



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية ، و علوم التسيير

قسم :علوم التسيير

الرقم التسلسلي : / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص : إدارة الأعمال

المذكرة موسومة بـ:

تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف الأستاذ:

صالح محرز

من إعداد :

- شبيلة قدري

- وفاء زيتر

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر جنينة	أستاذ	رئيسا
صالح محرز	أستاذ محاضر أ	مشرفا و مقررا
بلال مسعي	أستاذ مساعد أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021- 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد

الرضا قيل أستاذك أوفى له عمداً من روضته وردتك في هذه

ال كلمات التي تسمو بالأستاذ إلى أعلى المراتب وتمجد دوره

الفعال في تنوير دروب النجاح نتقدم ببالح التقدير والشكر إلى

من تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل المتواضع الأستاذ الفاضل

" محرز صالح " والذي مد لنا يد العون ولم يبخل علينا بمعرفته

الواسعة وعلى كل توجيهاته ونصائحه القيمة التي ساعدنا بها على

هذا العمل العلمي فكما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم مناقشة مذكرتهم

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذتنا

الأفاضل بجامعة تبسة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
/	شكرا وعرهان.
/	الإهداء.
/	فهرس المحتويات.
/	فهرس الجداول.
/	فهرس الأشكال.
1	المقدمة العامة.
الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية	
7	المبحث الأول : ماهية تنمية الموارد البشرية.
7	المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية .
10	المطلب الثاني:مداخل تنمية الموارد البشرية .
14	المطلب الثالث: اتجاهات تنمية الموارد البشرية.
17	المبحث الثاني : دوافع وتصنيفات تنمية الموارد البشرية.
17	المطلب الأول :دوافع ومستلزمات تنمية الموارد البشرية.
20	المطلب الثاني :تصنيفات تنمية الموارد البشرية.
22	المطلب الثالث :عملية تنمية الموارد البشرية.
25	المبحث الثالث: استراتيجيات وتحديات تنمية الموارد البشرية
25	المطلب الأول: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
29	المطلب الثاني:طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية.
32	المطلب الثالث: تحديات تنمية الموارد البشرية وكيفية مواجهتها.
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
38	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
38	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
41	المطلب الثاني : عناصر ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
43	المطلب الثالث: قواعد ووظائف إدارة الجودة الشاملة.
46	المبحث الثاني:آليات إدارة والجودة الشاملة
46	المطلب الأول : أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة .

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
59	هيكل مواصفة ايزو 26000	1
60	اهمية تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة	2
79	توزيع افراد العينة محل الدراسة وفقا للجنس	3
80	توزيع افراد العينة وفقا لمعيار العمر	4
81	توزيع افراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	5
82	توزيع افراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	6
83	توزيع افراد العينة وفق معيار المستوى الوظيفي	7
84	تحليل البيانات الشخصية احصائيا	8
85	معامل الثبات والصدق	9
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الاول	10
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني	11
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث	12
94	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	13
95	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	14

فهرس الأَشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
55	نموذج نظام الادارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية الايزو 14001 لاصدار سنة 2004	1
70	البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة	2
80	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار الجنس	3
81	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار العمر	4
82	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	5
83	رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب معيار سنوات الخبرة	6
84	توزيع افراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	7

المقدمة العامة



تمهيد:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تفرض عليها إحداث تغييرات شاملة في العديد من الجوانب التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار، وحتى يتم تحقيق ذلك كان لابد من إدخال العديد من التحسينات بشكل مستمر لجميع الوظائف، والتي لا تتم إلا من خلال تبني العديد من التوجهات والاستراتيجيات الإدارية التي من بينها إدارة الجودة الشاملة. هذه الأخيرة تعمل على تحسين جودة المخرجات وتحقيق الرضا لجميع الأطراف، من خلال المزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية والإبتكارية.

إلا أن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يتطلب تحسين شامل لأداء جميع الوظائف والعمليات، وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين العامل المشترك فيها والمسؤول الأول والأخير على أدائها، المتمثل في المورد البشري، ولذا وجب للتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة تحسين أداء العنصر البشري، من خلال تطوير مهاراته، قدراته، مواهبه، توسيع خبراته عن طريق استراتيجيات عديدة من أبرزها: التدريب، التعلم، التحفيز، التمكين، الصيانة البشرية، التكوين...

والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت بصفة خاصة ليست بمعزل عن التغييرات العالمية الاقتصادية التي تفرزها العولمة، حيث شهدت هذه الأخيرة العديد من التغييرات المتتالية، التي فرضت عليها تبني العديد من النماذج التسييرية المختلفة من أجل البقاء والاستمرار، التي تتضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يترتب عليها من تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق تنميته.

أولا، مشكلة الدراسة:

أصبح الاهتمام بالجودة هاجسا كبيرا في إدارة المؤسسات للوصول بها إلى مستويات أداء أفضل ومواكبة التطورات العلمية والتكيف مع المتغيرات، لذلك يتم اعتماد معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد في المؤسسة مناجم الفوسفات بهدف تعزيز كفاءتها وتطوير مواردها البشرية. إذ تبنت المؤسسة نظام الجودة مدخلا لتنمية المورد البشري، ورغبة منها أيضا في الارتقاء بمستوى أداء الوحدات الإدارية والفنية. من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في:

ما اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بصفة عامة وفي مؤسسة مناجم الفوسفات بصفة خاصة؟

ومنه يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما اثر التدريب والتعليم على تنمية المورد البشري؟

- في ما تتمثل إستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما اثر التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية؟

ثانياً، فرضيات الدراسة:

إن الفروض تمثل بالنسبة للباحث احتمالاً أو إمكانية لحل المشكلة أو هي تفسير للظاهرة موضوع البحث، بالتالي فإن هناك إمكانية دراسة أي موضوع دراسة علمية بطرح مشكلة ومحاولة حلها عن طريق وضع فرضاً عدة فروض باعتبارها حلول متوقعة ومحتملة، لذلك فإن تصميم الفروض يعتمد أساساً على خبرة الباحث وقدرته على استغلال معلوماته.

لذلك اعتمدنا في بحثنا على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين معايير إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد التزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة مناجم الفوسفات.

ثالثاً، أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا الموضوع من الناحية النظرية في توضيح الدور الذي تلعبه معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية وتوضيح أساليب التنمية، كما تنبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية الدور التي تلعبه معايير إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على المورد البشري، حيث إن المؤسسة تحتاج أكثر من غيرها إلى مداخل ومناهج معاصرة تحقق له تنمية المورد البشري من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها من ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

رابعاً، أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بتنمية الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مستوى متغيرات الدراسة في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات.

- التعرف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية تبعا لاختلاف العمر والرتبة.

خامسا، منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد. قد تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى إجابات تساهم في وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة في مؤسسة مناجم الفوسفات.

وسيتم الاعتماد في الحصول على المعلومات والبيانات لهذه الدراسة من الكتب والدوريات والمقالات العلمية المنشورة، والأبحاث المتعلقة بالموضوع بمختلف اللغات والتي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة، هذا في الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي فلقد تم الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ذاتها وأيضا تقارير الهيئات الوصية. كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل المقابلة والملاحظة واستبيان موجه إلى عينة مكونة من عمال وإطارات من المؤسسة، أضف إلى ذلك مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والمعروف اختصارا بـ SPSS، بالإضافة إلى برنامج إكسيل EXCEL.

سادسا، هيكل الدراسة:

مما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء. وعليه، لتجسيد موضوعا لبحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالجه في ثلاث فصول، اثنان منها تضمنت الجانب النظري والفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة عامة جاءت فيها التفاصيل السابقة من طرح مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات، وخاتمة توضح أهم النتائج المتوصل إليها وألحقت هذه الدراسة بنسخة عن الاستمارة الموزعة على العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات.

خصص الفصل الأول لدراسة: "تنمية الموارد البشرية" تم التطرق من خلاله إلى تعريف المورد البشري و تنمية و تنمية المورد البشري و أهمية و أهداف تنمية المورد البشري ثم تصنيفات و اتجاهات تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى دوافع وتصنيفات تنمية الموارد البشرية ثم استراتيجيات وتحديات تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني المعنون بـ "إدارة الجودة الشاملة" تم التطرق فيه إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة وعناصر ومعايير وقواعد آليات إدارة الجودة الشاملة من ثم شهادات الايزو والعلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية.

وأخيرا الفصل الثالث معنون " بتنمية الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مناجم الفوسفات" تم فيه إسقاط موضوع الدراسة على واقع المؤسسة محل الدراسة تم التناول فيه ماهية الشركة، مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، عينة الدراسة وكيفية اختيارها وأساليب تحليل البيانات، تفريغ البيانات في جداول بسيطة ومركبة وتحليل وتفسير بيانات الجداول، مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول :

تّمية الموارد البشريّة

مقدمة الفصل:

تعد تنمية الموارد البشرية احد مرتكزات والمؤشرات الضرورية في تحريك الطاقات والقدرات والمهارات وجعلهم قادرين على الإبداع، لهذا وجب على المؤسسة إن تحدد احتياجاتها من إعداد الموارد البشرية من خلال عملية التدريب، التحفيز، الاتصال، التعليم، تقييم الأداء، والعناية بالصحة والسلامة المهنية للعامل، إذ يعد العنصر البشري المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها في ظل إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى ذلك الاهتمام بالبرامج التدريبية وتنمية مهارات القوى العاملة وتزويدها بالقدرات المطلوبة في مجالات العمل والتنمية ومواكبتها للمستجدات والتطورات التقنية.

وقصد التعرف على موضوع تنمية الموارد البشرية تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول : ماهية تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثاني : دوافع وتصنيفات تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثالث : استراتيجيات وتحديات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعني بشكل خاص في تحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، ويهتم بهذا العنصر كأحد الموارد الرئيسية التي تخدم المنظمات، كونه المسئول بصورة مباشرة عن تحقيق كافة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها من منطلق إن العنصر البشري هو المورد الأهم في العمل، والمسئول عن توظيف كافة عناصر العمل الأخرى.

تم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة ماهية تنمية الموارد البشرية في ثلاثة مطالب وهي:

- **المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية.**
- **المطلب الثاني: تصنيفات تنمية الموارد البشرية.**
- **المطلب الثالث: اتجاهات تنمية الموارد البشرية.**

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية والتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية إمكاناتهم الشخصية والمهنية والنفسية.

أولاً : تعريف تنمية الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مفهوم واسع، لكنه مرتبط بالأفراد الذين يقومون بالأعمال في مؤسسة ما أو مجال ما مهما كان نوعه، ولا يمكن الاستفادة بشكل فاعل من الموارد البشرية إلا بعد العمل على تطويرها وتنميتها. وقبل التعرف إلى تعريف نعرف المورد البشري ثم التنمية وأخيراً تنمية المورد البشري.

1. تعريف المورد البشري:

تعرف الموارد البشرية بأنها:

- هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك إن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.¹

- هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين إن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.²

1. صفوان المبيضين، عاض الكبي، **تخطيط في الموارد البشرية**، (دار يازوري العلمية للطباعة والنشر، سنة 2019)، ص9.
2. ومان محمد توفيق، **تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية**: (دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، سنة 2016)، ص11.

- يطلق على مصطلح العميل أو الزبون وهو كل من يتعامل مع المنظمة بغرض الاستفادة منها، ويتزايد الآن استخدام لفظة "العملاء الداخليين" للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة ما، فهي تعني بجهازها العامل.¹

2. تعريف التنمية:

يتصف مفهوم التنمية بالتغير والتنازع أو الاختلاف الفكري والعملي الأمر الذي أدى إلى ظهور آراء عديدة ومفاهيم مختلفة مصطلح التنمية حيث يمكن تعريفها على أنها.²

- العملية التي يمكن بها توحيد جهود كل من المواطنين والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية، لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى ما يمكن.³

- عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته، وهي بناء للإنسان وتحرير له، وتطوير لكفاءاته وإطلاق لقدراته للعمل البناء والتنمية، وكذلك اكتشاف الموارد المجتمعية وتنميتها والاستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر.⁴

3. تعريف تنمية المورد البشري:

عرفت تنمية الموارد البشرية على انها:

- تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة.⁵

- هي تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وبالتنظيمات بشكل خاص، وبعبارة أخرى فإنه ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها تجميع لرأس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة.⁶

- تنمية المورد البشري، ونقصد بها مختلف الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى زيادة القدرات والمهارات الخاصة بمختلف الموارد البشرية.⁷

1. عطا لله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، (دار المنهجية لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، سنة 2015)، ص 35.

2. نائل عبد الحافظ العاملة، إدارة التنمية: الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية، (دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2010)، ص 32، 33.

3. كامل عبد الملك، ثقافة التنمية: دراسة في أثر الرواسب الثقافية على التنمية المستدامة، دار مصر المحروسة، القاهرة، 2008، ص 20.

4. عبد عزيز محمد حر، التربية والتنمية والنهضة، (شركة المطبوعات لنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، 2002)، ص 27.

5. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (دار المسيرة، الأردن، 2009)، ص 97.

6. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، (دار وائل لنشر والطباعة، الأردن، 2002)، ص 65.

7. محمد عبد عزيز عجمية، إيمان ناصف عطية، التنمية الاقتصادية: دراسات نظرية وتطبيقية، (الإسكندرية، 2000)، ص 11.

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية

تعتبر التنمية البشرية من أحدث المجالات المتعلقة بالوسائل والطرق الإدارية الحديثة التي تسعى بشكل جوهري إلى حسن الاستفادة من العناصر البشرية الموجودة لدى المؤسسة أو الشركة، وتسخيرها بالشكل الذي يضمن تحقيق أفضل نتائج ممكنة من الموارد والمواد المتاحة لديها .

وتكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. إن هدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة: ¹

- منتجة Productive بمعنى أنها تحقق الإنتاج أو الانجاز المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.

- مستقرة Stable بمعنى إن معدل دوران العمل اقل ما يمكن، أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة اقل ما يمكن، وكلما زاد دوران العمل، كانت إنتاجية العمل وفعاليتها اقل.

- فعالة Effective بمعنى إن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، لكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وقلل التكاليف واقصر وقت.

لقد أصبح التدريب والتنمية احد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم. فرضت هذه المنهجية على المنظمات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فيها، رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها، إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها. إن إدخال هذه التغييرات التنظيمية ألزم المنظمات الحديثة تبني إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة، قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم، لاستيعاب هذه الجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح.²

- تخفيض اثر وتحسين أداء العمالة التي ينخفض مستوى أدائها على مستوى المعايير المقبولة.

- تحسين قدرة العامل على حل مشاكل العمل .

- تجهيز العامل للترقية لشغل وظيفة اعلي من الوظيفة التي يشغلها حاليا .³

ثالثا: أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكننا نقول أن التنمية كإستراتيجية وعملية تعلم يهدفان إلى ما يلي :

1. بالنسبة للمورد البشري:

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

¹ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، (دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة)، ص 215.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي، (دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005)، صص: 435 _ 436.

³ إسماعيل علي البيسوني، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، (سنة 2008)، صص: 176 _ 177.

- تعليم الموارد البشرية كيف تنتمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
 - إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.
 - تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.¹
- 2. بالنسبة للمنظمة:**

- إن تحقيق الأهداف السابقة أعلاه، لا شك انه يمكن المنظمة من جني الثمار التالية:²
- رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى
- رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.
- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد الزبائن والسوق، وتمكينها من ادخلا التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة.
- ضمان استقرار عمل الإنتاج في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.³

المطلب الثاني: مداخل تنمية الموارد البشرية

توجد ثلاثة مداخل أساسية لتنمية الموارد البشرية هي: المدخل التنظيمي، والمدخل الفردي، والمدخل الجماعي، ولكل واحد من هذه المداخل الفلسفة التي يقوم عليها والأبعاد التي تشكله، كما انه يستخدم مجموعة من الأدوات الخاصة به.

أولاً: المدخل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية:

إن عملية التطوير لا بد أن تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، وهذا يستلزم:⁴

- التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل، وكذلك على الوظيفة في مستوى الإدارات المختلفة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 439_440.

² عبد الكريم ابو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، (مركز بحوث الشرطة لنشر التوزيع، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2010)، ص: 37.

³ نفس المرجع السابق، ص: 37.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، (دار النشر للجامعات، مصر القاهرة، 2013)، ص: 41_42.

- النظر إلى الأفراد على أنهم المتغير التابع، فأى تغيير في المنظمة سيد حبه تغيير مماثل في أفرادها.
 - النظر إلى الأفراد على أنهم التغير التابع، فأى تغيير في المنظمة سيصاحبه تغيير مماثل في أفرادها.
- أي إن هذا المدخل يفترض إن بيئة المنظمة هي التي تسمح بالابتكار والمبادأة والتطوير، وبالتالي يجب تحديد دور الأفراد في إحداث ذلك، وهذا هو مضمون حركة الإدارة العليا ونظرية البيروقراطية.

1. أبعاد المدخل التنظيمي في تنمية الموارد البشرية : وتتمثل في:¹

1.1. **التخصص وتقسيم العمل:** حيث يجب دراسة كافة الأنشطة وتجميع المتجانس منها. التكوين أعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة.

2.1. **نطاق الإشراف:** حيث يجب تحديد عدد المرعوسين الذين يه كن لمشرف واحد أن يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة، مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الأنشطة ونوعية المرعوسين ودرجة لامركزية المنظمة .

3.1. **وحدة الإشراف:** أي ضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا يخضع مرعوس واحد للرئاسة المباشرة الأكثر من رئيس واحد.

4.1. **مبدأ وحدة الاتصالات:** حيث يجب إن يكون هناك تسلسل في عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى ما دونها من مستويات، وفقا لنظم اتصالات رسمية هابطة.

5.1. **تكافؤ السلطة والمسئولية:** وذلك نظرا لان التنظيم الناجح يتطلب تعادل المسئوليات، بل ويجب إن يصاحب ذلك استخدام مفهوم المساءلة. حتى يمكن محاسبة ذوي السلطات على استخدامهم لهذا.

6.1. **التحديد الواضح للعلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين:** وذلك حتى يمكن القضاء على الصراع والخلاف بينها.

7.1. **توافر سياسات إدارية واضحة:** حيث يجب إن يتوافر لدى التنظيم مجموعة من السياسات التي تكفل توجيه دفة الأمور بسهولة ووضوح، كذلك يتم تقسيم هذه السياسات إلى سياسات أساسية، وسياسات عامة وسياسات تشغيلية.

2. الأدوات المستخدمة في المدخل التنظيمي لتنمية الموارد البشرية: تتمثل في²

1.2. **دراسة الوقت والحركة:** يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات، وكذلك كيفية الأداء. حتى يمكن التوصل إلى أحسن الطرق لانجاز مثل هذا العمل، فدراسة الوقت تحدد كم الإنتاج الذي لا يجب النزول عنه، أما دراسة الحركة فهي تحدد أفضل طرق الأداء التحقيق هذا الكم.

2.2. **توصيف وتقييم الأعمال:** يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا العمل - جملة وتفصيلا- وكذلك مجموع السلطات والمسئوليات المرتبطة به، وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لأدائه، وأخيرا: مجموع ظروف العمل المادية التي تم تأدية العمل من خلاله.

¹. نفس مرجع السابق، ص: 38.

². نفس المرجع السابق، ص: 42.

- أما تقييم الأعمال النسبية فيقصد به: تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة مع باقي الأعمال، بحيث تقع الأعمال المهمة في القمة والأعمال الأقل في القاعدة.
- 3.2. اللامركزية حيث تؤدي اللامركزية إلى إحداث تطوير في الموارد البشرية، من خلال انتشار السلطات في أيدي كثيرة في المنظمة .
- 4.2. نظم المعلومات: فالنظرة الكلية أو الشاملة إلى المنظمة تقتضي توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وأنشطة ومخرجات، ونظرا لضخامة مثل هذه البيانات والمعلومات- فإن الأمر يتطلب توافر نظم معلومات جيدة، حذا لو بنيت على استخدام الحاسبات الآلية.

ثانيا :المدخل الفردي في تنمية الموارد البشرية :

التركيز على الفرد كوسيلة لتطوير المنظمة التي يعمل بها، وهذا يستلزم: النظر إلى الفرد باعتباره المتغير المستقل، والمنظمة هي المتغير التابع في عملية التطوير. واستخدام شتى المداخل لإحداث تغيير في الفرد يؤدي إلى التنمية.وتتمثل هذه الأبعاد في:¹

1. أبعاد المدخل الفردي في تنمية الموارد البشرية : وتتمثل في:

- استخدام طريقة التنمية الذاتية: بحيث يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير وبالتالي يغير نفسه بنفسه.
- استخدام طريقة التنمية المفروضة: أي فرض عملية التغيير على الفرد من طرف آخر لأسباب يؤمن بها الأخير، حتى ولو كان الأول لا يشعر أو حتى لا يؤمن بها.
- إحداث التغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد حيث لا تقتصر التنمية على إحداث تغيير في الاتجاهات (التغيير في شعور الفرد) بل يمتد الأمر إلى إحداث تغيير في السلوك التغيير في الجزء الملموس والواضح من تصرفات الفرد.

2. الأدوات المستخدمة في المدخل الفردي لتنمية الموارد البشرية:

- الإرشاد: وهي عملية التوجيه النفسي التي قد يحتاجها الفرد ليقوم حياته، سواء داخل المنظمة أو خارجها وقد يستخدم في الإرشاد طريقة مباشرة من خلال وجود موجه والذي قد يكون متسلطا من جانبه، وقد تستخدم طريقة مباشرة من خلال قيام الفرد بطلب الإرشاد. ومن ابرز برامج الإرشاد تلك التي تسمى " ببرامج التكيف " وبرامج التوجيه المهني.
- الإقناع: يستخدم الإقناع كأداة لتطوير العنصر البشري، حيث يهدف الإقناع إلى تخلي الأفراد عن العادات والتصرفات تحير الصحيحة، والعمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، والإيمان بضرورة التغيير إلا إن نجاح الإقناع يتوقف على تفهم القائم به للأسباب التي تجعل الفرد يعارض فكرة التغيير، علاوة

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 43-44.

