



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل و د)

دفعته: 2017

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة

إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية داخل الجامعات المحلية

- دراسة حالة ولاية تبسة -

تحية إشراف الأستاذ

عبد الكريم شوكمال

من إعداد الطالبين:

- إبراهيم درباسي

- جمال بوطجار

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحيى دروار	أستاذ مساعد قسماً	رئيساً
عبد الكريم شوكمال	أستاذ محاضر قسماً	مشرفاً ومقرراً
توفيق حناشي	أستاذ مساعد قسماً	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية 2016/2017.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْقُرْآنَ
عَرَبِيًّا لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، وأصلي وأسلم على خير من تعلم وعمل وعلم ، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .
أم بعد :

فنشكر الله كثيراً على عونه وتوفيقه ، ثم نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا إلى أستاذنا الفاضل :/
عبد الكريم شوكمال المشرف على هذه المذكرة على ما أولاه إلينا من جهد واهتمام ، وما قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال مراحل هذه المذكرة ، فقد كان لتوجيهه السديد الأثر الكبير في إظهار هذه المذكرة المتواضعة إلى حيز الوجود . نرجو له دوام التوفيق والسداد .
كما نشكر عمال ولاية تبسة على التسهيلات والعون والاستجابة لإتمام هذه الدراسة العلمية .

وأخصّ بالشكر الجزيل والدينا حفظهما الله ورعاهما ، ونكرر شكرنا وتقديرنا لكل من ساهم وساعد بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاح هذا الجهد وسهونا عن ذكر اسمه .
نسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، وأن يمدنا بعونه وتوفيقه ويجعل ما تعلمناه عوناً لنا على أفضل الأداء ، إنه ولي ذلك والقادر عليه .
والله الموفق ،،،

الطالبة

الفجر في العالم

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	الشكر و العرفان
I	الفهرس العام
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
أ - ث	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفهيمي و التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة	
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: أسس الجودة و مراحل تطورها
02	المطلب الأول: مفهوم الجودة
02	أولاً: تعريف جوران
02	ثانياً: تعريف ديمنج
02	ثالثاً: تعريف كروسي فيليب
02	رابعاً: تعريف كونل
03	خامساً: تعريف المعهد الأمريكي للمعايير
04	المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة
04	أولاً: المرحلة الأولى
04	ثانياً: المرحلة الثانية
04	ثالثاً: المرحلة الثالثة
04	رابعاً: المرحلة الرابعة
05	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
05	أولاً: احتمالية الفشل
05	ثانياً: التشغيل و مستوى الأداء
05	ثالثاً: التطابق
05	رابعاً: الجمالية
05	خامساً: العمر الافتراضي للمنتج

05	سادسا: تقديم الخدمة
05	سابعا: الخصائص الثانوية للمنتج
06	ثامنا: قدرة التحسس بالجودة
06	المطلب الرابع: أهداف الجودة
06	أولا: أهداف تخدم ضبط الجودة
06	ثانيا: أهداف تحسين الجودة
07	المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
07	المطلب الأول: الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
07	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
08	أولا: تعريف منظمة الجودة البريطانية
08	ثانيا: تعريف جون أوكلاند
08	ثالثا: تعريف معهد الجودة الفديريالي
08	رابعا: تعريف ريلي جيمس
08	خامسا: تعريف شاكتر
08	سادسا: تعريف كروسي
09	المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
09	أولا: التركيز على إدارة الموارد البشرية
09	ثانيا: التركيز على العميل
10	ثالثا: المشاركة و التحفيز
10	رابعا: نظام المعلومات و التغذية العكسية
11	خامسا: العلاقة بالموردين
11	سادسا: التحسين المستمر
11	سابعا: التزام الإدارة العليا
11	ثامنا: القرارات المبنية على الحقائق
11	تاسعا: الوقاية من الأخطاء
12	عاشرا: الإدارة العملية

