



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة-

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية

دراسة ميدانية: مركب منجمي لانتاج الفوسفات بجبل العنق - بئر العاتر-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الأستاذ:

توايحية رابح

إعداد الطالبين

- بن نجوع محمد رفيق

- هادفي زكريا

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حداد نصر الدين	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
توايحية رابح	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقرر
عيساوي الساسي	أستاذ مساعد - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سَمُوكًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْجِبَالَ أَوْتَادًا
وَالَّذِي سَخَّرَ
لَهُمْ رِجَالَهُمْ
فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ
وَالَّذِي جَعَلَ
لَهُمُ الْوَسِيلَ
بَيْنَ يَدَيْهِ
وَالَّذِي جَعَلَ
لَهُمُ الْبَحْرَيْنِ
بَيْنَ يَدَيْهِ
وَالَّذِي جَعَلَ
لَهُمُ الْوَسِيلَ
بَيْنَ يَدَيْهِ
وَالَّذِي جَعَلَ
لَهُمُ الْبَحْرَيْنِ
بَيْنَ يَدَيْهِ
وَالَّذِي جَعَلَ
لَهُمُ الْوَسِيلَ
بَيْنَ يَدَيْهِ

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى الذي أماننا على إتمام هذا العمل العلمي المتواضع وحمدا لله الذي به تتم الزعم.

أما بعد نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرفه توابحية رابع لأرائه السديدة وتوجيهاته المفيدة ونصائحه القيمة في إثراء هذا العمل. حتى وإن كانت الظروف صعبة وغير مواتمة في ظل ما تمر به البلاد من هذا الوباء العالمي، إلا أنه كان معنا بالدقيقة. و نبلغ شكرنا وعرفاننا إلى جميع الأساتذة الكرام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة تبسة الذين كان لهم الفضل في وصولنا اليوم إلى هذه المرحلة من الدراسة. كما نشكر أيضا جميع العمال لإدارة صوميفوس جبل العنق بئر العاتر على تعاونهم معنا وتشجيعهم لهذا العمل العلمي.

ونخص بالذكر كل من ساهم معنا في إتمام عملنا هذا من قريب أو من بعيد، والذين كانوا لنا بمثابة السند في الدعم والتشجيع.

الفقه برس العام



الصفحة	المحتوى
/	إهداء
/	شكر و عرفان
/	الفهرس العام
/	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
3	1- الإشكالية
5	2- أهداف الدراسة
5	3- أهمية الدراسة
5	4- الفرضيات
5	5- أسباب الدراسة
6	6- تحديد المفاهيم
7	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة
11	المطلب الأول: ماهية الجودة
15	المطلب الثاني: الجودة الشاملة
17	المطلب الثالث: سياسة الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني: الجودة الشاملة بين الجوائز والسيرورة ونظام تطبيقها
19	المطلب الأول: جوائز الجودة
20	المطلب الثاني: سيرورة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
20	(1) الشروط الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة
20	(2) خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تقييم برنامج تطبيقها

22	(1) صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	(2) تقييم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
24	المبحث الثالث: عموميات عن إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الأول: عموميات في إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثاني: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	خلاصة
الفصل الثالث: الموارد البشرية بين المفهوم والأداء	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
35	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
36	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية
37	المطلب الثالث: مصادر الحصول على الموارد البشرية
43	المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية
44	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
44	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
44	(1) أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية
46	(2) أهمية إدارة الموارد البشرية
47	(3) أهداف إدارة الموارد البشرية
48	(4) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
49	(5) تنظيم إدارة الموارد البشرية
53	(6) التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
55	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
57	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
59	المبحث الثالث: الموارد البشرية بين الأداء والتقييم
59	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
60	المطلب الثاني: عناصر أداء المورد البشري
61	المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

62	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء
63	المطلب الخامس: أهمية تقييم الأداء
64	المطلب السادس: تقييم الأداء في المؤسسة
65	خلاصة
الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة لحالة الشركة الوطنية للحديد والفسفات	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
68	المطلب الأول: التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة
70	المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن إدارة الجودة الشاملة
72	المبحث الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية للحديد والفسفات «Ferphos»
72	المطلب الأول: تقديم عام للشركة
77	المطلب الثاني: تقييم العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة
79	خلاصة
الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
81	تحليل وعرض البيانات
96	تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
98	خاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
77	مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة	01
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
82	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	03
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	04
84	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
85	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	06
86	عرض نتائج المحور الثاني: تعتبر كل من ادارة الجودة الشاملة و الموارد البشرية عنصرا أساسيين يتسمان بالمجموعة من الخصائص التي يميزها عن باقي العناصر	07
87	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	08

الصفحة	الشكل	الرقم
38	مصادر الحصول على الموارد البشرية	01
52	التنظيم المصنوفي	02
54	موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم	03
76	الهيكل التنظيمي للشركة	04
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
82	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	06
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	07
84	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	08
85	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	09
86	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10

مكتبة



مقدمة:

إن التكيف مع التحولات والتغيرات المتسارعة التي أتت على ميادين علم اجتماع التنظيمي، سواء على مستوى محلي أو عالمي بغرض الاستجابة الحقيقية لمختلف متطلبات هذا التغيير عن طريق آليات مختلفة، ومن بين بعض الآليات نذكر المداخل الإدارية الحديثة، التي تطور مستوى أي مؤسسة، وترتقي بها إلى مستوى عالمي تتجاوز و تتحدى بسياساتها أي ظاهرة ناجمة عن العولمة ومخلفاتها.

ولعل أبرز هذه المداخل مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي كان سببا في تطور المؤسسات وارتقائها إلى مستويات تنافسية.

وركزنا على عنصر في غاية الأهمية و هو: الموارد البشرية التي تعد العمود الفقري لفلسفة كاملة لبناء الإنسان قبل الإنتاج، وهذا الأخير هو المحدد الأساسي لتحقيق هدف المؤسسة.

إن رؤية المتفرج لمراحل تطور هذا المدخل يلاحظ لا محالة للبناء المترابط بين هذين المفهومين الرئيسيين اللذان يعدان لب المؤسسة، فانطلاقا من هذه الفكرة المتمثلة في الجودة المتعلقة بالمنتج تحول التفكير إلى كيفية المحافظة على الجودة في عملية الإنتاج ثم إلى الرقابة و الفحص وصولا على كل العمليات الإدارية. وبالتالي الرقي بالمؤسسة .

ومن هنا ومن هذا المنطلق تم تركيزنا على هذين الموضوعين ألا وهما الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية لما إحتويا على أهمية في مجال السوسيو تنظيمي، وهذا إنطلاقا من مجموعة من المرتكزات النظرية والأسس والإجراءات المنهجية للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة منطقية وواقعية ومحاولة من للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول:

يتمثل الفصل الأول في الإطار العام للدراسة وقد خصصناه لعرض كل ما يتعلق بالجوانب المنهجية و المفاهيمية لإجراءات الدراسة الميدانية .

أما الفصل الثاني فقد خصص للمتغير التابع، وكان بعنوان الموارد البشرية بين المفهوم والأداء وقد إشتملت على ثلاث مباحث.

إضافة للفصل الثالث والذي بعنوان إدارة الجودة الشاملة، وقد إشتملت على ثلاث مباحث.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة



1- الإشكالية:

إن الإنسان يحاول أن يواصل في البحث والاكتشاف لمعرفة نواحي الحياة، لتحقيق الأفضل في جميع الميادين، مما يسود العالم اليوم صراع اقتصادي ويتمثل في المنافسة للفوز بالأسواق الدولية للمنتجات ومن المؤكد أن البقاء والدوام سيكون من نصيب المؤسسات والشركات التي تمنح المنتجات ذات جودة عالية فالجودة هي الغاية التي تسعى إليها الشركات لتطبيقها في مختلف مجالات العمل وهي في وقتنا الحالي الشغل الشاغل لأغلب قطاعات الأعمال والصناعة.

وبفعل التطورات المحيطة بالزبون أدت إلى التأثير عليه مما نجم عنه تغيير أدواقه واحتياجاته وذلك بعدما أصبح بإمكانه معرفة مختلف منتجات مجالات دول العالم والخصائص التي تتميز بها، سواء ما تعلق بالسعر أو النوعية أو الجودة والمنافع التي تقدمها وذلك من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة من وسائل اتصال وإعلام وخصوصاً شبكة الإنترنت، وبالتالي أصبح الزبون يفاضل بين منتجات ذات جودة عالية وهذا يعني أنه يجب الاهتمام أكثر بجانب الجودة في المنتجات مما دفع بالباحثين بالبحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة وإدارة الجودة.

لقد تطور مفهوم الجودة منذ القدم إلى وقتنا الحالي من جودة المنتج النهائي إلى نظام الجودة الشاملة الذي يحتوي على الإجراءات والتعليمات للقيام بأنشطة الشركة المختلفة بشتى أنواع الطرق للحصول على منتج أو خدمة عالية ومماثلة مع المواصفات والقياسية العالمية وعليه فإن الجودة الشاملة تسمى مسؤولية الجميع لتحقيق الجودة المرادة.

وظهرت بعد ذلك وظيفة تأكيد الجودة والتي تعمل على ضمان الجودة ومتابعتها كما تهتم بالزبائن وحسن الاستقبال ومساعدتهم والقيام بالتصحيحات اللازمة وفي وقت واحد ظهرت منظمة عالمية تهتم بالتأكد وضمان الجودة وذلك من خلال إصدارها لمجموعة من المعايير والشروط أو المبادئ خاصة بوظائف المنظمة، وإذا تم تطبيقها من طرف المنظمات تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها تتميز بمواصفات عالمية الجودة.

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

كما يعتبر المورد البشري الرهان الأكبر الذي تقع على عاتقه مسؤولية بذل الجهد المطلوب لتحقيق أعلى مستويات الأداء بأكثر دقة وفعالية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال مدخل الجودة الشاملة التي تولي أهمية قصوى للموارد البشرية بالتركيز على كل العمليات التي تنظم مهامها في المنظمات و بالرغم من وضوح هذه الرؤية لإدارة الموارد البشرية في عصرنا هذا إلا أنها لم تتشكل من العدم كما ان العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و ادارة الموارد البشرية كلاهما يسعون الى تكثيف نشاط الشخص القائم على عمل او منظمة وتهدف الى تأصيل مبادئه وترابط أفكاره وانجاز مهماته بالشكل المطلوب وتعزيز روح النشاط و الاخوة والتعاون بين الأفراد وجعلها محورا للرقى و التعامل في الكثير من مجالاتها و تكثيفه واستمرارية عمله

ومن هنا تم تناول الموضوع انطلاقا من التساؤل المركزي الذي مفاده :

"ما هي متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة صوميفوس

." Somiphos

وللاجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

الاسئلة الفرعية:

- ما هي متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما المكانة التي يحظى بها المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- محاولة معرفة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة صوميفوس

Somiphos

2- محاولة معرفة متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة

3- محاولة معرفة المكانة التي يحظى بها المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة.

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في إبراز أهمية العنصر البشري وما توصلت إليه الأبحاث والتطبيقات الخاصة بإدارته، كما تعود أهمية الدراسة لكونها تتطرق لموضع مهم في الوقت الحاضر وجديد نسبيا ويعد من أسس التطوير والتقدم وهو ما يطلق عليه "إدارة الجودة الشاملة" الذي أقل ما يقال عنه أنه يهدف إلى الترويج التحسين في كل شيء لاسيما نحن نعيش في عصر أصبحت فيه الجودة ضرورة ملحة من أجل البقاء في سوق المنافسة الشرسة، خاصة بعد توصل البلدان المتقدمة إلى هذه الأساليب الإدارية وإثبات نجاحها بعد التطبيق، كذا اعتمادها لمعايير دولية لمطابقة الجودة وبالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة وخاصة كونها تناقش هذا المفهوم، وتعتبر بمثابة تقديم حلول ومناهج يمكن للمنظمات انتهاجها خاصة دول العالم الثالث وبما فيها الجزائر.

4- أسباب الدراسة:

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى الدوافع والمبررات التالية:

- طبيعة التخصص العلمي "تنظيم وعمل" حيث أن كلا من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الجودة.
- حداثة الموضوع، لاسيما فيما يتعلق بعنصر تحقيق الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية ومحاولة المحافظة عليها في ظل التغيرات السريعة.
- الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا منا بأهميته وكذا ميولنا إلى الاهتمام الشديد بإدارة الجودة الشاملة.

5- تحديد المفاهيم:

الإدارة لغة: أدار، يدير ومعناه خدمة أو مساعدة الآخرين¹.

اصطلاحاً: حسب النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة².

الجودة لغة: أصلها جود، وجاد الشيء جوده وصار جيداً وأحدث الشيء فجاءً والتجويد مثله وقد جاد جوده³.

اصطلاحاً: الجودة تعني النوعية والقيمة بدرجة عالية للمنتج إلا أنه لم يشر إلى مدى تحقيق هذه النوعية لرضا الزبون.

(3) الجودة الشاملة: دمج إيجابي للمبادئ المتعلقة بجودة المنتج والخدمة والعمليات مع مبادئ توكيد الجودة والتركيز على التحسين المستمر ويكون ذلك بمشاركة كل أعضاء المنظمات من أجل ضمان الجودة.

(4) إدارة الجودة الشاملة: المدخل الإداري الأكثر نجاعة في تحقيق جميع أطراف العمليات التسييرية والإنتاجية والتنظيمية، بل الأكثر حرصاً على بقاء واستمرار المنظمات وذلك بالاستثمار في الوسائل المتاحة دون هدر أو تفريط.

(5) التسيير: مجموعة من الميكانيزمات والآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منطقة ما بما يخدم أهدافها.

(6) الموارد البشرية: تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

الدراسات السابقة:

دراسة حبشي فتيحة (إدارة الجودة الشاملة): أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية سنة

2006 - 2007: دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج بقسنطينة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على

مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة (لرمال) لصناعة الأدوية بقسنطينة وبقية العاملين بطبيعة وأهمية مفهوم

¹-عبد الهادي الجوهري: 2008: 07

²- زيد منير عبوي 2014: 15

³-جمال الدين ابن منظور، ص 72.

إدارة الجودة الشاملة، وقد إستعانة الباحثة بمجموعة من المؤشرات التنظيمية هي كالتالي: القيادة ودور الإدارة، التوجه بالعمل، التعاون وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، نظم التعليم والتدريب، نظام الحوافز والأجور، القياس وتقييم الأداء، الإبتكار والتجديد، الإتصال والتحسين المستمر، وقد طبقت إستبياننا مكونا من 30 سؤال على عينة تقدر بـ 99 عامل من أصل 197 موظفا ، وتوصلت الباحثة بعد الدراسة الميدانية إلى نتائج أهمها:

- عدم ملاءمة التعاون وحل المشكلات السائدة في الوحدة مع التعاون المطلوب لإدارة الجودة الشاملة.
- الوحدة في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة، فالإدارة تعتمد على سلطتها في إتخاذ القرارات ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم وكفاءاتهم.
- غياب الإهتمام بمكافأة العمل المتميز وترقية المتميز في الأداء.
- سلبية عنصر المشاركة والعمل الجماعي في الثقافة التنظيمية للوحدة
- الترقية في الوحدة ترتبط بالأقدمية ولا ترتبط بالأداء.
- إن الوحدة غير مهياًة حالياً لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.

التعقيب على الدراسة:

لقد إستفادت الباحثة في هذه الدراسة كثيرا سواء كان ذلك من الناحية المنهجية أو من زاوية صياغة عبارات الإستبيان، خاصة وأنها تشترك في الكثير من الموجهات النظرية والميدانية مع دراستنا الحالية، وقد حاولن قدر الإمكان الإبتعاد عن الأحكام المسبقة خاصة وأن نتائج هذه الدراسة مخيبة لفرضياتها، وهو ما يعكس الحالة العامة من البؤس التنظيمي الذي تعيشه مؤسساتنا الوطنية بشكل عام.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: دراسة بوخلوة باديس: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية

الفصل الأول:

إدارة الجودة الشاملة



تمهيد:

أدى الاهتمام المتزايد بالجودة وبالنتائج التي تحققها إلى اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية وغير المتكاملة أي أن التركيز على جودة العنصر أو مراحل العملية الإنتاجية لا يحقق المستوى المطلوب والأمثل من الجودة في المخرجات والذي تسعى المنظمة لبلوغه لتضمن رضا زبائنها والتميز، وبذلك أصبح الأمر يستدعي إيجاد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر ومراحل الإنتاج ويكامل بينهما، وثم التوصل إلى ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

ويتخصص هذا الفصل للتعريف بإدارة الجودة الشاملة وتقديم بعض التفاصيل الخاصة بها، وعليه

سندرس في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة

المبحث الثاني: عموميات عن إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة

باتت الجودة الشاملة ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفا استراتيجيا له قدر عال من الاهتمام وأصبحت الجودة جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسات خاصة تلك التي نجد في تطبيقها طريقا للنمو والاستمرار والتطور.

المطلب الأول: ماهية الجودة

1- مفهوم الجودة:

إن للجودة معان كثيرة وقد يختلف مفهومها من شخص لآخر وليس بالضرورة أن تعني الأفضل أو الأحسن.

وفي ضوء ذلك قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة وأهمها ما يلي¹:

* **عرّف Juran الجودة بأنها:** مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.

* **عرّف Crosby الجودة بأنها:** "المطابقة مع المتطلبات" وأكدت بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة.