على ذلك يجب استخدام خطة فعالة للإقناع تقوم على كل من الارتباط والاندماج بالأفراد، وجعلهم ملتزمين بالتغيير.

- **الثواب والعقاب:** وهو يعتبر أداة التغيير سلوك الفرد أساسا وليس تغيير اتجاهاته، وينعكس هذا السلوك على العديد من الأشياء، أهمها مستوى الأداء.

ثالثا: المدخل الجماعي في تنمية الموارد البشرية:

يركز المدخل الجماعي في فلسفته على فرد بعينه، وإنما على مجموعات منهم، كذلك افتراض إن هناك قوى متكافئة بين أطراف التغيير. وعلى ذلك فإن المدخل الجماعي يتميز بالشمول وتحقيق نتائج أفضل في معظم الأحوال. حيث إن الذي يقوم بالدور الأساسي في تحريك عملية التنمية-هم جماعات العمل.¹

1. أبعاد المدخل الجماعي في تنمية الموارد البشرية :

- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي وتحديد بدائلها بدقة، وذلك من خلال استقصاء آراء باقي أفراد جماعة العمل.

- الربط بين العيوب الفردية وبين الأداء داخل مكان العمل، حيث يحقق ذلك الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات.

- عدم تسلط عضو في الجماعة على بقية أعضائها. حيث يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعات ذات قوى متكافئة.

- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو، وبالتالي يتولد عنصر الالتزام.

2. الأدوات المستخدمة في المدخل الجماعي لتنمية الموارد البشرية: وتتمثل في:²

1.2. المشاركة في الإدارة: اشتراك المرءوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخطيط العمل، وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه، والرقابة على هذا التنفيذ، وقد تكون المشاركة بحد معين، وقد تأخذ شكلا رسميا أو غير رسمي.

2.2. تمثيل الأدوار: وهو أسلوب يهدف إلى حث الأفراد على التفاعل في ظل مواقف غير حقيقية، وبالتالي فهو أداة لإبراز السلوك البشري. ويفيد هذا الأسلوب في تنمية الأفراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في المواقف المختلفة، وتنمية المداخل الإبداعية لهم.

3.2. الإدراك المتبادل: ويقصد بذلك القدرة على رؤية الأشياء وتقييم الأشخاص، حيث تستخدم تلك الأداة في إحداث التغيير المطلوب من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم ذاته، ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخرين له.

¹. نفس المرجع السابق، ص: 46 - 47.

². نفس المرجع السابق، ص: 47.

المطلب الثالث : توجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب تنبيهه من قبل المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل الهام من المعرفة الإدارية. وسنعمد فيما يلي إلى عرض أهم هذه الاتجاهات:

أولاً: التدريب والتنمية نظام التعلم الاستراتيجي المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعلم والعمل بان واحد واعتبار مسألة التدريب والتنمية جزءاً من إستراتيجية المنظمة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها.

انطلاقاً من ذلك أصبحت إستراتيجية التدريب والتنمية نظاماً استراتيجياً للتعلم المستمر يتكون من

أربعة عناصر رئيسة أساسية هي ما يلي:¹

1. **المدخلات:** وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المنظمة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز إستراتيجيتها المستقبلية. كما تشتمل المدخلات على برامج التدريب والتنمية وما تحويه من مدربين ومواد ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.
2. **الأنشطة:** وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية والتنموية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.
3. **المخرجات:** وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها الأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية الاحتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة.
4. **التغذية العكسية:** وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب والتنمية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التدريبية والتنموية، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

ثانياً: تحول التدريب والتنمية من سياسة إلى إستراتيجية:

بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة للتدريب والتنمية، التوجه القديم إلى إستراتيجية متكاملة وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية. هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في

1. نفس المرجع السابق، ص: 440

الهدف، والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب والتنمية، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقاً¹.

ثالثاً: التوافق مع رايح التغيير واحتياجاته :

شهدت ساحات العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغييراً واسعاً وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع، وتعدد، وتحديث، مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل. لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة، وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق، والاندماج في العمل الجماعي التعاوني.²

لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتتسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل شمل كافة المستويات الإدارية، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى، فهذا النمط انتهى عهده، فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعضاً وتنسيقه، وجعله عملاً مشتركاً متكاملًا. هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

رابعاً: إستراتيجية الاستثمار البشري

هي ذلك السيناريو أو التصور المسبق الذي يبني على تلك المتغيرات التي تحيط بقوة العمل في المنظمة داخلية وخارجية، سواء أكانت هذه المتغيرات تمثل فرصاً أو مخاطر، لتحديد التوجهات والمجالات التي يجب توجيه الأموال والجهود إليها لتكوين الأحجام والتركيبات المثلى من رأس المال البشري ورأس المال الفكري³ اللازمين، ليس فقط لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة ولكن لحسم القوة التنافسية لصالح المنظمة إذا كانت في مجال قطاع الأعمال أو حسم تقديمها للنموذج الرائد إدارية إذا كانت تعمل في مجال المؤسسات الحكومية، فإستراتيجية الاستثمار البشري هي التحديد الدقيق للتوجه الذي يجب أن تسير فيه كل نظم واليات وبرامج بناء رأس المال البشري والفكري لإحداث تحول نوعي في المنظمة في نهاية

¹. نفس المرجع السابق، ص: 441.

². نفس المرجع السابق، ص: 441.

³. رأس المال الفكري: يمثل المعارف والأفكار الإبداعية والابتكارية التي تمتلكها أي مؤسسة، والذي يساهم في بقائها ونموها. لمزيد من المعلومات انظر إلى: منار تيسير بطانية، ثامر علي النويرات، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (مجلة 05، العدد 2، جوان 2000) جامعة الوادي، الجزائر، ص: 79
رأس المال البشري: هو مزيج من عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات والخبرات والقدرات وإمكانيات العاملين والقدرة على حل لمشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة. انظر إلى: مرجع نفسه، ص 81.

فترة زمنية محددة (فترة الإستراتيجية) عن طريق نتائج الموارد المادية والجهود البشرية التي تم استثمارها في بناء ودعم وتنمية رأس المال البشري والفكري.¹

أما عن أهمية وجود استراتيجيات محددة للاستثمار البشري فإنها ترجع إلى حصر وتجميع كافة الجهود المرتبطة بإدارة وتنمية الموارد البشرية تحت مظلة واحدة، هي مظلة الاستثمار البشري، وفي صورة محددة وواضحة نظرة الارتباط إي استثمار بالتحديد المسبق لثلاثة جوانب الأموال اللازمة، والمشروع الذي يعبر عن فكرة محددة وواضحة، والنتائج المتوقعة ليس في صورة وصفية بل في صورة كمية تعتمد على موازنات دقيقة.²

خامسا: استراتيجيات إدارة الإبداع المؤسسي ومتطلباته وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية

لقد تكلم العلماء والباحثون في طرق واستراتيجيات الإبداع المؤسسي ومتطلباته والتي تساعد الإدارة في إدارة عملية الإبداع والعمل على تحقيقه وتنميته في المنظمة ولدى المورد البشري فيها إن من احد متطلبات الإبداع المؤسسي توافر نظام الإدارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة التي تتم بعدة طرق منها ما يلي:³

1. التأهيل ويتم من خلال:

- التدريب ضمن خطة واضحة
- الابتعاث لاستكمال الدراسة
- المشاركة في المؤتمرات والندوات
- المشاركة في لجان وفرق عمل
- توفير المراجع والدوريات

2. التفويض وذلك من خلال :

- إعداد تعليمات ودليل تفويض الصلاحيات
- تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة
- تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور
- توفير المعلومات.

- المتابعة المستمرة لأداء من تم تفويضهم

3. التقدير وذلك من خلال ما يلي:⁴

- استحداث جائزة أفضل موظف.

1. محمود الفاتح محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص:442.

2. محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فعالية الموارد البشرية، ص: 81- 82 .

3. خالد احمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير قيادة وتكنولوجيا المعلومات، (دار الفكر الجامعي إسكندرية)، ص 196، 197 .

4 نفس المرجع السابق، ص 198.

- قياس رضا الموظفين .

- نظام تقييم المرؤوسين لرؤسائهم .

المبحث الثاني: دوافع وتصنيفات تنمية الموارد البشرية

إن المورد البشري الصحيح نفسيا واجتماعيا قادرا على الإنتاج أكثر في ضوء تعاضم أهمية تنمية الموارد البشرية قد بدأت المنظمات في إعطاء جهود تنمية الموارد البشرية أهمية كبرى، فهي عملية متشعبة وذات إبعاد كبيرة وهذه العملية لا تكون إلا بتداخل وتتكامل عناصر عملية التنمية بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر .

تم التطرق في هذا المبحث عموميات حول تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة مطالب وهي :

المطلب الأول: دوافع ومستلزمات تنمية الموارد البشرية؛

المطلب الثاني: تصنيفات تنمية الموارد البشرية؛

المطلب الثالث: عملية تنمية الموارد البشرية؛

المطلب الأول: دوافع ومستلزمات تنمية الموارد البشرية

في ظل تغيرات بيئة الأعمال وجب على المنظمات مواكبة هذه التغيرات باعتبار المورد البشري الثروة الخفية للمؤسسة، عملت على تنميته على رغم متطلبات هذه التنمية.

أولاً: دوافع تنمية الموارد البشرية

هناك جملة من الدوافع والأسباب نوجزها في النقاط التالية:¹

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة، وتحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم، وتوفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءاتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا .

- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر، وتهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة

- تعتبر تنمية الموارد البشرية احد أهم عوامل نجاح الشركات حيث أن تنمية أفراد العمل وتدريبهم علي العمل يؤدي لزيادة الخبرة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف الشركة على النحو المطلوب، وتنمية الموارد البشرية تهدف لزيادة قدرات القوي العاملة على العمل.

¹. بودرجه رمزي، رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر،(مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصر، المجلد 2، العدد 1، الجزائر، 2019)، ص: 28.

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- تسارع عمليات الابتكار والتحديث المنتجات والخدمات والاهتمام المتزايدة بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة إمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.
- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب الأمر الذي استوجبها وجود مختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.
- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية . من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجا متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.
- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم لتشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم انتساب القدرة التنافسية.¹

ثانيا :مستلزمات تحقيق تنمية الموارد البشرية :

- هناك جملة من الشروط والمستلزمات لتحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة فلذلك لابد من:
- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على المستويات المختلفة.
- إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
- الربط بين تنمية الموارد البشرية بالمنظمة وذلك بتحديد احتياجات كل من المستويات الثلاث، وكذا ربط الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمنظمة، ووضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية.
- ومن المتطلبات نجد أيضا:
- وضع إستراتيجية تدريبية خاصة للشباب عن طريق تصميم ورش عمل متكاملة وشاملة مستمرة لتنمية قدرات الشباب طبقا إمكانياتهم واستعدادهم وقدر العلوم التي تلقوها في المراحل التعليمية الأولى.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 29.

- إنشاء برامج سياسية وتعليمية خاصة يتم فيها إشراك الشباب في عملية الحوار وصنع القرار وحثهم على التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المجتمع ومناقشتها معهم للوصول إلى أفضل الحلول المقترحة مع إشاعة الحرية في المؤسسات الثقافية والتعليمية وترسيخ أسس الحوار الديمقراطي ضمانا لرفع الكفاءة في العمل وتجديده وتطويره.
- ترسيخ قيمة العدالة بين أفراد المجتمع بالمساواة في إتاحة الفرص بينهم دون تحيز مع التقدير المتكافئ لكل فروع المعرفة الإنسانية وخبراتها أيا كانت طبيعة العمل، وكذلك في مختلف الأنشطة المجتمعية وتكاملها بما يتوافق مع طبيعة الإنسان المركبة من طاقات مختلفة. بدنية، عقلية، اجتماعية، روحية، وجدانية.. مما يؤدي إلى تنمية هذه الطاقات للوفاء باحتياجاتها البيولوجية والجسمية والمعنوية
- وضع الأسس العلمية للعمل بروح الفريق وهوما نفتقده في مؤسساتنا التعليمية والسياسية وغيرها، وتبيان أهمية النجاح في بلوغ ذلك.¹
- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي للأشخاص المرشحين مع متطلبات هذه الوظائف وتمتعهم بالسماوات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.²
- وفي هذا الصدد تذكر إن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فأما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتية بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث أو استقطابه من مراكز التقييم المتخصصة.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين بدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان منهم، ومهما كان مستواهم المهني والوظيفي أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.
- وقد بين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إن تفعيل التدريب وجرعات التنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من إن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 30.² نفس المرجع السابق، ص: 29.

المطلب الثاني: تصنيفات تنمية الموارد البشرية

صنفت تنمية الموارد البشرية إلى تنمية المادية والتنمية النفسية والاجتماعية فكل منهم لديه دور في التأثير على الفرد داخل المؤسسة

أولاً: التنمية المادية للمورد البشري :

تتم التنمية المادية للمورد البشري من خلال الحوافز للتأثير على سلوك الفرد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة.

1. الحوافز: الحوافز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر.

1.1. تعريف الحوافز: إن الحوافز تمثل مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المادية منها والمعنوية، التي تمنح للعاملين في شتى مواقعهم الوظيفية من أجل حثهم على العمل بجد وكفاءة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح والمنافع المختلفة التي تعود بالفائدة للمنظمة والعاملين.¹

هي العوامل التي تحرك دوافع الإنسان نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهدافه ورغباته وبمعنى آخر يتعين إقامة صلة مباشرة ووطيدة بين الحافز وتحقيق الهدف أو الرغبة.²

2.1. أنواع الحوافز: تنقسم الحوافز إلى نوعين النوع الأول هي الحوافز المادية: هي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة إنتاجهم بشكل مباشر أو غير مباشر مثل: الأجر، ظروف وإمكانيات العمل، ساعات العمل، خدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة. أما النوع الثاني هي الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية والتي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين جوالعمل مثل: الأمن والاستقرار في العمل، فرص الترقية والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرار، المنافسة.³

3.1. شروط فعالية الحوافز: إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل هي القدرة والمعرفة والرغبة، أي يجب أن يكون الفرد قادراً على أداء المهمة، عارفاً بكيفية القيام بها، وراغباً في أدائها، ويكون دور القيادة التدريب لتنمية قدراته ومعرفته بأداء المهمة، ثم التحفيز لزيادة الرغبة في الأداء.⁴

ثانياً: التنمية النفسية والاجتماعية للمورد البشري:

إن الإنسان الصحيح نفسياً واجتماعياً قادر على الإنتاج بكفاءة اعلي مما لو كان يعاني مشكلات أو اضطرابات.

1. مهدي صالح السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، (دار البيزوري لنشر والتوزيع)، ص: 15.

2. بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، (دار كتاب ثقافي لنشر والتوزيع)، ص 25.

3. كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000)، ص: 11_ 26.

4. محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، (مجموعة عربية لنشر وتدريب)، ص: 79.

1. **الاتصال:** إن الاتصال قديم منذ وجد الإنسان، حيث يعد احد ابرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه انه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية.

1.1 **تعريف الاتصال:** يؤكد ستانلي (Stanley) أن الاتصال عبارة عن «عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملا فردية منعزلا، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهد مشتم لي للرموز المتبادلة.¹ ويرى آخرون أن الاتصال يعني: المجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد.²

2.1 تنمية النفسية والاجتماعية للمورد البشري من خلال الاتصال:

- الاتصال وسيلة هامة لتبادل المعلومات ومن ثم التأثير في السلوك.
- الإنسان يحتاج إلى المعلومات فهو يسعى إلى الحصول عليها من أي مصدر.
- تستهدف تنمية الموارد البشرية تطوير سلوك الفرد بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف الإدارة حيث تساعد الاتصالات في تطوير السلوك فهي وسيلة لتنمية الموارد البشرية.³
- 2. **برامج الخدمة:** تهدف الإدارة إلى تقييم خدمات ومزايا للعاملين [وهي تمثل تكلفة على المنظمة] لسببين:⁴

- الأول ل استقطاب العناصر الأحسن والأكفاء لضمهم إلى فريق العاملين بالمنظمة .
- الثاني حفز العاملين على الإنتاج وتحسين الكفاءة نظرا لاطمئنانهم إلى توافر تلك الخدمات والمزايا التي يحتاجونها.

1.2 **أنواع الخدمات والمزايا.** تتمثل أنواع الخدمات في خدمات الإسكان والنقل، خدمات الإعاشة، خدمات طبية وصحية، خدمات تعليمية، الخدمات ترفيهية [نادي، احتفالات، رحلات..]، قروض بدون فوائد، سلع وخدمات بأسعار مخفضة، ملابس مجانية، الإجازات المدفوعة الأجر، البعثات التعليمية.

3. **برامج الرعاية:** توفير الرعاية النفسية والاجتماعية للعاملين لصيانتهم مما يتعرضون له من أزمات ومشكلات سواء داخل العمل أم خارجه تهدف إلى تمكين العاملين من استرداد صحتهم النفسية والاجتماعية، ومن ثم إطلاق الطاقات الكامنة فيهم لزيادة الإنتاج.⁵

¹ حميد الطائي بشير عباس بشير علاق، أساسيات الاتصال : نماذج ومهارات، (دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، سنة 2010)، ص: 18.

² بشير علاق، نظريات الاتصال :مدخل متكامل، (دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، سنة 2010)، ص: 14.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 358.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 358- 359.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 360.

1.3. أنواع برامج الرعاية: تتخذ برامج الرعاية عدة أشكال يجب توفيرها للعاملين منها: العيادات النفسية، استخدام الأخصائيين الاجتماعيين، برامج اللقاءات المشتركة، الاستماع إلى الشكاوي، برامج الاقتراحات، برامج الرحلات والترفيه.

المطلب الثالث: عملية تنمية الموارد البشرية

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية: (تحليل النظم والعمل، توصيف العمل، والأفراد، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الإشراف، القيادة، الحفز والتشجيع، تقييم الأداء، التدريب إعادة التأهيل، الترقية).

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر ويمكن عرض التصور العام التسلسل هذه العناصر على النحو التالي:

أولاً: التحليل الوظيفي

وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمات، ومن الملاحظ أنه حالما يتم تحليل هذه التدفقات يتم تصميمها، ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.¹

ويمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه " الإجراء المستخدم لتحديد ماهية الأنشطة والمهام التي تشملها الوظيفة، وكذلك المهارات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة يؤدي تطيل الوظيفة في النهاية إلى وضع القرد المناسب في المكان المناسب، وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالي فهو يساعد في التوصل إلى عدم وجود داخل بين الوظائف التي يتم تحصيلها من خلال التحديد الدقيق للأنشطة والمهام التي تتكون منها الوظيفة.²

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

هي عملية مقارنة بين مستلزمات الموارد البشرية، وإمكانية وجودها وتحديد أوجه النقص أو الزيادة في الموظفين وتقديم المعلومات التي تؤسس وتمهد لمرحلة الاستقطاب والأعمال الأخرى للموارد البشرية، وتعتبر عملية تخطيط القوى البشرية من أهم الأنشطة في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدورها المركزي في إنجاح المنظمات وزيادة فعاليتها، فالمورد البشري عامل أساسي من عوامل الإنتاج، ويتطلب تركيز واهتماماً خاصاً من الإدارة للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، وعملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العاملين في المستقبل، والاستعداد لذلك من خلال الأهداف

¹. سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، (دار اليازوري العلمية، 2019)، ص 32.

². عليا جراد، د. فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي، (مجمع العلوم الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2019)، ص ص: 44-45.

والسياسات والبرامج والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن كما ونوعا، بين الاحتياجات المطلوبة وما هو متوفر حاليا وما يمكن توفيره مستقبلا حسب الخطط الموضوعة.¹

ثالثا: الاستقطاب

يراد بعملية الاستقطاب تحديد القوى العاملة المتوقعة من خلال التحفيز والتشجيع على طلب العمل في وظائف محددة في المنظمة، انه عمل ايجابي لأنه يتضمن دعوة من يمتلك المؤهلات من سوق العمل للتقدم لشغل احد هذه الوظائف ومن ثم اختيار المناسب منهم.²

في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لأداء عمل محدد، وبناء على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل (محلّي، خارجي)، بحثا عن المصادر التي يمكن أن يتوفر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المؤسسة ذاتها جزءا من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يريدون رغبتهم أو استعدادهم للعمل في القطاع الباحث عن العاملين الذي توجد به وظائف شاغرة يريدون شغلها.

رابعا: الاختيار والتعيين

بعد عملية الاستقطاب تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد انسبهم وأكثرهم احتمالا للنجاح في أداء العمل المطلوب، ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد وهي: التعليم، الخبرة، المواصفات الشخصية التركيب النفسي والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات، وبانتهاء الاختيار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفية محددة لهم الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم، هنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتتنحصر في استعمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين أن تسند المهام الوظيفية إلى الفرد الذي كان اختياره من اجل القيام بها.³

خامسا: الإشراف والقيادة

وتستمر عملية التذمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه رؤسائه في العمل والذي يعتبر التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف، فالإشراف السليم، والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطأ والزلل وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق الغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.⁴

1. نفس المرجع السابق، ص: 85.

2. عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

3. نفس المرجع السابق، ص: 7.

4. نفس المرجع السابق، ص: 7.

سادسا: التحفيز والتشجيع والتدريب

يواكب عملية القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة الاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.¹

ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أيا من الأغراض التالية: تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته، ومجمل مهاراته، وقدراته وأسلوب أداء العمل، إضافة إلى التركيب السلوكي بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.²

سابعا: تقييم الأداء

لا بد من أن تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء احد عناصر التنمية المهمة التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للايجابيات.³

ثامنا: إعادة تأهيل

تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسبا مع الفرد وميوله أو رغباته أو يكون عملا بديلا عن عمل آخر لم يعد متاحا لسبب أو آخر، مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا أعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحسابات الالكترونية.⁴

تاسعا: الترقية

وتأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى.

