② التقاعد القانوني Retraite Légale:

- كل عامل بلغ السن القانوني للتقاعد الذي ينص عليه القانون الجزائري للعمل 60 سنة بالنسبة للذكور و55 سنة بالنسبة للإناث، حتى وإن كان عدد سنوات اشتراكهم لا يتجاوز 15 سنة.

ثالثا كتلة الأجور:

تقدر كتلة الأجور للسنوات الثلاث الخيرة ب:

✓ سنة 2013 : 44276889.77 دينار جزائري.

✓ سنة 2014 : 169414842.79 دينار جزائري.

✓ سنة 2015 : 52536900 دينار جزائري.

رابعا مصاريف التكوين:

نظرا لوجود الشركة في محيط شديد المنافسة، يستوجب عليها تكوين إطاراتها باستمرار تماشيا مع التطور و التحول التقني و التكنولوجي حيث بلغت مصاريف التكوين التي خصصت من طرف الشركة للسنوات الثلاث الأخيرة كما يلي:

✓ 13 مليون دينار جزائري لسنة 2013؛

✓ 14 مليون دينار جزائري لسنة 2014؛

✓ 16 مليون دينار جزائري لسنة 2015.

خامسا سياسة تسعير المنتج:

انتهجت الشركة منذ سنة 2011 سياسة تسعير جديدة لمنتوجها نتيجة قيام الدولة بزيادة معدل استيرادها للإسمنت من الخارج لتغطية احتياجات السوق الوطني؛ بالإضافة إلى تبني المؤسسة التسعيرة بالتكافؤ والمقصود بها رفع سعر الإسمنت ودفع فارق السعر للدولة حتى تتمكن من تغطية تكاليف استيراد هذا المنتج.

الجدول رقم (1.3) يوضح سعر الإسمنت المطبق منذ 2006 إلى 24 / 02 / 2016

السعر المطبق على كل منتج مع احتساب كل الرسوم		الفترة الزمنية
CPJ 42.5 Sac	CPJ 42.5 Vrac	
4212.00	3627.00	من 2006.12.01 إلى 2007.01.02
4668.30	4036.50	من 2007.01.02 إلى 2009.11.24
6000.00	5205.00	من 2009.11.24 إلى 2011.05.01
7169.99	6375.00	من 2013.07.17 إلى يومنا هذا

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على وثائق الشركة.

سابعا الطاقة الإنتاجية:

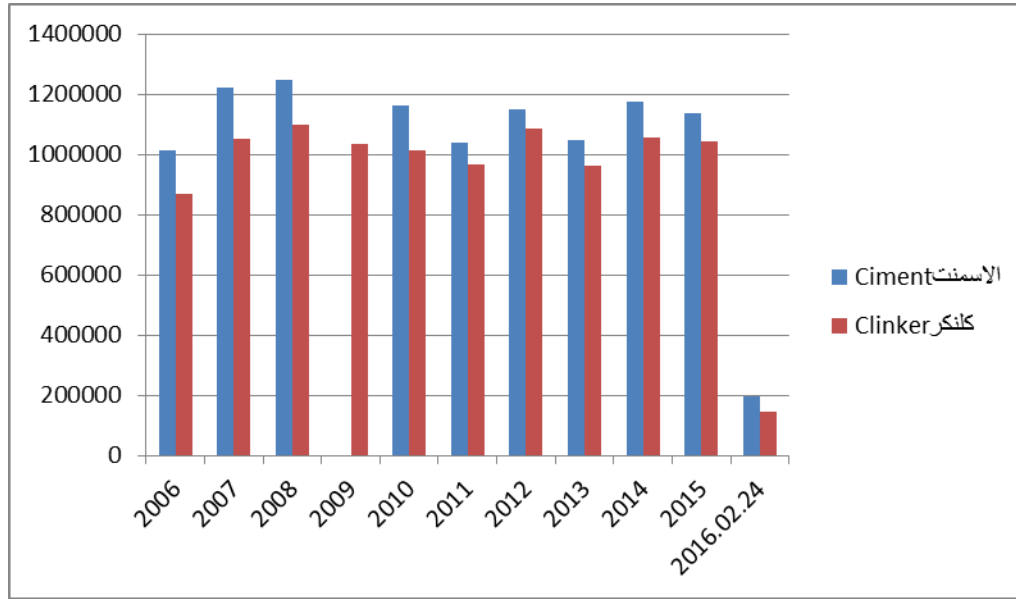
يبين الجدول الموالي انتاج الاسمنت والكلينكر من سنة 2006 إلى غاية 2016.02.24 .

الجدول رقم (2.3) انتاج الاسمنت والكلينكر (الوحدة طن)

السنوات	الاسمنت Ciment	كلنكر Clinker
2006	1014663	868370
2007	1219964	1050300
2008	1249140	1097090
2009	1205.650	1034921
2010	1163302	1012315
2011	1040541	964551
2012	1147385	1083841
2013	1049098	962583
2014	1176809	1054197
2015	1138178	1043012
2016.02.24	194477	144560

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من مصلحة المحاسبة.