12	إحدا عشر: الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص
12	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثالث: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و متطلباتها
14	المطلب الأول: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
14	أولا: نموذج ادوارد ديمينج
15	ثانيا: نموذج جوران
16	ثالثا: نموذج همبر
17	رابعا: نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر
19	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	أولا: مرحلة الإعداد
21	ثانيا: مرحلة التخطيط
22	ثالثا: مرحلة التقويم
22	رابعا: مرحلة التطوير
22	خامسا: مرحلة التحسين المستمر
23	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة	
26	مقدمة الفصل
27	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
27	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية.
29	المطلب الثالث: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
29	أولا: نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري
30	ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية و الاتجاهات السلوكية
31	ثالثا: نظرية الاتجاهات الحديثة و مدخل الموارد البشرية
31	المطلب الرابع: التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية

31	أولا: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
32	ثانيا : نظام المعلومات
34	المبحث الثاني: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري
34	المطلب الأول : المضامين الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و العنصر البشري
34	أولا:الشمول
34	ثانيا:أسلوب عمل جماعي تعاوني
34	ثالثا: مفهوم الأدوار المتكاملة
34	رابعا: تحقيق الجودة الشاملة مسؤولة جماعية
35	المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالموارد البشري
35	أولا : فرق العمل
35	ثانيا: حلقات الجودة
36	المطلب الثالث : الموارد البشرية و التميز في ظل إدارة الجودة الشاملة
36	أولا : تطوير الإدارة
36	ثانيا : تطوير العاملين
36	ثالثا: تطور المؤسسة
38	المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية في فلسفة رواد الجودة و الجوائز العالمية للتميز في الجودة
38	أولا: أهمية الموارد البشرية في فلسفة رواد الجودة
42	ثانيا: أهمية الموارد البشرية في الجوائز العالمية للتميز في الجودة
45	المبحث الثالث: اثر إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية
45	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين تسيير المورد البشري و إدارة الجودة الشاملة
46	المطلب الثاني : التوظيف و التكوين في ظل إدارة الجودة
46	أولا: التوظيف وفق الجودة الشاملة

46	ثانيا: التكوين وفق الجودة الشاملة
48	المطلب الثالث : التحفيز والاتصال الداخلي في ظل إدارة الجودة
48	أولا : التحفيز
49	ثانيا :الاتصال الداخلي
49	المطلب الرابع : : تحسين الأداء وفق إدارة الجودة
50	أولا:قبل عملية التدريب
50	ثانيا : خلال عملية التدريب
50	ثالثا : بعد عملية التدريب
51	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة	
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الأول: ماهية الجماعات المحلية
53	المطلب الأول : تعريف الجماعات المحلية
53	المطلب الثاني : نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر
53	أولا: مرحلة الإستعمار
54	ثانيا :مرحلة الإستقلال
55	المطلب الثالث : نظام الولاية في الإدارة المحلية الجزائرية
55	أولا : تعريف الولاية
55	ثانيا :مراحل إنشاء الولاية
56	ثالثا :هيئات الولاية
56	المطلب الرابع: مميزات أسلوب تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلجزائر
58	المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية بولاية تبسة
58	المطلب الأول :تقديم ولاية تبسة
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لولاية تبسة
60	المطلب الثالث: واقع سياسة تسيير الموارد البشرية بولاية تبسة .
60	أولا :تخطيط الموارد البشرية

61	ثانيا : التوظيف
61	ثالثا:التكوين والتدريب
62	رابعا: التحفيز
62	خامسا: تقييم الموظفين
64	المبحث الثالث : تحليل علاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية في ولاية تبسة
64	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
64	أولا: مجتمع الدراسة
64	ثانيا: عينة الدراسة
65	ثالثا: طريقة جمع البيانات
65	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و قياس ثبات الدراسة
65	أولا: أدوات جمع البيانات
68	ثانيا: صدق و ثبات الاستبيان
73	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
73	أولا: محور تشخيص إدارة الجودة الشاملة
74	ثانيا: محور علاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المصادر و المراجع
83	الملاحق

فهرس الأشكال

و الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر	01
23	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	02
48	عناصر التكوين وفق إدارة الجودة الشاملة	03

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
03	مفاهيم الجودة حسب روادها	01
64	توزيع العمال في مصلحة الإدارة المحلية لولاية تبسة	02
67	وصف عينة الدراسة	03
68	جدول الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور تشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة	04
71	جدول الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور فرضيات البحث وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية	05
73	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ و اختبار t	06

قائمة

الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
83	المقابلة	01
84	استمارة الاستبيان	02
87	الهيكل التنظيمي لولاية تبسة	03
88	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحاور الدراسة	04
90	معامل كرونباخ لمحاور الدراسة	05
91	اختبار t لمحاور الدراسة	06

مقدمه

تمهيد

تعتبر الجماعات المحلية إحدى المؤسسات الخدمية التي تعمل على تحقيق التوازن الاجتماعي لأي دولة، ولتحقيق ذلك كان لابد لها من تسيير مصالحها بكفاءة، حيث تضم هذه المصالح مجموعة من الموارد البشرية التي تقوم على تسيير هذه الأجهزة، وتعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمواطنين.