5

عاشرا: السلامة والصحة المهنية

وهو المكون الذي يعني بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.⁶

¹ نفس المرجع السابق، ص: 8.

² نفس المرجع السابق، ص: 8.

³ نفس المرجع السابق، ص: 8.

⁴ مصطفى الجربوع، إدارة الموارد البشرية، (دار ابن النفيس لنشرة التوزيع، عمان، سنة 2017)، ص: 28.

⁵ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁶ عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص: 7_ 8.

إحدى عشر: انضباط العاملين

تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون، والتي تعد خروجاً على القواعد والنظم المحددة.¹

بعد استعراضنا لمختلف مراحل عملية تنمية الكفاءات نستنتج أنها ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية منظمة وهادفة، تستوجب من القائمين عليها الحرص والمتابعة المستمرة، لضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية، وأهداف المنظمة في نفس الوقت.

المبحث الثالث: استراتيجيات وتحديات تنمية الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة لتنمية الموارد البشرية من كونها مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة مما يجعلها تتخذ طرق وأساليب مختلفة من أجل الاستفادة من موردها البشري بأكثر كفاءة وفعالية لمواجهة التحديات والتحويلات والتغيرات التي تطرأ كل يوم في بيئة الأعمال ومواكبتها. وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الآتية :

المطلب الأول : استراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛

المطلب الثاني : طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية؛

المطلب الثالث : تحديات تنمية الموارد البشرية وكيفية مواجهتها.

المطلب الأول : استراتيجيات تنمية الموارد البشرية .

يتم تصميم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة وفق قواعد وعبر مراحل من أجل صياغة إستراتيجية مساعدة من حيث التكلفة والوقت والجهد لذا فإن منظمات اليوم نجدها تستخدم أكثر من إستراتيجية كما أن بعض من هذه الاستراتيجيات تستخدم كسلاح قوي للمنافسة والتقدم والريادة عن باقي المنظمات الأخرى.

أولاً: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب احد النموذجين التاليين:²

1. نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة : على مبدأ استمرارية التدريب والتنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم. إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي، إن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التدريب والتنمية فيها في حالة تغير

¹. نفس المرجع السابق، ص: 9.

². عمر الوصفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 451-454.

وتنوع دائم ومستمر بان واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة.

2. **النموذج التشخيصي** : ينظر إلى التدريب والتنمية على أنها نشاط استراتيجي مخطط أو تأثير ايجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الايجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية الأهداف التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة التأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل، يتضح من ذلك إن هذا النموذج يقوم أساسا على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية.¹

ثانيا: مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

هناك مراحل يجب تحديدها والتي تسمح بوضع إستراتيجية تحقق هدف الإدارة منها:²

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالإدارة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه الإدارة من فرص وما تحدده بها من معوقات وإخطار.
- تحليل المناخ الداخلي للإدارة والتعرف على مواطن القوة بها، وتحديد مصادر الضعف.
- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للإدارة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط.
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات الإدارة والوصول للقيم المستهدفة.
- بناء نظم واستراتيجيات تدريب وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

ثالثا: الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

تتخذ إدارة الموارد البشرية إستراتيجية من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من أجل تنمية وتطوير مواردها البشرية ومن هذه الاستراتيجيات نذكر :

1. **التدريب**: يعتبر التدريب من بين احد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل

1. نفس المرجع السابق، ص:454.

2. خنانيف محمد، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية عرض استراتيجي تنمية الموارد البشرية، (التعاون الدولي، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، جامعة البليدة الجزائر، سنة2020)، ص:70 .

- منظمات أو خارجها وهذا من اجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، ويتوجه التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في ما يلي: ¹
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
 - ترغيب الفرد في عمله، باعتبار إن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.
 - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
 - رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.
 - زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
 - رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل
 - العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعنى قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.
- 2. التحفيز:** يعتبر التحفيز من بين أهم الاستراتيجيات التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين خصوصا في مجال الموارد البشرية وتنمية المنظمات والأفراد، حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز مواردها البشرية عن طريق تقديم التحفيز اللازم للعاملين مما يساهم في رفع إنتاجيتهم وأداءهم والتحسين من كفاءتهم، ويؤثر نظام الحوافز على مردودية العاملين والمنظمة وذلك من خلال: ²
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وإرباح.
 - تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات .
 - تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.
 - إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع بالعامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.
 - جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتهاة وتنمية الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من اجل زيادة مبيعات المنظمة.
 - تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن حوادث والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى ادني حد.

¹ عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (جامعة الجزائر)، ص: 9،

² نفس المرجع السابق، ص: 10 .

3. **التمكين:** تعد إستراتيجية التمكين من بين الاستراتيجيات التي لاقى اهتماما كبيرا مؤخرا من قبل الباحثين والمختصين، باعتباره من بين المفاهيم والمواضيع الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التمكين كآلية لتنمية الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:¹

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والاندماج التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

4. **الصيانة البشرية:** هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت في هذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية للصيانة البشرية هي التي توفر وقاية للموارد البشرية من أخطار وحوادث العمل والتأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.²

5. **التكوين:** هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف على المحيط الاجتماعي، وتحقيق فاعلية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية. وأيضا هو عبارة عن:³

- عملية منظمة.
- تهدف إلى إحداث تغييرات.
- يكون التغييرات مرغوب فيها .
- تؤدي هذه التغييرات إلى التطور الكامل للشخصية من أجل التكيف.

6. **التعلم:** هو عملية اكتساب معارف أو تغييرها، لهذا فإن الفرد الذي يتعلم هو في حقيقة الأمر يكتسب معلومات ومعارف جديدة عن تنظيم محيطه وعن نتائج أفعاله وسلوكه وعن مكونات هذا المحيط.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص: 11.

² بن البار موسى، شريف حمزة، العلاقة بين تطبيقات الإدارة الالكترونية وآليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية الجزائرية، (دراسة حالة مستشفى سيدي عيسى بالمسيلة الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021)، ص: 230.

³ نفس المرجع السابق، ص: 230.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 231.

المطلب الثاني: طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية

تمنك الإدارة المعاصرة مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن بحسن تنفيذها أن تصل بها إلى نتائج باهرة في حسن استخدام الموارد البشرية والحصول منها على أعلى إنتاجية ممكنة.

أولا : طرق تنمية الموارد البشرية

يتم تنمية الموارد البشرية من خلال طريقتين التدريب أثناء الوظيفة والتدريب خارج مكان العمل.¹

1. التدريب أثناء الوظيفة:

يعتبر هذا النوع من برنامج التدريب من أكثر الأنواع شيوعا وتطبيقا في المنظمات نظرا لسهولة ولقطة الأموال المتفقة عليه، هذا ويأخذ التدريب أثناء الوظيفة مدخلين:

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر: يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج في نفس المكان الذي يؤدي فيه الفرد لوظيفته أي في البيئة المادية والمعنوية نفسها والوقت نفسه تحت إشراف الرئيس المباشر .
- التدريب عن طريق أفضل الأفراد: يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج عن طريق احد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف تجعلهم قادرين على العطاء وبالتالي تدريب الآخرين.

2. التدريب خارج مكان العمل:

ويعكس التدريب أثناء العمل يقصد به التدريب الذي يعطي للأفراد خارج أوقات العمل الرسمي سواء في مراكز التدريب المتخصصة أوفي مراكز التدريب الخاصة بالجامعات أوفي الفنادق.²

ثانيا: أساليب تنمية الموارد البشرية:

من الضروري أن تكون أساليب مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم، وان لا تقتصر على أسلوب واحد، بل اللجوء إلى استخدام العديد من الأساليب واختيار الأسلوب المناسب لكل موضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب، ونوع المتدربين، والهدف من التدريب، وقد يصلح أسلوب المحاضرة في حالة كون البرنامج التدريبي يهدف إلى تزويد المتدربين بالعلوم والمعارف، لكنه لا يصلح في حالة معالجة شكاوي وتظلمات العاملين في المنظمة. ومن الضروري للمدرب التنوع في أساليب التدريب، ومن هذه الأساليب نذكر:³

1. أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن أكثرها شيوعا، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف المجموعات كبيرة من المتدربين، ويقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب.

¹ كمال بربرا، مرجع سبق ذكره، ص 196 :170.

² نفس المرجع السابق، ص170

³ عطا لله محمود وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 237.

2. حلقات النقاش:

يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار والآراء ويساعد على تنمية مهارات المتدربين مجال العلاقات الإنسانية كما يوفر التغذية العكسية من المتدربين.

3. المؤتمرات:

فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفراد الدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، ويستخدم في مجال تنمية القيادات الإدارية العليا.

4. الندوات:

الندوة هي أسلوب من أساليب التدريب يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة وتهدف إلى تزويد المتدرب بالمفاهيم المتطورة في موضوع معين.

5. دراسة الحالة:

الحالة العلمية هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية.

6. تمثيل الأدوار:

بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورة معينة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

7. اللجان:

تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عددا من المتدربين الدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة، والعمل على اتوعمول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.

8. سلة القرارات:

يستعمل هذا الأسلوب المعرفة قدرة المدير ومهاراته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا، ويطلب من المتدرب ان يقوم وبوقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتدرب في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعليا.

9. التطبيق العملي :

من الضروري التركيز بان يكون البرنامج التدريبي أجزء منه تطبيق عملية لتحقيق الفاعلية المطلوبة وذلك لان المتدرب وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يحاول تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي في موقع عمله، وإذا لم يتوفر بموقع العمل النتائج الايجابية التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب فهذا

بالتالي يجمع من البرنامج التدريبي بدون جدوى ولا يتم الاستفادة منه بتطوير العمل ولهذا فان عملية تدعيم التدريب بالتطبيق العملي تعتبر مرحلة ضرورية في العملية التدريبية.

10. التدوير الوظيفي:

ويتم انتقال الموظف بين عدة وظائف أما خلال يوم واحد أو قد يمتد إلي أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة، ويعتمد ذلك على نوع العمل، وغالبا ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد للأعمال المهنية أو الكتابية أو الفنية، أما الأعمال الإشرافية والإدارية فقد تمتد إلى فترات أطول، وقد يطلب من الموظف التدريب علي كيفية تشغيل آلة، أو إعداد تقرير أو إدخال برنامج في الحاسب الآلي، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم علي ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

11. التوسيع الوظيفي:

من اجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية، وحرية اكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يكون المتدربين من المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة. إن استخدام هذه الأساليب، بالإضافة إلى حسن التنظيم والتحديد السليم للوظائف ومتطلباتها ينعكس جميعا على كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية وسوف يحقق التالي:¹

- اختيار انسب العناصر للعمل.
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية المناخ المناسب.
- خلق جومن العلاقات الإنسانية المناسبة .
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- توفير الاتصالات الفعالة والتدفق اللازم من المعلومات وتوفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.
- إشراك الأفراد لكل بحسب مجال عمله في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه.
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين .
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء .
- توضيح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات.
- إن السبيل إلى حسن استخدام العنصر البشري في العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الإنساني.

ومن ثم نصل إلى الاستنتاج الرئيسي وهو حتمية دراسة وفهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوفر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك، وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة.²

¹ . نفس المرجع السابق، ص: 138.

² . نفس المرجع السابق، ص: 238.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية وكيفية مواجهتها :

لا شك بان العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال، ولا شك إن اغلب أصحاب الأعمال يعون جيدا أهمية إدارة هذا المورد بالشكل الصحيح لزيادة إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة الإيرادات والإرباح عندما تبدأ الشركات النامية في حركات توسع داخلية وخارجية تواجهها العديد من التحديات المختلفة وبالأخص تحديات إدارة الموارد البشرية.

أولا: التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية :

بينت العديد من الدراسات والتي من أشهرها الدراسة التي أجراها فريق من شركة IBM وشارك فيها حوالي (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلدة، إن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عددا من التحديات في الألفية الثالثة، أهمها:¹

- عولمة الأسواق المحلية والوطنية
- عولمة تقنيات الاتصالات والمعلومات.
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونا.
- حدوث تغيرات ديموغرافية وانفجارات سكانية وتزايد في عدد المسنين، وتزايد في عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيرات كبيرة في نوعية العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحوالعوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد يرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم تعتمد على العمل بذكاء اكبر لا بجهد أكثر.
- مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشا وتكاملا بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.

¹. عطا الله محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 364_365.

- تعاضم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.

تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب التغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.¹

مما واجهت العديد من التحولات نذكر منها:²

- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة .
- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- التحول من العمل الجسماني إلى العمل الذهني والعقلي.
- التحول من الأداء الفردي إلى العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التحول من منظور موارد بشرية إلى شركاء في النشاط .

ثانيا: كيفية مواجهة التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

يمكن بيان أهم هذه التغييرات المطلوب تنفيذها للتغلب عن هذه التحديات، ذلك من خلال تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وإجراء تغييرات في خططها واستراتيجياتها وسياساتها لتتناسب مع المستقبل والمنظور الإستراتيجي بحيث يتطلب ذلك التكامل والشراكة بين الإدارة وكافة العاملين في المنظمة. وكذلك الاهتمام بالتدريب والتركيز على استخدام التقنيات الحديثة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية. بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي قائم على الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع. مع التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الايجابي وتهيئة المنظمة للنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل. والاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.³

¹. نفس المرجع السابق، ص: 365 366.

². فلكاوي نجمة، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، 2017)، ص: 73.

³. مصطفى محمد الجربوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

كما يتم تطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربط كافة برامج المنظمة ببرامج الجودة الشاملة. مع تشجيع الانفتاحية والمصادقية والعفوية في الاتصال مع الأفراد والتحرر من المخاوف، والتقدير بالماضي. وتقدير الاختلافات في الثقافات منعا لكل تعصب، والعمل في ظل هذه الاختلافات بشكل جماعي وموحد لإنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.

كما يمكن مواجهة هذه التحديات من خلال إيجاد أجواء من الثقة والاحترام للكرامات الفردية، مع الاهتمام بالاتصال الفعال والتغذية العكسية. بالإضافة لإنصات للآخرين (فقدرة المديرين والموظفين للاتصالات لبعضهم البعض وللزبائن مهمة جدا في بيئة إدارة الجودة الشاملة). وتحليل المشكلات وحلها وتوضيح الأهداف وحل الصراعات وتقويض السلطات وإدارة التغيير، مع تشجيع مشاركة الموظفين الاهتمام بالرقابة أكثر من التفتيش مع اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

كما يمكن تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية أطلق عليها البعض اسم سلة أدوات وأساليب الجودة. كما يعتبر اعتناق مبدأ ملكية العاملين للمنظمة ومنجزاتها مبدأ الإدارة الذاتية من احد عوامل مواجهة التحديات مع وضع رؤية إستراتيجية واضحة وإيصال رؤية التغيير للجميع.¹

والنتبؤ باحتمال حدوث أزمات وكوارث قد تؤدي على عملية مواجهة المتغيرات العالمية، والعمل على مواجهة هذه الأزمات وكيفية إدارتها (إن وقعت) ومشاركة الموارد البشرية في هذه الجزئية الهامة وتدريبهم وتأهيلهم لمواجهتها. أضف إلى ذلك محاولة استقطاب العقول الواعية والمسيرة وأصحاب الخبرات والمبدعين والمخترعين والمبتكرين الذين هاجروا للخارج) وهذا لن يتم إلا بعد أن يتحقق فم الأمن والاستقرار والرخاء وتوفير سبل المعيشة الكريمة التي كانت أهم أسباب استقرارهم خارج الوطن، ولكي يعودوا إلى الوطن لأبد وان يتوفر لهم ما كان متوافرا لهم في الخارج.²

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره عن تنمية الموارد البشرية ومفاهيمها المختلفة وأساليبها وطرقها نلخص الحديث عن مداخل تنمية توجد ثلاثة مداخل أساسية لتنمية الموارد البشرية تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع.

عملية تنمية الموارد البشرية متكونة من عناصر متكاملة ومتداخلة فيما بينها بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر ويمكن عرض التصور العام التسلسل هناك متطلبات ودوافع وأسباب لتنمية الموارد البشرية كما هناك مستلزمات لتحقيق أهداف هذه التنمية، تتم التنمية المادية للمورد البشري من خلال الحوافز للتأثير على سلوك الفرد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة، إن الإنسان الصحيح نفسيا واجتماعيا قادر على الإنتاج بكفاءة اعلي مما لو كان يعاني مشكلات أو اضطرابات.

¹ . نفس المرجع السابق،ص: 32.

² . محمد يحي سالم , تنمية الموارد البشرية , المجموعة العربية للتدريب والنشر , 2009 , ص 28.

يتم تصميم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة وفق قواعد وعبر مراحل من اجل صياغة إستراتيجية مساعدة من حيث التكلفة والوقت والجهد، إن لتدريب والتعليم والتحفيز والتمكين والصيانة البشرية والتكوين والتعلم من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية حيث يتم اعتماد نماذج لتصميم إستراتيجية التنمية، تمكن الإدارة المعاصرة مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن بحسن تنفيذها أن تصل بها إلى نتائج باهرة في حسن استخدام الموارد البشرية والحصول منها على أعلى إنتاجية ممكنة، كما تواجه عملية تنمية العديد من الصعوبات والمشاكل.

الفصل الثاني :

إدارة الجودة

الشاملة

مقدمة الفصل:

ازداد وعي المؤسسات في القرن 21 بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات لترسيخ الجودة في عملياتها التصنيعية والخدماتية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الخارجي والمحلي. ويعيد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين مكانتها في السوق، لهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل لاستكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا، والسير باتجاه العولمة الذي لن يقبل إلا بالمؤسسات المتميزة في منتجاتها وخصائصها.

وقصد التعرف أكثر على إدارة الجودة الشاملة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: آليات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: شهادات الايزو 26000- 18000- 14000- iso 9000.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة .

تعتبر الجودة معيار عامل أساسي في تطوير المؤسسات لأنشطتها وتحقيق الميزة التنافسية مما يجعلها تبرز أهميتها في تحقيق تميزها ومن هنا يمكن التعرف على مفهوم الجودة الشاملة ومعاييرها. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني : عناصر ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: قواعد ووظائف إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العمل وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة نبدأ أولاً بتعريف وفهم الجودة والجودة الشاملة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة**1. تعريف الجودة:**

إن كلمة الجودة تعني لأغلب الناس "النوعية العالمية" فكلما كانت أفضل ظهرت بشكل أحسن وأعطت نتائج مثلى أكثر، وبناء عليه، فقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب ومهتمون بموضوع الجودة، وقد استهدفت هذه المحاولات وضع تعاريف محددة لمعنى ومضمون الجودة، ولكن من الصعوبة أن نجد تعريفاً بسيطاً يصفها قاطعاً ومن بين التعاريف الشاملة ما يلي:

تم تعريف الجودة على أنها رضا الزبون أو الملائمة للاستعمال، وقد بدأ هذا التعريف بتحديد من هو الزبون معتبراً الزبائن هما الداخليون والخارجيون واعتبراً أن المنتج الذي يعبر عن ناتج أي عملية يأخذ الأنواع التالية:¹

- السلع: ومن أمثلتها السيارات والمواد الكيميائية وغيرها.
- البرمجيات: من أمثلتها البرامج الحاسوبية والتقارير والتعليمات الحاسوبية وغيرها.
- الخدمة: من أمثلتها الأعمال المعرفية والتأمين والنقل، ويمكن أن تتضمن الخدمة أيضاً أنشطة الدعم ضمن المنظمات مثل منافع العمال وصيانة لمصانع الدعم السكرتاري.

تعرف الجودة على أنها قد يتسع مداها ويتعدى المنتج نفسه لتشمل كل الجوانب في المؤسسة، جودة الخدمة، طريقة الأداء، المعلومات والنظام، الأفراد، مستوياتهم العلمية، أماكن العمل، الأهداف والمؤسسة.²

¹ رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة : مدخل الوظائف والأدوات، (دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا ، دمشق، 2016)، ص: 17.

² أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، (دار حميثر للنشر والترجمة، 2018)، ص: 21.

عرفت على أنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.¹

2. تعريف الجودة الشاملة:

إن الجودة الشاملة متعددة الجوانب والمجالات، وتبعا لذلك تعددت مفاهيمها، وتعريفاتها، لذلك سيتم التطرق إلى عدد من تلك التعريفات لإلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة وتعريفاتها:

عرفها ديان جون جريجز بأنها معيار أو هدف، أو مجموعة متطلبات، وهي هدف يمكن قياسه لإحساس مبهم بالصلاحية، وهي جهد من أجل التطوير، وليست درجة معينة محددة للامتياز.² يشير مفهوم الجودة الشاملة إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير تتسم بالاستمرارية لضمان جودة المنتج، وجودة عملية إنتاجية.³

تعرف على أنها مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج ن أو الخدمة على إشباع حاجات معينة بذاتها وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل على وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء، أو أنها المتاحة والأداء المهني للمنتج.⁴

3. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف بأنها فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل إطار هياكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.⁵

كما تعرف المنظمة الدولية للتقييس إدارة الجودة الشاملة بأنها : منهج لإدارة المنظمة محوره الجودة وأساه مشاركة جميع منتسبي المنظمة، هدفه تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفائدة لكافة منتسبي المنظمة والمجتمع.⁶

يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على أنه " تفاعل، المدخلات، فهي الأفراد والأساليب السياسات والأجهزة، لتحقيق الجودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين.⁷

1. رعد عبد الطائي، عيسى ققادة: إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، جامعة الزرقاء الاهلية، 2008)، ص: 23.

2. ديان جون جريجز: الجودة في العمل دليل الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، (ترجمة سامي الفرس وتامر العديلي، سلسلة آفاق الإدارة والأعمال، دار الافاق الابداع العالمية، الرياض، 1995)، ص: 9.