الشكل (2.3) يبين كمية الإنتاج



ثامنا مراحل صناعة الإسمنت:

1.8. قسم التصنيع: يتكوّن من خمس ورشات تتمثل في:

- ① ورشة التكسير
- ② ورشة استقبال الخام
- ③ ورشة الطحن و إضافة التصحيح
- ④ ورشة الطهي "الفرن" والتبريد
- ⑤ ورشة التخزين و التوزيع.

2.8. دراسة المنتج:

تقوم شركة الاسمن لبني صاف بصنع الاسمنت البورتلاندي وهو عبارة عن مسحوق رمادي يتألف من مزيج سليسكات الكالسيوم و الومينات الكالسيوم إلى جانب الومينات الحديد أما المواد الاولية المستعملة فهي حجر الكلس و الطين وموقعها على بعد 600م جنوب المصنع حيث يسحب بواسطة حزام أوتوماتيكي بالإضافة إلى ذلك توجد مواد إضافية تسمى مواد التصحيح و الإضافة كالحديد و البوزيلان.

3.8. مراحل الإنتاج: يمر إنتاج الاسمنت بعدة مراحل منهاالمرحلة الأولى:

للورشة التكسير: تخلط فيها المواد الأولية بنسبة 75% من الكلس و 25% من الطين بعد تكسيورها.

المرحلة الثانية:

للورشة استقبال الخام: يتم في هذه المرحلة استقبال كل من الطين و الكلس ليقدّم للورشة الموالية.

المرحلة الثالثة:

للورشة الطحن وإضافة مواد التصحيح: في هذه الورشة يتم طحن الخليط ويضاف إليه 4% من الكلس النقي و 1% من معدل الحديد إلى 95% من الطين.

المرحلة الرابعة: تمر هذه المرحلة عبر مرحلتين كالأتي

① ورشة الطهي "الفرن": في هذه المرحلة تتم التفاعلات الكيماوية عند 1000 درجة مئوية و 1450 درجة مئوية، وهنا سيتم إنتاج مادة الكلانكير التي تقدر بـ الطاقة الإنتاجية للفرن بـ 3300 طن يوميا.

② ورشة التبريد: تضم 3 أقماع

- قمع تخزين الكلانكير سعته 570 طن

- قمع تخزين الجبس سعته 144 طن

- قمع لتخزين Pouzzolane سعته 205 طن

يتم إضافة 5% من الجبس بهدف تخفيض سرعة التجميد و حوالي 15% من مادة Pouzzolane

لغرض الانتاج إلى حوالي 80% و تسحق هذه المادة لتعطي مادة الاسمنت من نوع CemII/a42.5

. cpj

المرحلة الخامسة:

للورشة التخزين والتوزيع: تضم هذه الورشة 06 مخازن سعة كل واحد 10000 طنومباشرة منها إلى ورشة التوزيع حيث يملأ المنتج في أكياس أو عن طريق أكوام تملأ في شاحنات ذات خزانات خاصة "Cocote".

بالإضافة إلى هذه الورشات نجد ورشات أخرى منها: ورشة صيانة المحركات؛ ورشة التحاليل الكيميائية.

المبحث الثاني: تحديد مجتمع الدراسة وأدوات البحث المستعملة.

يتعرض هذا المبحث إلى تحليل استجابات مفردات العينة المبحوثة تجاه عبارات الاستبيان فيما يتعلق باجزائه الرئيسية و التي تشمل : البيانات الشخصية و متغيرات الدراسة ، يشمل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية متغيرات ، العمر ، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة ، طبيعة الوظيفة

أما الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة فيتفرع منه سبعة محاور تشمل ، المحور الأول: تأثير نشاط التعيين و الاختبار، المحور الثاني: تأثير نشاط تحليل الأعمال ، المحور الثالث: أثر نظام التدريب ، المحور الرابع: تأثير الترقيات، المحور الخامس: أثر نظام التحفيز ، المحور السادس: أثر نظام تقييم الأداء، المحور السابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مركب الإسمنت لبني صاف، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 45 موظف من مجتمع الدراسة اختيرت بطريقة عشوائية.

2/ أداة الدراسة:

إن أداة الدراسة المناسبة لهذه الدراسة هي الاستبيان، وهو يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث صمم وفق الأسئلة الدراسة على النحو التالي:

أ/ البيانات الأولية : اشتملت الاستبيان على الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة وتكونت من

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.)

ب -متغيرات الدراسة :

تتكون أداة الدراسة من جزئين، حيث تمت الإجابة على تساؤلاتها وتحليل الفرضيات من خلال فقرات الاستبيان والمكونة 34 عبارة قسمت إلى محورين: تضمن تأثير نشاط التعيين و الاختبار ، تأثير نشاط تحليل الأعمال، أثر نظام التدريب، تأثير الترقيات، أثر نظام التحفيز، أثر نظام تقييم الأداء ، كمتغير مستقل، والمحور الثاني محور حول إدارة الجودة الشاملة تطبيق الجودة الشاملة أهداف ادارة الجودة الشاملة (كمتغير تابع، حيث قمنا بتوزيعه على العينة المختارة.

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الأسئلة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية -SPSS - وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

-النسب المئوية والتكرارات، واستخدمت لتحليل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة.