* **فيما عرّفت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) الجودة بأنها:** "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا".

هناك من يميز ثلاث أبعاد للجودة وتتمثل في²:

* **جودة التصميم:** ويقصد بها توفر المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة.

* **جودة المطابقة:** ويقصد بها مطابقة السلع أو الخدمة لمواصفات التصميم وخلوها من العيوب والأعطال.

* **جودة الأداء:** يقصد بها قدرة المنتج على الأداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة³.

¹ - محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 34.

² - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، 1999، ص ص 09، 10.

³ - محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 34.

2- نشأة وتطور الجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصبا في البحث على تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر¹.

وفي سنة 1955م ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع يشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءا من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد تسويقه بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي.

وقد كان من المتأثرين بهذه الفلسفة Feigenbaum سنة 1961م حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولا، ولقد ثبتت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة.

وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من تبني مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية².

03- تكاليف الجودة:

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف، والتي يعبر عنها باللاجودة والتي تعرف على أنها: "نقص أداء المنتج عن متطلبات

¹ - نفس المرجع، ص 35.

² - محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 35.

الزبون من وجهة النظر التسويقية، وهي عدم قدرة المنتج على إشباع الحاجات والرغبات من وجهة نظر المستهلك، بينما تعني عدم مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها عند تصميمه من وجهة نظر المنتج¹.

وتؤدي اللاجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها²:

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- كثرة شكاوي الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بالتعويض.
- اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية حجم تكاليف الإنتاج.
- تأثر سمعة المؤسسة.

ونظرا لهذه الآثار السلبية لللاجودة كان لابد على المؤسسة تفاديها من أجل تخفيض التكاليف الناجمة عنها وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة، هاته الأخيرة التي يتم تصنيفها إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي³:

04- تكاليف الإخفاق أو الفشل:

تشمل تكاليف أخطاء الإنتاج الموجودة سواء أكان ذلك في أجزاء المنتج تحت التصنيع، أو في المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه، حيث أن استبعاد أجزاء المنتج التي يوجد فيها عيوب أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة، لابد أن يكون له تكلفة قد تكون نتيجة لفشل داخلي أو لفشل خارجي، وقد تتمثل كذلك في خسارة الوقت، والمواد الأولية واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري وغير ذلك.

* **تكاليف القياس:** تشمل تكاليف الفحص أو التفتيش أو الاختبار بالإضافة إلى نفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى الزبون دون عيوب من قبيل: الأجور، الوقت، آلات القياس والمخابرة وغيرها.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 22.

² - مأمون الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 43.

³ - عبد الغني تغلايت، تأثير الصيانة على تكاليف اللاجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003، ص 10.

* **تكاليف الوقاية:** تشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل وقوعها مثال: نفقات أنظمة تخطيط الرقابة والتدريب ومراجعة وتدقيق وتصميم السلعة بشكل مستمر وذلك للقضاء على احتمالية حدوث الأخطاء في العمل المصنعي.

04- أهمية الجودة:

تظهر أهمية الجودة من خلال: المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جزاء اهتمامها وتحقيقها للجودة نذكر منها¹:

- زيادة شكاوي الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم و رغباتهم.
- تأثير سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة نذكر منها²:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

05- جوائز الجودة³:

نستعرض فيما يلي الجوائز العالمية للجودة، حيث أنها تلقى قبولا عاما في التطبيق الفعلي بمعظم المنظمات العالمية:

* **جائزة ديمنج اليابانية للجودة:** بدأت وبشكل رسمي من اتحاد المسلمين والعلماء اليابانيين في عام 1951 وذلك تقديرا لمساهمات د. ديمنج في تطوير الصناعة اليابانية وأصبحت اليابان منذ ذلك الوقت الدولة الأولى في مجال منح جائزة الجودة.

¹ - زيد منير عيوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 45.

² - مأمون الداركة، مرجع سابق، ص 53.

³ - زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 103.

* **جائزة بالدريج الأمريكية للجودة:** وضعت الولايات المتحدة الأمريكية جائزتها في منتصف عام 1980 وسميت تلك الجائزة باسم مالكولم بالدريج وذلك تكريماً لآخر رئيس لغرفة التجارة الأمريكية في ذلك الوقت.

* **الجائزة الأوروبية للجودة:** تأسست بعد اتحاد أربعة عشر دولة أوروبية وذلك استجابة للزيادة المضطربة في الاهتمام بالجودة كاستراتيجية للبقاء في ظل المنافسة الحادة.

المطلب الثاني: الجودة الشاملة

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، أصبحت فكرة الجودة لا تقتصر على المنتج فقط، بل طالت جميع النشاطات ذات التأثير على العملية الإنتاجية وبالأخص على المنتج، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة.

01- تعريف الجودة الشاملة:

تعرف بأنها "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب¹.

كما تعرف الجودة الشاملة بأنها: "جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلكة².

02- أسباب نشأة الجودة الشاملة:

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة واعتمادها من قبل المؤسسات وهناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية:

* **المتغيرات الداخلية:** حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لا بد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان.

- خدمة الزبون والمستهلك.

- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

* **المتغيرات الخارجية:** وتتمثل في تغيرات عديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 35.

² - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 11.

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية للمؤسسات.
- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية.

03- أهداف الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسة انطلاقاً من الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي نلخصها في ما يلي¹:

- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقاً لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
- **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات والحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
- **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العامة:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.

04- مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة :

إن نجاح الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن والتي نذكر منها²:

* **المطابقة:** ويقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومن خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

* **الوقاية:** وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء وتكشفها.

* **القياس:** ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 12.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 36.

* **الإتقان (الامتياز، الجودة):** وهي البحث والسعي لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، أما بالنسبة للشروط التي يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها¹:

- دراسة وضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.
- اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.
- مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أية مشكلة تتعرض لها المؤسسة أي جعل الأفراد مسؤولين في كل المستويات.
- الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.

المطلب الثالث: سياسة الجودة الشاملة

يعرف كوستين سياسة الجودة بأنها النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة وبين الأجهزة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات المتحدة الأمر يكية واليابان.

ويرى كوستين أيضا أن سياسة الجودة الشاملة تمثل نظاما إنسانيا بنائيا يحدد المشاركة العريضة للمنظمة في تخطيط وإجاز عملية تحسين مستمرة تفوق توقعات الزبون، وتتكون هذه السياسات من ثلاثة عناصر هي:

01* التخطيط في المعرفة العلمية (الاختراق):

ويتمثل عرض هذا التخطيط بتوضيح الرؤيا المتعلقة بالمدى الذي يميل إليه والاتجاه الذي ستملكه المؤسسة خلال العشر سنوات القادمة وتتيح هذه الرؤيا للمؤسسة التعرف والتركيز على الجوانب المهمة للخدمة كما يتضمن تطويرا هاما للمناهج والسبل التي يمكن من خلالها إنجاز بعض من جوانب الاختراق في المعرفة العلمية، وتحسين الجودة الرئيسية وعندها تساهم جميع المستويات للمؤسسات في تطوير التخطيط.

02* **الإدارة اليومية:** يوضح هذا النظام للناس ما ينبغي عليهم شخصيا القيام به، وما الذي يجب عليهم قياسه وضبطه للحفاظ على سير المؤسسة سيرا سلسا، كما يساعدهم على تحديد وفهم العمليات التي يستخدمونها أثناء الخدمة اللازمة في تغطية حاجيات الزبائن وتوقعاتهم، وإذا أمكن فهم هذه العمليات فإن

¹ - نفس المرجع، ص 37.

الأفراد والإدارات سيتمكنون من تطويرها بصورة مستمرة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تشكيل فرق متخصصة في حل المصاعب والعقبات وإيجاد الحلول لها، وتوفير الانضباطية المستمرة لعملية التطوير.

03* سياسة التفاعل الوظيفي: ويقصد بها دمج فعالية الفريق عبر الأقسام والدوائر لإجراء أهداف المؤسسة وبوصفها الآلية التي تساعد على إزالة الحواجز بين الأقسام والدوائر من خلال سياسة التفاعل الوظيفي يستطيع القادة من ذوي المستويات العليا ضمان عمل جميع الأقسام بشكل جماعي من أجل مصلحة المؤسسة، أو من شأن هذا النظام أن يؤدي المؤسسة إلى الإصغاء للمستفيد والتعرف إلى احتياجاته وضم هذه الاحتياجات إلى مرحلة من مراحل عمل المؤسسة.

وبذلك قد أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من العديد، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو تسيير الجودة الشاملة¹.

¹- نفس المرجع، ص 38.

المبحث الثاني: الجودة الشاملة بين الجوائز والسيرورة ونظام تطبيقها

المطلب الأول: جوائز الجودة

نستعرض فيما يلي الجوائز العالمية للجودة، حيث تلقى قبولا عاما في التطبيق الفعلي بمعظم المنظمات العالمية¹:

جائزة ديمنج اليابانية للجودة: بدأت وبشكل رسمي بإيعاز من اتحاد المساهمين والعلماء اليابانيين في عام 1951م، وذلك تقديرا لمساهمات د. ديمنج في تطوير الصناعة اليابانية، وأصبحت اليابان منذ ذلك الوقت الدولة الأولى في مجال منح جائزة بالجودة.

جائزة بالدريج الأمريكية للجودة: وضعت الولايات المتحدة الأمريكية جائزتها في منتصف عام 1980م، وسميت تلك الجائزة باسم مالكولم بالدريج، وذلك تكريما لآخر رئيس لغرفة التجارة الأمريكية في ذلك الوقت.

الجائزة الأوروبية للجودة: تأسست بعد اتحاد أربعة عشر دولة أوروبية وذلك لتشكيل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وذلك في عام 1988م، وكان ذلك استجابة للزيادة المضطربة في الاهتمام بالجودة كإستراتيجية للبقاء في ظل المنافسة الحادة.

وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق الجودة الشاملة.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 103.

المطلب الثاني: سيرورة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

(1) الشروط الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة:

- من الصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون أن يتوفر لها عدد من الشروط اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد حدد الباحثون مجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي¹:
- اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بحتمية وأهمية تطبيق إدارة الجودة.
 - يجب أن تنصب كل الجهود لخدمة العميل وإشباع حاجاته حتى ولو أدى ذلك إلى عدم تحقيق أرباح على المدى القصير.
 - ضرورة توفير قاعدة معلومات فعالة، وأن تحظى باهتمام الإدارة وأن تعامل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، نظرا للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وعلى نظام المعلومات أن لا يتكيف معها، وإنما يتتبا بها.
 - الاعتماد على المشاركة الفعالة من طرف كل أفراد المؤسسة، وإتاحة الفرصة أمام كل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر حول إمكانية التجديد.
 - التدريب المستمر لجميع العاملين، خصوصا فيما يتعلق بفهم النظام واستيعابه في شكله الإجمالي، وكذا فهم معايير الجودة المطلوبة وأساليب الإشراف وتقييم الأداء.
 - المراجعة الشاملة لتنظيم المؤسسة، وربما يستدعي الأفراد وإعادة تنظيم الهيكلية.

(2) خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتم بالوضوح والتسلسل لخطوات تطبيقه، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي²:

- الخطوة الأولى: اقتناع الإدارة العليا بتلبية إدارة الجودة الشاملة:** وتشمل هذه الخطوة:
- الإحساس بالحاجة لتلبية هذا المفهوم.
 - الاقتناع بأن مستقبل المنظمة مرهون بالقدرة على التغيير والتطوير.
 - تهيئة وتدريب إطارات الإدارة العليا.
 - نقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمستويات الإدارية.

¹ - محمد الحملاوي وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 1998، ص 135.

² - عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 1997، ص ص 395-396.

- الدعم المستمر من الإدارة العليا للبرنامج.

الخطوة الثانية: تهيئة مناخ العمل: من خلال:

- توعية العاملين بمزايا الجودة وتوضيح مفاهيمها وأدوارهم.
- تنمية روح العمل والمشاركة ومقاومة الشعور بالخوف من التغيير.
- دراسة عميقة للموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاح البرنامج.
- اختيار الهيئة الاستثمارية الخارجية التي تساعد في تصميم البرنامج وإدارته.

الخطوة الثالثة: تخطيط البرنامج: ويشمل:

- تحديد مجالات العمل.
- وضع الجدول الزمني للبرنامج.
- وضع الموازنة التقديرية للبرنامج.
- تكوين فرق العمل.

الخطوة الرابعة: التقييم والمراجعة:

- مراجعة الأنظمة والإجراءات المطبقة في المؤسسة وتحليلها، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.
- وفي هذه المرحلة يجب أن تطرح التساؤلات الآتية على الإدارة العليا: أين نحن الآن؟ ما هي رسالتنا؟ توجيهنا، أهدافنا وسياستنا؟ مركزنا المالي التنافسي؟ ما هي سبل تحسين الجودة في مؤسستنا حالياً؟ ما هي علاقتنا مع العملاء؟.

الخطوة الخامسة: الإعداد للتنفيذ من خلال:

- الصيانة النهائية لتوجيه الإدارة.
- إعداد برنامج للمشاركة في الحلقات والمؤتمرات والندوات التدريبية.
- إصدار الأدلة، مثل: دليل التنظيم، دليل الإجراءات، دليل التدريب، دليل التفويض، ... إلخ.
- إعداد نظام المعلومات.
- الاتفاق على البرنامج الزمني للتطبيق¹.
- التقدم لاعتماد الجهات الدولية واستصدار الشهادات.

¹-مرجع نفسه، ص 397.

الخطوة السادسة: التدريب على التطبيق: وذلك بـ:

- اعتماد البرامج التدريبية لشرح وتفسير النظم لكل العاملين في المؤسسة.
- إعداد فرق العمل وحلقات الجودة وتنمية روح المشاركة.
- استخدام مخرجات الدورات التدريبية كمدخلات للتصحيح والتحسين.

الخطوة السابعة: التطبيق:

- بدأ تطبيق كل ما تم إعداده في الخطوة الخامسة.
- مناقشة المشكلات حسب الأولوية وتقديم المقترحات.
- نشر المعلومات وتبادل الخبرات.

الخطوة الثامنة: المتابعة والتقييم: وتشمل هذه الخطوة:

- جمع المعلومات وتحليل نقاط القوة والضعف.
- مناقشة وإعلان النتائج مع كل الأفراد.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تقييم برنامج تطبيقها

(1) صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وذلك راجع إلى الصفات الأساسية التي تتميز بها إدارة الجودة الشاملة المطبقة في منظمة عن أخرى، ومن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:
- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمنظمة.
 - عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج الجودة الشاملة، إذ لابد من مشاركة كافة أفراد المنظمة لإنجاح هذا البرنامج.
 - تركيز المنظمة في تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
 - مقاومة التعبير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، لأن برنامج تحسين الجودة يستدعي تغيير تام في ثقافة وطرق العمل في المنظمة.

¹ - عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص

- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال الجودة الشاملة.
 - الوقت الطويل الذي تستغرقه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى العزوف عن استكمال برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
 - عدم توفر الأنظمة الفعالة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة.
- (2) تقييم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:**

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن حصرها في النقاط التالية¹:
- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية التي يحتاجها الزبون.
 - يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
 - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع، وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون.
 - التركيز المستمر على تحسين العملية، من خلال التركيز على كامل العمليات التي تقوم بها المؤسسة إلى غاية المخرجات أو النتائج، فهي تعد مسألة في غاية الأهمية.
 - زيادة الكفاءة من خلال تقليص الأخطاء والمشاكل المتعلقة بالزبائن.
 - زيادة الحصة السوقية، والاتجاه أكثر نحو الخارج.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 68.

المبحث الثالث: عموميات عن إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هاته الأخيرة من التركيز على جودة المواصفات للسلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركز على جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة، باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه كل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: عموميات في إدارة الجودة الشاملة

01- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

اختلفت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة لما تكتسبه من أهمية بالغة، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها.

*عرفها معهد الجودة الفدرالي أنها: "منهج تطبيقي شامل، يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسن المستمر في العمليات وخدمة المنظمة¹.
*هناك من يعرفها على أنها: ملاءمة المنتج للمستخدم أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

* وقد أعطى الدكتور "أحمد سيد مصطفى" النموذج التالي لإدارة الجودة الشاملة :

- الإدارة تهيئة وإدارة الموارد والظروف المؤدية إلى بلوغ الجودة الشاملة.

- الجودة: الوفاء بتوقعات العملاء.

- الشاملة تشمل جهود الجودة كل قطاع وإدارة وقسم وفرد.

كما قام بإعطاء تعريف لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطوير علمي لتطوير المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر، وتدريب العاملين والعمل الفريقي، وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل".

02- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في إبراز النقاط التالية²:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 36.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص 15.

- زيادة الربحية: وذلك من خلال القيام بالأشياء الصحيحة ومن أول مرة، وتقليل عدد ونوع الأخطاء وعدم إعادة الأعمال.
 - حصر شكاوي العملاء وتقييمها وذلك بإرضاء وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بأعلى جودة وأقل تكاليف، مثلاً: في الشركات الأوروبية عام 1984 كانت نسبة الشكاوي تقدر بـ 14% وانخفضت إلى 0.9% عام 1988.
 - تقوية المركز التنافسي: من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وفق متطلبات العميل والسعر الجيد وفي الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى كسب رضاه وثقته وبالتالي تحقيق التميز على المنافسين.
 - زيادة الفعالية التنظيمية: تعزز إدارة الجودة الشاملة قدراً أكبر من العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات والشركات أكبر تجمع للعاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.
 - البقاء والاستمرار: وذلك بالمحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين المستمر وكذا التعليم والتدريب والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- 03- الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:**

توجد مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي:

- إن النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة يشمل الأنشطة التالية:
- * اختبار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
- * كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.
- * الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
- إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.
- إن إدارة الجودة تطبق في المنتجات والشركات الصناعية والخدمية.¹
- إن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستواها هو قرار إستراتيجي.
- إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب يعتبر من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد التنظيم.