3. عطية محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015)، ص: 20.

4. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، (دار الفكر، عمان، 2004)، ص: 34.

5. راضي بهجة عطية، هشام يوسف الغربي، إدارة الجودة الشاملة: مفهوم الفلسفة وتطبيقات، (روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016)، ص: 25.

6. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: مفهوم أساسيات شروط التطبيق، (الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم، الجزائر، 2019)، ص: 29.

7. سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة ومداخل العمل، (جامعة عمان، كلية الاقتصاد والتجارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 19.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن الجهود التي يبذلها العاملون والمدراء بهدف ضمان الرضا العملاء على المدى الطويل.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير وليس نظاماً يتبع أساليب مكتوبة على شكل قرارات، ويجرى الالتزام بها وتطبيقها من قبل أي مؤسسة، مع النظر إلى جميع نشاطاتها بشكل متكامل حتى تخرج بالجودة كثمرة من جهود التعاون وتنمي لديهم روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز كما توصلت إليه المؤسسة من سمعة جيدة.

كما تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تقديم خدمات الرعاية المقدمة لمتلقي الخدمة بشكل نظامي وموضوعي. أضف على ذلك أنها تسهم في تحسين فرص رعاية العملاء وحل المشاكل بطرق علمية، وذلك عن طريق تطوير وتأهيل العاملين في المنظمات المختلفة.¹

كما تعمل على تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة والانتماء والولاء للمؤسسة.²

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في مايلي:

1. تطوير الجودة:

بعد التحسين من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة في أهداف إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمثل الجودة في الثقة المتناهية، وإتباع المعايير المحددة، وتحقيق الرضا العملاء، حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على قياس مدى تحقيق المنظمة لهذه المضامين من خلال فحص الدقة للمنتج، وإتباعه المعايير الموضوعية، وتحديد ما إذا كان يلبي المنتج ما يتوقعه العملاء، ثم إجراء التحسين بناء على نتائج الفحص والتقييم، كما تعد الجودة المقدمة من قبل المنظمة ميزة تنافسية تميز المنظمة عن المنافسين حيث يتحول اهتمام المنظمة من التركيز على الكمية إلى التركيز على الجودة المقدمة.³

2. التأثير على ثقافة المنظمة:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة، بحيث تختلف في المنظمة ثقافة تتجه إلى اهتمام بالجودة تعني بخصائصها وتسعى دائماً إلى التحسين باستمرار، وتتمثل ثقافة الجودة بأنها تسعى نحو العملاء لتلبية احتياجاتهم رغباتهم، وتتمثل هذه الثقافة في قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية الأخطاء في حال حدوث أي خلل في الجودة، ومحاولة عدم تكرارها مستقبلاً.⁴

3. تطوير الموظفين:

1. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005)، ص 55.
2. بشتة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة تحليلية، مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة، المجلد الأول العدد الثالث، سبتمبر 2019، جامعة جيجل، الجزائر)، ص: 48.
3. سراء محمود حسن خاطر، أهداف إدارة الجودة الشاملة، 19 مارس 2022، <http://mawdoo3.com>.
4. نفس المرجع السابق.

تحدد إدارة الجودة الشاملة المهارات، والتدريب، والمؤهلات التي تعد متطلبات مهمة لأداء المهام معينة، وعند عدم قدرة الموظفين على تحقيق أهداف الجودة المحددة، أو عند وجود مشكلات في الأداء، توفر المنظمة تدريباً إضافياً لذلك، وفي حال عدم تحقيق الموظف لأهداف الجودة الخاصة بالمنظمة فإن النتائج التقييمية هي تحدد مصدر المشكلة، ويتم تحديد نوع التدريب الذي يستعمل على تحسين أداء الموظف، ويشكل مدى قدرة المنظمة على ترسيخ ثقافة تعني بالجودة وقدرتها على قياس جودة منتجاتها دافعا للموظفين لأخذ التدريب الذي سيمكنهم من تحقيق الجودة وأهداف المنظمة.¹

4. التقليل من الهدر:

تعمل إدارة الجودة على التقليل من الهدر والتقليل من المخزون المتوفر في المنظمة من خلال تمكين الموظفين.²

المطلب الثاني: عناصر ومعايير الجودة الشاملة

تعتبر عناصر ومعايير إدارة الجودة الشاملة المواصفات اللازمة للمنتج الجيد الذي يمكن قبوله وهي ضمان الجودة مستواه وزيادة فعالية وقدرته على المنافسة في الأسواق العالمية وفي هذا المطلب التعرف على عناصر ومعايير الجودة الشاملة:

أولاً: عناصر الجودة الشاملة:

تتلخص عناصر الجودة الشاملة في النقاط الأساسية التالية:

- وضع مواصفات المنتج لما يليه توجهات السوق، ومتطلبات المستهلك الحالية والمستقبلية.
- توحيد جودة المواد والمدخلات التي تتعامل معها المنشأة، والتعامل مع موردي المدخلات من خلال مواصفات وشروط ملزمة.
- توكيد جودة أثناء التحضير والإنتاج وتلاقي الأخطاء قبل الوقوع فيها.
- المنتج النهائي، متضمناً عمليات الفرز والتدريج والتغليف والتعبئة والنقل وضبط جودة الأجهزة والمعدات المستخدمة في القياس والمعايرة.
- تحليل المعلومات التي تزيد من الأسواق والمستهلكين والعملاء، والاستفادة منها في تحسين الأداء وتلاقي في الأخطاء.
- تدريب العاملين لرفع الكفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الانتماء للمؤسسة من خلال السمعة والطيبة التي حازت عليها المؤسسة في توجيهها لزيادة المبيعات وتقليل التكلفة وإرضاء رغبات المستهلكين.³

ثانياً: معايير إدارة الجودة الشاملة

1. نفس المرجع السابق.

2. نفس المرجع السابق.

3. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، (دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015)، ص117.

هناك العديد من المعايير التي من المفترض التعرف على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد وهي:

1. مشاركة العاملين:

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن 85 من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشخيصية، ولذا فقد بات من المسلم به عمليا أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، فاليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ أن هذا المنطلق من شأنه يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإطلاق الفعاليات، وتشجيع الإبداع والابتكار، وخلق البرامج التدريجية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى، الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.¹

2. التدريب والتعليم:

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموما بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين، التي تتم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاد واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص، ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية إدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك يتم الا من خلال السعي المتواصل نحو التدريب والتعليم العاملين على أساس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.²

3. نظام الاتصال في المؤسسة:

إن اتخاذ القرارات العملية الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، يتطلب توفير نظام معلومات فاعل و نظم الاتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة، كما أنه يعتمد أساسا على القوى البشرية التي تعد أكثر الأبعاد لسبل الاعتماد على الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات.³

4. التركيز على المستفيدين:

¹. نجم العزاوي، ياسر العدوان، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، (دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجيستر في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، أفريل 2010)، ص: 27 .
². نفس المرجع السابق، ص: 27-28.
³. نفس المرجع السابق، ص: 28.

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط إدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات، فمثلا جائزة مالكولم بالدريج العالمية منحت 25 من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ.

أما المستفيد الداخلي، فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات والأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر...) حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون من سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبى انجازاتهم الخدمية.¹

5. تصميم المنتج:

وهو أن يكون مطابق بين التصميم والأداء ولا يمكن أن يتحقق تصميم المنتج دون أن يكون التصميم قابل للتنفيذ، فهو من العوامل المهمة لتحقيق الفاعلية لنظام إدارة الجودة.²

6. الالتزام الإدارة العليا:

القرارات التي تتعلق بالجودة هي قرارات إستراتيجية، والالتزام الإدارة العليا والعمل على الدعم والتطوير وتنشيط حركة القائمين على الجودة ، يعتبر من المهام الأساسية التي تساهم في تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة.³

المطلب الثاني: قواعد ووظائف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر قواعد ووظائف إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كما أنها هذه القواعد والوظائف أساس داعم لمنهجية إدارة الجودة الشاملة حيث يجب أن يكون كل شيء مدروس ومخطط له، وفي هذا المطلب سيتم التطرق على هذه القواعد والوظائف.

أولاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وضع الدكتور ادوارد ديمينج: أربع عشرة قاعدة لتطبيق نظريته ويعول عليا فهم الجودة الشاملة وقد أصبحت هذه القواعد هي الأساس لمفهوم الجودة الشاملة التي لو طبقتها المنشآت اتجهت تلقائيا نحو الجودة الشاملة، وهذه القواعد كالتالي:⁴

- ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- تبنى فلسفة جديدة في العمل، وعدم رضا بالمستوى العادي من العمل وذلك من حيث التأخير والمنتجات غير المطابقة.

1. نفس المرجع السابق، ص: 28.

2. مال_ أعمال مرتكزات إدارة_ الجودة الشاملة، 02 فيفري 2022، <http://e3arabi.com>.

3. نفس المرجع السابق.

4. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013- 2018)، ص 28: 29.

- عدم الانتماء على الملاحظة المباشرة فقط، بل لابد أيضا من الاعتماد على الجوانب الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.
- تدريب وتشجيع الأفراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع.
- التركيز على الزبائن لذلك يجب عليها أن تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلي ذلك الاحتياجات وأن تحاول دائما تجاوز توقعات الزبون.
- توجد القيادة هدف المنظمة واتجاهها وعلى القادة خلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الأفراد من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة.
- الأفراد هم روح أية منظمة، ومن ثم فإن مشاركتهم هي أمر سياسي لاستخدام قدراتهم لصالح المنظمة.
- التحسين المستمر يجب أن يكون تحسين أداء المنظمة ككل هدف دائما للمنظمة.
- تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات، وبناء العلاقة بين المنظمة والمورد على أساس تبادل المنافع.
- إيجاد هيئة داخل الإدارة لمتابعة ودفع تنفيذ النقاط، وتصميم وتنفيذ آليات للتعليم والتدريب المستمر

ثانيا: وظائف إدارة الجودة الشاملة

تمارس إدارة الجودة الشاملة ست وظائف أساسية هي:¹

1. تخطيط الجودة:

- يمثل التخطيط رسم تصور للفعاليات والأنشطة المتعلقة بالجودة انطلاقا من سياستها، وتحديد الأهداف المرحلية، والمستلزمات المطلوبة بمختلف نوعياتها وأنواعها وهو يتألف من :
- 1.1. سياسات الجودة:** وتمثل النوايا والاتجاهات الشاملة للمنظمة فيما يتعلق بالجودة ضمن السياسات العامة المشتقة من الإدارة العليا للمنظمة وينطلق تحديد سياسة الجودة من العلاقة مع الزبائن والمنافسين، وتحتاج السياسة إلى التطبيق والالتزام والترجمة إلى أهداف محددة أيضا.
- 2.1. أهداف الجودة:** يجب أن يكون أهداف الجودة طموحة وقابلة للتنفيذ والقياس ويتطلب تنفيذ الأهداف توزيعها وتحديد الموارد اللازمة لها، وتعتبر الأهداف العامة الجودة مسؤولية الإدارة العليا، بينما تمثل تنفيذ الأعمال المطلوبة الأهداف الجزئية ويعتبر من مسؤولية الإدارة التنفيذية.
- 3.1. تحديد المستلزمات (الموارد):** وتعتبر عن الصيغة التنفيذية للفعاليات والأنشطة المتعلقة بالجودة والأنشطة الأخرى ذات العلاقة وذلك للمساعدة في تحقيق الجودة وتطويرها. وإلى جانب ذلك هناك التخطيط الاستراتيجي الجودة الشاملة الذي يتصل بوضع أهداف المكتسبة بحيث يضم السياسات والأهداف والمستلزمات والجدولة الزمنية للفعاليات والأنشطة التي تعرض لها الخطة.

2. تنظيم الجودة الشاملة:

تهتم وظيفة التنظيم الجودة الشاملة بثلاث مهام أساسية هي:¹

¹. رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 44-45.

- تحديد البنية الهيكلية لأفراد الجودة الشاملة، أي إعداد الهيكل التنظيمي للجهاز العامل في مجال رقابة وتوكيد الجودة، وكذلك العاملين في الأنشطة الأخرى المؤثرة على الجودة.
 - تقسيم العمل المطلوب انجازه إلى وظائف وتحديد المسؤوليات لكل من العاملين في مجال الجودة، وتحديد العلاقات والصلات بين وظائف الأخرى في المنظمة، والقيام توصيف وتحليل الأعمال والوظائف والخصائص المطلوب توافرها فيمن يقوم بالوظائف.
 - تكوين لجنة الجودة أو مجلس جودة يضم كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة ويترأس المدير العام عادة لجنة الجودة ، وتهدف نشاطات مجلس إدارة الجودة إلى تحقيق إجماع لكافة المواضيع المتعلقة بالجودة وتقوية وتدعيم علاقات العمل بين الدوائر والوظائف المختلفة.
- 3. توجيه الجودة الشاملة:**

ويمثل وظيفة قيادة التنفيذ وهي وظيفة هامة في موضوع الجودة ، ويتم في هذه الوظيفة اتخاذ القرارات بصددها، المشاكل الناجمة عن التنفيذ والتي تحتاج إلى دراسة وتحديد البدائل واختيار الأنسب منها.

4. الرقابة الجودة الشاملة:

وهي وظيفة للجودة تتعلق بتحديد المستوى والقياس والتقييم، وما يحتوي من النسخ و التحليل واستخلاص النتائج والأسباب والتحسين والمتابعة. إن الرقابة على طرائقها وثقافتها و أساليبها التي يمكن استخدامها لرقابة جودة بالنسبة للمواصفات أو المتغيرات.

5. الجودة الشاملة:

يعد تحسين الجودة الشاملة إحدى الوظائف التي تمارسها إدارة الجودة، ويجب أن تدرك إدارة الجودة أو تحسين الجودة لا ينتهي على الإطلاق، وإنما يجب أن يكون بصورة مستمرة ووفقا لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

6. نظم معلومات الجودة:

يعرف نظام المعلومات على أنه: "برنامج مخطط ومنفذ بشكل جيد ومصمم لجمع الحقائق والأشكال والبيانات وتحليلها، وعندئذ يمكن تقرير النتائج أو الوظائف الملائمة للتخطيط والرقابة"، وتهتم نظم معلومات الجودة يشغل بيانات الجودة وتقارير الجودة .

المبحث الثاني: آليات إدارة والجودة الشاملة

تعتبر أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة من أكثر العناصر التي ينبغي على المؤسسات دراستها تحليلها بالصورة أو تشكل الذي تحقيق إمكانية اعتماد نظام، سيتم التطرق في هذا المبحث أدوات وأساليب وأسس ومعوقات تطبيق إدارة والجودة الشاملة.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب التالية:

¹ . نفس المرجع السابق ، ص 45.

- المطلب الأول: أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة.
- المطلب الثاني: أسس ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
- المطلب الثالث: الهيئات المانحة للايزو في الجزائر.

المطلب الأول: أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين والقادة في أداء عملهم، فمن الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، فهذه الأدوات لا تساهم في حل المشكلات فحسب، بل تمكن إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية ولهذا من خلال الأفعال تصحيحية وعلاجية، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة من خلال الأدوات التالية:

1. أسلوب حل المشاكل:¹

أنه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من أجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد والعمل من أجل حل هذه المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر:

1.1 فرق المشروع: هذه الفرق عملهم محدد من قبل الإدارة العليا، وأن هذه الأخيرة هي من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت، وأن أعضائها يكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات مناسبة للعمل في هذا المشروع، وأن في أغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لأن الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

2.1 فرق تحسين الجودة: يتم تشكيل عضوية الفريق بشكل اختياري، والأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد و يكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن يكون لديهم الخبرة والكفاءة المرجوة، من أجل حل المشاكل إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشكل.

3.1 العصف الذهني: نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من أجل استنباط الأمراء.

4.1 خريطة التدقيق: عبارة عن تمثيل بياني لعملية تحسين الجودة وتسلسلها وتستهمل أيضا لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

5.1 مبدأ باريتو: إن مبدأ باريتو يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات، وأسبابها ورسمها، في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.

¹. منتهي أحمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، كما يراها أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا)، ص: 22.

6.1. أسلوب السبب والأثر: عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط رموز وتصميم لتوضح العلاقة المفيدة، بين الأثر والمسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام مخططات بيانية وفقا لخطوط متسلسلة.

2. أنظمة الاقتراحات:

تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدة، تكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، وبعد ذلك تبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.¹

3. أنظمة التوقيت المناسبة:

تعطى هذه الأنظمة إلى الإدارة الفرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة وبزمن محدد وبدون أي تأخير وتساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة في نفس المكان الذي تقع فيه.²

4. رقابة العمليات الإحصائية:

تستخدم في التعرف على التباين قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستهلكين حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة في السوق.³

5. المقارنة المرجعية:

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة وتتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال والجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد المتاحة.⁴

المطلب الثاني: أسس ومعوقات فرق إدارة الموارد الشاملة

تقوم منهجية إدارة الموارد الشاملة على عدد من المرتكزات يمكن تسميتها بالأسس كما لدى إدارة الموارد الشاملة معوقات.

أولاً: أسس إدارة الموارد الشاملة

إن مفهوم إدارة الموارد الشاملة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف هي:⁵

- توسيع مجالاً تحسين النشاط؛
- أولوية الرقابة؛
- تحديد الأسباب وتحليلها؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 22 – 23.

² نفس المرجع المرجع، ص: 23.

³ نفس المرجع السابق، ص: 23.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 23.

⁵ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

- اللاجودة مرفوضة وتساوي صفر خطأ وتساوي طموح اتقان (جودة) إرادة؛
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه؛
- الزبون هو المستعمل؛
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم؛
- الجودة محتواه متضمنة في كامل نشاطات المؤسسة؛
- ثقة الزبون المستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.¹

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعود معوقات تطبيقها إلى الآتي:²

- جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- عزز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عزز الإدارة الوسطى عن فهم الأدوار الجديدة لنمط الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وأغائها في حاجات الزبائن الخارجين ورغباتهم .
- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها .
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

المطلب الثالث: الشركات المانحة للايزو في الجزائر .

إن الجهة المانحة للجودة هي هيئة متخصصة تقوم بمنحة شهادة الايزو للمنظمة محل التدقيق ومن هذا المطلب يمكن التعرف على الجهات المانحة للايزو في الجزائر.

اولا: المعهد الجزائري للتقيس

تم إنشاء هذا المعهد كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98/69 المؤرخ في 21 فبراير 1998 وبصفته لمعدلة والمكاملة بموجب الرسوم التنفيذي رقم 19/20 المؤرخ بتاريخ 25 يناير 2011 ويعمل المعهد الجزائري للتقيس تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.³

يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقيس وبهذه الصفة يكلف بما يلي :

- الإشهاد بمطابقة أنظمة التسيير والخدمات والأشخاص.
- التوزيع الجغرافي لنشاطات التقيس والإشهاد بالمطابقة.

¹. نفس المرجع السابق، ص 49.

²Rajat , **obstacles to implementing TQM**, MARS 2022, www.scribd.com .

³ بوبكر نعرورة :دراسة إمكانية تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائري، (عينة من المؤسسات على شهادة الايزو 9001، شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015)، ص ص: 146 – 147.

- تسيير نقطة الإعلام الخاصة بالعوائق التقنية التجارة وقواعد المعطيات المتعلقة بالموصفات واللوائح الفنية وإجراءات تقييم المطابقة.
- تطوير الخبرات التقنية في مجال التقييس والإشهاد بالمطابقة.
- تطوير التعاون مع الهيئات الأجنبية، ومن جهة أخرى يشارك المعهد في أشغال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس ويمثل الجزائر فيها عند الاقتضاء.
- وبعنوان تبعات الخدمة العمومية، يطبق المعهد الوطني للتقييس البرنامج الوطني للتقييس في مجال المهام المنوطة به في إطار النشاط الدولة في هذا المجال، وفي هذا الشأن يكلف المعهد بما يلي:¹

1. في ميدان المواصفات والتنظيم:

- دراسة الاحتياجات الوطنية المحصاة لدى الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين وتحليلها وكذا مساهمات اللجان التقنية الوطنية.
- إعداد المواصفات الجزائرية ونشرها وتوزيعها.
- تعبئة الخبرة الوطنية والدولية.
- تشكيل التحقيقات العمومية لكل مشاريع المواصفات الجزائرية المعتمدة وإطلاقها.
- المشاركة في إعداد المواصفات الدولية الجهوية.
- مساعدة الدوائر الوزارية في إعداد اللوائح الفنية الجزائرية.

2. في ميدان ترقية التقييس:

- تنظيم تظاهرات موجهة إلى تحسيس السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين في مجال التقييس وتكوينهم.
- نشر فهرس المواصفات الجزائرية والمجلة الرسمية للتقييس والمنشورات والمطويات.

3. في ميدان التعاون والإعلام والوثائق التقييسية:

- الانضمام إلى الفضاءات الدولية والجهوية للتقييس.
- تبليغ البرنامج الوطني للتقييس الى جميع الهيئات التي تكون الجزائر طرفا فيها.

ثانيا: الهيئة الجزائرية للاعتماد

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ويتسم تسميتها بإختصار "الجيراك"، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي 05-466- في 04 ذو القعدة الموافق لـ 06 ديسمبر 2005، و هي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، كما أنها تعمل تحت اشراف قرارة الصناعة.

يهدف إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد على حماية الاقتصاد الوطني خصوصا في الاسواق العالمية، وأخيرا تسهيل إدماج الجزائر في المعايير والهيئات العالمية. ويشكل الاعتماد الوسيلة المثلى القادرة على

¹. نفس المرجع السابق، ص 147.

إظهار منافسة هيئات التقييم والمطابقة (مخابر التجريب والتقيس، هيئات التفتيش وترخيص ويساهم كثيرا في إزالة التقنية في المبادلات التجارية العالمية.