-معامل ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات الأداة والوقوف على صدقها.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION SEMPELE وتحليل التباين الأحادي ANOVA

-الاستعانة ببرنامج Microsoft Excel من أجل تمثيل البيانات.

3/المقياس_المستعمل:

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها، حيث تم إستخدام في الدراسة الحالية ليكارت الثلاثي يتضمن خيارات موافق ، غير موافق ، محايد

4/ ثبات أداة الدراسة:

* يقصد بثبات الأداة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج فيما لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى في ظل نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى هي الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم توزيعها على أفراد المجتمع المدروس في فترات زمنية أخرى في نفس الظروف والشروط.

*حيث قام الطالبان بتقنين أداة الدراسة قبل توزيعها على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها

كالتالي: تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بالاستخدام طريقتين:

أ - **صدق المحكمين** : عرض الطالبان الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية للمركز الجامعي لعين تموشنت، أساتذة معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وقد استجابا الطالبان لأراء المحكمين، وقام بإجراء تعديلات في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، من أجل إخراج الإستبيان في الصورة النهائية.

ب - **صدق معامل الثبات** : وفي هذا الإطار تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعبارات، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموضح أدناه رقم : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

مصدقية الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	34

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

واعتمد الباحثان على أسلوب ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، من خلال برنامج SPSS ، حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس Internal Consisten ، وقد كشف تحليل الثبات للمقياس الخاضع للدراسة أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس تقع في المدى المقبول 0.762 .

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وبق المتغيرات الشخصية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان الموزع على عمال مركب إسمنت بني صاف ، قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

1- توزيع أفراد العينة حسب الأعمار:

اشتمل محور البيانات الشخصية على جملة من الأسئلة و التي أجاب عنها أفراد العينة كما هو موضح في الآتي:

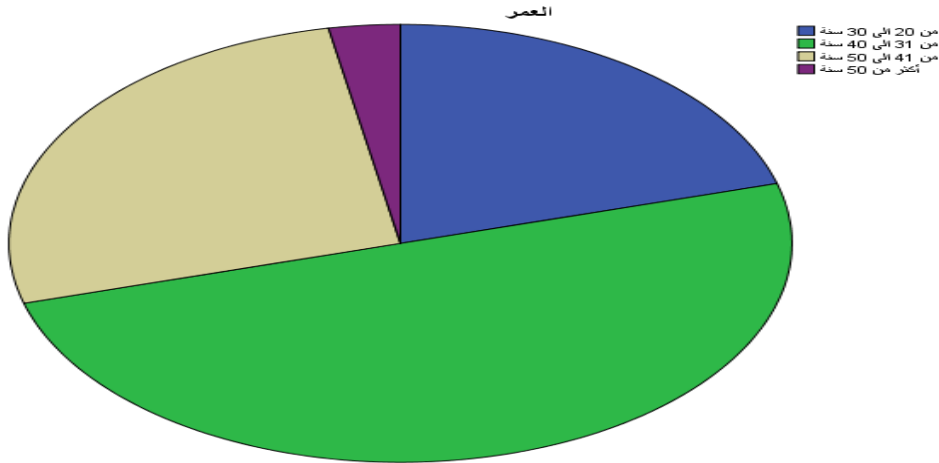
الجدول رقم (3.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأعمار

العمر				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
30 الى 20 من سنة	7	20,6	20,6	20,6
40 الى 31 من سنة	17	50,0	50,0	70,6
50 الى 41 من سنة	9	26,5	26,5	97,1
سنة 50 من أكثر	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

أظهرت بيانات الإحصائية للدراسة أن المتوسط العمر المستخدم يعبر عن أهمية كبيرة للإجابة داخل الاستبانة

حيث ان 50% من يتراوح أعمارهم من 31 إلى 41 سنة

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL .

* توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يفترض أنه كلما كان المستوى العلمي للأفراد الشركة مرتفع تكون القابلية و القدرة على لإستعاب الأساليب الحديثة للإدارة مثل نظام إدارة الجودة الشاملة ، و الجدول التالي يوضح المستوى الدراسي في شركة إسمنت بني صاف .

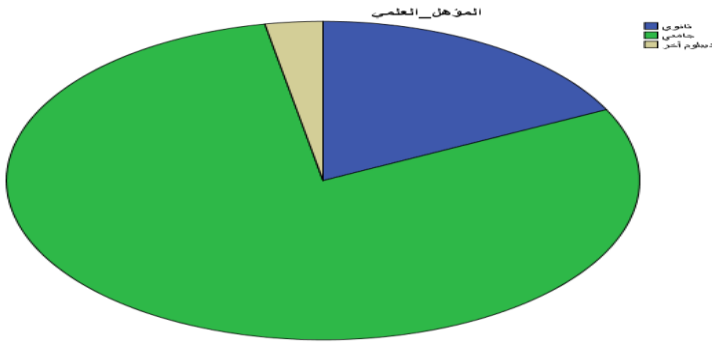
الجدول رقم : (4.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	17,6	17,6	17,6
جامعي	27	79,4	79,4	97,1
ديبلوم	1	2,9	2,9	100,0
آخر				
Total	34	100,0	100,0	