¹ - علي السامي، المرجع السابق، ص 16

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تشمل إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:
- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمتها إلى مواصفات للتصميم قابل للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفقد.
- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجياتها.
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
- تلبية متطلبات الزبائن (تحقيق رضا العميل).
- زيادة الفعالية التنظيمية.

05- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يستند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة أو يبني على مجموعة من الأسس والمرتكزات، نذكر

منها²:

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاته.
 - الزبون والمستهلك هما محور أساس المؤسسة.
 - الزبون هو الذي يحدد الجودة.
 - الجودة مسؤولية أفراد المؤسسة وشاملة لجميع أجزائها.
 - ترابط وتكامل العمليات والإجراءات.
 - التحسين المستمر لكل العمليات.
 - تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة.
 - الجودة مصدر للميزة التنافسية.
- لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه يجب أن تدعم بمجموعة من المبادئ نذكر منها³:

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 16.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 217.

³ - عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 107.

- الاعتماد على الاتصالات والتعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف وتدريبهم على الطرق وأدوات الجودة.
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة.
- إتباع أساليب فعالة للإشراف على التدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة.
- التركيز على العمليات والنتائج معا اي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج.
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن هناك عددا من النماذج الرائدة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد، وفيما يلي شرح لأهم نماذج إدارة الجودة الشاملة.

01- نموذج إدوارد ديمينج:

يشمل نموذج ديمينج 14 مبدأ وهي¹:

- 1- تبني المؤسسة فلسفة الجودة (السلعة أو الخدمة) من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستقرار.
- 2- تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
- 3- تحسين العلاقة مع الموردين ليس من أجل الحصول على أرخص الأسعار، لأن الموردين خير معين للمنظمة في توفير الجودة للمنتجات وتحسينها باستمرار.
- 4- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين لجميع العاملين.
- 5- اتخاذ سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المقدمة وليس التقييم على الكم.
- 6- تنمية الصفات القيادية لدى المديرين حيث يقول أن 85% من أخطاء الإنتاج تقع على الفائدة.
- 7- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
- 8- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
- 9- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها.
- 10- التركيز على عملية التطوير الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 218.

- 11- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- 12- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي.
- 13- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليس شعارات.

02- نماذج جوزيف جوران:

أهمها ما يلي¹:

- 1- العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك، حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة.
- 2- تحقيق رضا العميل من خلال:
 - تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق.
 - ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل.
- 3- تتألف الجودة من شقين:
 - الجودة الداخلية تتعلق بالعميل الداخلي.
 - الجودة الخارجية تتعلق بالعميل الخارجي.
- 4- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.
- 5- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:
 - تكاليف الفشل.
 - تكاليف القياس.
 - تكاليف الحماية.
- 6- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:
 - تحفيز جيد من أجل تحقيق مستوى عال من الجودة.
 - رقابة فعالة على الجودة.
 - تحسين مستمر للجودة.

¹ - زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 89.

03- نموذج مالكوم بالدريج:

يقوم هذا النموذج على 07 مبادئ وهي¹:

- 1- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.
- 2- ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على العناصر التالية:
 - أهداف استراتيجية بعيدة المدى.
 - ثقافة تنظيمية جديدة.
 - تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي.
- 3- وضع نظام للمعلومات مع التحديث المستمر لها.
- 4- إعادة تصميم للعمليات بما يضمن ما يلي:
 - توفر درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.
 - التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.
 - التأكيد على وجوب منع الأخطاء في العمليات.
- 5- إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:
 - مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.
 - العناية بصحة وسلامة العاملين.
 - تبني سياسة تقييس وتقييم الأداء.
- 6- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات بشكل يضمن مقارنة سليمة بين مستوى وجودة المنظمة.
- 7- تحقيق رضا المستهلك.

04- نموذج همبر: يقوم هذا البرنامج على 08 نقاط وهي²:

- 1- هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.
- 2- ضرورة أن يتوافر لدى القيادة الإدارية ما يلي:
 - القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.

¹ - عمر الغندور، نماذج إدارة الجودة الشاملة <http://hassanbeha.Forumm.net/t7971-topic.2020/03/15>

² - علي بن صالح الضلعان، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة [http://madinahx.com/\(2020/04/21\)showthread.php?t=23772](http://madinahx.com/(2020/04/21)showthread.php?t=23772)

- الجدية والالتزام.
- الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.
- 3- ضرورة أن يشتمل تصميم الجودة على:**
 - حاجات ورغبات العملاء.
 - تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات.
- 4- ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي على:**
 - مجلس استشاري للجودة.
 - مجلس تنفيذي للجودة.
 - منسق عام للجودة.
 - فرق من أجل التدريب والإشراف.
- 5- ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.**
- 6- ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة.**
- 7- ضرورة تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.**
- 8- التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:**
 - متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار.
 - دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الاعتبار عند إجراء التحسينات.
- 05- نموذج بيتردركر: ويقوم على ثمانية (08) مبادئ¹.**
 - 1- لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.**
 - 2- إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.**
 - 3- تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف.**
 - 4- الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف.**
 - 5- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.**
 - 6- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.**

¹ - أحمد صقر، نماذج إدارة الجودة الشاملة <http://sh22y.com/vb/t25128.2020/04/21>

7- يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.

8- نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة.

06- نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي":

يمر بالخطوات التالية:

1- ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.

2- التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.

3- تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.

4- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم خدمة للجمهور.

5- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة.

6- تبني سياسة لامركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لامركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.

7- القيام بعمليات الاستطلاع لآراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آرائه ومقترحاته.

8- المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وتحفيز الوحدات الأخرى.

9- التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمة عالية الجودة¹.

¹ - أحمد صقر، نماذج إدارة الجودة الشاملة <http://sh22y.com/vb/t25128.2020/04/21>

خلاصة:

يمكن القول أن من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، أن إدارة الجودة الشاملة اكتسبت أهمية كبيرة أكثر من قبل، كما أصبح على المؤسسة أن تضمن رضا زبائنها والتميز وتحقيق الجودة داخل المؤسسة ولقد أصبحت الجودة جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسات، خاصة تلك التي تجد في تطبيقها طريقا للنمو والاستمرار والتطور.

الفصل الثاني:

الموارد البشرية بين المفهوم والأداء



تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة والضرورية في أي منظمة، وتحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها لذلك يجب على المنظمة استقطاب الموارد البشرية بالتنوع والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والعمل على تطوير المهارات والقابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة لأداء العاملين.

وقصد التعمق في دراسة إدارة الموارد البشرية ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: الموارد البشرية بين الأداء والتقييم.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: "تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"¹.

من خلال التعريف السابق نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية، وهما: "صفة القدرة في أداء العمل، وصفة الرغبة في أداء العمل، والصفتان متلازمتان متفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل".

- وعرفت الدكتور حمداوي على أنها: "مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون لدى المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية"².

- هنا ويمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: "اليد العاملة التي لها أهمية كبيرة في نجاح نشاط المؤسسة، ومدى وصولها للنجاح يتوقف على كفاءة ومهارة هذا العنصر، ألا وهو المورد البشري"³.

- هذا وتمثل الموارد البشرية في المؤسسات موارد من أهم الموارد، وأصلا من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة دون هذه الموارد البشرية⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي كوّنت المنظمة في فترة زمنية معينة، والذين يقومون بمختلف المهام الموكلة إليهم، وتعتبر الموارد البشرية مورداً واستثماراً بالنسبة للمؤسسة ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييرها.

¹ - علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2002، ص 15.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2004، ص 24.

³ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 20.

⁴ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 30.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

يعد العنصر البشري أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، فهذا النشاط يكمن فيما تمتلكه المؤسسة من عقول مفكرة ومبدعة، تمتلك القدرات والمؤهلات على العمل والإنجاز، أو الاستجابة لتحديات ومعطيات العصر، لهذا هناك أهمية كبيرة لهذا العنصر وتتمثل فيما يلي¹:

(1) أهمية الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية:

إذا ما توفرت المؤسسة على عوامل النجاح من موارد مالية كمعدات حديثة، استخدام تكنولوجيا متقدمة، واستيراد إدارة أجنبية ذات أجور ومرتببات عالية، وافترقت إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمهارات والدافعية للعمل، فلن تتحقق الفعالية الإنتاجية والجودة التي تنشدها، أي أن الموارد البشرية أصبحت العنصر الحاكم في تحقيق الإنتاجية حيث أصبحت تظهر في الميزانيات العمومية للمؤسسات، ولها نفس الأهمية مقارنة بالأصول الثابتة والمتغيرة.

(2) أهمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:

إن التطورات الإدارية الحديثة تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعوامل الداخلية للمنظمة لتفسير تنافسيتها، فلا يجب التركيز فقط على تنافسيتها في السوق، وفي هذا الصدد فإن الباحثة "إديتبانروز" كانت أول من أشارت في كتابها « the ory of the grouth of the firm » سنة 1959 إلى أن المؤسسة تتعرض إلى خسارة في رأس مالها عندما يترك أحد الأفراد من ذوي القدرات العالية العمل، ولهذا تكون قد أعطت قيمة اقتصادية للمعرفة التي يمتلكها الأجير، وبهذا تكون قد وضعت كفاءة العامل في مركز عملية تكوين الثروة.

(3) أهمية الموارد البشرية في تنمية الإستراتيجية:

يؤدي المورد البشري دورا هاما في تنمية البدائل الإستراتيجية وذلك من خلال مساهماته في التخطيط الاستراتيجي، والمساعدة في بناء الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، وعليه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تساعد المديرين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، عن طريق تخطيط الموارد البشرية، الذي يلعب دور مرشد وموجه لأنشطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق تعاون وتوافق أكثر.

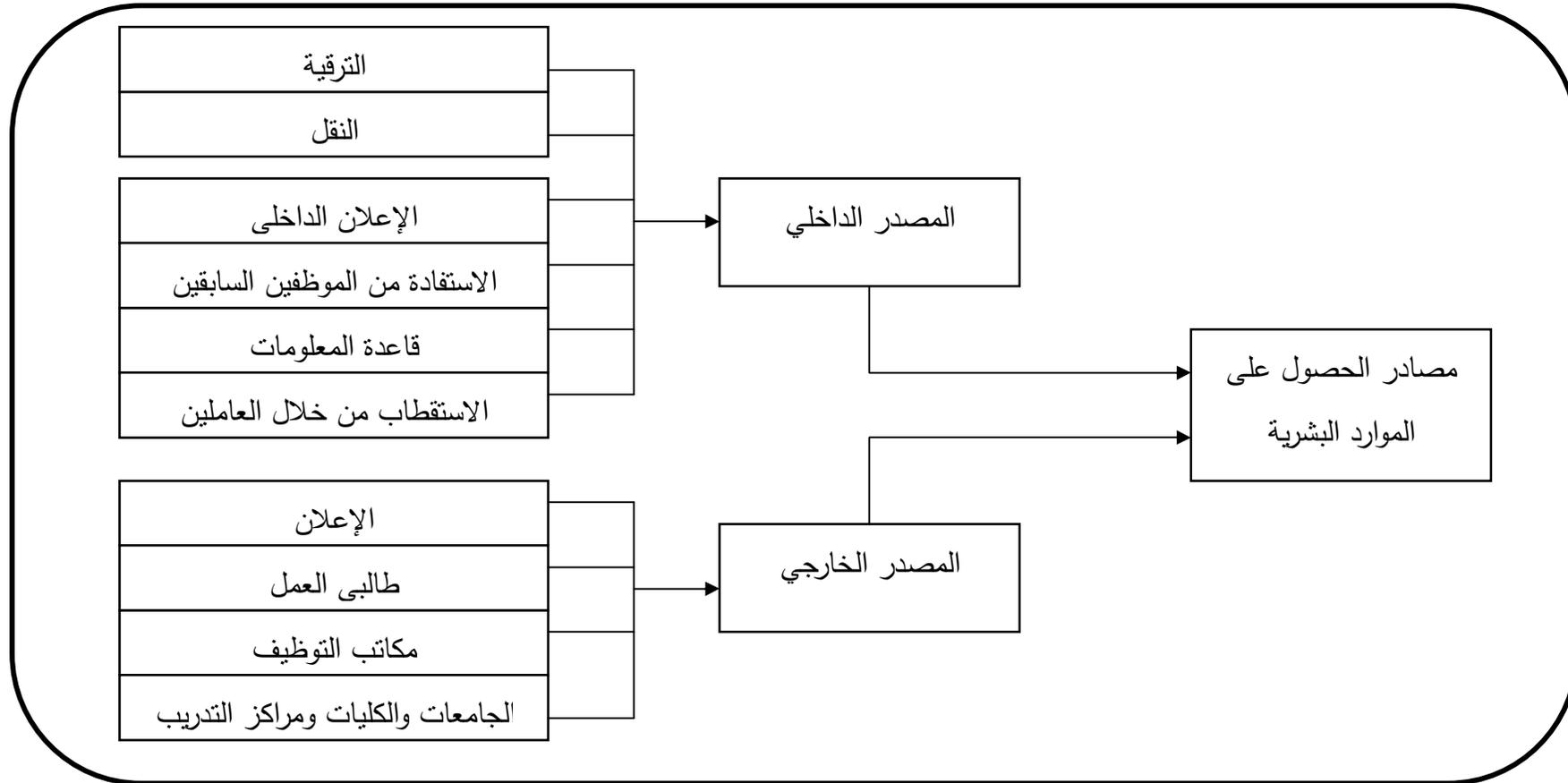
¹ - إبراهيم النديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، عمان، ط2، 2007، ص 51.

المطلب الثالث: مصادر الحصول على الموارد البشرية

إن سياسة استقطاب الأفراد للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتتميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتمام إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي

شكل رقم (01): مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 194.

- المصدر الداخلي: هو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة، وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها.
- والاختيار من المصدر الداخلي له مزايا عديدة أهمها¹:
- خلق علاقات جيدة مع الأفراد العاملين والإدارة.
- دفع الأفراد العاملين في المنظمة لزيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة.
- تدعم هذه السياسات احتمالات الاختيار الجيدة بسبب توفر المعلومات الوافية عن الأفراد العاملين.
- قلة التكاليف قياسا بالمصادر الخارجية.
- معرفة الأفراد العاملين بضوابط وإجراءات عمل المنظمة.
- إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق نتائج لحالات الترقية.
- تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم.
- أما عيوب المصدر الداخلي فهي²:
- يسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين عند الاختيار.
- توفير برنامج التنمية وتدريب العاملين، الأمر الذي يحتم على المنظمة دفع تكاليف.
- زيادة المشاكل الداخلية بسبب التزاحم على الترقيات الداخلية.
- خفض معنويات العاملين وعدم الرضا الوظيفي وتراجع الأداء في المنظمة وزيادة الشكاوي داخل المنظمة.
- منع دخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة بسبب عدم ترقيتهم.
- ومن أهم هذه المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين:
- * **الترقية من الداخل:** تلجأ بعض المنظمات إلى إملاء شواغرها عن طريق ترقية العاملين في المؤسسة إلى وظيفة شاغرة أخرى، عادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الحالية، والترقية تعتبر وسيلة مهمة لأشغال بعض الوظائف، حيث غالبا ما تكون مؤهلات هذا الفرد معروفة مسبقا للمنظمة، أو

¹ - سهيلة محمد عباس، د. علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 3، 2007، ص 71.

² - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 195.

لديه ممارسة في وظيفة، فعندما يترقى معاون محاسب ما إلى وظيفة محاسب فهو يكون على علم بعمل المنظمة وقد اطلع على عمل المحاسب، كما تكون المنظمة قد عرفت وعرفت مؤهلاته¹.

* **النقل:** تتم عملية النقل من قسم إلى آخر في حالة عدم إمكانية ترقية فرد معين من نفس القسم، وتقوم المنظمات بهذه الخطوة مثلا عندما يترك موظف الاستقبال وظيفته فإنه لا بد من إحلال موظف آخر يقوم بعملية استقبال الزبائن.

* **الإعلان الداخلي:** عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها وتوزيعها على العاملين، وتحديد فترات معقولة للعاملين في المنشآت للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف.

* **الاستفادة من الموظفين السابقين:** تقوم المنظمات بالاتصال مع الموظفين القدامى الذين أحالتهم على التقاعد للتعرف على رغبتهم في العمل مرة أخرى نظرا للحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة، وقد يتم الاتصال مع موظفين تركوا العمل من أجل رغبتهم في العودة للعمل في المنظمات.

* **قاعدة المعلومات:** تستطيع المنشأة من خلال نظامها المعلوماتي التعرف على مهارات وقابليات الأفراد، سواء الذين كانوا قد تقدموا في طلب للتعيين والمبينة أسمائهم في قوائم محددة حسب التخصص، أم الأفراد الحاليين الذين يعملون في المنظمة أو آخرين كالذين أحيلوا على التقاعد.