وتتمثل مهمة ألبيراك الأساسية في اعتماد كل هيئة تقييم المطابقة، وبهذه الصفة تكلف على الخصوص ما يلي:¹

1. القواعد والإجراءات باعتماد هيئات المطابقة: تتمثل في

- فحص الطلبات وتسليم مقررات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة طبقا للمواصفات الوطنية والدولية.
- القيام بتجديد وتعليق وسحب مقررات اعتماد هيئات المطابقة.
- إعداد برامج دورية تتعلق بتقييم المطابقة.
- إبرام كل الاتفاقيات ذات العلاقة ببرامج نشاطها مع الهيئات الأجنبية المماثلة والمساهمة في الجهود المؤدية إلى إبرام اتفاقات الاعتراف المتبادل.
- يبقى الاعتماد المنصوص عليه في الأعلى على المخابر وهيئات التفتيش وهيئات الإشهاد على المطابقة.

- تؤسس شروط معايير اعتماد هيئات تقييم المطابقة هذه على المواصفات أو الدولية الملائمة.
- ويرجع نجاح الهيئة الجزائرية للاعتماد الى قدرتها على ترقية وتطوير سوق الاعتماد، بآتم معنى الكلمة كعامل للمصادقية و قبولها كفاعل لأغنى عنه في ترقية نوعيات المنتجات الجزائرية.

ثالثا: الديوان الوطني للقياس القانونية

هذا الديوان هو مؤسسة عمومية، ذات طابع الإداري تحت إشراف الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار مع الاستقلالية المالية، تم إنشاءه في عام 1986 بموجب المرسوم رقم 86-250 المؤرخ في 30 سبتمبر 1968.² وتتمثل النشاطات الرئيسية والثانوية للديوان في ما يلي:

1. النشاطات الرئيسية

- إجراء الفحوص الأولية والدورية على أدوات القياس ذات الطابع التجاري القيام بالمتابعة التي تسمح بإثبات كون أدوات القياس تتوفر فيها الشروط القانونية.
- التأكد من كون وحدات القياس المستعملة تطابق تماما المعايير الوطنية والدولية.

2. النشاطات الثانوية:

- السهر على ربط معايير المرجعية.
- معايير المرجعية.
- المشاركة في إعداد التنظيم التقني الذي يجب أن تتوفر شروطه في أدوات القياس، لاسيما منها واستعمالها ومراقبتها.

¹. نفس المرجع السابق، ص 148-149.

². نفس المرجع السابق، ص: 194.

- وضع بنك للمعطيات المتعلقة بكل نشاطات القياسية.
- المشاركة في تصميم أدوات القياس في إطار احترام المقاييس والتنظيم التقني.

المبحث الثالث: شهادات الايزو 9000 و 14000 و 18000 و 26000

تعد شهادة الايزو ضمان وتأكيد لتحقيق المؤسسات لمتطلبات الجودة وبالتالي مساعدة الشركات في توفير احتياجات الزبائن وأصحاب العمل معا. سوف يتم التطرق إلى العناصر التالية في هذا المبحث:

- المطلب الأول: شهادة الايزو 9000 و 14000؛
- المطلب الثاني: شهادة الايزو 18000 و 26000؛
- المطلب الثالث: علاقة بين تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة.

المطلب الأول : شهادة الإيزو 9000 و 14000

يعتبر مصطلح " الايزو " كلمة إغريقية تعني التساوي وقد اشتق من الحروف الثلاث الأولى لها اسم منظمة...العالمية في أعقاب الحرب العالمية 2 بعد لقاء 25 دولة في لندن عام 1946 وباشرت عملها في النصف الثاني شهر فيفري 1949 وتتخذ اليوم من مدينة جنيف السويسرية مقرا لها وتعد بمثابة معايير للتفاهم ولغة مشتركة يحكم إليها.¹

أولا : نظام إدارة الجودة الايزو 9000

1. ايزو 9000:

في إطار توضيح المفاهيم لابد من التطرق إلى (الايزو 9000) هي بارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة به أصدرتها المنظمة الدولية للتقيس عام 1987 تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها من سلع وخدمات تتوافق أن تفوق حاجات أو رغبات الزبائن.²

1.1 تصنيف مجموعة المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 : تكون مجموعة المواصفات الدولية الايزو 9000 من خمسة نماذج أو أجزاء خاصة بإدارة الجودة الشاملة وبضمانها كما هو موضح هنا:³

- مواصفة الايزو 9000: وهي المواصفة التي تهتم بإدارة الجودة وضمانها (الخطوط الإرشادية العريضة للاختيار والتطبيق)
- مواصفة الايزو 9004: وهي دليل ارشادي لكيفية تطبيق النظام لطبيعة العمل إذ يحدد عناصر نظام الجودة ومكوناتها.

¹ابوقفلول الهادي، لموي أمينة، مدى تأثير الحصول على شهادة الايزو 9000 في أداء المؤسسات الجزائرية،(دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة،2016)، ص249.

²نفس المرجع السابق، ص 249.

³ نفس المرجع السابق،ص 250.

- مواصفة الايزو 9003: هي عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة وتخص المؤسسات التي لا تحتاج لنظام الجودة الشاملة، وتضم هذه المواصفة 16 عنصرا من عناصر نظام الجودة الشاملة.
 - مواصفة الايزو 9002: عبارة عن ضمان الجودة في مجال التركيب والتصنيع للمنتج أو الخدمة ويشمل النظام الايزو 9003 اذ تتناول نظام الجودة في المؤسسات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم وتضم هذه المواصفة 19 عنصرا من عناصر الجودة الشاملة.
 - مواصفات الايزو 9001: وهي عبارة عن ضمان الجودة في مجال التصميم والتصنيع التركيب والخدمات وهذه المواصفة هي اكثر نماذج أنظمة ضمان الجودة تكاملا وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة الشاملة (وهي مجموعة العناصر المتعارف عليها حاليا والمكونة لنظام الجودة الشاملة) ويجب التأكد على أن متطلبات أنظمة الجودة في مواصفات الايزو 9002 و 9003 ما هي إلا عوامل مكملة وليس بديلة للمتطلبات الفنية أو الإنتاجية.¹
- 2.1. التعديلات على مواصفة الايزو 9000:
- جرت المراجعة الأولى 2000 إذ جرى إلغاء المواصفات إيزو 9002 و 9003 ومن شهر جانفي لعام 2003، واعتبرت الجهات المانحة للشهادة المواصفتين ايزو 9002 و 9003 لاغتين، وعلى المؤسسات التي تطبق هاتين المواصفتين الانتقال لتطبيق المواصفة الجديدة والمواصفة ايزو 9004 إصدار 2000 تشكل دليلا حول تطوير الأداء بشكل يفوق المتطلبات الأساسية لمواصفة ايزو 9000 إصدار 2000. كما جرى تعديل على مواصفة ايزو 9000 سنة 2005 لتوضيح بعض التعريفات بصورة أفضل، وكذلك جرت مراجعة مواصفة ايزو 9000 وإعادة اصدارها في نوفمبر 2008 وقد شملت التعديلات توضيحات لبعض المتطلبات دون تغيير جذري في المتطلبات المحددة في اصدار 2000. جاءت مواصفات ايزو 9000 إصدار 2015 لعدة أسباب نذكر منها:
- مواكبة التغيرات والمتطلبات الجديدة للقطاعات المختلفة منذ عام 2008 وقت إصدار النسخة الحالية (التكنولوجيا الحديثة، إدارة المعلومات، إدارة سلسلة القيمة التنافسية).
 - إعطاء المواصفة المرونة أكبر للتكامل مع أنظمة إدارة أخرى، البيئة، السلامة، المعنية وغيرها ووضع أسس ثابتة لسنوات العشرة القادمة.
 - هذا الإصدار بعكس متطلبات بيئة العمل المعقدة والمتغيرة، ومواكبة سرعة التغير المطلوبة .
 - ضمان تغطية متطلبات مستخدمي المواصفة الجدد والمؤسسات التي ستطبق المواصفة مستقبلا .
 - تعزيز قدرة المؤسسة على تطوير الأداء وتحسينه وإدارة المخاطر وتحقيق رضا الزبائن² .

¹نفس المرجع السابق، ص 250.²نفس المرجع السابق، ص 250.

ومن أهم التعديلات التي طرأت على الإصدار الجديد تخص: الهيكل العام المواصفة، التفكير المبني على المخاطر، زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا، تعديلات في بعض المصطلحات، المستخدمة تعديلات في مبادئ نظام الإدارة الجودة.

3.1. دوافع الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة ايزو 9000:

من خلال مراجعة الأدبيات واستعراض النتائج التي خلصت إليها بعض الدراسات الرائدة، يمكن القول أن الأسباب التي تقف وراء سعي المؤسسات للحصول على الإشهاد نظام إدارة الجودة ايزو 9000 عديدة، تتفاوت في أهميتها من مؤسسة لأخرى ومنذ دولة حسب الخصائص والظروف التي تميز البيئة المحيطة، وتختلف باختلاف مستوى إدراك المديرين وطموحاتهم لذلك يجمع المختصون في ميدان الجودة على تصنيف هذه الأسباب والدوافع إلى صنفين، دوافع داخلية ودوافع خارجية كما يأتي:¹

1.3.1. الدوافع الداخلية:

- ضبط الوثائق والإجراءات الإدارية؛
- زيادة تناسق واتساق العمليات؛
- رفع فاعلية المنتجات والخدمات؛
- رفع فاعلية العمليات تخفيض العمليات؛
- تحقيق التكاليف.

2.3.1. الدوافع الخارجية:

- الطلب المتوقع من الزبائن للحصول المؤسسة على شهادة؛
- الاستجابة لضغوط الزبائن وتعزيز رضاهم؛
- تعزيز القدرة التنافسية بالتميز والتفوق على نظيراتها من المؤسسات المنافسة الأخرى؛
- الدخول إلى الأسواق جديدة؛
- مواكبة الاقبال العالمي على الايزو 9000؛
- استخدام شهادة الايزو 9000 كأداة ترويجية.

4.1. خطوات الحصول على شهادة ايزو 9000: وتتمثل في:²

- تشكيل مجموعة جودة؛
- تحديد أهداف الجودة؛
- التشاور حول أهداف الجودة الكلية؛
- تحديد أهداف كل قسم؛

¹. نفس المرجع السابق، ص 251.

². نفس المرجع السابق، ص 253.

- تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة؛
- تعيين مصفوفة يقدم التقارير للإدارة؛
- تحضير مصفوفة تشرح ما هي الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة؛
- وضع الإجراءات التي تشكل الجودة؛
- مقارنة هذه الإجراءات مع الايزو 9000 دورياً؛
- كتابة الإجراءات الإضافية؛
- إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها.
- عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي معايير؛
- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة؛
- إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق؛
- إجراء التدقيق الداخلي؛
- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي؛
- اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة؛
- الحصول على الشهادة.

5.1. فوائد الحصول على الشهادة نظام إدارة الجودة ايزو 9000:

تؤكد النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول الفوائد التي تجنّبها المؤسسات من حصولها على شهادة إدارة الجودة ايزو 9000 أنها تختلف وتتنابن بإختلاف المؤسسات والبيئة التي تنشط فيها وحسب التزام المديرين وتحسسيهم للعاملين بأهمية هذه العملية ومدى انخراط هؤلاء العاملين فيها ومدى تجنبهم والتفاهم حول الأهداف المتوفرة من هذا المسمى.

فقد بين العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الميدان أن أهم الفوائد المترتبة على تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9000 تتمثل فيما يلي:¹

- الميزة التنافسية؛
- زيادة معدلات الطلب؛
- حماية الأعمال؛
- ارتفاع مستوى المصادقية.

ثانياً: ايزو 14000

1. تعريف نظام الإدارة البيئية الايزو 14000

¹. نفس المرجع السابق، ص252.

يعد نظام الإدارة البيئية وفقا لتعريف اللجنة الفنية 207 التابعة للمنظمة العالمية للتقييس على أنه جزء من نظام الإدارة الكلي يتضمن الهيكل التنظيمي ، ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير وتنفيذ و تحقيق والمراجعة والمحافظة على السياسة البيئية.

تعرف المواصفة القياسية الايزو 14000 بأنها مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المنظمات في الفضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من اجل متابعة الاداء البيئي ، وغاية هذه المواصفة هو تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة كما تسعى إلى مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية.¹

يتألف نظام الإدارة البيئية من حلقة التحسين المستمر والتي تمثل متطلبات المواصفة القياسية الايزو 1001 لإصدار سنة 2004 والتي تفرضها في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية الايزو 14001

لإصدار سنة 2004.

التحسين المستمر



مصدر: محمد عبد الوهاب بالغازوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة 9000، 14000، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006)، ص: 189.

2. مزايا وعيوب ودوافع تبني نظام الإدارة البيئية الايزو 14001:

لقد أظهر التنفيذ الفعلي لسلسلة المواصفات القياسية الايزو 14000 عدة مزايا مهمة هي:²

- التوافق مع التشريعات والمعايير البيئية الواردة في السياسات البيئية المحيطة.
- اعتراف المنظمات بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية على نشاطهما وهذا ما يؤثر على عمق درجة الاهتمام بالبيئة.

اشتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، (مجلة الواحات للبحوث والدراسات، (مجلد 7، العدد 2، غرداية، 2014)، ص: 2.

² نفس المرجع السابق، ص: 3.

- منع التلوث والحفاظ على المواد الأولية بما يساهم في تقليل التكاليف.
- إيجاد أسواق ومستهلكين جدد.
- على الرغم من هذه المزايا المهمة وغيرها إلا أن هناك عدة انتقادات وجهت لهذه المواصفات والتي أشارك إلى العديد من نقاط الخلل أو العيوب منها:
- تؤدي سلسلة المواصفات القياسية 14000 إلى هدر في الطاقات (الجهد، الوقت، التكلفة).
- اللازمة من قبل المدراء لإقامة وتشغيل مثل هذا النظام.
- يعتبر عودة إلى النظام البيروقراطي لما يستخدمه من إجراءات وخطوات دقيقة وتنفيذ سلسلة الأوامر.
- إن النظام يهدف أساساً على مراعاة مصالح المنظمات الأخرى والبيئة على حساب عمل المنظمة.
- تكلفة المنظمة مبالغ طائلة كتكاليف الاستشارات وبرامج المراجعة الخارجية .
- تعدد الدوافع التي تدفع المنظمات بإقامة وتبني النظام الإدارية البيئية ايزو14000 وتفعيلها.

3. عناصر سلسلة المواصفات القياسية العالمية ايزو 14000

- 1.3. ايزو14001-نظام الإدارة البيئية: ينصب اهتمام المواصفة على مساعدة المنظمات في أداة أفضل لتأثير أنشطتها على البيئة والبرهنة على تحقيق إدارة سليمة للبيئة.¹
- 2.3. ايزو 14001 - إرشادات إضافية: مواصفة تكمل ايزو 14001 اذا توفر إرشادات إضافية وتفسيرات مفيدة للمنظمة.
- 3.3. ايزو 14001 تدقيق الأداء البيئي: توفر هذه المواصفة إرشادات وتوجيهات عن مبادئ التدقيق، وإدارة البرامج التدقيق وإجراء التدقيق ومؤهلات وكفاءة المدققين.
- 4.3. ايزو 14031 تقييم الأداء البيئي: توفر هذه المواصفة إرشادات اعتماد الشركات للحصول على شهادة ايزو 14001، وإرشادات لقيام المنظمة بتقييم أدائها البيئي.
- 5.3. ايزو 14020 التصنيف البيئي: تتضمن هذه المواصفة تعري المصطلحات ذات العلاقة مثل المكانية إعادة التدوير، كفاءة الطاقة، سلامة طبقة الأوزون.
- 6.3. ايزو 14040 تقييم دورة الحياة: توفر المواصفة إرشادات بشأن مبادئ التقييم دور الحياة، وإجراء دراسات متعلقة بها لتزويد المنظمة بمعلومات عن كيفية الحد من الأثر البيئي وخدماتها خلال دورة حياتها.

4. الفوائد البيئية والاقتصادية لايزو 14000: منها²

- تخفيض استخدام المواد الخام / الموارد.
- تخفيض استهلاك الطاقة.

¹. نفس المرجع السابق، ص 4.

². نفس المرجع السابق، ص 6.

- تحسين كفاءة العملية.
- تخفيض تكاليف توليد النفايات والتخلص منها.
- استخدام الموارد القابلة للإعادة.
- خلف صورة عامة ايجابية وتقليل التعرض للمسؤولية الامتثال للمتطلبات التنظيمية والغرض المتاحة للحصول على ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: شهادة الايزو 18000 و 26000

تتمثل مواضيع المسؤولية الاجتماعية والصحية والسلامة المهنية من المواضيع التي يجب أن يكون الفرد على علم بها من هنا في هذا المطلب يتم التعرف عليها أكثر.

أولاً: نظام إدارة الجودة ايزو 18000 و 26000

1. ايزو 18000:

1.1. مفهوم نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية iso18000

تم تعريف نظام ISO 18000 "بأنها جزء من النظام العام لإدارة بهدف من النظام العام لإدارة بهدف إلى تسهيل تسيير المخاطر، الحوادث المرتبطة نشاطات المؤسسة، وعليه من خلال هذا التعريف فإن هذا فتحقق من خلال تحقيق المتطلبات اللازمة ومراجعة مدى تطبيقها لتطوير وتطبيق وإنشاء وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية.

2.1. مواصفات إدارة الصحة والسلامة المهنية iso18000:

تتكون مواصفات إدارة الصحة والسلامة المهنية ohsas18000 وفقاً للإيزو إلى معيارين وهما كما يلي:¹

- ohsas18001: يوضح مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية تم تطويره ليكون بهدف تسهيل عملية التكامل بين نظامي إدارة السلامة ونظام الجودة في إدارة البيئية.
- ohsas18002: دليل إرشادات لكيفية تطبيق مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وهو دليل ملازم للمواصفات، هذه المواصفة تم وضعها وتطويرها استجابة لحاجة العملاء المستعجلة لوجود مواصفة قياسية معترف بها لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يمكن بموجبها تقسيم أنظمة الإدارة والشهادة عليها.

3.1. أهداف نظام الإدارة الصحة (السلامة المهنية iso18000)

- يهدف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:²
- القضاء أو الحد إلى أقصى قدر ممكن من المخاطر على العمال، والمخاطر متعلقة بالصحة والأمن في العمل.

¹. تومي حسينة قديرة : المواصفة الدولية 18000 في المؤسسة الصناعية كبعد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، (مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة)، ص: 93.

². نفس المرجع السابق، ص: 94.

- البحث عن شهادة مطابقة وتسجيل النظام لدى هيئة الخارجية .
- إجراءات التقييم الذاتي وإعداد تصريح ذاتي بالمطابقة مع محتويات 18000 ohsas.
- تطبيق وتحديث نظام تسيير الصحة والأمن.

2. مواصفة الايزو 26000

هي مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها.

1.2. تعريف مواصفة الايزو 26000:

تطرق مواصفة الايزو 26000 للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها.

كما يعتبر الايزو 26000 أول مواصفة عالمية في المسؤولية الاجتماعية، والتي تستخدم كدليل إرشادي اختياري حول المسؤولية الاجتماعية، تتضمن المبادئ والموضوعات التي تشكل المسؤولية الاجتماعية وكذا طرق تطبيقها داخل المنظمة، ولا يقصد منها الالتزام، والاعتماد، وهي معدة للاستخدام من قبل جميع أنواع المنظمات، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية.¹

2.2. خصائص مواصفة الايزو 26000: تمتاز بالخصائص التالية:

- المواصفة تستخدم كدليل إرشادي واختياري حول المسؤولية الاجتماعية ولا يقصد منها الالتزام والاعتماد، فليس لها شهادة معتمدة كباقي المواصفات، تقدم المبادئ والتوجيهات فقط.
- لا يقصد منها أن تكون دليل على نشأة قانون دولي جديد و أن كان لا يلزم امتناع ذلك مستقبلا.
- ايزو 26000 يتضمن المتطلبات التي تعبر عن المبادئ التوجيهية، ومن ثم لا يدخل فيها طرق ثالث للتصديق على المطابقة كما هي مختلف المواصفات الأخرى.²

3.2. هيكل مواصفة الايزو 26000:

يتضمن بنود المواصفة والمواضيع التي تبنتها:

- بناء المواصفة: تتكون المواصفة من سبعة بنود وعدة ملاحق، والجدول التالي يوضح بنودها:

الجدول رقم 01 : هيكل مواصفة ايزو 26000

البند	عنوان البند	شرح محتوى البند
البند (1)	المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تعطيه هذه المواصفة،
البند (2)	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة ، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحا، أهمها مصطلحا : المسؤولية الاجتماعية ، وأصحاب المصالح.

¹ .معمربياحي،فاطمةمانع، ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في مؤسسة إقتصادية، (مؤسسة "أن، سي، أ"، روية نموذجاً، مجلة بحوث الاقتصاد والمانجيات، المجلد2، العدد1، جوان،2021)، ص:33.

² .نفس المرجع السابق، ص: 34-35.

البند (3)	فهم المسؤولية الاجتماعية	يشرح هذا البند بشكل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ويوضح أهم خصائصها
البند (4)	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، مصالح الأطراف المعنية ، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف القانونية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
البند (5)	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية والتعرف على أصحاب المصلحة والتفاعل معهم	يتناول هذا البند اعتراف بمسؤولياتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.
البند (6)	دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية	الحركة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمنظمات، قضايا المستهلك ،مشاركة وتنمية المجتمع.
البند (7)	دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية	التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمتابعة، المراجعة

Source : **l'organization internationale de normalisation**. Decouvrir l'iso 26000 disponible sur le site WWW.ISO.ORG, P 10-11.