بالنسبة للعمر المؤهل فقد أظهرت البيانات الوصفية أن حاملي الشهادات يمثلون 79.4 بالمائة وهو دليل على جودة الإجابات التي تحصلنا عليها

الشكل رقم (4.3): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً مخرجات برنامج EXCEL

د- توزيع ايراد العينة حسب الخبرة المهنية:

اعتمدنا في تحليلنا متغير الخبرة في الشركة محل البحث على المنهج المعتمد أنفا ، حيث قسمنا مستويات الخبرة إلى فئات موضح في الجدول الموالي :

. الجدول رقم : (5.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

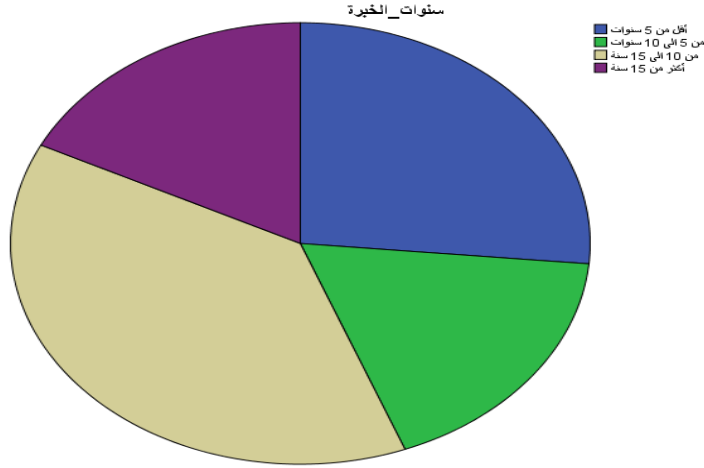
سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	26,5	26,5	26,5
من 5 الى 10 سنوات	6	17,6	17,6	44,1
Valides من 10 الى 15 سنة	13	38,2	38,2	82,4
أكثر من 15 سنة	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة ، حيث يتبين أن نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة تعادل نسبة 38.2 بالمئة من مجمل أفراد العينة

الشكل رقم (5.3) : التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء مخرجات برنامج EXCEL.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الدراسة

للتعرف على مدى تأثير المورد البشري على إدارة الجودة الشاملة في مركب إسمنت بني صاف لولاية عين تموشنت، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، للوصول إلى نتائج.

المتوسطات و الانحرافات المعيارية :

الجدول رقم : (6.3) يبين تحليل النتائج المحاور

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تأثير_نشاط_التعيين_و_اختبار	34	1,33	3,00	2,6176	,50005
تأثير_نشاط_تحليل_الاعمال	34	1,00	3,00	2,6373	,59384
أثر_نظام_التدريب	34	1,00	2,50	2,1250	,44488
تأثير_الترقيات	34	1,17	3,00	1,9314	,46983
أثر_نظام_التحفيز	34	1,20	3,00	2,2000	,53485
أثر_نظام_التقييم_الأداء	34	1,00	3,00	2,0294	,84334
تطبيق_ادارة_الجودة_الشاملة	34	1,18	3,00	2,2219	,53768
N valide (listwise)	34				

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مصادقية الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
762،	34

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

واعتمد الباحث على أسلوب ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، من خلال برنامج SPSS ، حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس Internal Consisten ، وقد كشف تحليل الثبات للمقياس الخاضع للدراسة أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس تقع في المدى المقبول 0.762

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الدراسة وتحليل النتائج

للتعرف على إذا كانت علاقة ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، في مركب إسمنت بني صاف ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين الأحادي ANOVA

■ معامل الارتباط

corrélations

تطبيق_إدارة_الجودة_الشاملة	تأثير_نشاط_تحليل_الاعمال	أثر_نظام_التقييم_الأداء	أثر_نظام_التحفيز	تأثير_الترقيات	أثر_نظام_التدريب	تأثير_نشاط_التعيين_و_اختبار

تأثير نشاط التعيين و اختبار	Coefficient de corrélation	000،1	508**،	297،	483**،	379*،	547**،	003،
	Sig. (bilatérale)	.	002،	089،	004،	027،	001،	
	N	34	34	34	34	34	34	34
أثر نظام التدريب	Coefficient de corrélation	508**،	000،1	012،	397*،	174،	179،	110،-
	Sig. (bilatérale)	002،	.	947،	020،	326،	310،	535،
	N	34	34	34	34	34	34	34
تأثير الترقيات	Coefficient de corrélation	297،	012،	000،1	383*،	682**،	486**،	*773،
	Sig. (bilatérale)	089،	947،	.	025،	000،	004،	028،
	N	34	34	34	34	34	34	34
أثر نظام التحفيز	Coefficient de corrélation	483**،	397*،	383*،	000،1	633**،	398*،	252،
	Sig. (bilatérale)	004،	020،	025،	.	000،	020،	150،
	N	34	34	34	34	34	34	34
أثر نظام التقييم الأداء	Coefficient de corrélation	379*،	174،	682**،	633**،	000،1	442**،	398*،
	Sig. (bilatérale)	027،	326،	000،	000،	.	009،	020،
	N	34	34	34	34	34	34	34
تأثير نشاط تحليل الاعمال	Coefficient de corrélation	547**،	179،	486**،	398*،	442**،	000،1	009،-
	Sig. (bilatérale)	001،	310،	004،	020،	009،	.	958،
	N	34	34	34	34	34	34	34
تطبيق ادارة الجودة الشاملة	Coefficient de corrélation	003،	110،-	377*،	252،	398*،	009،-	000،1
	Sig. (bilatérale)	984،	535،	028،	150،	020،	958،	.
	N	34	34	34	34	34	34	34