* **الاستقطاب من خلال العاملين:** تلجأ المنظمات إلى الاتصال بالعاملين في المنظمة عن طريق استفسارهم عن أقاربهم ومعارفهم عن إمكانية توفير الأفراد وملئ الوظيفة الشاغرة، ولهذا المصدر فوائد من بينها اختصار تكلفة الحملات الاستقطاب خاصة المنظمات الضخمة.

المصدر الخارجي: من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية، وذلك للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة.

ويتم اللجوء إلى هذا المصدر في المجالات التالية:

- عند عدم توفر من يشغل الوظيفة داخل المنظمة.
- لتزويد المنظمة بمهارات وخبرات ومعارف جديدة.
- عند عدم توفر تخصصات معينة ومحدودة من داخل المنظمة.

¹ - المرجع السابق، ص ص 195-196.

- لتزويد المنظمة بالوظائف الدنيا .
- والاختيار من المصدر الخارجي له مزايا عديدة أهمها¹:
- يتم تزويد المنظمة بأفكار جديدة للاستفادة من الخبرات والكفاءات المتراكمة من خارج المنظمة.
- إن الحصول على الكفاءات ومؤهلات من مصادر خارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها .
- تحقيق ضمان تقدم واستقرار المنظمة واستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها .
- أما عيوب المصدر الخارجي فهي:
- غالبا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل .
- زيادة التكاليف الناجمة من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين .
- غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك بخلق أجواء التكيف، أو التأقلم، أو الانسجام بالعمل الجديد .
- ولذا فإن المنظمة الفاعلة غالبا ما تقوم بدراسة جدول توفير العاملين لملئ شواغرها، وفقا لاعتبارات اقتصادية واجتماعية وغيرها، وذلك بغية اتخاذ القرار المناسب الذي يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية على حد سواء .
- ومن أهم هذه المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين نذكر ما يلي:
- * الإعلان: يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة، ولغرض تحقيق الإعلان لسبل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالمية لابد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة... إلخ .
- وللإشارة فإنه لابد من توفر الشروط المناسبة في الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة ومنها²:
- أن يتم الإعلان في وسائل شائعة الانتشار بين جمهور الناس بحيث يمكن وصولها إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك .

¹ - حضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 101-102 .

² - نفس المرجع السابق، ص ص 98-99 .

- أن يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتهاء من قبولها، ونوع العمل، وطبيعة المنظمة، وإطار أعمالها، ونشاطاتها المختلفة، وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.

- ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان.

إن الصياغة السلبية والأسلوب المناسب لاعتماد الإعلان يعتبر من أكثر الوسائل شيوعاً في تحقيق المنظمة لاستقطاب القوى البشرية المؤهلة والكفوة للعمل في المنظمة.

* **طالبى العمل¹**: هو مصدر جيد للحصول على العمالة من خارج المنظمة، حيث يتقدم الأفراد ذوي المهارات والمواسفات العالية للتوظيف في المنظمة، ويتم ذلك بأن يقدم الفرد طلب يلتبس فيه الحصول على وظيفة من المنظمة نظراً لقناعاته وثقته في هذه المنظمة.

وتعتبر سياسات التعويض، ظروف العمل، علاقات العمل والمشاركة في الأنشطة المجتمعية جزء من عوامل كثيرة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الصورة الذهنية للمنظمة.

* **مكاتب التوظيف**: إن مكاتب التوظيف نجدها متمركزة في كثير من الدول، وعادة ما يعتمد على هذه المكاتب للحصول على اليد العاملة الماهرة، فنجد هذه المكاتب في الدول المتقدمة تؤدي دورها على أحسن وجه، إلا أن العديد من الشكاوي تصل من المؤسسات إلى مكاتب بسبب سوء التصفية والتفرقة بين الأشخاص ذوي مستويات الكفاءة والأقل كفاءة، وما يميز هذه المكاتب هو إتمام عملية دفع الرسوم المالية من طرف طالبى الوظائف أو صاحب العمل².

يوجد ثلاث أنواع من وكالات مكاتب التوظيف³.

- **النوع الأول: وكالات أو مكاتب عامة**: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل.

- **النوع الثاني: مكاتب خاصة**: وهي مكاتب يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها.

- **النوع الثالث: مواقع على شبكة الانترنت تخص وكالات التوظيف**: وعادة ما تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة.

¹ - سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 163.

² - عبد البارى إبراهيم درة، د. زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص 218.

³ - محمد العطار، إدارة الموارد البشرية، 2020/03/12، <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/human-reources-management/2011/01/12/115167.html>

وبذلك ومن خلال ما سبق نلمس وبوضوح تعدد الطرق والمصادر التي تستقطب بواسطتها المنظمة الأفراد للعمل فيها، والتي تكون إما مصادر داخلية أو خارجية، والتي من الضروري أن تخدم أهداف المنظمة من جهة وأهداف المورد البشري من جهة أخرى.

المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية

قبل الحديث عن الأهداف يجب التطرق إلى رؤية الموارد البشرية، والتي تسعى الأهداف إلى ترجمتها، فرؤية الموارد البشرية هي عبارة عن بيان يحدد نوع وطبيعة الأعمال التي يجب أن تقوم بها وظيفة الموارد البشرية، كما يبرز دور الرؤية في تحديد أهداف وأغراض ومهام الموارد البشرية وتوجيهها، وإرشادها نحو وحدة العمل على المستوى الأوسع، وقد تقوم رؤية الموارد البشرية من أجل بناء كفاءات والتزامات الموارد البشرية، وذلك بتحديد طريقة إدارة هذه الموارد لضمان مكانة تنافسية في أعمالها، ومنه يمكننا القول أن تنفيذ رؤية الموارد البشرية يكون انطلاقاً من أهداف الموارد البشرية، حيث أن هذه الأخيرة تتطرق إلى العديد من النقاط أهمها:

- الإرشاد إلى قياس التقدم بالنسبة إلى الرؤية المطلوبة.
- الحالة التي تريد وظيفة الموارد البشرية الوصول إليها أو النتائج المراد تحقيقها.
- ومن بين الأهداف التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر ما يلي¹:
- الخدمة للعميل الداخلي.
- بناء القدرات والكفاءات.
- تنمية المنظمة.
- بناء الهيكل التنظيمي.
- تعزيز الإنتاجية.
- تطوير المجتمع.
- إدارة التغيير.
- تقوية الاتصال.

إن هذه الأهداف هي نتيجة للأنشطة المطلوبة، وهي تحقق بدورها العديد من المزايا منها:

- تساعد في أداء وظيفة الموارد البشرية.

¹ - أشواك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، الأردن، 2002، ص 174.

- تربط المنظمة ببيئتها وتساعد في اتخاذ القرارات.
- تساعد على التنسيق الداخلي لعمليات الموارد البشرية.
- تسهل وضع الخطط التنفيذية للموارد البشرية وتحديد أنظمتها المطلوبة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وتعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

1- أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

تختلف جهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر¹:

1-1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، مثل: حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

1-2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 03.

وفعالية، والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه، والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها¹.

- وتعرفها الدكتورة حمدوي بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة"².

- كما يمكن تعريفها على أنها: "نشاط إداري يعتمد على بعض المبادئ والأفكار، بعضها يعتمد على أسس علمية، وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي، والذي يعتمد على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية، وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف مثل: تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، النقل، الترقية وتحليل ووصف الوظائف"³.

أما التعريفات التي أوردها الكتاب الأجنبي فهي⁴:

French: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

Sikula: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد.

Glueck.w: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

Chruden& Sherman: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرية في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة وتمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

Smith.g&Grant.g: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

¹ - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 05.

² - حمدوي وسيلة، مرجع سابق، ص 28.

³ - محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة هورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص 81.

⁴ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 6-7.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

استكمالاً لمفهوم إدارة الموارد البشرية كان لزاماً علينا أن نتطرق إلى أهميتها، والتي تتمثل فيما يلي¹:

إن الأهمية الحقيقية للموارد البشرية، تكمن في قدرتها وجهودها وكفاءتها، التي ينبغي أن تنعكس أو تعكس بصورة إيجابية الأهداف المسطرة والمخططة والممكن إنجازها وتنفيذها، مما قد يؤدي إلى جلب أو جذب نوع من الرضا والسرور عن العمل المنجز.

كما يمكن القول، بأن أهمية الموارد البشرية، تكمن في أن استراتيجيتها وتطبيقها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الإستراتيجية، وأن تساهم في مواجهة التحديات والمشاكل التي يحتمل أن يواجهها العمال، وأن تتحسب لها بسياسات وإجراءات عمل لمساعدة هؤلاء العمال والمنظمة.

زيادة على ذلك هذه الأهمية للموارد البشرية تتجلى في كونها تعمل على تنظيم شؤون المؤسسة، وتحقيق مطالب كل من أصحاب العمل والمجتمع، إضافة إلى ذلك فهي تساعد في اختيار وتعيين الأفراد في جميع المستويات وتحديد صلاحياتهم ومسئولياتهم في العمل، غير أن الأهمية الكبرى للموارد البشرية تظهر في كونها تمكننا من إدخال أو إدماج عصنة الإعلام الآلي من خلال برامج الكمبيوتر، وهذا في مجال الأعمال المختلفة كالتكوين، تقييم الأداء، الاحتياجات من القوى العاملة، وغيرها من المهام الأخرى. كل هذه الاعتبارات التي عملت إدارة الموارد البشرية على تحقيقها، ساعدتها كثيراً في زيادة الانتهاج، وتحقيق أكبر الفوائد والأرباح، وذلك بأقل التكاليف وأقل وقت ممكن.

وباختصار يمكن القول بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في²:

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة المباشرة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم.
- تبني تخطيط للموارد البشرية كجزء أساس من التخطيط الاستراتيجي الشامل للشركة.

¹ - رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، جدة، السعودية، ط2، 2001، ص 398.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 101.

- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة.
- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- تقدم لهم أجور جيدة إلى جانب الحوافز المالية الأخرى.
- المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمال.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تتضوي تحت هدفين أساسيين هما: "الكفاءة والعدالة". وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتفق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

أما فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين¹.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي²:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

¹ - زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 96.

² - عادل حرحوش صالح، أ.د. مؤيد سعيد صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 18.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقية في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

4- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

من خلال الأدبيات المنتشرة باللغة العربية وباللغات الأجنبية يمكننا تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات، وسنوضح مراحل تكوينها ونموها ونضجها، بحيث أن كل مرحلة كانت تأتي ببرامج أكثر رقياً وتعقيداً أو شمولاً لإدارة الموارد البشرية.

أ) مرحلة التكوين « The Formation Period »:

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

ونجد في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي وإجمالاً يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، قبل عام 1900م بأنها كانت عشوائية وغير منظمة¹.

ب) مرحلة النمو « The Growth Period »:

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عام 1900م و1946م، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد « Welfare Secretaries »، في منظمات الأعمال وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة.

¹ - جاري دبيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 37.

ج) مرحلة النضج « The Maturation Période »:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946م « Employment Act Of 1946 »، وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية بمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا¹

5- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المنظمة، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها، والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية إذن بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى.

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة الإدارات الأخرى في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض².

ومن هذا المنطلق فإن لإدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية، تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، وما نقصده في هذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية (على عكس الإدارات التنفيذية الأخرى والتي تتمتع بسلطة تنفيذية أو خطية) لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية تسيير الإدارة الفعالة للموارد البشرية تحت إدارتهم.

ومن جهة أخرى، يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، ذلك

¹ نفس المرجع، ص 39.

² - برير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 85.

أن مدير إدارة الموارد البشرية بينما لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، فإنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته. وإذا كانت إدارة الموارد البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى، مثل: الشؤون القانونية والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير، تتمتع أساسا بسلطة استشارية، فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها اليوم أصبحوا يؤمنون بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالا، ويؤمنون أيضا بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية فيها لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة، فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطائه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهذا أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعا ثالثا وجديا من السلطة يطلق عليه السلطة الوظيفية.

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى، مثل: إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع الأنظمة المتعلقة بترقية وتعيين العاملين ونقلهم، مقابلة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقييم الوظائف... إلخ.

وإذا كانت علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة تتميز أساسا بكونها علاقة استشارية فإنها بدأت ترقى مؤخرا في بعض المنظمات المتطورة إلى مرتبة العلاقة الوظيفية. وهناك نقطتان تميزان أيضا العلاقة بين هذه الإدارة وبقية الإدارات الأخرى، وهما:

1) المركزية أو اللامركزية في تنظيم العلاقة¹:

فعند إتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة، أما في حالة إتباع أسلوب اللامركزية فتقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصانع المختلفة، مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية، وهناك بالطبع عوامل عديدة تغري الإدارة في إتباع أسلوب اللامركزية أو المركزية في هذا المجال، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

¹ - راشد أحمد عادل، إدارة القوى البشرية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 23.

1-1-1- حجم المنظمة:

تميل المنظمات صغيرة الحجم إلى الأخذ بأسلوب المركزية نظرا لقلّة عدد العاملين بإدارة الأفراد، أما في المنظمات الكبيرة أو العملاقة، والتي عادة تضم أكثر من فرع أو مصنع وفي مناطق جغرافية متباعدة، فنلاحظ ميلها إلى الأخذ بالأسلوب اللامركزي، من خلال إنشاء وحدة للأفراد في كل فرع أو مصنع.

1-2-2- فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية:

السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل، أو عندما ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها أو تحت إشرافها المباشر، فإنها تتجه عادة للأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.

1-3-3- الحاجة إلى التخصص:

عندما تحتاج الممارسة الكفاءة لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية من التخصص في المعارف والخبرات، فيفضل في هذه الحالة الأخذ بالأسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.

1-4-4- الظروف البيئية:

فكلما اتسمت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة بالتعقيد والتغير المتواصل غير المتوقع، تتجه الإدارة العليا نحو الأخذ بالأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية، والعكس صحيح، وتشمل الظروف البيئية الأمور الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية... إلخ.

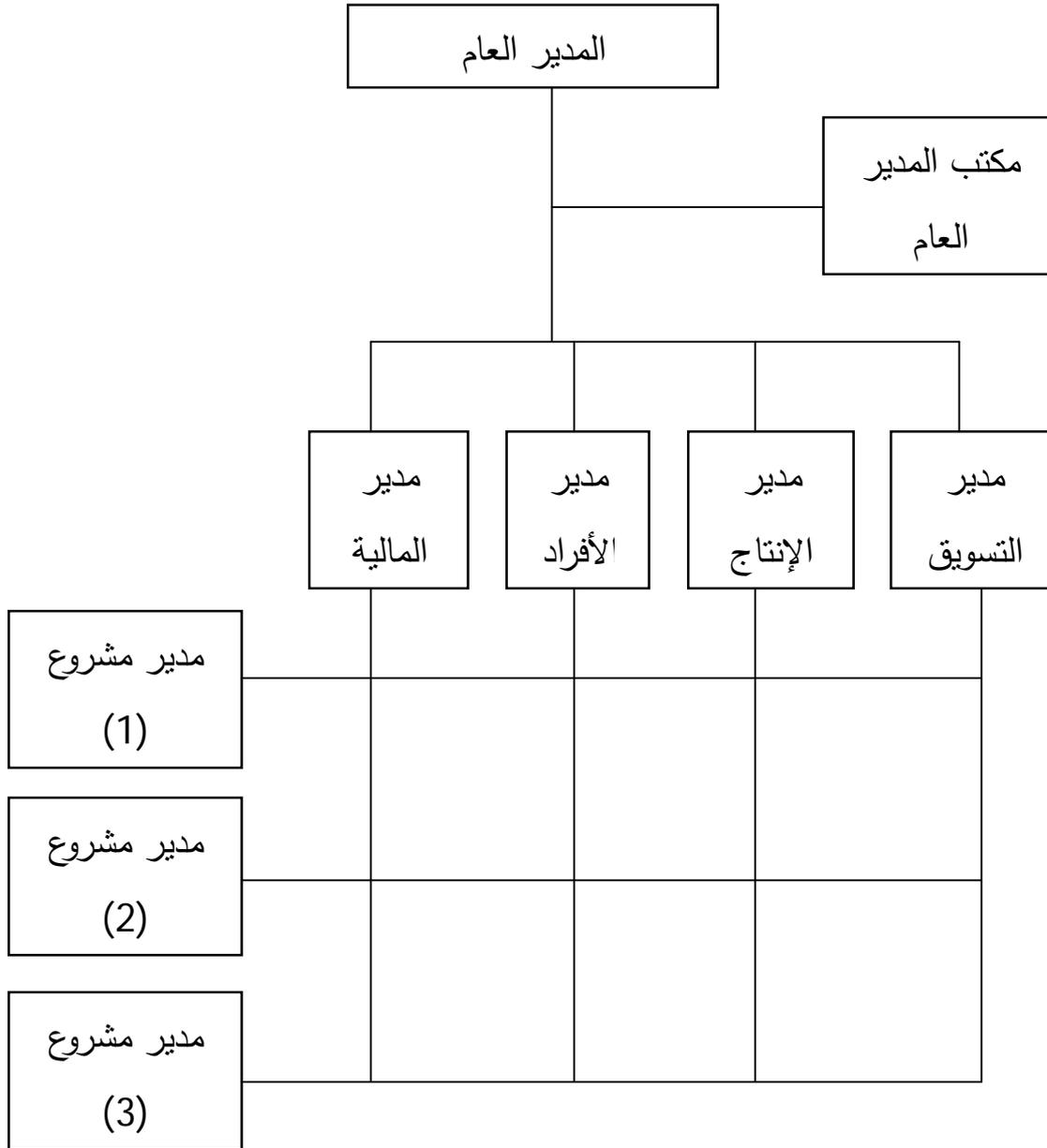
(2) أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة¹:

إن الأخذ بهذا الأسلوب سيجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، يخضع لشكلين من أشكال التنظيم في آن واحد، أولهما التنظيم الوظيفي، حيث تقسم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج، والتسويق، والمالية، والأفراد، وثانيها تنظيم المشروع وإدارته، حيث يتم إنشاء مشروعات صغيرة داخل منظمة مؤلفة من جماعات عمل أخذت من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت، أي عندما يتم إنجاز المشروع يرجع أعضاء المجموعة كل إلى إدارته الأصلية بانتظار البدء بمشروع جديد آخر، ومن منظور إدارة الموارد البشرية فإن متخصصي الأفراد في حالة الأخذ بتنظيم المصفوفة سيخضعون لرئاستين في وقت واحد، هما مدير إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذي يعملون معه

¹ - سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكاتب الأردني، الأردن، 1992، ص 37.