تهدف هذه الإرشادات الواردة إلى ان تكون واضحة ومفهومة (حق بالنسبة لغير المتخصصين)، وموضوعية، تنطبق على جميع أنواع المنظمات، بما في ذلك المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة والمنظمات المتوسطة وفي القطاع العام والخاص.¹

4.2. المواضيع الرئيسية التي يغطيها الايزو 26000:

تناول سبع قضايا أساسية تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ولذي يدب على المنظمة أن تتناولها ولتحديد نطاق مسؤوليتها الاجتماعية، وتحديد القضايا ذات الصلة ووضع أولويتها، ينبغي للمنشأة أن تتناول المواضيع الجوهرية وهذا دون أن نركز على واحد على حساب الآخر، وتتمثل في ما يلي:²

- الحوكمة المؤسسية؛
- ممارسات العمل؛
- البيئية؛
- ممارسات التشغيل العادلة؛
- قضايا المستهلك؛
- مشاركة المجتمع وتنميته.

¹نفس المرجع السابق، ص: 35.
²نفس المرجع السابق، ص ص: 35 - 36 .

المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة

إن قيام إدارة الجودة الشاملة يعتمد على المواد البشرية في العديد من الأمور حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على معايير ومن هنا يتم التطرق في هذا المطلب إلى:

أولاً: أهميته تنمية الموارد البشرية وفق المعايير

تكمُن أهمية تنمية الموارد البشرية في:¹

جدول رقم 02 : أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة

المؤسسة	العاملين	العملاء
تحسين الجودة والقدرة على المنافسة. تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة زيادة الابتكار والتحسين المستمر ، تقليل معدل دوران العمالة تقليل الأخطاء والوقاية منها. من منطوق أداء العمل الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.	رفع معنويات العاملين تخفيض شكاوي العاملين و تحسين التعاون والاتصال خفض نسبة الحوادث الصناعية زيادة الابتكار والقدرة على الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.	كسب رضا العميل المحافظة على العملاء الحاليين، والعمل على جذب العديد منهم تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة من حيث التركيب والصلاحيات والمواصفات. تقليل وقت الانجاز الأعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته.

المصدر: عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول المتطلبات تأهيل الدول العربية، (يومي 17 و 18 أبريل، 2006، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر)، ص: 17.

ثانياً: معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية

فالجودة الشاملة هي مدخل لتطوير شامل يشمل كافة مراحل الأداء، ويشغل مسؤولية كل فرد المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل، إذ تقوم الجودة الشاملة على ما يلي:²

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)؛
- تحديد معايير أو مستويات الجودة وتقييم وإقناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة؛
- المحافظة على الكفاءة المهنية، والتغيير والتطوير لتقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها؛
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ؛
- المسؤولية لكل عضو في الفريق ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام؛

1. كنزة جمال، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة البنانية، سكيكدة، (مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد الثاني، سبتمبر، 2019، سكيكدة، الجزائر)، ص: 324.

2. عماد الدين عمار الدفدق، تطوير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية، قسم علوم الإدارة التربوية الإسلامية، (كلية الدراسات العليا، 2018)، ص: 56.

- تحفيز العمال والتدريب والتعليم والتحسين وتنمية المهارات.

ثالثاً: نماذج الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

تتمثل نماذج الجودة في تنمية الموارد البشرية في ما يلي:

1. نموذج جوران:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج والخدمات يقابل احتياجات العملاء¹. وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع يتضمن الخطوط العريضة التالية:

- إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير؛

- تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات.

يركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة:

1.1. **تخطيط الجودة:** يتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

2.1. **مراقبة الجودة:** تركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة ويتم فيها التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب بها العميل.

3.1. **تحسين الجودة:** تركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الأفراد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم.

2. نموذج ديمينج:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمينج أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء.

يشير ديمينج أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية.

3. نموذج ايسيسكو:

يعد ايسيسكو من رواد الجودة في اليابان واليه الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم الموظفين، وينظر إلى الاستثمار في التدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب ان تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة.²

¹ . نفس المرجع السابق، ص: 69.

² . نفس المرجع السابق، ص: 71.

يعتقد سيسكو أن مفهوم الجودة يشتمل على التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي يراعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، ويلخص شيكلو المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة في ما يلي: _ الجودة مبنية على وجهة العمل،

- الجودة جوهر العملية الإدارية،
- الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين،
- استخدام البيانات والمعلومات بوسائل الإحصائية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات،

4. نموذج تاجوشي:

يستند النموذج إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم السابقة للتصنيع، و يركز على جودة تصميم المنتج أو السلطة بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية، ويرتبط نموذج تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هما:¹ دالة الخسارة خصائص التصميم كما أدخل هذا النموذج فكرة مراقبة الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم للتصنيع.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بسير جودة عمليات المؤسسة ككل وإشراك جميع العاملين فيها، وإشراك جميع العاملين فيها، وإدماج ثقافة الجودة في كافة أرجاء المؤسسة، حتى يتمكن العامل من أداء عمله بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة دون ارتكاب أخطاء وتحمل التكاليف. كما يعتمد هذا الأسلوب الإداري على التزام الإدارة العليا به، ودعمها له، والعمل على التحسين المستمر والمراجعة في أداء العمليات.

فنجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكنها من تسهيل نشاط عملياتها، والتنسيق بين مختلف وظائفها الإدارية، وهذا ما يؤدي حتماً إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات ورغبات زبائنها من جهة وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة أخرى.

¹ . نفس المرجع السابق، ص: 72.

الفصل الثالث :

تتمية الموارد البشرية في ظل
معايير الجودة الشاملة في
مؤسسة مناجم الفوسفات

مقدمة الفصل:

من أجل الوقوف على مدى نجاح الدراسة النظرية في التطبيق الواقعي وفي إطار الدراسات المبرمجة من طرف المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير قمنا بالدراسة التطبيقية الميدانية وهذا لدعم الجانب النظري ولقد تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- نظرا لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، لذا وقبل التطرق إلى الدراسة التطبيقية وجب علينا أن نعرف ونقدم هذه المؤسسة من حيث نشاطها وأهدافها وإمكانياتها وبنيتها التنظيمية ومهامها.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة و خصائص عينة الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

تحتل مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني باعتبارها من أكبر ست مؤسسات مكونة للمجمع الوطني للحديد والفوسفات، هي مؤسسة عمومية مختصة في النشاط المنجمي الذي يعتبر من أقدم النشاطات الاقتصادية التي تقوم على استخراج الثروات الطبيعية خاصة الفوسفات لاستخدامها في الصناعات التحويلية وهذا ما جعلها تحافظ على مكانتها في السوق.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

من أجل إعطاء نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، سيتم فيما يلي التطرق إلى نشأة الشركة والتعريف بها.

أولاً: نشأة الشركة

بعد استقلال الجزائر تم تأميم المناجم في 06 ماي 1966، والذي أنشأ من خلال مؤسسة الأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM، والتي كانت مهمتها الإشراف على البحث واستخراج الثروات المعدنية في كافة أنحاء الوطن.

واستمرت هذه المؤسسة في العمل إلى غاية تاريخ 16 جويلية 1983 الذي عرفت فيه هي الأخرى إعادة هيكلة بموجب المرسوم رقم 83-441، نتيجة لصعوبة تسييرها بسبب كبر حجمها وكثرة عمالها وتفاقم أعبائها، لذلك تم تفكيكها لتتفرع إلى ستة مؤسسات أساسية، ومن بينها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FIRCHOW، والتي كان من مهامها: البحث المنجمي، الإنتاج والتطوير، التصدير والإستيراد، توزيع المنتجات المنجمية من حديد وفوسفات وبوزولون في صورتهم الطبيعية أو بعد التحويل داخل التراب الوطني أو خارجه.

- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات_تبسة_؛

- المؤسسة الوطنية للرخام-سكيكدة-؛

- مؤسسة الوطنية للمواد غير الحديدية-الجزائر-؛

- مؤسسة الوطنية للملح-قسنطينة-؛

- مؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية-بومرداس-؛

- مؤسسة الدراسات الهندسية والمنجمية-الجزائر-.

وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية التي قامت بها الدولة، أصدر القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية رقم 01-88 في 12-01-1988، والذي تنتقل بموجبه هذه الأخيرة من التسيير المركزي إلى مبدأ الإستقلالية، لتخضع بذلك لأحكام القانون التجاري واقتصاد السوق، لذا تحولت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS بتاريخ 22 ماي 1990 إلى شركة ذات أسهم تحت وصاية الشركة القابضة للمناجم. وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأسمالها، أبرمت المؤسسة أول شراكة مع مجمع LNM الهندية للعدانة تم بموجبه دخول هذه الأخيرة كشريك في منجمي بوخضرة، و الوزنة، الواقعين بتبسة بنسبة 70% لها وبنسبة 30% لمؤسسة FERPHOS إلى ستة شركات أساسية هي:

1- شركة مناجم الحديد SOMIFER: مقرها تبسة تضم الوحدات الإنتاجية التالية:

- منجم عنيني (ولاية سطيف) ؛
 - منجم رويحة (ولاية عين الدفلى) ؛
 - منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)؛
 - منجم سيدي معروف (ولاية جيجل) ؛
 - منجم الخنقة (دائرة الكويف) ؛
 - إضافة إلى مشاركة 30% في منجمي بوخضرة و الوزنة -ولاية تبسة- .
- 2_شركة البوزلاون ومواد البناء SPMC: ومقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تموشنت وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزلاون وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

3-شركة السباكة بالوزنة SFO: مقرها الاجتماعي بدائرة الوزنة ولاية تبسة، تضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

4-شركة نقل الموارد المنجمية STORAMINES: مقرها ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

5-شركة العقارات والبناء: ومقرها الاجتماعي بمدينة عنابة

6_شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: تعود نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-إلى القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري، وانتقال مناجم الفوسفات المستخرج أساسا إلى من منجم

الكويف من 300,000 طن بداية القرن إلى 500,000 طن سنة 1920 و 584.000 طن بداية الحرب العالمية الثانية.

استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينات وبعد الإستقلال إنخفض إحتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدر ب: 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري نسبة 77%_75 BPL، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا.

كان استغلال الفوسفات قبل الإستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوفاص المعمرين من استغل منجم الكويف، إلى غاية تاريخ الإستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة (Compagnie de phosphate de constontine) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية و أغلق سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناطراك إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بأشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني، وترقية صادرات الحمض ذلك الحين بقيت (سونارام) مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.

ثم تولت مؤسسة ASMIDAL الناشئة بعد إعادة الهيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ إستغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها فرفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة FERPHOS إلى إعتقاد نظام الفروع وتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع المؤسسات السابقة الذكر.

ثانيا: التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS:

و مقرها الإجتاعي في تبسة، تعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل إمتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق-بئر العاتر الذي يقدر إحتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.

تضم شركة صوميفوس الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق_بئر العاتر؛
 - المنشآت المينائية _عنابة؛
 - مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية-CERAD؛
 - مقر المديرية العامة _تبسة.
- ثالثا: أهمية وأهداف الشركة**

1-أهمية الشركة:

-تحتل مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تتوفر عليه من موارد وما تحتويه من طاقات، وما لها أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات.

_الإستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الإستثمار؛

_تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات؛

_إنتاج أكثر من 1.5 مليون طن من الفوسفات سنويا و التطلع لكمية 2 مليون طن في المستقبل؛

_منح عدة إمتيازات للعمال؛

_إستفادة العديد من الطلبة المتربصين داخل المؤسسة ؛

2-أهداف الشركة :تختلف أهداف الشركة من إقتصادية وإجتماعية وثقافية يمكن ذكر بعضها في الآتي:

أ/الأهداف الإقتصادية :

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛

- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛

_زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشراكة والتعاون ؛

-التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها؛

_التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها.

ب/الأهداف الإجتماعية:

_ رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي؛

- ضمان مستوى مقبول من الأجور سمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه؛
- تحسين مستوى معيشة العمال و ترقية الجانب الأهلي.

ج/الأهداف الثقافية :

- الحفاظ على المحيط و زرع ثقافة المؤسسة المواطنة؛
 - ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
 - توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- المطلب الثاني: أنشطة وإمكانيات شركة مناجم الفوسفات - تبسة.-**

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة و نوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف تتماشى مع إمكانياتها وقدراتها.

أولا - أنشطة شركة مناجم الفوسفات - تبسة:

حسب سبب وجود شركة مناجم الفوسفات تقوم بأنشطة متنوعة متمثلة في الأنشطة الإنتاجية الخدمية، التجارية والتطويرية.

1- الأنشطة الإنتاجية:

تقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة (المشترية) بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى أسمدة، ويتواجد الفوسفات الذي تملكه الشركة بمنجم جبل العنق، الذي يحتوي على ثروة باطنية ضخمة، والذي يقع على مسافة 05 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90كلم عن مدينة تبسة، تقوم الشركة بإنتاج نوعين من الفوسفات يتمثلان في الآتي:

- المنتج المسوق 68/66% BPL(*) الذي يعادل 31% من P_2O_5 يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة من أجل زيادة إنتاجها.
- المنتج المسوق 65/63% BPL والذي يعادل 29% من P_2O_5 يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم المنتجات المباعة للشركة.

2- الأنشطة التجارية:

تتمثل الأنشطة التجارية التي تقوم بها الشركة فيما يلي:

* - BPL : Born Phosphat Line.

- إبرام الصفقات وفقا للسياسة التجارية للشركة؛
- متابعة التخزين في الميناء والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي؛
- القيام بإجراءات التسعير، الكميات والنوعيات الموجهة للعملاء؛
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء، وفقا للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة؛
- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للشركة.

3- الأنشطة الخدمية:

تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية) ، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها).

كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للشركة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع الشركة مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيماويات.

كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للشركة، وكذلك تقوم باستخراج المواد الأولية لصناعة الإسمنت... وغيرها.

4- الأنشطة التطويرية:

تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز ومطابق للمواصفات الدولية والتي يتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية مقارنة بمنافسيها، فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال القيام بالدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل المشكلات المطروحة؛
- تطوير الطاقة الانتاجية للوصول إلى تحقيق غايات الشركة؛
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية/ الأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير وخاصة في مجال الاستغلال المنجمي وحماية البيئة؛

- تتمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية، والتي ستجسد من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في منطقة وادي الكبريت بولاية سوق أهراس.

ثانيا: إمكانيات المؤسسة

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية، أو بشرية جعلتها تتأهل لتحمل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

1_الإمكانيات المادية:

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها أنه الذهب الحقيقي تتمثل في:

-مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق.

-مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الإحتياطي ب 02 مليار طن.

2_الإمكانيات البشرية:

تتمثل في عدد العمال الإجمالي و يقدر ب 1998 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية الآتية:

-أعوان التنفيذ: 475

-أعوان التحكم: 5

-الإطارات: 172

-الإطارات السامية: 49

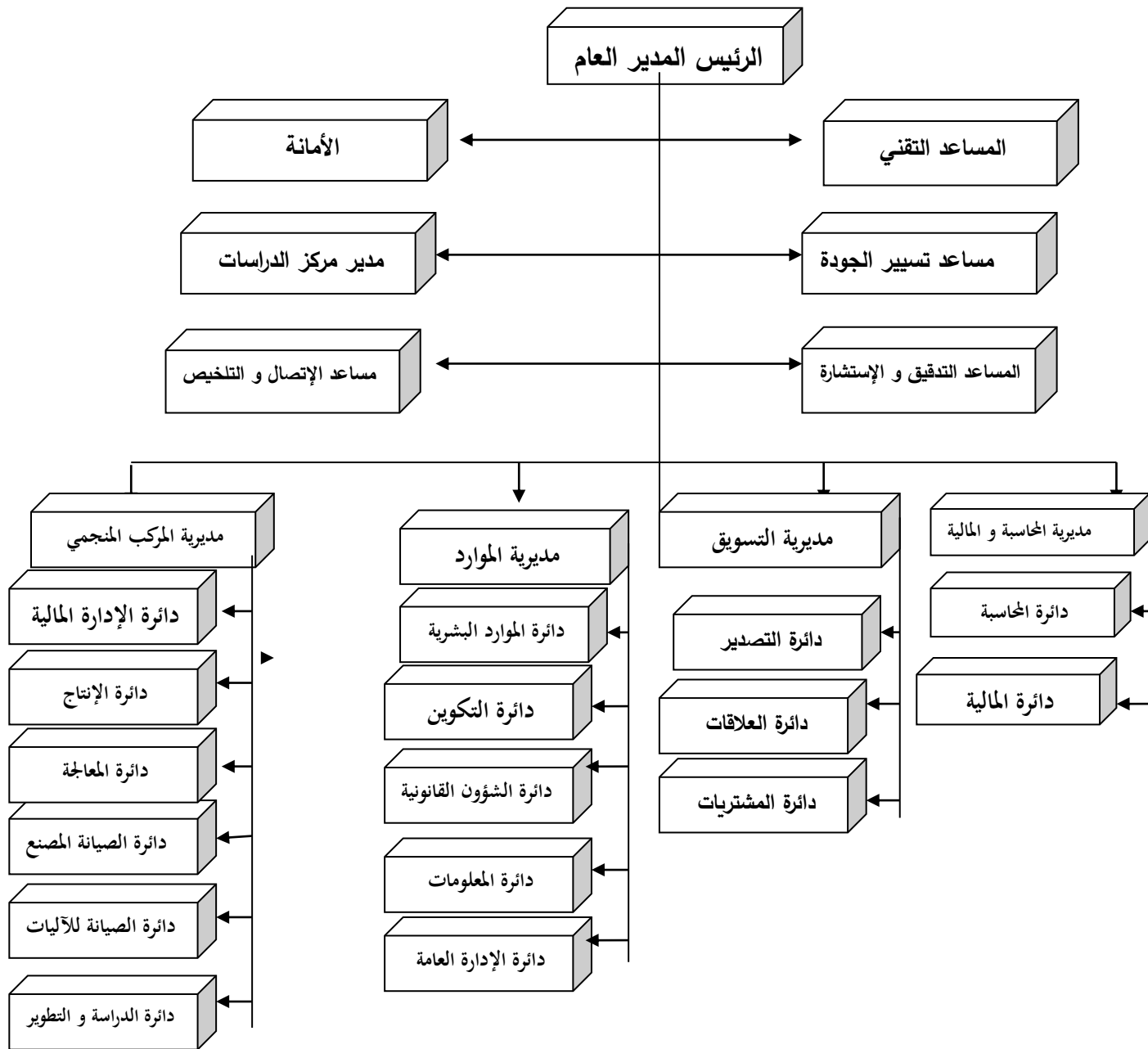
-المتعاقدون: 391

-الدائمون: 906

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة-

اعتمدت شركة مناجم الفوسفات على هيكل تنظيمي وظيفي يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين على تأدية وظائفهم على أكمل وجه. ويعد الهيكل الوظيفي أكثر الهياكل استخداما وهو مركزي بطبيعته ويعتبر أبسط الهياكل وأقلهم تكلفة، بالإضافة إلى أنه يشجع على التخصص في العمل والكفاءة.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة



المصدر : دائرة الموارد البشرية

01-الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير و إدارة دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة ؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة ؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته ؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل ؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة) ؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية ؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.

- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهياكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني: برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعد تسيير الجودة: من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه -إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5_ المساعد التدقيق و الاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء و ملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير .

6- مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة و توجيهها إلى المدير العام؛

- إعداد الحصيلة السنوية؛

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية .

7- مدير مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي :

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛

- السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة؛

- إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني؛

- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم ؛

- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛

- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة ؛

- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛

- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

9- مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من اجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته ؛
- استقبال الوفود و الزبائن الدوليين ؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج ؛
- إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى السلم الرئاسي .

10- مديرية المحاسبة و المالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة ؛
- إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية ؛
- إعداد الميزانية السنوية ؛
- القيام بتسيير المالي و متابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج يبلغ إنتاجها السنوي مليون و نصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكلين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع ، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة و التطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة و خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المبحث إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية.

- المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة.
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
- المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة.

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

أولاً: منهج الدراسة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه. ونظراً لأن موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون، ولمعرفة دور معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، فقد تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - لتكون محل الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مؤسسة.

اختلف الباحثون في اختيار حجم العينة، فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل، على أنه يعطي نوعاً من القوة للبحث، ولكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج بعينة أقل، فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائياً، على ما سبق قدر حجم العينة بـ 39 مفردة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرداد 35 استبانة، وبذلك يكون المكتمل من الاستمارات الموزعة والصالح للتحليل الإحصائي 35 استمارة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، والتي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات و المتمثلة في الوثائق و السجلات، المقابلة، والاستمارة وهي كالاتي:

أولاً: الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بجملة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة من ناحية تاريخها والتعريف بها وأهدافها وإمكانيتها وهيكلها التنظيمي، من أجل المساعدة على تحديد حجم العينة الدراسة.

ثانياً: المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة لدعم الاستبيان في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

ثالثاً الملاحظة:

بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث، إذ تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، ووصف الحقائق والأحداث، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين.

رابعاً: الاستمارة

هي المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات في هذا البحث، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي عدد معين من الأسئلة تسمح بحصول الباحث على إجابات عن معلومات تساعد على التوصل إلى نتائج موضوعية، لإثراء البحث المنجز وتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي؛ بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي:

- جزء خاص ب تنمية الموارد البشرية.
- جزء خاص ب معايير إدارة الجودة الشاملة.
- جزء خاص ب تنمية الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وصيغت الاستمارة وفق مقياس ليكارت الخماسي والمتكونة من الدرجات الخمسة للموافقة. وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم؛ حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

على اعتبار ان الدراسة عن تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة، وجب وضع استبيان وسيتم اختبار صدق وثبات هذه الدراسة من خلال معاملي الصدق و الثبات بالإضافة إلى معرفة اتجاهات و إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

نعتمد في هذا العنصر على عرض الجداول والدوائر النسبية المتحصل عليها من تحليلنا لنتائج محور البيانات الوصفية كمخرجات برنامج SPSS، والتي تخص: الجنس، سنوات خدمة، الفئة العمرية والمستوى العلمي والمستوى الوظيفي من خلال الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان.