01 (bilatéral)،**. La corrélation est significative au niveau 0
05 (bilatéral)،*. La corrélation est significative au niveau 0

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين نظام التدريب و اختيار و التعيين . من جهة و نشاط الأعمال و اختيار و التعيين من جهة أخرى ، كما أن معامل الارتباط كان قويا بين كل من الترقية و التقييم ، وهذا ما يتوافق مع النظرية و الواقع ، حيث أن التعيين يتطلب معايير تعيين الكفاءة يكون له أثر على

النشاط الوظيفي ، وهذا الاختيار يعني تقييم هو الآخر يرتبط بأكثر من 60 بالمائة مع نظام التحفيز وما يقارب 70 بالمائة مع الترقية ، وهو أيضا ما يتوافق مع النظرية و الواقع ، ما يشكل علاقة بينهما إرتباطا قويا ، مما يشير إلى وجود مصداقية الأداء ، أي أن جميع معاملات فقرات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \geq$ وعليه تعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،821 ^a	،672	،510	،50735

a. Valeurs prédites : (constantes)

أثر_ نظام_ التقييم_ الأداء، أثر_ نظام_ التدريب، تأثير_ نشاط_ تحليل_ الاعمال،
تأثير_ نشاط_ التعيين_ و_ اختبار، تأثير_ الترقبات، أثر_ نظام_ التحفيز

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول بلف: أثر مكونات العنصر البشري مجتمعة قد استطاعت تفسير 67.2 % من

تغيير، حيث كانت قيمة معامل التفسير (R^2 (0.672) وقيمة Sig مستوى الدلالة هي 0.000 وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية

التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لرأس المال البشري، على إدارة الجودة الشاملة.

لتحقق من الأثر المحتمل للعنصر البشري على إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام تحليل الانحدار

البسيط ، وتظهر النتائج في الجدول الآتي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.
	A	Erreur standard		
		Bêta		

	(Constante)	2,327	،648		3,591	،001
	تأثير_نشاط_التعيين	،067	،242	،063	،278	،083
	_و_اختبار					
1	تأثير_نشاط_تحليل_الاعمال	-،276	،182	-،305	-1,517	،041
	أثر_نظام_التدريب	-،313	،253	-،259	-1,239	،026
	تأثير_الترقيات	،304	،266	،266	1,144	،063
	أثر_نظام_التحفيز	،051	،239	،051	،213	،033
	أثر_نظام_التقييم_الأداء	،203	،170	،319	1,195	،043

Variable dépendante : تطبيق_إدارة_الجودة_الشاملة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الانحدار المتعدد :

) لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على نتائج الانحدار للعلاقة بين أساسيات و أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية (و تم الاعتماد على معامل الانحدار BETA لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل .

الجدول رقم (7.3) نموذج تحليل التباين ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	D	Sig.
1 Régression	2,590	6	1,677	،016 ^b
Résidu	6,950	27		
Total	9,540	33		

، b. Valeurs prédites : (constantes) Variable dépendante : تطبيق_إدارة_الجودة_الشاملة

أثر_نظام_التقييم_الأداء، أثر_نظام_التدريب، تأثير_نشاط_تحليل_الاعمال، تأثير_نشاط_التعيين_و_اختبار، تأثير_الترقيات، أثر_نظام_التحفيز

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- للتحقق من أثر المورد البشري في كل متغير من المتغيرات التابعة، ثم تقسيم الفرضية العدمية الرئيسية

إلى فرضيات لتحديد تأثير كل عنصر على حدى :

تظهر نتائج الجدول بوجود :

1. **علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين نشاط_التعيين الاختيار وإدارة الجودة الشاملة ، بحيث أن دلالة Sig 0.083، أكبر من 0.05 ، فهذا يشير إلى عدم وجود أثر مباشر في نشاط_التعيين و الاختيار وإدارة الجودة الشاملة ، وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة.**
2. **علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين نشاط تحليل الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، و بحيث أن قيمة (B) بلغت، 276، بما قيمة عند مستوى دلالة Sig 0.041، فهذا يشير إلى وجود أثر عكسي في دلالة إحصائية نشاط تحليل الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، وعليه نرفض الفرضية البديلة ، ونقبل الفرضية العدمية؛**
3. **علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين أثر نظام التدريب وإدارة الجودة الشاملة، و بحيث أن قيمة (B) بلغت -، 313، بما قيمة عند مستوى دلالة Sig 0.026 ، فهذا يشير إلى وجود أثر عكسي في دلالة إحصائية نشاط تحليل الأعمال وإدارة الجودة الشاملة ، وعليه نرفض الفرضية البديلة ، ونقبل الفرضية العدمية؛**
4. **علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تأثير الترقيات وإدارة الجودة الشاملة ، بحيث أن دلالة Sig 0.063 أكبر من 0.05 فهذا يشير إلى عدم وجود أثر مباشر في تأثير الترقيات وإدارة الجودة الشاملة ، وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة**
5. **علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين أثر نظام التحفيز وإدارة الجودة الشاملة ، بحيث أن قيمة (B) بلغت ، 051، عند مستوى دلالة Sig 0.043، فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر في دلالة إحصائية في أثر نظام التحفيز وإدارة الجودة الشاملة بالشركة ، وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة؛**
6. **علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين أثر نظام تقييم الأداء وإدارة الجودة الشاملة ، بحيث أن قيمة (B) بلغت ، 203، عند مستوى دلالة Sig 0.033، فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر في دلالة إحصائية في نظام تقييم الأداء وإدارة الجودة الشاملة بالشركة وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة.**