طوال مدة حياة المشروع، الأمر الذي قد يؤدي إلى تضارب الاختصاصات والمصالح، وبالتالي فإن هذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية، ويمثل الشكل التالي العلاقة بين إدارات المنظمة في حال الأخذ بأسلوب تنظيم المصفوفة:

شكل رقم (02): التنظيم المصفوفي



المصدر: راشد أحمد عادل، مرجع سابق، ص 30.

(6) التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

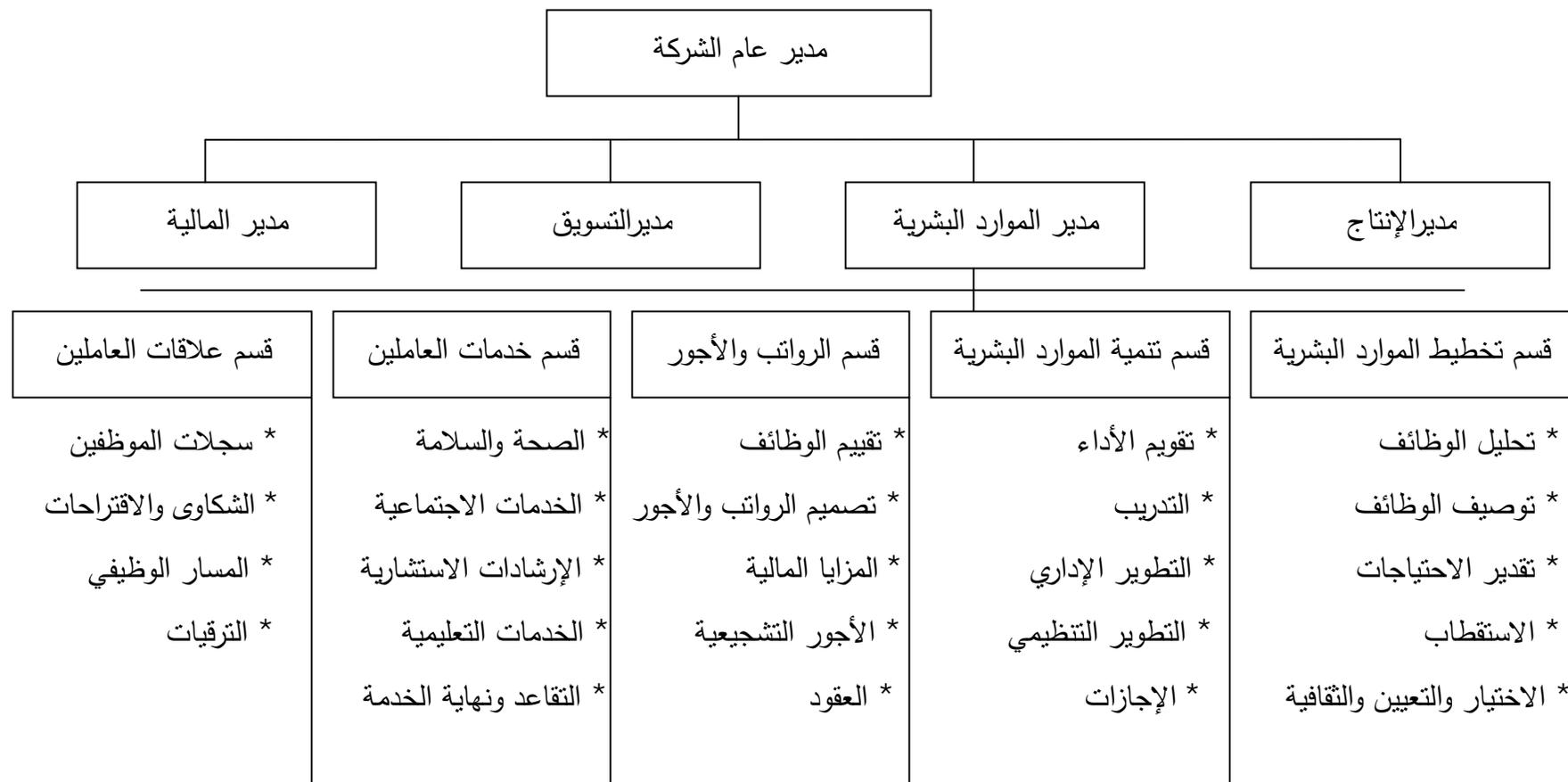
إن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يختلف بحسب متغيرات عديدة من بينها فلسفة الإدارة العليا حسب أهمية هذه الإدارة في المنظمة والواجبات والمسؤوليات المسندة إليها. إن المسؤوليات التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة، وعليه نستطيع القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق والمالية.

ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي، وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد، على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة. وفي حالة ما إذا ما كان للشركة فروعاً خارجية موزعة بين أكثر من مدينة، فإن مدراء تلك الفروع ملزمين بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في الشركة من توظيف وتطوير وحوافز خدمات، وغيرها¹.

والشكل الموالي يصور موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية علماً بأن هذه الأنشطة لا يوجد اتفاق كامل بشأن عددها أو تسمياتها، وقد تتداخل الاختصاصات مع بعضها أيضاً، ومرد هذا الاختلاف أسباب عديدة كفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، ونوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة، والظروف البيئية التي تعمل في ظلها.

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، دون سنة، ص 61.

شكل رقم (03): موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 49.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، وفي جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تسميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها.

1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: وتشمل¹:

* **وظيفة التخطيط:** تهتم بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعني التحديد مقدما لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذا لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها.

* **وظيفة التنظيم:** ويقصد بها تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل العلاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة.

* **وظيفة التوجيه:** ويقصد بها جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تتدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل: Command, Motivation (طلبية، وصاية) وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

* **وظيفة الرقابة:** تتعلق هذه الوظيفة بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية: تنقسم إلى²:

* **وظيفة استقطاب المورد البشري:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاقها فيما يلي:

- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

¹ - تامر مجدي، وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، 2010/09/15، <http://www.yallael/n.com>

² - أميرة إسماعيل، وظائف إدارة الموارد البشرية، 2010/02/20، <http://www.hrdissoussion.com>

- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.
- اختيار الموارد البشرية وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
- تعيين الأفراد.

*** وظيفة تنمية العاملين:** بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كما ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة، لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليها ضرورة الحصول على الكفاءات والمهارات المتخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.

*** وظيفة التعويض أو المكافأة:** وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المنظمة، بمعنى أن مدير الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي، وضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:

- تقييم الوظائف.
- تحديد نظام دفع الأجور.
- تحديد نظام الحوافز.
- تحديد لوائح الجزاءات.

*** وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.¹

*** السلامة والرعاية الصحية:** وتشمل:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عامل بما يضمن الأداء الكفاء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائه.

¹ - تامل مجدي، المرجع السابق

*** علاقات العمل: من خلال:**

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة، وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ.

ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي¹:

1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وغيرها من الأقطار، على التركيز على العنصر البشري، وإعطائه أهمية كبيرة، سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلك.
- الوقاية بدل من العلاج.
- الإدارة بالحقائق.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل، بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمرة، من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير، ووصول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص، ص 24-25.

2- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث إن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما حدا بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه، واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

4- التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستمرة وثابتة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستمرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل، ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحجّل بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

وبذلك ومن خلال ما سبق نجد أن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وصفات القرن

الحادي والعشرين أثرت وبوضوح على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة.¹

¹ - خصير كظيم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ص 25

المبحث الثالث: الموارد البشرية بين الأداء والتقييم

لقي أداء المورد البشري اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطاء العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وعناية وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعاريف منها:

- يعرف الأداء على أنه هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته¹.
 - يعرف أيضاً على أنه: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
 - يعرف بأنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من أعماله².
 - كذلك يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة³.
 - هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء⁴.
 - يعرف أيضاً على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود المادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر خاصة به.

¹ - أنور أبو موسى ويحي كلاب، الاحتراف وتأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2012/2011، ص 30.

² - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الجامعة العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 14.

³ - طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 93.

⁴ - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 64.

يمكن عرض أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء¹.

الأداء لغة: هو مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية « TOPERFORM » والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية « PERFORMER » والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل².
اصطلاحاً: هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر (النتائج) بمفهوم واسع للعملية التي تؤدي إلى نتائج العمل.
والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفتها بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

المطلب الثاني: عناصر أداء المورد البشري

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وتتمثل عناصر الأداء في:

(1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

(2) نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء.

(3) كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

(4) المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإكمال الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك ثلاث عناصر للأداء تتمثل في:

كفاءات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

¹ - عبد الفتاح خليفات وشريف المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب، الأردن

² - عبد الله حمد الجاسسي، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011، ص 106.

متطلبات العمل (الوظيفة): هي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف¹.

بيئة التنظيم: هي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (للتنظيم وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، والقانونية).

المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

تتوفر لدى إدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة، وطبيعة نوعية نشاطها من المتغيرات.

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهاته المستقبلية.

ويمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه: هو معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي بتجربة العمل.

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- تقييم أداء الأفراد عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم مقارنتها أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم².

- يعرف أنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³.

¹ - حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار حليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 92-93.

² - كامل المغربي، أساسيات الإدارة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 03.

³ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص 284.

- ويعرف كذلك بأنه عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية.) تقييم الأداء هو قياس موضوعية حجم ومستوى الإنجاز بالمقارنة مع كمي ونوعه على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب، واعتماداً على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال¹.
- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم: وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة.
- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل: أعمال التخطيط، والبحوث، والتنظيم والإشراف والرقابة وهذه الأعمال ينبغي في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير للقائم بتقديم.
- (5) الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً).
- (6) هو عبارة عن الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة².
- (7) هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بمقدرته مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً³.

المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء

إن القيام بعملية تقييم الأداء تهدف إلى:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمال عليهم بما يتناسب ومهاراتهم تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم بما فيه من الخدمة لمصالحهم ومصالح المؤسسة.

¹ - عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 183.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 85.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 91.

- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين الأكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
 - يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك
 بمرؤوسيتهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه معرفة شخصية لمن يقيمهم.
 - يزود قياس الأداء المسؤول إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات دقيقة عن الأداء وأوضاع
 العاملين فيها، مما يعتبر مؤشر دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجهم ومستقبل
 المؤسسة نفسها، كما قياس الأداء مؤشرا لعملية الاختيار والتعيين في المؤسسة.
 - يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم
 وتوجيهاتهم¹.

- يعتبر تقييم الأداء وصلة أو أداء لتقويم ضعف العاملين أو اقتراح أدائهم.
 - رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم
 ونشوء علاقة قائمة على أساس تفاهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم
 داخل المنشأة.

- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي هو أداء صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة
 حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله، ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.
 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية،
 زيادة الأجر... إلخ.

وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون
 تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي
 الكفاءة العالية والذين يعملون بصمت².

المطلب الخامس: أهمية تقييم الأداء

إن في أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتسخر نتائج
 هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، النقل،
 الطرد... إلخ.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 87.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص 170.

المطلب السادس: تقييم الأداء في المؤسسة

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إشباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين.
- كذلك التقييم الجيد والدقيق يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز.
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.
- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس المشرف ومروؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما¹.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع، ص 95.

خلاصة:

من خلال ما تم التعرض إليه تبين لنا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة جودة عالية وميزة تنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، كما تعتر أن المورد البشري مركز جذب داخل للمؤسسة فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والتنظيمية منها.

الفصل الثالث:

تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

مع دراسة لحالة الشركة الوطنية للديك والفوسفات



تمهيد:

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين الأداء مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائم للإبداع البشري.

وعليه سندرس في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية للحديد والفسفات « Ferphos »

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

اختلف علماء التسيير في تحديد مفهوم التسيير، مما أدى إلى صعوبة الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المفاهيم المختلفة، فهناك من عرفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منطقة ما بما يخدم أهدافها عرّف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية والمالية بغرض تحقيق الأهداف المرسومة وتتم هذه الطريقة حسب التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة للعمليات.

أما الموسوعة الاجتماعية فكان تعريفها لعلم التسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين بالإشراف عليه، كما يعرف بأنه عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتحفيز والقيادة والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية، ثم مزجها وتوحيدها ثم تحويلها لمخرجات بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة وعرفّه تايلور بأنه العلم المبني على القواعد، والقوانين، والأصول العلمية والتي تكون قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية¹.

تختلف إدارة الجودة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها ما يمثل ميزة خاصة بها هي خاصية الشمولية، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة ومثال ذلك إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها.

المطلب الأول: التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، الذي يبدأ أو ينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لإقناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولاً استراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار².

إن التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تمر بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف

¹ - حجام صباح، تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهني، أم البواقي، الجزائر، 1999، ص 85.

² - حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، المدخل النظري كأسلوب شامل ومرن لتجديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد 01، 2006، ص 73.

لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية¹.

وتتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتسيير الموارد البشرية والمحافظة على استمرار تحسين الأداء ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المالية في المؤسسة².

ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية عند العودة للعمل³.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب: قبل عملية التدريب، خلالها، بعدها وذلك كما يلي:

* **قبل عملية التدريب:** باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية، ليس على شكل فرض أو أمر وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ القرار.

* **خلال عملية التدريب:** إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية من خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

وتشمل عملية المراقبة: محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

¹ - ستيفن جورج، أرنولد وبمبرز، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة، دار البشير، الأردن، 1998، ص 132.

² - حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص 74.

³ - ستيفن جورج، أرنولد وبمبرز، مرجع سابق، ص 133.

* **بعد عملية التدريب:** عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضيق كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن إدارة الجودة الشاملة

يؤكد دونالد بيروك¹ على أن الجودة الشاملة لا تأتي من الاحتمالات التي يضعها المدراء، بل الرغبة في المهارة الحرفية التي تنتشر بشكل واسع في مكان العمل، ويعتبر التحفيز أحد الأركان الأساسية للتوجيه والقيادة حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويعرف على أنه: "عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة لإيجاد سلوك معين وتغيير مساره"².

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة إضافة إلى تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على النقص من تضييع الوقت، والمواد المستخدمة في الإنتاج.

لذلك نجد أن الأساليب التحفيزية تعززت بالإضافة إلى أساسها التقليدي المادي الذي يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى ومن بين هذه الأساليب الحديثة للتحفيز نجد ما يلي:

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف.
- تقبل المسير لاقتراحات وإبداعات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.
- استخدام المسير للتحفيز طويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.

❖ إستراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية:

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات وتصنف هذه الإستراتيجية إلى³:

¹ - خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 230.

² - توفيق محمد عبد المحسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 1996، ص 121.

³ - زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسن الهيثي، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، القاهرة، مصر، العدد 12، ص 39.

➤ إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تّمين ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، والتي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر على طول الخدمة في المؤسسة وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

➤ إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجية ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني، مع إهمال المتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات من خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لتقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

المبحث الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية للحديد والفسفات « Ferphos »

يختص هذا المبحث بإسقاط الدراسة النظرية على منظمة يتوفر لديها شروط وإجراءات إدارة الجودة الشاملة، كما أنها قامت بتنفيذ جميع الشروط والإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: تقديم عام للشركة

تعتبر شركة مناجم الفوسفات من أهم الشركات المنجمية في البلاد وقد تأسست لغرض استغلال الثروة الفوسفاتية بطريقة تجعلها متميزة ورائدة أمام منافسيها، وكذلك تحقيق مكانة في الأسواق الخارجية. بذلك فشركة مناجم الفوسفات تسعى من خلال كل وسائلها المادية والبشرية المتاحة لها إلى اكتساب مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين.

يتم تقديم شركة مناجم الفوسفات من خلال تقديم نبذة عامة عن المؤسسة الأم « Ferphos » ثم التعريف بـ « Somiphos ».

01- نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات:

تأسست المؤسسة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمية Sonarem في 06 ماي 1966 إثر تأسيس المناجم وبعد هيكلتها أنشئت المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، لتتحول بعد ذلك إلى مؤسسة اقتصادية عمومية في 22 ماي 1990، بموجب المرسوم 01/88 تحت اسم « Ferphos »

وإثر هيكلتها المؤسسة الأم (سوناريم) إلى فرفوس تحولت إلى هذه الأخيرة الذمة المالية والحقوق والواجبات التي كانت تمتلكها سوناريم.