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

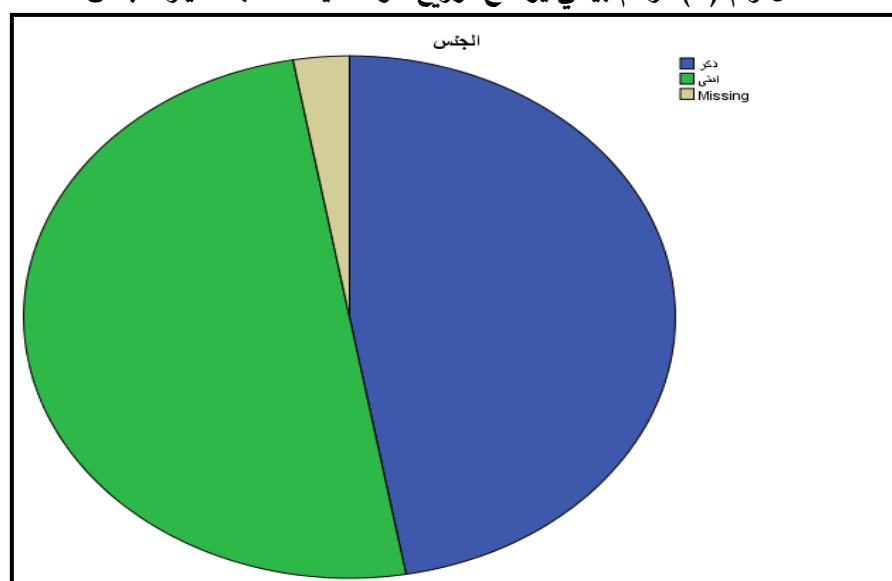
الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	47.2
أنثى	18	50
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة دراسة متقاربة في النتائج حيث بلغ عدد الذكور بنسبة 47.2% وهو ما يقابل 17 فرد، بينما يبلغ عدد الإناث 18 ما يساوي نسبته 47.2% من إجمالي العينة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة، والرسم البياني يمثل نسبة الذكور والإناث، كما يلي:

الشكل رقم (3): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر

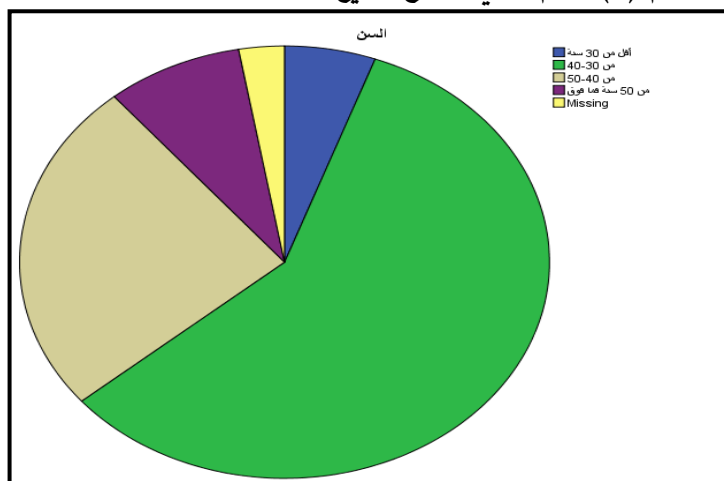
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	02	5.6
من 30 إلى 40 سنة	21	58.3
من 40 إلى 50 سنة	09	25
من 50 سنة فما فوق	03	8.3
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر، أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية [30 سنة – 40 سنة]، بنسبة 58.3% ما يقدر 21 فرد من أصل 36 فرد، تليها مباشرة الفئة العمرية الثالثة [40 سنة – 50 سنة] بنسبة 25% وهو ما يقابل 09 أفراد من الإجمالي المقدر 36 فرد محل الدراسة، ثم الفئتين الرابعة والأولى لديهم النسبة 8.3% و 5.6% على التوالي، ومنه يمكن القول أن معظم أفراد العينة أعمارهم أكثر من 30 سنة وأقل من 40 سنة وهذا يدل على أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة من الفئة العمرية الأكثر شبابا ونشاطا وأكثر استقرارا بالمؤسسة وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة.

الرسم الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم:

الشكل رقم (4): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول الموالي يوضح نسب الأفراد الموزعين وفق مستواهم التعليمي:

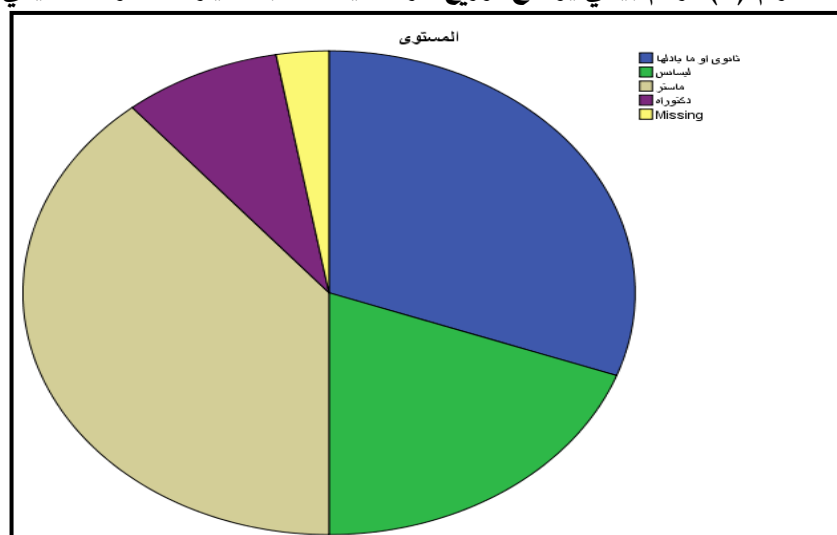
الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30.6	11	ثانوية أو ما يعادلها
19.4	07	ليسانس
38.9	14	ماستر
8.3	03	دكتوراة
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

لاحظ من الجدول أعلاه الذي يتمثل في توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي فنجد أن مستوى الأفراد الأكثر نسبة الحائزون على شهادة الماستر بنسبة 38.9%، تليها شهادة ثانوي أو ما يعادلها بنسبة 30.6% مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات العلمية. وفيما يلي تمثيل هذه النسب في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

الجدول الآتي يوضح توزيع الأفراد محل الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

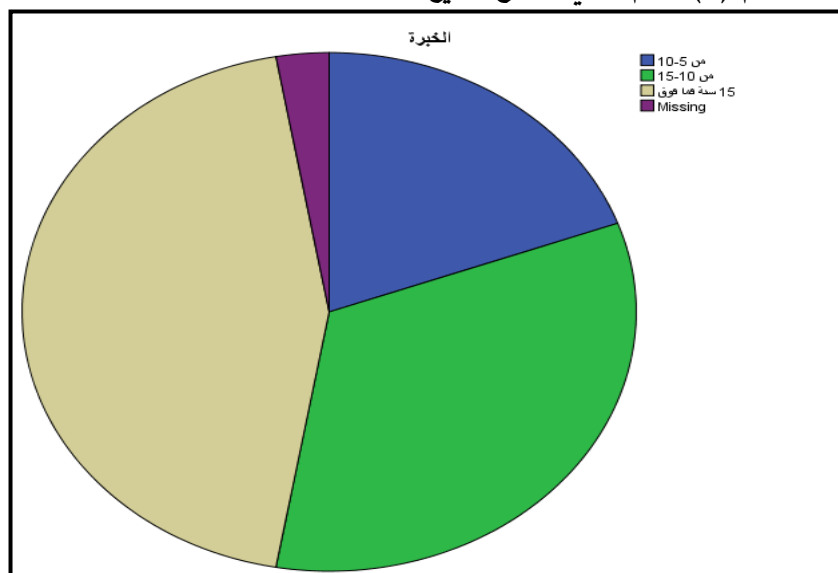
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	0	0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	07	19.4
من 10 سنوات إلى 15 سنة	12	33.3
أكثر من 15 سنة	16	44.4
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

نلاحظ من الجدول أعلاه المتمثل في توزيعا نسب أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخدمة أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 44.4%، لديهم أقدمية في العمل بالمؤسسة الاقتصادية ومما تجاوز خبرتها أكثر من 15 سنة، تليها النسبة 33.3% لديهم أقدمية في العمل بالمؤسسة لأكثر 10 سنوات وأقل من 15 سنة، ثم الفئة التي لديها خبرة أكثر من 05 سنوات نسبتها 19.4%، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخدمة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

5. توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

الجدول الآتي يوضح توزيع الأفراد محل الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

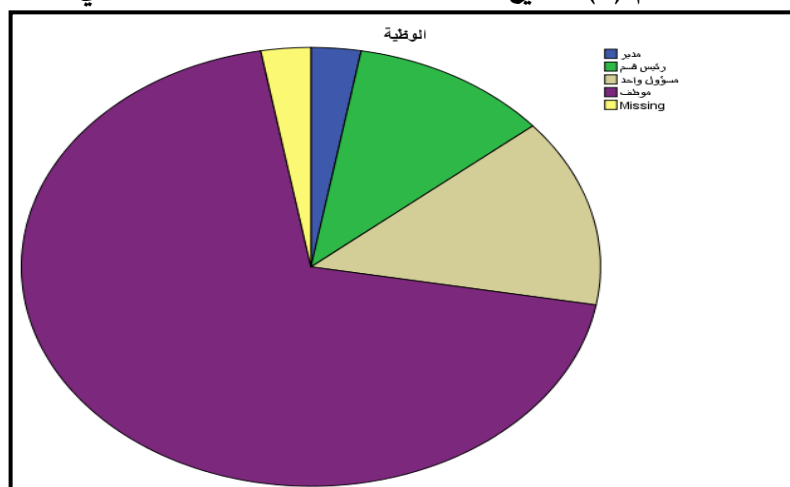
الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
2.8	01	مدير
11.1	04	رئيس قسم
13.9	05	مسؤول وحدة
69.4	25	موظف
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال توزيع نسب الأفراد وفقا لمتغير المستوى الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية أن أكبر نسبة للموظفين والتي تبلغ 69.4%، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادي تعتمد على العمال الأكثر نشاطا ولهم دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية إضافة إلى تحقيق الأرباح من وراء زيادة الإنتاجية. ويتم ترجمة معطيات الجدول في الرسم البياني الآتي:

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية إحصائياً

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات الشخصية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (8): تحليل البيانات الشخصية إحصائياً

البيان الشخصي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه وفق المتوسط الحسابي
الجنس	1.51	0.507	منخفض جدا
سنوات خدمة	3.25	0.780	منخفض
الفئة العمرية	2.37	0.731	منخفض
المستوى العلمي	2.25	1.010	منخفض
المستوى الوظيفي	3.54	0.816	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاه البيانات الشخصية تميل نحو منخفض في الأغلبية ما عدا المستوى الوظيفي ذات مستوى مرتفع، كما أن المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة الأكثر أهمية من حيث أعلى متوسط حسابي، في حين الجنس يمثل البيان الأكثر تشتت من حيث الانحراف المعياري.

1. ثبات وصدق الاستبيان

وذلك من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ والصدق لكل بعد ولكل محور وللاستبيان بأكمله، كما يلي:

الجدول رقم (9): معامل الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (قيمة ألفا)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	10	0.860	0.707	0.002
المحور الثاني	10	0.855	0.845	0.000
المحور الثالث	10	0.876	0.812	0.000
كامل الاستمارة	38	0.871	0.885	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- نجد من معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان على حدى أن كل المحاور الثلاث والمحور ككل قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 فيه، وبالتالي يمكن القول أن محاور الاستبيان تتصف بالثبات والاتساق.
- الصدق الداخلي ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين.
- الصدق الخارجي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط (صدق الاتساق الداخلي) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه والجدول الآتية تبين ذلك، حيث يوضح معاملات الارتباط لكل محور، أن كل عبارات الاستبيان دلالتها الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وارتباط جيد وموجب بين المحاور وبالتالي يمكن القول أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال من هذا المبحث دراسة تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة في المؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، وذلك من خلال دراسة الأساليب الإحصائية وكذلك تحليل البيانات والمتغيرات واختبار الفرضيات.

- المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.
- المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة بينها، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)** حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

ثانيا: معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

n: يمثل حجم العينة؛

v_i : يمثل التباين لأسئلة المحور؛

vt: يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

-المتوسط الحسابي: يُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

X_i : عدد القيم؛

\bar{X} : المتوسط الحسابي؛

n: حجم العينة.

-الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات،

وهو الجذر التربيعي للتباين ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

X_i : عدد القيم.

\bar{X} : المتوسط الحسابي.

n: حجم العينة

رابعا: معامل ارتباط بيرسون

يُعرف الارتباط بأنه "مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويُرمز له بالرمز r"، فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطية ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية "SPSS"، ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

Xi: قيم المتغير الأول.

Yi: قيم المتغير الثاني.

Sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

Sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج spss.

1. تحليل المحور الأول: تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا بهدف معرفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعني بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري	3.34	0.481	10	منخفض
02	التكوين أداة فعالة لتنمية الموارد البشرية	4.54	0.505	1	مرتفع جدا
03	اعتماد أسلوب دراسة الحالة من أجل تنمية الموارد البشرية	4.22	0.490	4	مرتفع جدا
04	من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التدريب	4.37	0.490	3	مرتفع جدا
05	يتم تنمية الموارد البشرية من خلال الحوافز	4.20	0.584	5	مرتفع
06	التمكين إحدى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	4.00	0.542	9	مرتفع
07	يتم تنمية المورد البشري أثناء الوظيفة	4.17	0.513	6	مرتفع جدا
08	من أساليب تنمية الموارد البشرية التطبيق العملي	4.48	0.562	2	مرتفع جدا
09	الموارد البشرية هي الإطار المساعد للموظفين في تطوير	4.11	0.676	7	مرتفع

مهاراتهم

مرتفع	8	0.683	4.05	10	يختلف أسلوب تنمية المورد البشري حسب موضوع التنمية
مرتفع جدا		3.311	42.51		المحور ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في مؤسسة اقتصادية على عبارات المحور الأول المتضمن تنمية الموارد البشرية، حيث نجد أن هناك تباين في إجابات المستجوبين بين المستويات المرتفعة والمرتفعة جدا من القبول فيما عدا العبارة رقم واحد جاءت ذات اتجاه منخفض، وذلك في العبارات رقم 05، 06، 07 والعبارة رقم 08 ذات مستوى المرتفع من القبول وقد انحصرت قيم المتوسط الحسابي لها في الفئة [3.40 - 4.20]، بينما بقية العبارات جاءت بمستويات مرتفعة جدا من القبول أي في الفئة [4.20 - 5]. نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.54 يخص العبارة رقم 02 في الترتيب الأول ذات المستوى مرتفع جدا والقائلة بأن التكوين أداة فعالية لتنمية الموارد البشرية، كما بلغ الانحراف المعياري فيها القيمة 0.505.

أقل متوسط حسابي 3.34 وهو خاص بالعبارة رقم 01 ذات مستوى منخفض من القبول وقد جاءت في الترتيب الأخير بمضمون إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعني بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري، وقد قدر انحرافها المعياري بالقيمة 0.486، ويدل هذا على أن المؤسسة الاقتصادية تعتمد على العنصر البشري في مختلف العمليات الداخلة في النشاط الإنتاجي والإداري.

من تحليلنا لعبارات المحور الأول نجد أن العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث بلغت فيها قيمة متوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.490 وهي ذات مستوى منخفض من القبول وهذا دليل على أن المستجوبين اختلفوا في عبارة: من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التدريب.

تليها العبارة رقم 05 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 584، وبالتالي فإن أغلب إجابات العينة محل الدراسة بمؤسسة اقتصادية يوافقون بنسبة كبيرة على أن المؤسسة يتم فيها تنمية الموارد البشرية من خلال الحوافز.

بينما جاءت في الرتبة السادسة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.513 بمستوى مرتفع من القبول وهذا يدل على أن هناك تشابه كبير في إجابات أفراد العينة على أن المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية عن طريق الوظيفة.

في الرتبة السابعة تأتي العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي 4.11، كما بلغ الانحراف المعياري 0.676، ومنه نستنتج أن هناك تشابه في إجابات الباحثين بمؤسسة اقتصادية على أن الموارد البشرية هي الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم.

العبارة رقم 10 التي تنص على أن أسلوب تنمية الموارد البشرية يختلف حسب موضوع التنمية، جاءت في الترتيب رقم 08 بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.683 ومنه جاءت هذه العبارة بمستوى مرتفع من القبول مما يدل على أن المستجوبين محل الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن أساليب التنمية البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الذين ينتمون إليها وظيفيا تختلف من أسلوب لآخر وفقا لتعدد مواضيع التنمية أي في مختلف المجالات التي تحتويها المؤسسة محل الدراسة.

كذلك العبارة رقم 06 تأتي في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي قدر ب 4.00 وانحراف معياري 0.542 منه يدل هذا على توافق كبير وانسجام بين إجابات المبحوثين حول أن التمكين إحدى الاستراتيجيات المطبقة لتنمية الموارد البشرية.

وأخيرا العبارة رقم 01 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.481 ومنه فإن المبحوثين يختلفون نوعا ما على أن المؤسسة الاقتصادية تركز على الاستغلال الأمثل للمورد البشري من أجل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الأول، نجد أن أغلبية المستجوبين ذهب على اتجاه موافق، وفقا لمقياس Likert الخماسي، بدرجة مرتفع من القبول، ووفقا لمتوسط حسابي (42.51)، وانحراف معياري (3.311)، هذا يدل على وجود تشتت كبير بين عبارات المحور، ويدل أيضا على اقتراب وجهات نظر المستجوبين بنسب وقيم مرتفعة فيما يخص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

2. تحليل المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل فقرات المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا بهدف معرفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
11	تطبيق الجودة الشاملة يعتبر كعلاج شافي لجميع المشاكل في المنظمة	3.97	0.568	10	مرتفع
12	قيام مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة بتطوير الرؤية والمهمة لتوفير خدمات ذات الجودة	4.17	0.617	5	مرتفع
13	يعمل الموظفون عن قرب كفريق لتنسيق العمل وتحسين الجودة	4.05	0.683	9	مرتفع
14	هل تلتزم الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة	4.20	0.759	4	مرتفع

15	التعليم والتدريب المستمر ضرورة ملحة لتحسين وتطوير أداء المؤسسة	4.77	0.426	1	مرتفع جدا
16	تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسة	4.37	0.490	2	مرتفع جدا
17	إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي في العمل	4.37	0.490	3	مرتفع جدا
18	لدى المؤسسة ثقافة تحسين مستمر	4.17	0.617	6	مرتفع
19	توفير خدمات جودة جزء من ثقافة المؤسسة	4.17	0.663	7	مرتفع
20	يتم اعتماد التدريب والتعليم كمعيار لإدارة الجودة الشاملة	4.11	0.718	8	مرتفع
	المحور ككل	42.37	3.718		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عبارات المحور تتباين بين المستويات المرتفعة والمرتفعة جدا من القبول، حيث نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.77 خاص العبارة رقم 15 التي تتعلق بالتعليم والتدريب المستمر ضرورة ملحة لتحسين وتطوير أداء المؤسسة وهي ذات انحراف معياري 0.426 ويدل هذا على أن أغلبية المستجوبين يوافقون بشدة على أن وضع برنامج تدريبي تعليمي مستمر مع ضرورة تنفيذ الاحتياجات العامة وتقوية العلاقة بين الموظفين ومدى تطبيق الإدارة الشاملة ومنه تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

تأتي في المرتبة الثانية، الثالثة العبارات رقم 16 ورقم 17 بنفس المتوسط حسابي البالغ 4.37 وانحراف معياري 0.490 وبالتالي فإن المستجوبين في المؤسسة الاقتصادية يؤكدون على إدارة الجودة الشاملة تساهم في رفع أداء المؤسسة وذلك من خلال تشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها وبالتالي التحسين في كافة المجالات لتحقيق الأداء المتميز مع إدخال عنصر المخاطرة والتنافسية.

العبارة رقم 04 جاءت في الرتبة الرابعة بقيمة المتوسط حسابي قدر ب 4.20 وانحراف معياري 0.759، وبالتالي فإن المبحوثين يوافقون بنسبة كبيرة على الإدارة العليا تلتزم بإدارة الجودة الشاملة، من خلال التحسين المستمر في كافة المجالات ومنح الصلاحيات الكافية للموظفين بتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة بالإضافة إلى تحسين التسيير الشامل للخدمات وغيرها.

تأتي العبارات رقم 12، 18 ورقم 19 في الترتيب الخامس، السادس والسابق بنفس قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.17 وانحراف معياري 0.617، 0.617 و 0.663 على الترتيب وهذا دليل على أن المبحوثين يوافقون بشدة وبدرجات كبيرة على أن قيام مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة بتطوير الرؤية والمهمة

لتوفير خدمات ذات الجودة ولدى المؤسسة ثقافة تحسين مستمرة وتوفير خدمات جودة جزء من ثقافة المؤسسة.