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بتحليل محاور الإستبيان الخاص بها وإختبار فرضيتها

بإعتماد المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وأراء عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان،

بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد على صحتها أو نفيها، والوقوف على واقع أثر مكونات عنصر البشري مجتمعة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إسمنت بني صاف محل الدراسة، حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل كالتالي:

* وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين نشاط_التعيين الاختيار وإدارة الجودة الشاملة.

* وجود علاقة عكسية بين نشاط تحليل الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.

* وجود علاقة عكسية بين أثر نظام التدريب وإدارة الجودة الشاملة.

* عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تأثير الترفقيات وإدارة الجودة الشاملة

* وجود علاقة ايجابية بين أثر نظام التحفيز وإدارة الجودة الشاملة.

* وجود علاقة بين أثر نظام تقييم الأداء وإدارة الجودة الشاملة

وعليه، يعد المورد البشري ، العنصر الجوهري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المؤسسة وهذا الإحداث لا ينهض إلا بنخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والمهارات العالية. ، له أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

تحتل الموارد البشرية مكانة جد أساسية بالمؤسسة الاقتصادية لامتلاكها مزايا خاصة (معارف، مهارات، قدرات...). تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبو إليه، لذلك تسعى هذه الأخيرة لاكتساب هذه المزايا وتنميتها والحفاظ عليها للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة خصوصا فيما يتعلق بإرضاء العملاء الداخليين (أفراد المؤسسة) والخارجيين (زبائن المؤسسة). وبما أن التحديات الجديدة التي تتميز المحيط الخارجي فرضت على المؤسسات ضرورة مواكبتها من أجل البقاء والاستمرارية، فبالتالي هذا يجعلها تبحث عن أفضل الأساليب لتسيير هذه الموارد القادرة على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمخاطر.

وإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إحدى الأساليب التسييرية التي تنتهجها المؤسسة من أجل تحقيق التطوير الدائم والتحسين المستمر وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية فهي تبحث من أجل ذلك في توظيف القدرات والمهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من تحقيق رضا العملاء عن طريق تغيير اتجاهات الأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بما يتوافق مع أفكار ومبادئ هذه الفلسفة الفكرية الجديدة، مع ضرورة تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من ولاء الأفراد، كل هذه التغيرات تسعى وظيفة الموارد البشرية للقيام بها بمشاركة باقي الوظائف بالمؤسسة من أجل الارتقاء بأداء الموارد البشرية لتحقيق الجودة والتميز في المنتجات والخدمات بما يضمن تحقيق رضا الزبائن.

ومن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا فعالية أسلوب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، الأمر الذي أدى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل دقة وموضوعية، وذلك بسبب قوة علاقات الرؤوسين بالرؤساء بسبب مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستماع لمشاكلهم، والشعور بالانتماء للمؤسسة، والعمل الجماعي الذي يضمن زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة.

ومع ذلك إلا أن أسلوب تسيير الموارد البشرية السائد في المؤسسة ما زال يحتاج إلى تطوير وتحسين حتى يتمكن من تنمية مهارات الأفراد، وينشر معارفهم ويطور قدراتهم وإمكانياتهم ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد وإخراج كل طاقاتهم لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، والتي تتمكن من تحقيق أهدافها الخارجية (رضا العميل، الحفاظ على مكتسباتها، البقاء والاستمرارية)، وأهدافها الداخلية (رضا الأفراد).

النتائج المتوصل إليها :