وقد بدأت الشركة برأس مال أولي قدر بـ 50.000.000 دج وتعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.600.000.000 دج ليصل إلى 2.241.000.00 دج حتى سنة 2005.

ومن أهم المهام التي تقوم بها الفرفوس نذكر: الإنتاج والتطوير، التصدير والاستيراد، توزيع كل المنتجات المنجمية من حديد وفسفات والبوزولان في حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها.

كما أنها تحمل على عاتقها كل العمليات التجارية، الصناعية، المالية، العقارية وغير العقارية، بالإضافة إلى تنمية التقنيات الجديدة في إطار النشاط الاقتصادي.

وعلى أساس ما حققته فرفوس من تطوير واستمرارية في مجال عملها خلال السنوات الأخيرة استطاعت دخول مجال الشراكة مع « L.N.U » هولدينغ الهندية وقد تم ذلك في 18 أكتوبر 2001

بخصوص حديد منجمي ونزة وبوخضرة، وانطوى المنجميين داخل شركة ISPAT، وتمثلت مشاركة فرفوس بـ 30% من رأس مال المؤسسة بينما تعود 70% للمؤسسة الهندية.

وتمتلك المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات عدة ممتلكات يمكن حصرها فيما يلي:

- ستة مناجم لإنتاج الحديد (الخنقة في تبسة، شعبة البلوط في سوق أهراس، عيني بسطيف، سيدي معروف وشميرات في جيجل، وروينة في عين الدفلى).
- مساهمة بـ 30% في منجمي ونزة وبوخضرة بتبسة.
- مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق في بئر العاتر.
- منجم لإنتاج البوزولان في بني صاف ولاية عين تيموشنت.
- منجم الفولاذ بالونزة.
- مركز للبحوث والدراسات التطبيقية للتنمية بتبسة C.E.R.A.D.
- مركز للنشاطات التصديرية في ميناء عنابة IPA (منشأة مينائية ووكالة عبور جمركية) في 2005/01/01 تمت إعادة هيكلة فرفوس من خلال تفريعها إلى عدة فروع، حيث تتمركز إدارة المجموعة فرفوس في عنابة وتضم ما يلي:

➤ **Somiphos**: مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، تتكون من أربع وحدات تتمثل في المركب

المنجمي جبل العنق، المنشآت المينائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية والمقر الإداري.

➤ **Somifer**: مؤسسة مناجم الحديد بتبسة.

➤ **SFO**: مؤسسة الحديد بالونزة (مؤسسة السبك).

➤ **SPMC**: مؤسسة إنتاج البوزولان ومواد البناء مقرها بني صاف، عين تيموشنت.

➤ **Ferfat**: مؤسسة البناءات والعقارات بعنابة.

➤ **Sotramines**: مؤسسة النقل عبر الطرقات.

➤ **SSP**: مؤسسة السماد العادي الممتاز.

02- شركة مناجم الفوسفات Somiphos:

مجموعة مناجم الفوسفات مؤسسة منجمية، نتجت إثر عملية إعادة هيكلة المؤسسة الأم الفرفوس وذلك بتاريخ 2005/01/01، مقرها الاجتماعي بولاية تبسة، برأس مال 1000.000.000 دج ليصل

سنة 2007 إلى 1600.000.000 دج وتضم مؤسسة الفوسفات على 1644 عاملا يتوزعون على مختلف فروعها كما تضم المؤسسة أربع فروع أو وحدات وهي:

1-2- المركب المنجمي بجبل العنق CDO: يتواجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي الذي اكتشف في بداية الثلاثينات من طرف المجموعة الفرنسية للأبحاث قسنطينة، بالإضافة إلى مصنع المعالجة الذي تم إنجازه سنة 1965 وتم تأميمها بـ 06 ماي 1966.

ويحوي المركب المنجمي لجبل العنق أربع وحدات تتمثل في: وحدة الاستغلال، وحدة المعالجة، وحدة الصيانة والتجهيز ووحدة الإدارة والمحاسبة.

2-2- المنشأة المينائية بعنابة IPA: يتم على مستواها شحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير، تتوفر هذه الوحدة على طاقة تخزين تقدر بـ 120.000 طن وتتراوح قدرة الشحن لديها بين 12.000 و50.000 طن.

3-2- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: نشأ سنة 1991 تحت تسمية URA وحدة البحث التطبيقي، ثم أدمج مع BEM مكتب الدراسات المنجمية ليسمى في النهاية CERAD وتكمن مهمته الأساسية في البحث قصد تطوير وتحسين إنتاج الفوسفات.

4-2- المقر الإداري: مقر الإدارة العامة Somiphos: وهو موجود بولاية تبسة يحتوي على الإدارة والهياكل المركزية.

وتكمن الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للحديد والفسفات في:

- توفير مناصب الشغل.

- جلب العملة الصعبة.

- تموين السوق الداخلية.

- المساهمة في تطوير المناطق المعزولة.

- توفر المواد الأولية.

2- أنشطة شركة مناجم الفوسفات: تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، الخدمية والتطويرية، وسيتم التطرق لهذه الأنشطة فيما يلي:

1-2- الأنشطة الإنتاجية: تتمثل الأنشطة الإنتاجية فيما يلي:

2-1-1-1- استخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق: يتوفر المركب المنجمي بجبل العنق على احتياطي من الفوسفات يقدر بـ 02 مليار طن ويعد هذا المركب الأهم بالنسبة للشركة، حيث يقع على مسافة 90 كلم من مقر المديرية.

2-1-1-2- إغناء ومعالجة الفوسفات: تتكون هذه العملية من الخطوات التالية: التكسير، التحضير، الانتقاء الهوائي بهدف إزالة الغبار والحاصات الدقيقة من مادة P205 الغربية.

والفوسفات الذي يمر بهذه المراحل يمثل المادة التي تسوق إلى السوق الداخلية والخارجية، حيث يتم إنتاج أربعة أنواع من الفوسفات وهي:

* **النوع الأول:** فوسفات 63-65 % bpl يحتوي على 29% من مادة الفوسفات يختص في الاستخدام الصناعي وفي الفرش المباشر على التربة.

* **النوع الثاني:** فوسفات 66-68 % bpl: يحتوي على 31% من مادة الفوسفات يخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة.

* **النوع الثالث:** فوسفات 69-72 % bpl: يحتوي على 32% من الفوسفات راسب كلسي 800°C يخصص في الاستخدام الصناعي.

* **النوع الرابع:** فوسفات 73-77 % bpl: يحتوي على 34% من الفوسفات راسب كلسي 900°C يخصص أساسا في الاستخدام الصناعي كإنتاج الفوسفات الأولي ومنتجات نهائية أخرى من الفوسفات.

03- الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات:

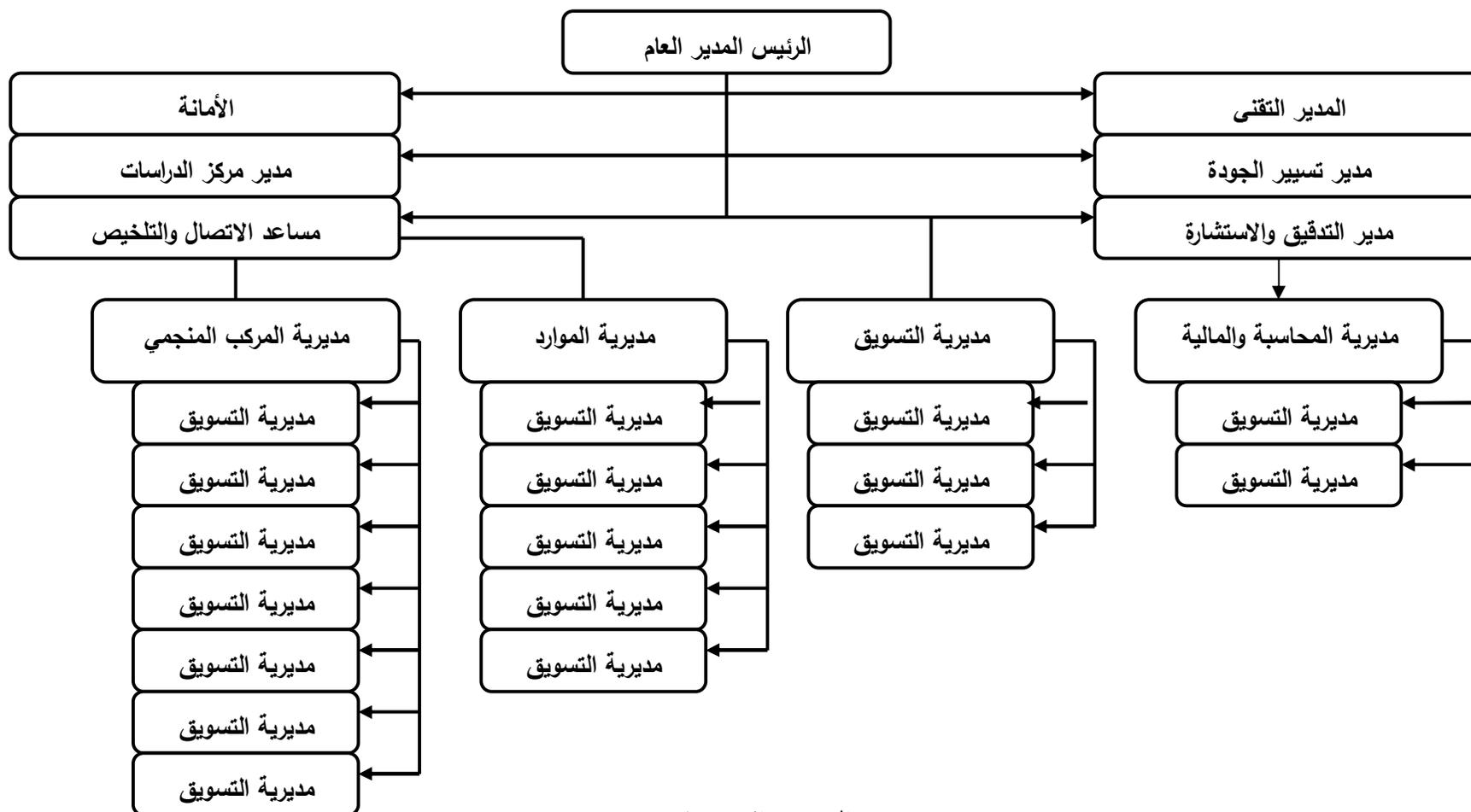
تسعى شركة مناجم الفوسفات جاهدة لتحقيق أهدافها، لذا فقد كان لزاما عليها هيكل تنظيمي

وظيفي متماسك يبين الأهداف الأساسية للشركة مع تقسيم هذه الوظائف إلى أقسام فرعية يمكنها بالقيام

بمختلف نشاطاتها بالشكل الأمثل، وهو ما يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للشركة الموضح في الشكل

التالي:

الشكل (04): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: المؤسسة

المطلب الثاني: تقييم العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

جدول (01): مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة

البيان	تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها	يشارك في وضعها العاملون مع المديرين
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي عنه تعدد المعايير المعتمدة عليها
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هما المسؤولان على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء

المصدر: سعيد يس عامر، إدارة الأفراد، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص 467.

- وفيما يلي توضيح بالتفصيل لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء العاملين.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة لأن العملاء هم كل من العاملين المسؤولين، ومن الخارج الزبائن والموردين.
- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يقدم لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

- يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية، وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيّم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى، فإن تقييمه سيكون متحيزا ولا يعطي نتائج صحيحة.
- أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة فإنه يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

خلاصة:

اكتسبت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل، ذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي في المنظمة والذي يعتبر المسؤول في ضمان إدارة الجودة الشاملة، لذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية. أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فقد توصلنا إلى أن تسيير الموارد البشرية في الشركة يعتمد على إجراءات حديثة نسبياً في هذا المجال حيث طرأ تحسن في تسيير الموارد البشرية وهو واضح من خلال بطاقات المناصب التي يحتاجها مسيرو الموارد البشرية خلال عملية التعيين وكذلك الوثائق الخاصة بإجراء التعيين والتدريب.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات

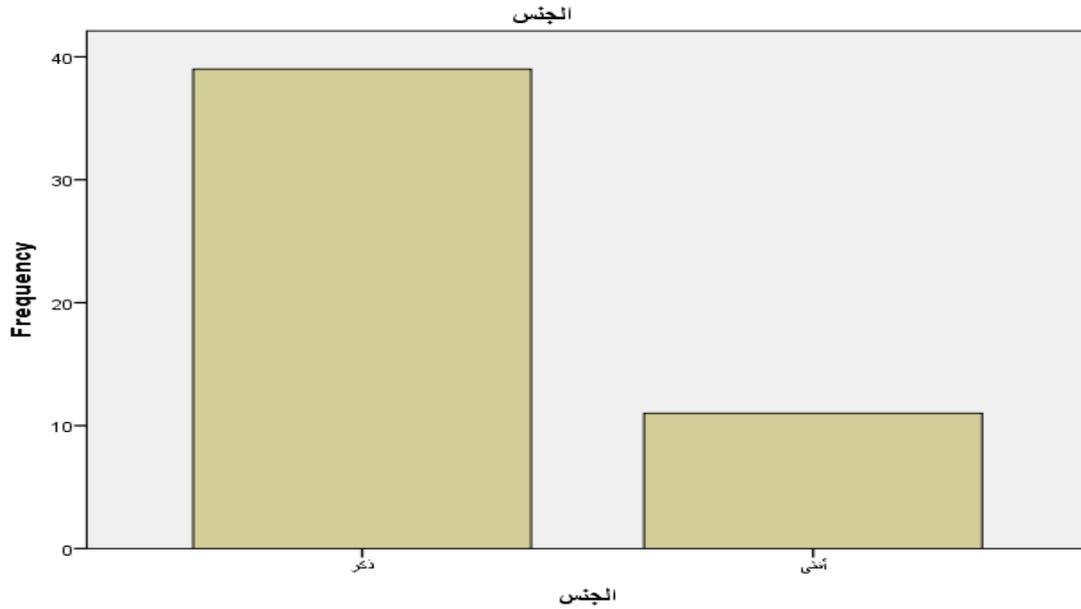
الميدانية ونتائج الدراسة

تحليل وعرض البيانات الشخصية

تعتبر البيانات الشخصية ذات أهمية بالغة في تحديد خلفيات وأبعاد إجابات أفراد العينة، وقد اخترنا بيانات شخصية نراها ذات أهمية وصلة بموضوع البحث وهي الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي .

جدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	30	%100



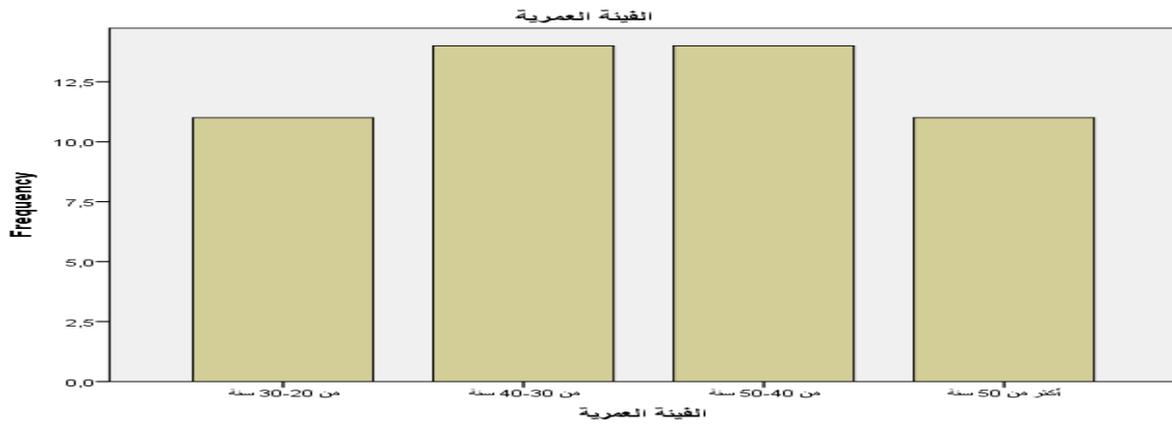
الشكل رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور، حيث يمثلون نسبة 78% من إجمالي أفراد العينة، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب إشرافاً وحضوراً مستمراً، أين لا يستهوي العنصر النسوي وإلى تفضيلهن للعمل في ميادين أخرى كالتعليم، والتمريض من جهة أخرى.