تأتي العبرة رقم 20 في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.718 ومنه فإن أغلبية المستجوبين يوافقون على أن التدريب والتعليم معيارين مناسبين لإدارة الجودة الشاملة. وأيضاً العبارة رقم 13 التي جاءت بمدلول " يعمل الموظفون عن قرب كفريق لتنسيق العمل وتحسين الجودة" كانت رتبها رقم تسعة بمتوسط حسابي يبلغ 4.05 وانحراف معياري 0.683 ومنه فهذا يدل على أن الموظفين لديهم صفة التعاون والمشاركة لتحسين الأداء المؤسسات وفق اعتماد الإدارة للجودة الشاملة وأخيراً العبارة رقم 01 جاءت في الترتيب الأخير بمستوى مرتفع من القبول وقد قدر المتوسط الحسابي فيها بأقل قيمة تبلغ 3.97 وانحراف معياري 0.568 ومنه فإن أغلبية إجابات الأفراد تتجه نحو الموافقة على أن تطبيق الجودة الشاملة يعتبر كعلاج شافي لجميع المشاكل في المنظمة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب إجابات العينة تتجه نحو موافق ووافق بشدة ووفقاً لما تم تحليله في عبارات المحور الثاني المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، وفقاً لمقياس Likert الخماسي، بدرجة مرتفع جداً من القبول، ولمتوسط حسابي (42.37)، وانحراف معياري (3.718)، هذا يدل على وجود تشتت كبير بين عبارات المحور، ويدل أيضاً على اقتراب وجهات نظر المستجوبين بنسب وقيم مرتفعة جداً فيما يخص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

3. تحليل المحور الثالث: علاقة تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل فقرات المحور الثالث لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا بهدف معرفة علاقة تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
21	يتم تخطيط أساليب التنمية حسب معايير الجودة الشاملة	4.14	0.648	2	مرتفع
22	تشمل تنمية وفق الجودة الشاملة كافة المستويات الإدارية	4.11	0.676	3	مرتفع
23	إن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين	4.08	0.612	6	مرتفع
24	تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية	4.08	0.781	7	مرتفع

مرتفع	9	0.639	4.05	تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق ركائز إدارة الجودة الشاملة	25
مرتفع	10	0.900	3.88	انخفاض نسبة الحوادث الصناعية بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملية التنمية	26
مرتفع	1	0.746	4.17	تدريب الموارد البشرية على أساليب حديثة في العمل	27
مرتفع	4	0.796	4.11	تمنح المؤسسة فرص تكوين بشكل مستمر ودوري للأفراد	28
مرتفع	8	0.742	4.08	يتركز اهتمام أفراد المؤسسة على إرضاء العملاء وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة الشاملة	29
مرتفع	5	0.676	4.11	المستوى التعليمي للأفراد يسمح لهم بتطبيق التغييرات	30
مرتفع جدا		5.05	40.85		المحور ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في مؤسسة اقتصادية على عبارات المحور الثالث المتضمن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، حيث نجد أن هناك تشابه في إجابات المستجوبين حيث جاءت كل العبارات ذات المستوى مرتفع من القبول وقد انحصرت قيم المتوسط الحسابي لها في الفئة [3.40 – 4.20].

نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.17 يخص العبارة رقم 27 في الترتيب الأول ذات المستوى مرتفع جدا والقائلة بأن تدريب الموارد البشرية على أساليب حديثة في العمل، كما بلغ الانحراف المعياري فيها القيمة 0.746

نجد أن العبارة رقم 21 في الترتيب الثاني بلغت فيها قيمة متوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.648 وهي ذات مستوى مرتفع من القبول وهذا دليل على أن المستجوبين اتفقوا في عبارة: يتم تخطيط أساليب التنمية حسب معايير الجودة الشاملة التي تحقق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

تليها نجد أن العبارات رقم 22، 28 ورقم 30 في الترتيب الثالث، الرابع والخامس بلغت فيها قيمة متوسط حسابي نفسها في كل العبارات الثلاث ب 4.11 وانحراف معياري 0.676، 0.796 وهذا يدل على أن أغلبية المستجوبين يوافقون على أن تشمل التنمية للموارد البشرية كافة المستويات الإدارية وفق الجودة الشاملة، كما تمنح المؤسسة فرص تكوين بشكل مستمر ودوري للأفراد وأيضا المستوى التعليمي للأفراد يسمح لهم بتطبيق التغييرات.

بينما جاءت في الرتبة السادسة والسابعة والثامنة أيضا العبارة رقم 23 و 24 و 29 بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.612 و 0.781 و 0.742 على الترتيب بمستوى مرتفع من القبول وهذا يدل على أن هناك تشابه كبير في إجابات أفراد العينة على إن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، كما يتركز اهتمام أفراد المؤسسة على إرضاء العملاء وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة الشاملة.

كذلك العبارة رقم 25 تأتي في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي قدر ب 4.05 وانحراف معياري 0.639 منه يدل هذا على توافق كبير وانسجام بين إجابات المبحوثين حول أن إدارة الموارد البشرية تساهم في خلق ركائز إدارة الجودة الشاملة.

وأخيرا العبارة رقم 26 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.900 ومنه فإن المبحوثين يختلفون نوعا ما على أن المؤسسة الاقتصادية حدث فيها انخفاض نسبة الحوادث الصناعية بسبب تطبيق إدارة الجودة.

ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الثالث، نجد أن أغلبية المستجوبين ذهب على اتجاه موافق، وفقا لمقياس Likert الخماسي، بدرجة مرتفع من القبول، ووفقا لمتوسط حسابي (40.85)، وانحراف معياري (5.059)، هذا يدل على وجود تشتت كبير بين عبارات المحور، ويدل أيضا على اقتراب وجهات نظر المستجوبين بنسب وقيم مرتفعة فيما يخص علاقة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بإدارة الموارد الشاملة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا العنصر يتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث يتم من خلاله قبول أو رفض هذه الفرضيات إحصائيا، اعتمادا على معاملات الارتباط ونماذج الانحدار المتعدد.

أولا: الفرضية الأولى

- H_0 : الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين معايير الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية

- H_1 : الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين معايير الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (13): نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

IMOB		إدارة الجودة الشاملة		تنمية الموارد البشرية
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	إحصائية F	Sig

	R-deux ajusté	R-deux	R
	0.000	23.007	0.393
		0.411	0.641

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط جيد وموجب بقيمة 0.641، وهي علاقة ارتباط جيدة وموجبة، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.411 أي نسبة (41.1%) من المتغيرات التي تحدث في متغير المحور الثاني سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل المحور الأول بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (41.1%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج.

وقد بلغ معامل التحديد المصحح 0.393 وهو يدل على قدرة تفسيرية ضئيلة للنموذج، يمكن القول أن سبب التعديل هنا هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن أن تكون ناتجة عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل، أما فيما يخص قيمة 23.007 التي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Fischer) وهي أقل من القيمة المجدولة عند مستوى معنوية 5%، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ، ومنه النموذج نموذج معنوي.

تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية. وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين معايير الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية. ثانياً: الفرضية الثانية

- H_0 : الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين إستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية.

- H_1 : الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين إستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (14): نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

	علاقة تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة				IMOB
	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	الموارد	تنمية البشرية
Sig	إحصائية F	R-deux ajusté	R	R	

0.002 11.291 0.232 0.255 0.505

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط متوسط وموجب بقيمة 0.505، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.255 أي نسبة (25.5%) من المتغيرات التي تحدث في متغير علاقة تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (25.5%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات خارجية. وقد بلغ معامل التحديد المصحح 0.232 وهذا يدل على قدرة تفسيرية ضعيفة جدا للنموذج، أما فيما يخص قيمة فيشر 11.291 التي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Ficher) أقل من القيمة المجدولة، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ، ومنه النموذج نموذج معنوي. تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين إستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية. وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين إستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: الفرضية الثالثة

- H_0 : الفرضية الصفرية: يوجد التزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة مناجم الفوسفات
 - H_1 : الفرضية البديلة: لا يوجد التزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة مناجم الفوسفات
 من خلال الجانب النظري يتبين أن هناك مجموعة من العوارض التي تحول دون تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من ضمنها عدم توفر كامل الإمكانيات المادية والتكنولوجية ومنه عجز في البرامج المطبقة في إطار التدريب والتحفيز وأيضاً عدم مسايرة التطور التكنولوجي في أساليب التحسين من تقديم الخدمات والتسويق للمنتجات، وعكس ذلك نجد في مؤسسة مناجم الفوسفات إدارة الجودة الشاملة لها فلسفة جيدة في قسم الموارد البشرية والعمل على النشر والتوزيع والتسويق من خلال وسائل النشر المختلفة. بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يخص إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات لها دور فعال وبارز في عمليات التدريب، التحسين، التطوير والتوظيف وكذلك تقييم الأداء وخلق الميزة التنافسية والتي تساهم بشكل كبير في تطوير ركائز الجودة الشاملة.

وهذا ما تأكد في الجانب الميداني من خلال الموافقة الكلية على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه العبارات التي جاءت في مستوى مرتفع جداً من القبول، 15، 16 والعبارة رقم 17. وهو ما يؤكد أن الفرضية الصفرية: يوجد التزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة مناجم الفوسفات

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل لمحاولة تجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية التي طبقت على أرض الواقع من خلال تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة. قد تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسة مناجم الفوسفات تبسه. بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال فروعها المتعددة، ومهامها و نشاطاتها التي يوضحها الهيكل التنظيمي.

أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى الأساليب الإحصائية و تحليل البيانات الشخصية أما المبحث الثالث فقد تم التحضير فيه الى تحليل محاور الدراسة.

خاتمة

عامّة

الخاتمة العامة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تنمية الموارد البشرية مكونة من عناصر متكاملة ومتداخلة فيما بينها إذ يتم تصميم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة وفق قواعد وعبر مراحل من أجل صياغة إستراتيجية مساعدة، من خلال تنمية موردها البشري تسعى لتحقيق أداء فعال مع انسجام كافة وحدات المنظمة بما فيها قسم الجودة الذي يهتم بسير عمليات المؤسسة ومشاركة جميع العاملين لأداء العمل بطريقة صحيحة.

فإدارة الجودة الشاملة تهتم بسير جودة عمليات المؤسسة ككل وإشراك جميع العاملين فيها، وإدماج ثقافة الجودة في كافة أرجاء المؤسسة، حتى يتمكن العامل من أداء عمله بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة دون ارتكاب أخطاء وتحمل التكاليف.

فنجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكنها من تسهيل نشاط عملياتها، والتنسيق بين مختلف وظائفها الإدارية، وهذا ما يؤدي حتما إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات ورغبات زبائننا من جهة وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة أخرى.

أولاً: نتائج المتوصل إليها.

كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما سمحت هاته النتائج بتحري مدى صحة الفرضيات من عدمها وذلك من خلال النقاط الآتية :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة لدى المؤسسة مناجم الفوسفات تيسه _، وكذلك التعرف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة في عملية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك لمعايير الجودة الشاملة من دور مهم وفعال ومحوري في رفع كفاءة المورد البشري وإدارة الموارد البشرية بشكل عام بوصفها أسلوب إداري فعال في الأنشطة الإدارية و التنظيمية.

- إن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين.
- يتركز اهتمام أفراد المؤسسة على إرضاء العملاء وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة الشاملة.
- إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعني بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري.
- تهتم المؤسسة بتطوير وتنمية المورد البشري مما يعزز صورتها أمام الزبائن.

ثانياً: اختبار الفرضيات

من خلال ماسبق وبعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية و التطبيقية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ومعايير الجودة الشاملة، تم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية ومعايير الجودة الشاملة، أي انه كلما تبنت المؤسسة معايير الجودة الشاملة كلما حققت تنمية الموارد البشرية.

- تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين معايير الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية."

هذه الفرضية تم إثبات صحتها في هذا البحث لان تنمية الموارد البشرية قائمة على معايير الجودة الشاملة وتؤثر بشكل ايجابي على المؤسسة والعملاء والعاملين.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة حول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إستراتيجية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية."

هذه الفرضية تم إثبات صحتها في هذا البحث حيث تسعى المنظمات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل منظمات أو خارجها وهذا من اجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، كما تسعى المنظمات إلى تحفيز مواردها البشرية عن طريق تقديم التحفيز اللازم للعاملين مما يساهم في رفع إنتاجيتهم وأداءهم والتحسين من كفاءتهم، ويؤثر نظام الحوافز على مردودية العاملين والمنظمة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول: "يوجد التزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة مناجم الفوسفات."

هذه الفرضية تم إثبات صحتها في هذا البحث لان العلاقة التي تربط تنمية الموارد البشرية ومعايير الجودة الشاملة علاقة قوية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

1. أبوبكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثر للنشر والترجمة، 2018.
2. إسماعيل علي البيسوني، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، سنة 2008.
3. بريشان معروف جميل، تحفيز أفراد باستخدام نظرية العدالة، دار كتاب ثقافي لنشر والتوزيع.
4. بشير علاق، نظريات الاتصال: مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، سنة 2010.
5. بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين نظرية وممارسة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، سنة 2009.
6. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: مفهوم، أساسيات، شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم - الجزائر - 2019.
7. حميد الطائي بشير عباس بشير علاق، أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، سنة 2010.
8. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، والتوزيع، سوريا - دمشق، 2016.
9. رعد عبد الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، جامعة الزرقاء الأهلية، 2008.
10. راضي بهجت عطية، هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة: مفهوم فلسفة وتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
11. سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة ومداخل العمل، دار المنهج للنشر والتوزيع، كلية الاقتصاد والتجارة، 2010.
12. سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، سنة 2019.
13. صالح عورة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، سنة 1994.
14. صفوان المبيضين، عائض الاكلي، تخطيط في الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للطباعة والنشر، سنة 2019.
15. عطية محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
16. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة: معايير الايزو، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.

17. عطالله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، سنة 2015.
18. عبد عزيز محمد حر، التربية والتنمية والنهضة، شركة المطبوعات لنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، سنة 2009
19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، سنة 2005
20. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة لنشر والتوزيع، الطبعة 1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سنة 2010
21. عليا جراد، د.فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي، مجمع العلوم الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، سنة 2019
22. عطالله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، سنة 2015.
23. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة.
24. عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر.
25. كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
26. كامل عبد الملك، ثقافة التنمية: دراسة في اثر الرواسب الثقافية على التنمية المستدامة، دار مصر المحروسة، القاهرة، سنة 2008.
27. محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، سنة 2009
28. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل لنشر والطباعة، أردن، سنة 2002، ص 65،
29. محمد عبد عزيز عجمية، إيمان ناصف عطية، التنمية الاقتصادية: دراسات نظرية وتطبيقية، الإسكندرية، سنة 2000.
30. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة 1، مصر القاهرة، سنة 2013.
31. محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فعالية الموارد البشرية.
32. مهدي صالح السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري لنشر والتوزيع.
33. محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، مجموعة عربية لنشر وتدريب.
34. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين مجموعة عربية لنشر والتدريب، الطبعة 1، القاهرة، سنة 2012.

35. مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس لنشر و التوزيع، عمان، سنة 2017.
36. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، المناحل لنشر والتوزيع، سنة 2014.
37. مصطفى مصطفى كامل، نفيسه محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2018.
38. محمد يحي سالم، تنمية الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2009.
39. محمد عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للجودة والتوزيع، عمان / الأردن 2005.
40. نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية: الأسس _ النظريات _ التطبيقات العلمية، دار زهران لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، سنة 2010
41. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013-2018.
- ثانيا: المذكرات والاطروحات
1. بوبكر نعرورة، دراسة إمكانية تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو9001، (شهادة دكتوراه، قسم علوم تسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015).
2. بوقلول الهادي نلموي أمينة، مدى تأثير الحصول على شهادة الايزو9000، في أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، جامعة باجي مختار -عنابة-، 2016)
3. فلكاوي نجمة، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، سنة 2017.
4. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، سنة 2016.
5. عماد الدين عمار السلام الددقاق، تطوير إدارة الجودة تنمية الموارد البشرية بجامعتي مالانج والمحمدية، دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج، قسم علوم الإدارة التربوية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2017-2018.

6. منتهي احمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريب، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا .

7. نجم العزاوي، ياسر العدوان، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، افريل 2010.

ثالثا: المنشورات العلمية

1. بدرجة رمزي، رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصر، المجلد 2، العدد 1، الجزائر.

2. بثثة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية، مجلة فصلية أكاديمية محكمة، (المجلد الأول، العدد الثالث، سبتمبر 2019)، جامعة جيجل الجزائر.

3. بن البار موسى، شريف حمزة العلاقة بين تطبيقات الإدارة الالكترونية وآليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية الجزائرية دراسة حالة مستشفى سيدي عيسى بالمسيلة الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، سنة 2021.

4. تومي حسينة قديرة، المواصفة الدولية 18000 في المؤسسة الصناعية كبعد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

5. خانيف محمد، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية عرض استراتيجي تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر 2014_ 2019 التعاون الدولي، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، جامعة البليدة الجزائر، سنة 2020.

6. كنزة جمال، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة شعاع لدراسات الاقتصادية، (المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2019، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت، 1955، سكيكدة الجزائر) .

7. معمر رياحي، فاطمة مانع، الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة ان. سي. أ. روية نموذجا، مجلة بحوث الاقتصاد والمانجمنت، (مجلد 2، العدد 1، جوان 2021).

المواقع الالكترونية :

1. اسراء محمود، حسن خاطر، اهداف ادارة الجودة الشاملة،

<http://MAWDOO3>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. RAJAT,OBSTACLES TO IMPLEMENTING TQM, WWW.SCRIBD.COM, RETRIVED, 2010 2018 ,EDITED.

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان:

تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- " وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ونشكركم على مساهمتكم في الإجابة على العبارات المرفقة بصراحة تامة ولكم منا أسى معاني الشكر و التقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

صالح محرز

من إعداد الطالبتين:

زيترو وفاء

قدري شبيلة

السنة الجامعية: 2021 - 2022

قائمة الملاحق

المحور الديمغرافي

<input type="checkbox"/> أنثى		<input type="checkbox"/> ذكر		الجنس
<input type="checkbox"/> 15 سنة وما فوق	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	سنوات خدمة
<input type="checkbox"/> 50 سنة و فما فوق	<input type="checkbox"/> من 40-50 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى 40	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ثانوية أو ما يعادلها	المستوى العلمي
<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> مسؤول وحدة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير	المستوى الوظيفي
				اسم القسم العملي

العنوان	#	السؤال	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
تنمية الموارد البشرية	1	إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعني بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري					
	2	التكوين اداة فعالة لتنمية الموارد الشرية					
	3	اعتماد اسلوب دراسة الحالة من اجل تنمية الموارد البشرية					
	4	من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التدريب					
	5	يتم تنمية الموارد البشرية من خلال الحوافز					
	6	التمكين احدى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية					
	7	يتم تنمية المورد البشري أثناء الوظيفة					
	8	من أساليب تنمية الموارد البشرية التطبيق العملي					
	9	الموارد البشرية هي الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم					
	10	يختلف أسلوب تنمية المورد البشري حسب موضوع التنمية					
إدارة الجودة الشاملة	11	تطبيق الجودة الشاملة يعتبر كعلاج شافي لجميع المشاكل في المنظمة					
	12	قيام مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة بتطوير الرؤية و المهمة لتوفير خدمات ذات جودة					
	13	يعمل الموظفين عن قرب كفريق لتنسيق العمل و تحسين الجودة					
	14	هل تلتزم الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة					
	15	التعليم و التدريب المستمر ضرورة ملحة لتحسين و تطوير أداء المؤسسة					

قائمة الملاحق

					تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسة	16	علاقة تنمية الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة
					إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ايجابي في العمل	17	
					لدى المؤسسة ثقافة تحسين مستمر	18	
					توفير خدمات جودة جزء من ثقافة المؤسسة	19	
					يتم اعتماد التدريب و التعليم كمعيار لإدارة الجودة الشاملة	20	
					يتم تخطيط أساليب التنمية حسب معايير الجودة الشاملة	21	علاقة تنمية الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة
					تشمل تنمية وفق الجودة الشاملة كافة المستويات الإدارية	22	
					إن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين	23	
					تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية	24	
					تساهم تنمية الموارد البشرية في خلق ركائز إدارة الجودة الشاملة	25	
					انخفاض نسبة الحوادث الصناعية بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملية التنمية	26	
					تدريب الموارد البشرية على أساليب حديثة في العمل	27	
					تمنح المؤسسة فرص تكوين بشكل مستمر و دوري للأفراد	28	
					يتركز اهتمام أفراد المؤسسة على إرضاء العملاء و ذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة الشاملة	29	
					المستوى التعليمي للأفراد يسمح لهم بتطبيق التغييرات	30	

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641 ^a	,411	,393	2,89738

a. Predictors: (Constant), تنمية الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,143	1	193,143	23,007	,000 ^b
	Residual	277,029	33	8,395		
	Total	470,171	34			

a. Dependent Variable: ادارة الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), تنمية الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,768	6,399		1,839	,075
	تنمية الموارد البشرية	,720	,150	,641	4,797	,000

a. Dependent Variable: ادارة الجودة الشاملة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,505 ^a	,255	,232	4,43274

a. Predictors: (Constant), تنمية الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	221,862	1	221,862	11,291	,002 ^b
	Residual	648,424	33	19,649		
	Total	870,286	34			

a. Dependent Variable: علاقة تنمية الموارد البشرية و ادارة الجودة الشاملة:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,057	9,790		,823	,416
	تنمية الموارد البشرية	,772	,230	,505	3,360	,002

قائمة الملاحق

a. Dependent Variable: علاقة تنمية الموارد البشرية و ادارة الجودة الشاملة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، التي ارتكزت على عينة قدرت ب 35 استبانة تحليل، وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضيات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اثر إيجابي لمعايير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت _تبسه_ كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من (مشاركة العاملين، التدريب والتعليم، نظام الاتصال في المؤسسة، التركيز على المستفيدين، التزام الإدارة العليا، تصميم المنتج) في تنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، الجودة الشاملة، المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت، تبسه

abstract :

The aim of this study is to identify the overall quality standards as well as the development of human resources has relied on this study on the use of descriptive analytical approach, where the data was collected on the study tool and the questionnaire, and the study was based on a sample estimated at 35 analysis questionnaire methods of descriptive statistics were used to describe the study variables, and methods of hypothesis testing were used.

This study has found that there is a positive impact of the total quality standars in the development of human resources of the national iron and cement corporation _tebessa_(share of employees, training and education, the organization s connection system, focus on the outsiders, high management committee, product design) human resources development.

Keywords: human resources, comprehensive quality, economic company, national iron and cement corporation, tebessa