1. إن التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة يعتمد على أساس علمي ومهني، إذ تجد المؤسسة عدة بدائل لاختيار أفضلها ما يجعلها في مركز قوة، ولهذا تزداد فرصة اختيار أفضل البدائل.
2. موافقة الأفراد للمناصب التي يشغلونها، حيث تعتمد المؤسسة على قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب.
3. يقام التكوين بالمؤسسة بناء على الاحتياجات التكوينية والتي يتم تحديدها بالاعتماد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، مما يجعل التكوين مقتصر على المواضيع التي تحتاجها المؤسسة، بدون الأخذ بعين الاعتبار للتطورات الحاصلة في القطاع الصناعي.
4. نقص التكوين في المواضيع التي تتعلق بالجودة الشاملة وأساليب تطبيقها بالمؤسسة من أجل الحصول على فوائد ذلك.
5. مساعدة التكوين لأفراد المؤسسة على تحقيق أعمالهم بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
6. نقص اهتمام الرؤساء بمرؤوسيههم وعدم الاستماع لمشاكلهم، وعدم مناقشتهم في كيفية تنفيذ أعمالهم، أدى إلى عدم رضا المرؤوسين عن هذه الظروف والتي لا تشجع على الإبداع والابتكار في المؤسسة.
7. تعتمد المؤسسة على الأقدمية والكفاءة من أجل ترقية الأفراد.
8. تتمثل الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل دفع الأفراد وتشجيعهم بغية تحقيق أهدافها في الحوافز المادية، والتي تتفوق على كل أنواع الحوافز الأخرى.
9. إن الاتصال بالمؤسسة يعتمد بصفة كبيرة على الرؤساء، الأمر الذي يتعارض مع مبادئ الجودة والتي تشجع اللامركزية في الاتصال واتخاذ القرارات.
10. يتم حل المشاكل التي تقع بالمؤسسة بصفة فردية، مع عدم الاهتمام بالطرق الحديثة لحل المشاكل والتي من بينها: العصف الذهني، المقارنة المرجعية...
11. كثرة الاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة بدون حضور المرؤوسين لمناقشة الأمور العالقة.
12. إن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي والذي يعمل بدوره على زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة، وزيادة شعورهم بالانتماء وتنمية روح الفريق.
13. إن المؤسسة تسعى دائما من أجل تحسين عملياتها في سبيل تحقيق الجودة الشاملة.

14. اهتمام المؤسسة بالجودة بعد حصولها على شهادة الإيزو ما زال بنفس الأهمية كما في السابق أي قبل حصولها على تلك الشهادة.
15. المعيار الذي يجب أن تعتمد عليه المؤسسة للحفاظ على مركزها التنافسي هو تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وهذا حسب وجهة نظر الأفراد العاملين.
16. يعتبر الأفراد المسؤولين شهادة الإيزو مقياسا في مجال إدارة الجودة وضمان احترام المواصفات والمقاييس التنظيمية والتشريعية من رضا الزبون إلى قدرة المؤسسة على تلبية طلباتهم، كما أن الشهادة تساهم في دفع فعالية وقدرة المؤسسة على المنافسة.
17. تعمل المؤسسة كل ما في وسعها من أجل رصد شكاوي الزبائن لذلك فقد أنشأت سجلا لهذا الغرض وموقعا الكترونيا، كما يتم دراسة هذه الشكاوي وأخذها بعين الاعتبار من أجل إرضاء زبائنهم.
18. من الصعب الحصول على الزبائن ولكن الأصعب المحافظة على هؤلاء الزبائن.

التوصيات المقترحة :

1. إن لتوفير الأفراد الأكفاء تلبية لاحتياجات المؤسسة أهمية كبيرة في ظل الظروف و التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم , لذلك يجب اختيار المورد البشري الكفاء و الفعال القادر على رفع التحدي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
2. التخطيط الجيد للتكوين عن طريق تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية بما يساهم في تحقيق أفضل أداء للموارد البشرية.
3. التدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للموارد البشرية في تدعيم وتفعيل نظام الجودة.
4. التدريب على حسن إدارة الوقت لتفادي الوقت الضائع في بعض العمليات.
5. تحسين علاقات الرؤساء مع المرؤوسين عن طريق مناقشتهم في أعمالهم، والسماح لهم بالتعبير رآئهم، منحهم حق التصرف في بعض القضايا لضمان السير الحسن لمختلف العمليات
6. الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية والتي أثبت الباحثين أنها تساهم بشكل كبير في دفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

7. تشجيع الموارد البشرية على الإبداع واقتراح الأفكار الجديدة والتي من شأنها تحقيق التطور والازدهار للمؤسسة.
8. تعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والعمال.
9. تشجيع العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل من أجل تنمية روح الفريق لكل الموارد البشرية.
10. المحافظة على المركز التنافسي عن طريق التحسين المستمر لمختلف العمليات.
11. الاهتمام أكثر بالزبائن فهم مصدر النجاح للمؤسسة، بالأخذ بعين الاعتبار للشكاوي الصادرة عنهم ودراستها مع ضرورة إيجاد الحلول لهاته المشاكل.

آفاق الدراسة :

1. الارتقاء بأداء المورد البشري لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الاقتصادية.
2. أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.
3. مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
4. دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
5. التركيز على العملاء كمطلب حتمي لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.



الكتب :

- بن علي عائشة، د. نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق.
- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، اصدار الشركة للاعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد السادس، 1993،
- خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة 03، عمان، 2007
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، لليازوري للنشر، الطبعة 1، عمان، 2008
- سونيا البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001
- عطا الله مُجّد تيسير، د. محمود غالب سنحوق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر 1995.
- عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 1997
- فرانسيس ماهوني، كارل جيثور، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ثلاثية الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 1999
- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 2006
- مُجّد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000
- مُجّد جاسم الشعبان و الدكتور مُجّد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2014م-1435هـ
- مُجّد جاسم الشعبان، مُجّد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة –الجودة الشاملة- الهندرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2014.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية، الطبعة الأولى، 2008
- مدحت أبو النصر، أساليب إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2008
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعية الإنتاجي و الخدمي، دار جرير، عمان، ط 1، 2007
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة 2010.