ولكن رغم هذا فإن هناك نسبة 22% تمثل الإناث يشغلن مناصب إدارات لا تقل أهمية عما يشغله الذكور

جدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - 30 سنة	11	22%
من 30 - 40 سنة	14	28%
من 40 - 50 سنة	14	28%
أكثر من 50 سنة	11	22%
المجموع	50	100



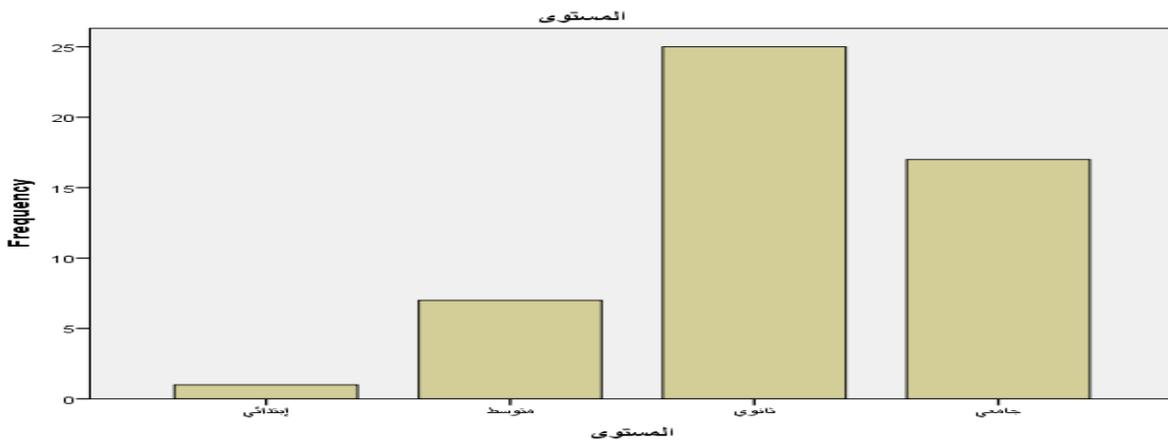
الشكل رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة المبحوثة هم من الفئة العمرية الممتدة بين 25 و 34 سنة، حيث يشكلون نسبة 28 من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة الممتدة بين 30 - 40 سنة بنسبة 28% فيما تأتي الفئة العمرية الممتدة بين أكثر من 50 سنة بنسبة 22.

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة، قد ألتحق معظمهم بالمؤسسة منذ مدة زمنية طويلة، مما يعكس الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها، ومن ثم أهليتهم لاحتلال المناصب التي يشغلونها حالياً بالمؤسسة، عكس الفئة أقل من 30 - 40 سنة التي تشكل النسبة الأقل من إجمالي أفراد العينة والتي يعكس سنها محدودية واضحة في سنوات الخدمة ويدل أيضاً على الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان إستمراريتها.

جدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	1	20%
متوسط	7	14%
ثانوي	25	50
جامعي	17	34
المجموع	50	100



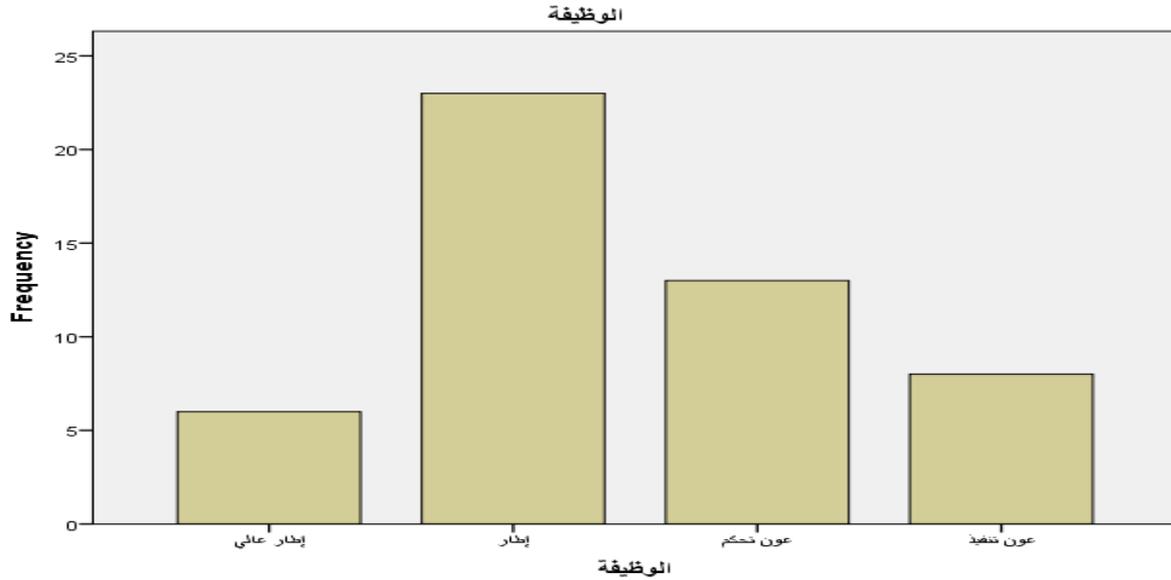
الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب المستوى

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة مستوى ثانوي وجامعي يمثلون أغلبية العينة المبحوثة، حيث يشكلون نسبة 50% وهو رقم يدل على أن غالبيتهم يملكون مؤهل علمي، أهلهم لتولي المناصب الموكلة لهم، يليهم حاملي الشهادات المتوسط بنسبة 14%.

إن هذه المعطيات تكشف بوضوح أن مجتمع البحث الذي أجرينا دراستنا عليه، قد أولى للمؤهلات العلمية أهمية قصوى في عملية التوظيف وإسناد المسؤوليات.

جدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إطار عالي	6	12%
إطار	23	46%
عون التحكم	13	26
عون التنفيذ	8	16
المجموع	50	100



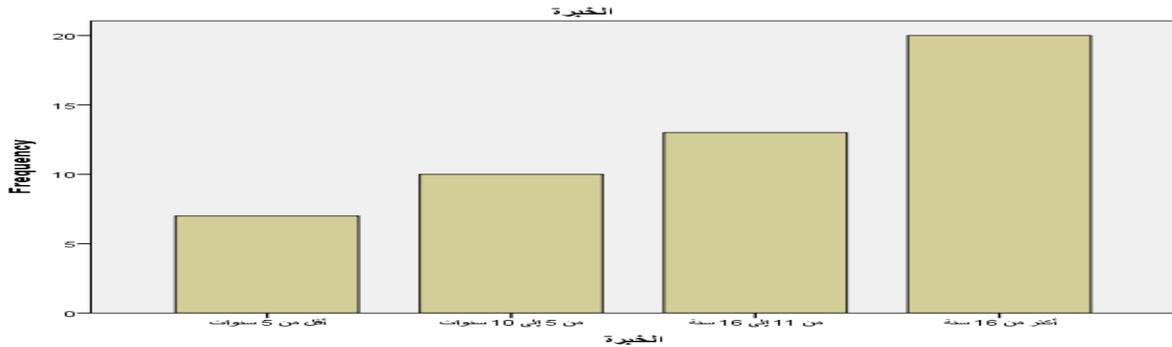
الشكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

يتبين لنا من الجدول السابق أن الفئة الإطار تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها بـ 46%، تليها نسبة 26 عون التحكم ونسبة 12 إطار عالي وعددهم 6 أفراد .

إن معطيات الجدول تكشف لنا بوضوح أن مؤسسة مناجم الحديد تبسة، تتطلب إدارة الأعمال والتحكم فيها أكثر من تنفيذها، ثم إن طبيعة تخصيص الكثير من الأعمال الإدارية تحتم على المؤسسة تخصيص من الإطارات.

جدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	14%
من 5 إلى 10 سنوات	10	20%
من 11 إلى 16 سنة	13	26
أكثر من 16 سنة	20	40
المجموع	50	100



الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

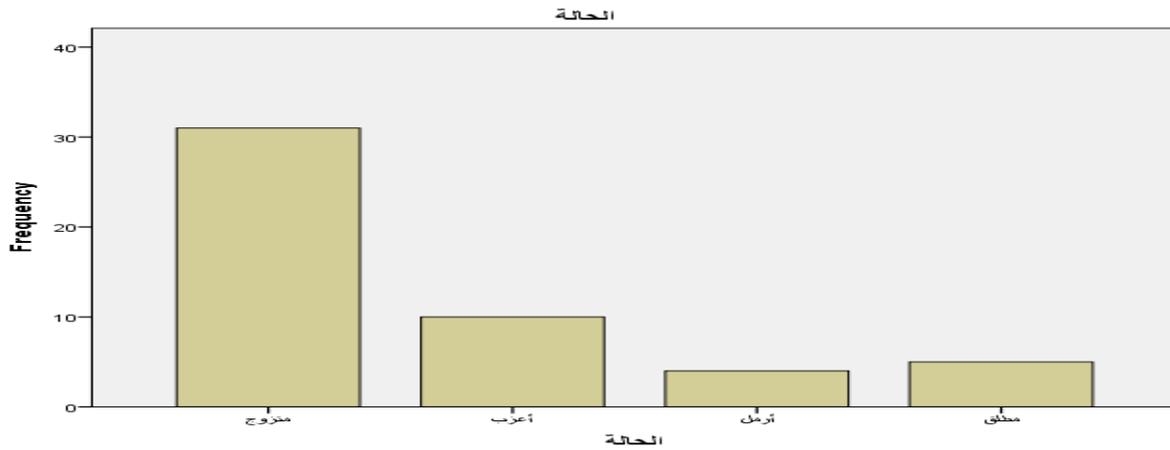
تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل الأقدمية كذلك على مدى تفاعل الفرد مع زملائه، فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل.

يتبين لنا من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة قد اشتغلوا أكثر من 16 سنة 40 وتليها نسبة 26 من 11 إلى 16 سنة تليها تلك التي اشتغلت من 5 إلى 10 سنوات وأخيرا تلك التي قضت 14 سنة فأكثر بنسبة ضئيلة 14%.

إن هذه لمعطيات تكشف لنا بوضوح، أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، قد التحقوا حديثا بالمؤسسة، مما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان إستمراريتها.

جدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
62%	31	متزوج
20%	10	أعزب
8	4	مطلق
10	5	ارمل
100	50	المجموع



الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يتبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجين حيث تشكل نسبتهم 62% بينما بلغت نسبة العزاب 20% وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للمتزوجين بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالتحرر من العزوبية، أما العزاب فإما يرجع لعامل السن وحادثة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل ، فيما كانت نسبة الأرامل 10% . و سجلنا نسبة الأرامل ب 8%.

الجدول رقم (08) يوضح عرض نتائج المحور الثاني: تعتبر كل من ادارة الجودة الشاملة و

الموارد البشرية عنصرا أساسيين يتسمان بالمجموعة من الخصائص التي يميزها عن باقي العناصر

الرقم	العبارة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداؤنا يتحسن بشكل دائم و مستمر لادارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية	التكرارات	26	4	20	2.44	0.64
		النسب	52	8	40		
7	تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم	التكرارات	26	3	21	2.22	0.67
		النسب	52	6	42		
8	هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة والموارد البشرية تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم	التكرارات	26	6	18	2.40	0.69
		النسب	52	12	36		
9	العمال في مؤسساتنا يميلون الى العمل الجماعي تترك المؤسسة	التكرارات	21	4	25	2.34	0.62
		النسب	42	8	50		

						لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم في أداء مهامهم	
0.54	2.52	22	1	27	التكرارات	تبنى المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على الاعتقادات الشخصية في حالة تعدد مهام العامل يمكن لزملائه مساعدته	10
		44	2	54	النسب		
0.64	2.10	29	8	13	التكرارات	تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم و مستمر لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية	11
		58	16	26	النسب		
0.71	2.34	19	7	24	التكرارات	تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم	12
		38	14	48	النسب		
0.67	2.22	25	7	18	التكرارات	هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة والموارد البشرية تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم	13
		50	14	36	النسب		
0.66	2.26	19	6	25	التكرارات	العمال في مؤسساتنا يميلون الى العمل الجماعي تترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم في أداء مهامهم	14
		38	12	50	النسب		

0.67	2.30	23	6	21	التكرارات	15	تبني المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على الاعتقادات الشخصية في حالة تعدد مهام العامل يمكن لزملائه مساعدته
		46	12	42	النسب		

من خلال استجابات الأفراد في عبارات المحور الثاني نجد أن التكرارات و النسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى .

في العبارة رقم 06: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 52 % وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2,44 وانحراف معياري 0.64 وهذا يدل أن تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداؤنا يتحسن بشكل دائم و مستمر لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية.

في العبارة رقم 07 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 52 % وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري 0.67 وهذا يدل أن تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثلهم

في العبارة رقم 08 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 52% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0,69 وهذا يدل أن هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة والموارد البشرية تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم

في العبارة رقم 09 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 52% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.69 وهذا يدل أن العمال في مؤسساتنا يميلون الى العمل الجماعي تترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم في أداء مهامهم

في العبارة رقم 10 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديلين غير موافق بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.54 وهذا يدل أن تبني

المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على الاعتقادات الشخصية في حالة تعدد مهام العامل يمكن لزملائه مساعدته

في العبارة رقم 11: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 54% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.10 انحراف معياري 0.64 وهذا يدل أن تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية

في العبارة رقم 12: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 58% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق بمتوسط حسابي 2.34 انحراف معياري 0.71 وهذا يدل أن تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال إجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم

في العبارة رقم 13: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 48 % وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.22 انحراف معياري 0.71 وهذا يدل أن هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة والموارد البشرية تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم

في العبارة رقم 14: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50 % وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق بمتوسط حسابي 2.26 انحراف معياري 0.66 وهذا يدل أن العمال في مؤسساتنا يميلون الى العمل الجماعي تترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدو لهم في أداء مهامهم

في العبارة رقم 15: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.30 انحراف معياري 0.67 وهذا يدل أن تبني المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على الاعتقادات الشخصية في حالة تعدد مهام العامل يمكن لزملائه مساعدته.

عرض نتائج المحور الثالث: المكانة التي يحظى بها المورد البشري ضمن ادارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	لغة التدريب تتوافق مع مستوى التعليمي.	التكرارات	21	5	24	2.32	0.65
		النسب	42	10	48		
17	يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مؤسساتنا.	التكرارات	27	1	22	2.52	0.54
		النسب	54	2	44		
18	تتابع الموارد البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم	التكرارات	20	7	23	2.20	0.69
		النسب	40	14	46		
19	المدة المخصصة للتدريب كافية في نظري	التكرارات	15	5	30	2.20	0.60
		النسب	30	10	60		
20	التدريب الذي نتلقاه نظري فقط.	التكرارات	16	6	28	2.20	0.63
		النسب	32	12	56		
21	يتعلق التدريب الذي نتلقاه بالجوانب النفسية	التكرارات	10	10	30	2.00	0.63
		النسب	20	20	60		
22	لدى العمال دافعية كبيرة لإستعاب البرامج التدريبية	التكرارات	18	6	26	2.24	0.65
		النسب	36	12	52		
23	تدريب المؤسسة الموارد في مراكز متخصصة	التكرارات	18	3	29	2.30	0.58
		النسب	36	6	58		
24	تتناسب عملية التدريب مع احتياجات الموارد البشرية	التكرارات	19	6	25	2.38	0.69
		النسب	38	12	50		
25	تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر	التكرارات	25	8	17	2.34	0.74
		النسب	50	16	34		
26	اعتقد أنني في حاجة للتدريب	التكرارات	29	4	17	2.50	0.64
		النسب	58	8	34		
27	لادارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية	التكرارات	24	7	19	2.34	0.71
		النسب	48	14	38		

0.66	2.36	22	5	23	التكرارات	تتعتمد المؤسسة سياسة واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية	28
		44	10	46	النسب		
0.67	2.14	27	8	15	التكرارات	كل الموارد البشرية مستفيدون من التدريب	29
		54	16	30	النسب		
0.67	2.00	28	11	11	التكرارات	تتعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تقييم الأداء	30
		56	22	22	النسب		
0.74	2.12	22	11	17	التكرارات	تتمين المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء	31
		44	22	34	النسب		
0.57	2.00	34	8	8	التكرارات	لا تعتمد المؤسسة على أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال لا يملكون الخبرة المهنية الكافية	32
		68	16	16	النسب		
0.70	2.10	25	10	15	التكرارات	يراقب العمال جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول المباشر	33
		50	20	30	النسب		
0.64	2.22	27	6	17	التكرارات	تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة	34
		54	12	34	النسب		
0.67	2.14	27	8	15	التكرارات	تعتبر الإدارة تقييم جماعات العمل أساسا في اتخاذ القرارات	35
		54	16	30	النسب		

نلاحظ من خلال استجابات الأفراد في عبارات المحور الثالث نجد أن التكرارات والنسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى .

في العبارة رقم 16: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 48% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق. بمتوسط حسابي 2.32 انحراف معياري 0.65 وهذا يدل أن لغة التدريب تتوافق مع مستوى التعليمي.

وعليه يمكن القول في نهاية تحليل البيانات المحور الثاني أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على فوائد وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين أداء الموارد البشرية يتضح أن بنود المحور الثاني كانت بدرجة موافقة في اغلب العبارات حيث أنهم يلاحظون أن إدارة جودة الشاملة تؤدي إلى الاهتمام بعمليات التدريب التعاون المستمر والجماعي .

في العبارة رقم 17: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.52 انحراف معياري 0.54 يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مؤسساتنا.

في العبارة رقم 18: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 44% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق تتابع الموارد البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم بمتوسط حسابي 2.20 انحراف معياري 0.69.

في العبارة رقم 19: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 60% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق بمتوسط حسابي 2.20 انحراف معياري 0.63 وهذا يدل أنالمدة المخصصة للتدريب كافية في نظري

في العبارة رقم 20: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 56% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق بمتوسط حسابي 2.00 انحراف معياري 0.63 وهذا يدل أنالتدريب الذي نتلقاه نظري فقط.

في العبارة رقم 21: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 60% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق بمتوسط حسابي 2.24 انحراف معياري 0.65 وهذا يدل أن يتعلق التدريب الذي نتلقاه بالجوانب النفسية

في العبارة رقم 22: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 52% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.30 انحراف معياري 0.58 وهذا يدل أن لدى العمال دافعية كبيرة لإستعاب البرامج التدريبية

في العبارة رقم 23: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.38 انحراف معياري 0.69 وهذا يدل أنتدريب المؤسسة الموارد في مراكز متخصصة

في العبارة رقم 24: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.34 انحراف معياري 0.74 وهذا يدل أن تتناسب عملية التدريب مع احتياجات الموارد البشرية

في العبارة رقم 25: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 58% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل غير موافق بمتوسط حسابي 2.30 انحراف معياري 0.64 وهذا يدل أن تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر .

في العبارة رقم 26: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 34% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.50 انحراف معياري 0.64 وهذا يدل أن اعتقد أنني في حاجة للتدريب .

في العبارة رقم 27: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 48% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.34 انحراف معياري 0.71 وهذا يدل أن لادارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية .

في العبارة رقم 28: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 46% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.36 انحراف معياري 0.66 وهذا يدل أن تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية .

في العبارة رقم 29: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.14 انحراف معياري 0.67 كل الموارد البشرية مستفيدون من التدريب .

في العبارة رقم 30: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 56% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.00 انحراف معياري 0.67 وهذا يدل أن تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تقييم الأداء .

في العبارة رقم 31: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 44% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.12 انحراف معياري 0.74 وهذا يدل أن تثمن المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء .

في العبارة رقم 32: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 68% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.00 انحراف معياري 0.57 وهذا يدل أن لا تعتمد المؤسسة على أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال لا يملكون الخبرة المهنية الكافية.

في العبارة رقم 33: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.10 انحراف معياري 0,70 وهذا يدل أن يراقب العمال جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول المباشر .

في العبارة رقم 34: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 54% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.22 انحراف معياري 0.64 وهذا يدل أن تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة .

في العبارة رقم 35: نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 54% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديل موافق بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري 0.67 وهذا يدل أن تعتبر الإدارة تقييم جماعات العمل أساسا في اتخاذ القرارات .

ولذلك يمكن القول ان العمال يشاركون في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم كما وانهم في حالة تعدد المهام يمكن الزملاء مساعدة زملائهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر وهو ما يدل على تشجيع المؤسسة على بناء روح الجماعة من اجل تكريس مبدأ فرق العمل في مرحلة لاحقة وان المسؤول يبني علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على أساس الاعتقادات الشخصية كما ان العمال يدركون ممثليهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتخذة في المؤسسة .

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات :

إن تناول أي دراسة أو موضوع بحث يفرض على الباحث تبني نموذج واضح يتفق مع متطلبات اختبار فرضيات بحثه وحتى مع المسلمات التي ينطلق منها في بناء تصوره الخاص لموضوع الدراسة وهذا ما طبقتة الطالب في الدراسة الحالية بعد الاطلاع على التراث النظري المتوفر حول الادارة الجودة الشاملة .

وانطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية :

نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها: تعتبر كل من إدارة جودة الشاملة والموارد البشرية عنصرين أساسيين يتسمان بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي العناصر والتي تم قبولها انطلاقاً من اجابات المبحوثين فقد توافقت مع مبدأ التركيز على .

أما نتائج الفرضية الثانية التي مفادها : تقتصر إدارة الجودة الشاملة على تدريب العاملين والتي تم قبولها من خلال موافقة المبحوثين على بنودها تتفق مع المبدأ التفاعل والمشاركة في اتخاذ عن طريق ممثلي العمال الى فتح الاتصال الدائم والمفتوح وهو ما يسمح بتفعيل المشاركة اكثر فأكثر .

أما نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها: العنصر الأساسي لتطوير الجودة والإنتاجية وهو الموظف البشري.

حيث اثبتت هذه الفرضية انطلاقاً من إجابات المبحوثين الذين اقرروا بان هناك وسائل إحصائية كافية وملائمة للرقابة على الاداء وهو ما يتوافق .

إن النتائج المتوصل إليها في ميدان البحث جاءت محققة لفرضيات الدراسة فتعتبر تجربة المؤسسة ميدان البحث بعد فهي في اطار التحضير لتبني هذه الآلية الناجعة في مراحل لاحقة انطلاقاً من توفر الأرضية الملائمة لذلك في الوقت الراهن .

خاتمة

A decorative flourish consisting of a central floral motif with four petals, from which two symmetrical, flowing lines extend outwards to the left and right, ending in small circular curls.

خاتمة :

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة يتبين لنا أن التدريب المستمر من إنتاجية الموظف تم التأكيد

عليها أنها محققة بنسبة كافية فتبني التعاونية للبرامج التدريبية وتقديم الدورات التدريبية بصفة مستمرة له تأثير على إنتاجية الموظف فكلما تم اعتماد برامج تدريب زاد تأثيرها على كفاءة أداء العامل، من خلال الانضباط في العمل" تم التأكيد عليها فهذا كان نتيجة لمشاركتهم في عملية التحسين المستمر في تأدية أعماله وكلما لم يتم الاهتمام بهذه العملية بشكل أفضل من حيث نقص عنصر التحفيز على الإبداع في العمل للموظف وتقديم الحوافز بدرجة متوسطة كلما أثر ذلك على أداء المورد البشري في الوصول إلى درجة إتقانه الكامل للأعمال ، كما أن اعتماد العمل الجماعي في التعاونية يسهم في تمثيتهم وتطويرهم وكلما تم تدريبهم أكثر على المهارات الجماعية كلما تطور ذلك كفاءته مهارتهم ويسهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، عمان، ط2، 2007
- 2- أشوك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، الأردن، 2002
- 3- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997
- 4- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004
- 2- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 3- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
- 4- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989
- 5- حجام صباح، تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهني، أم البواقي، الجزائر، 1999
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2004
- 7- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007
- 8- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002
- 9- حسين محمد حراخشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار حليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- 10- حضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2009
- 11- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 12- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000
- 13- مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001
- 14- محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة هورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006
- 15- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، دون سنة

- 16- محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 17- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996
- 18- سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكاتب الأردني، الأردن، 1992
- 19- سهيلة محمد عباس، د. علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007
- 20- سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009
- 21- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، 1999
- 22- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004
- 23- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004
- 24- ستيفن جورج، أرنولد ويمبرز، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة، دار البشير، الأردن، 1998
- 25- عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1998
- 26- عادل حرحوش صالح، أ.د. مؤيد سعيد صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- 27- عبد الباري إبراهيم درة، د. زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2008
- 28- عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 29- عبد الفتاح خليفات وشريف المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب، الأردن
- 30- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995
- 31- علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2002
- 32- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، سوريا، 1991
- 33- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996

- 34- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001
- 35- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000
- 37- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006
- 38- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001
- 39- راشد أحمد عادل، إدارة القوى البشرية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1993
- 40- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، جدة، السعودية، ط2، 2001
- 41- توفيق محمد عبد المحسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 1996
- 42- خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1- أنور أبو موسى ويحي كلاب، الاحتراف وتأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2012/2011
- 2- طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004
- 3- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الجامعة العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004
- 4- نحال وليد، تسيير الموارد البشرية وفق معيار الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة تخرج.
- 5- عبد الله حمد حمدالجاساسي، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011/2010
- 6- عبد الغني تغلابت، تأثير الصيانة على تكاليف الوجود في المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003

7- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009

ثالثا: المقالات العلمية

1- زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسن الهيثي، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، القاهرة، مصر، العدد 12

2- حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتجديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، المجلة 10، العدد 01، 2006

رابعا: المواقع الإلكترونية

1- أحمد صقر، نماذج إدارة الجودة الشاملة. <http://sh22y.com/vb/t25128/01/052>

2- أميرة إسماعيل، وظائف إدارة الموارد البشرية، 2020/03/20،

<http://www.hrdisoussion.com>

3- محمد العطار، إدارة الموارد البشرية، 2020/02/12، [http://www.islammemo.cc/fan-el-](http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/human-reources-management/2011/01/12/115167.html)

[edara/human-reources-management/2011/01/12/115167.html](http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/human-reources-management/2011/01/12/115167.html)

4- علي بن صالح الضلعان، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة (2020/08/31)

<http://madinahx.com/showthread.php?t=23772>

5- عمر الغندور، نماذج إدارة الجودة الشاملة -7971- [http://hassanbeha.Forumm.net/t7971-](http://hassanbeha.Forumm.net/t7971)

topic.2010/04/18

6- تامر مجدي، وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، 2020/05/15،

<http://www.yallael/n.com>

العلماء حقا



وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

تبسه

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث لنيل شهادة ماستر

علم اجتماع تنظيم وعمل

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

توايحية رابح

إعداد الطلبة:

• بن نجوع محمد رفيق

• هادفي زكريا

هذه الاستمارة ستقدم كأداة لاستكمال البحث الميداني للمذكرة المكتملة لنيل شهادة ماستر، وكل ما يرد فيها سريريا ولا يستخدم إلا في حدود البحث العلمي، لذا نرجو منكم التعاون معنا بإجاباتكم الدقيقة على كامل الأسئلة بوضع إشارة (X) في الإطار المخصص له.

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية :

من 20 و اقل من 30 سنة من 30 و اقل من 40 سنة

من 40 و اقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى الدراسي :

اقل من الثانوي ثانوي جامعي

4. الوظيفة الحالية :

اطار عالي إطار عون تحكم عون تنفيذ

5. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

6. الحالة المدنية:

متزوج أعزب
 أرمل مطلق

المحور الثاني: تعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة و الموارد البشرية عنصرا أساسيين يتسمان بالمجموعة من الخصائص التي يميزها عن باقي العناصر

محايد	غير موافق	موافق	
			6. تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم و مستمر
			7. لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية
			8. تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال من خلال الاجراءات إدارية تدعم انتماءهم لها
			9. يتم إشراك العمال عند وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم
			10. هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة والموارد البشرية
			11. تدعم الإدارة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال في أداء مهامهم
			12. العمال في مؤسساتنا يميلون إلى العمل الجماعي
			13. تترك المؤسسة لمواردها البشرية هامشا كبيرا من الحرية في اختيار الطريقة المثلى التي تبدلوهم في أداء مهامهم
			14. تبني المسؤول علاقات العمل على أساس المشاركة الجماعية لا على الاعتقادات الشخصية في حالة تعدد مهام العامل يمكن لزملائه مساعدته
			15. تشجيع الإدارة للموارد البشرية على العمل على شكل فرق.

تقتصر إدارة الجودة الشاملة على تدريب العاملين

محايد	غير موافق	موافق	
			16. لغة التدريب تتوافق مع مستوى التعليمي.
			17. يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مؤسساتنا.
			18. تتابع الموارد البشرية دورات تكوينية حول الجودة بشكل دائم.
			19. المدة المخصصة للتدريب كافية في نظري.
			20. التدريب الذي نتلقاه نظري فقط.
			21. يتعلق التدريب الذي نتلقاه بالجوانب النفسية.
			22. لدى العمال دافعية كبيرة لإستعاب البرامج التدريبية.
			23. تدرب المؤسسة الموارد في مراكز متخصصة.
			24. تتناسب عملية التدريب مع احتياجات الموارد البشرية.
			25. تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل اداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر.
			26. اعتقد انني في حاجة للتدريب.
			27. لادارة المؤسسة رغبة دائمة في رغبة دائمة في التحسين المستمر لمستوى مواردها البشرية.
			28. تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
			29. كل الموارد البشرية مستفيدون من التدريب.

العنصر الأساسي لتطوير الجودة والإنتاجية (هو الموظف البشري)

موافق	غير موافق	محايد	
			30. تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تقييم الأداء
			31. يثمين المؤسسة الفروق الفردية في عملية تقييم الأداء.
			32. لاتعتمد المؤسسة على أسلوب الرقابة الذاتية لأن العمال لا يملكون الخبرة المهنية الكافية.
			33. يراقب العمال جزءا من أعمالهم بأنفسهم أما الجزء الآخر فتراقبه مصلحة الجودة والمسؤول المباشر.
			34. تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة.
			35. تعتبر الإدارة تقييم جماعات العمل أساسا في اتخاذ القرارات.



استمارة متابعة الحضور اليومي.

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم.

اسم ولقب المتربص: هادفي كركاء + بن يحي محمد رشيق

الرقم	التاريخ	ملاحظات تتضمن الحضور والغياب
.1	Du : 19.08.2020	Present
.2	Au : 27.08.2020	
.3		
.4		
.5		
.6		
.7		
.8		
.9		
.10		
.11		
.12		
.13		
.14		
.15		
.16		
.17		
.18		
.19		
.20		

تأشيرة رئيس القسم.



Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS spa Filiale du Groupe MANAL
Complexe Minier de Djebel Onk

Fiche d'Evaluation Stagiaire

Bir El Ater le, 27/08/2020

Nom : BEN NAJOUJE
Prénom : Med Rafik
Structure : DRH

	Niveau de rendement du stagiaire			Observations
	Satisfait aux exigences	Satisfait occasionnelle	Ne satisfait jamais aux exigences	
Quantité de Stage	~			
Qualité de Stage				
Initiative				
Apptitude à la communication				
Ponctualité				
Autre Profil				
Evaluation Finale				

Quelle sont les principales réalisations de l'intéressé : Stage technique réalisé au sein de l'unité
 Quelle sont ses faibles : Sans.
 Commentaires : Élément actif, peu mérité faire.

Visa Encadreur

Visa de l'Entreprise



Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS spa Filiale du Groupe MANAL
Complexe Minier de Djebel Onk

Fiche d'Evaluation Stagiaire

Bir El Ater le, 27/08/2020.

Nom : HOBEI ZAKARIA
Prénom : _____
Structure : DEPARTEMENT RH

	Niveau de rendement du stagiaire			Observations
	Satisfait aux exigences	Satisfait occasionnelle	Ne satisfait jamais aux exigences	
Quantité de Stage	✓			
Qualité de Stage	✓			
Initiative	✓			
Aptitude à la communication	✓			
Ponctualité				
Autre Profil				
Evaluation Finale	✓			

Quelle sont les principales réalisations de l'intéressé :
Stage pratique réussi au sein de notre usine.
Quelle sont ses faiblesses : Le français.
Commentaires : Élément sérieux, bon niveau de formation.

Visa Encadreur

Visa de l'Entreprise



SOMIPHOS
E.P.E S.P.A



شركة
صوميفوس
مناجم

Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa Filiale du Groupe MANAL
Complexe Minier de Djebel Onk

BIR EL-ATER. Le : 19/08/2020.

-Département Ressources Humaines.

OBJET : Autorisation d'accès.

Stagiaires : HADFI ZAKARIA & BEN-NEDJOUE Med RAFIK.

Sont autorisés à accéder à la Direction du Complexe Minier de Djebel-Onk.

*En qualité de : **Stagiaires/Universitaire.***

Après de : Département Ressources Humaines.

Début de Stage, à compter du : 19/08/2020 Au : 27/08/2020.

Spécialité : Besoins Administrative Qualités de GRH.

Meilleures salutations.

Chef de Service Formation
& Gestion des Compétences.


KHALFI.ABDERRAHMANE.
KHALFI Abderrahmane

Attestation de Stage

Nous, soussignés, **Société des Mines de Phosphate SOMIPHOS « SPA »** Complexe Minier DJEBEL-ONK/BIR EL-ATER/W.TEBESSA.

Attestons que l'Etudiant : **BEN-NEDJOUE Med RAFIK** né le : 03/03/1991 à EL-HAMMAMET Wilaya de TEBESSA.

Inscrit à **L'Université LARBI TEBESSI-TEBESSA.**

Inscrit Durant l'année universitaire : 2019/2020.

A effectué un stage Pratique dans la filière : **Sociologies. Spécialité : Besoins Administrative Qualités de GRH.**

A **BIR EL-ATER/Complexe Minier Djebel-Onk/SOMIPHOS, Wilaya de Tébessa.**

Durant la période allant du: **19/08/2020** au : **27/08/2020.**

Fait à **BIR EL-ATER, le : 27/08/2020.**

*Le Responsable de l'Etablissement de
L'Enseignement ou de la Formation Supérieur.*

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.



Attestation de Stage

Nous, soussignés, Société des Mines de Phosphate SOMIPHOS « SPA » Complexe Minier DJEBEL-ONK/BIR EL-ATER/W.TEBESSA.

Attestons que l'Étudiant : **HADFI ZAKARIA** né le : 07/09/1988 à TEBESSA Wilaya de TEBESSA.

Inscrit à *L'Université LARBI TEBESSI-TEBESSA.*

Inscrit Durant l'année universitaire : 2019/2020.

A effectué un stage Pratique dans la filière : Sociologies. Spécialité : Besoins Administrative Qualités de GRH.

A **BIR EL-ATER/Complexe Minier Djebel-Onk/SOMIPHOS.** Wilaya de Tébessa.

Durant la période allant du : 19/08/2020 au : 27/08/2020.

Fait à **BIR EL-ATER**, le : 27/08/2020.

*Le Responsable de l'Établissement de
L'Enseignement ou de la Formation Supérieur.*

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.



ملخص

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية في مؤسسة صوميفوص جبل العنق بئر العاتر(تبسة) حيث تمحورت اشكالية الدراسة حول ماهي متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة صوميفوص اذ تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على المسح الاجتماعي وتكون مجتمع الدراسة من 67 مفردة وذلك باستخدام المسح الشامل بالاضافة الى ادوات جمع البيانات (الاستمارة) وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج نذكر منها

-هناك علاقة بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية

-هناك علاقة للمورد البشري في تطوير ادارة الجودة الشاملة

الكلمات المفتاحية:

-الجودة الشاملة

-المورد البشري