باللغة الأجنبية :

- Kotler et Dubois, Marketing management, Paris : Publiumoin, 10ème édition, 2000 ,
- Rowley. H, 1995, A new lecture simple guide to quality issues in higher education, the international journal of education Management, vol 9, N°1

الرسائل والأطروحات :

- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، 2012
- عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير تحت إشراف السيد بندي عبد السلام و السيدة بوشیخي، جامعة أبي بكر بلقايج تلمسان، 2008-2009.
- يزيد قادة، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،

المدخلات و المجالات

- بن علي عائشة، د. نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق،
- عادل أحمد الساعدي، ورقة بحثية بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت. 2016

المواقع الالكترونية

- http://www.islammenro.cc/fan-eledara/fkv_edary/2007/03/29/38548.htm
- <http://www.moe.gov.com/moe/bulttin/issue9/Quality Mang.htm>.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة الموارد البشرية

الاستبيان

السيد المحترم، السيدة المحترمة تحية طيبة وبعد،

في إطار القيام بدراسة حول أهمية العنصر البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة التي تأتي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهمية المؤسسة الاقتصادية التي نحن بصدد دراستها لذلك سنقوم بالتركيز على العنصر البشري كعينة للدراسة، آمليين منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية لأن دقة الإجابة على فقرات الاستبيان لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي سوف تقدمها هذه المذكرة، علما أن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث.

و في الأخير نشكركم على تعاونكم وتفهمكم.

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبان:

د. بن يحيى حسين

• يوسف بوسيف

• سقال سعي

الملحق رقم 01

يرجى التفضل بوضع العلامة (X) مقابل الإجابة المناسبة.

البيانات الشخصية

1. العمر: 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

2. المؤهل العلمي: ابتدائي ثانوي جامعي دبلوم آخر

3. طبيعة الوظيفة:

4. سنوات الخبرة: 5 سنوات أو أقل من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
المحور الأول: تأثير نشاط التعيين و الاختبار				
01	العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية و خبرتك؟			
02	تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه؟			
03	تقيدك و التزامك بأنظمة و مواقيت العمل			
المحور الثاني: تأثير نشاط تحليل الأعمال				
04	أنت راض عن العمل الذي تقوم به			
05	تشعر بأن قدراتك و مهاراتك يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب؟			
06	تحسون بالاندماج و الاندماج مع العمل الذي تقومون به؟			

المحور الثالث: أثر نظام التدريب			
			07 أثناء عملك بالمؤسسة هل تحصلت على تدريب؟
			08 تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه حسن من أداء عملك؟
			09 المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟
			10 هناك حوادث عمل
المحور الرابع: تأثير الترقيات			
			11 تركيز على مبدأ الكفاءة والاستحقاق في الترقية في مؤسستكم
			12 معظم المستخدمين في الإدارة العليا في مؤسستكم تمت ترقيةهم بعدالة؟
			13 تحصلت على فرص للترقية؟
			14 ترى فرص الترقية في المؤسسة؟
			15 عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يؤثر على أداء مسؤوليتك بكفاءة؟
المحور الخامس: أثر نظام التحفيز			
			17 تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية (رحلات ، مساعدات مالية)
			18 هناك تسهيلات اجتماعية في المؤسسة (خدمات، نقل، علاج...)
			19 ظروف العمل بالمؤسسة مناسبة
			20 الدخل المتقاضى ملائم
			21 الزيادات في الراتب من خلال العلاوات تزيد من مستوى الرضا في العمل

المحور السادس: أثر نظام تقييم الأداء				
			النظام المتبع في تقييم أدائك؟	22
			نتائج التقييم مرضية	23
المحور السابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
			تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة لشاملة	24
			تقوم الادارة العليا بتدريب العاملين على أساليب و ادوار إدارة الجودة الشاملة	25
			إلتحقت بدورات تدريبية في الخمس السنوات الاخيرة في مجال إدارة الجودة الشاملة	26
			الزبون و إحتياجاته من اولويات المؤسسة	27
			هناك تاخير مسجل في الخدمات المقدمة لزبائن	28
			تهتم الإدارة العليا بتحسين و تطوير عملك بشكل مستمر	29
			يوجد تنسيق و ترابط في أعمال بين المصالح المؤسسة	30
			تتميز العمليات ذات الكفاءة و الفعالية بقابلية التكيف مع متطلبات العمل	31
			إنجاز المهام يتم على شكل مجموعات	32
			تشرك الإدارة موظفيها في إتخاذ بعض القرارات	33
			تحصلت على حوافز مادية أو معنوية خلال عملك بالمصنع	34

الملحق رقم 02

الجامعة	الأساتذة المحكمين	الرقم
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع ت	أ. بوقناديل مُجَّد	01
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع ت	أ. سي مُجَّد كمال	
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع ت	أ. وهراني عبد الكريم	
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ع ت	أ. أوجامع	
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان	أ. سيدي يخلف عادل	