وتواجه الجماعات المحلية في الوقت الراهن، العديد من التغيرات السريعة والمفاجئة والمتعددة في البيئة التي تعمل فيها، وحتى تواكبها وتقلل من تأثيراتها، وتحافظ على استمراريته، وتحاول تحقيق أهدافها، كان لابد لها من تحسين مواردها البشرية، باعتبارها الموارد المسئولة عن تسيير بقية الموارد الأخرى، من خلال تفعيل عملية الاستقطاب والتخطيط والتدريب والتحفيز، بما يناسب التغيرات المستمرة، وحتى يتحقق هذا الهدف، كان لا بد من الضروري إدخال بعض الأساليب الإدارية، التي من بينها إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها فلسفة تعمل على بناء ثقافة العمل الجماعي من خلال عملية التحفيز، التدريب المستمر، وتحسين العمليات بشكل مستمر، الذي يساهم في رفع أداء الموارد البشرية، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

وبات من الواضح أنه يجب على المؤسسات العمومية عامة، و الجماعات المحلية خاصة الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، من أجل خلق ثورة في فلسفة ومنهج العمل، وهذا لتحقيق أعلى نسب للجودة وإرضاء العميل، وهذا لن يتحقق إلى من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.

1. إشكالية الموضوع:

إن في خضم الوضع المتردي الذي تعيشه الجماعات المحلية في الجزائر والمسؤولة عن تقديم الخدمات للمواطن، وتلبية حاجاته، فإن الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، يمكن له أن يكون الانطلاقة الحقيقية والجادة نحو التحسين المستمر في الجماعات المحلية وهذا ما ينعكس إيجاباً على مدى رضا المواطنين على الخدمات المقدمة لهم من طرف هذه الإدارات ومن خلال كل ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية بصفة عامة وبولاية تبسة بصفة خاصة؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى أهمية الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية؟
- ما مدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية في لولاية تبسة؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية في ولاية تبسة؟

2. فرضيات البحث:

- ربما يؤدي إدخال أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية بصفة عامة، وفي ولاية تبسة بصفة خاصة .
- ربما توفر إدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة و بناء فرق العمل بيئة تساعد على التسيير الأمثل للموارد البشرية داخل الجماعات المحلية لولاية تبسة .
- ربما توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية داخل الجماعات المحلية لولاية تبسة بتحسين أدائهم، وخلق مجال لتطوير المهارات و الإبداع.
- ربما تؤدي إدارة الجودة الشاملة ، من خلال برامج التدريب والتحفيز إلى التحس ين المستمر في تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية لولاية تبسة.

3. الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق إلى إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدراسات الأكاديمية السابقة على اختلاف مجال الدراسة أو اختلاف الإطار سواء نظريا أو تطبيقيا، أو نوعية المؤسسات مجال الدراسة مؤسسات صناعية أو خدمية.

ورغم ذلك إلا أن دراسة إدارة الجودة الشاملة في تسيير ا لموارد البشرية يعد موضوع جديد وقليل الدراسة، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

- الدراسة الأولى

رفيقة شامي، "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة : شركة اميانت اسمنت بمفتاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط مجمع ERCC"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007.

وتطرق الباحثة لتقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ومعرفة حالة الموارد البشرية ومدى تأقلمهم مع هذه الفلسفة، و قد استنتجت الباحثة أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعمليات التوظيف لصالح إدارة الموارد البشرية بطرق مستحدثة ما يجعلها ترتق ي بمستوى المهارات لدى الأفراد وهذا ما يدخل في إطار نظرتها لتطقي إدارة الجودة الشاملة.

- الدراسة الثانية

كحيلة نبيلة "إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصحية، مستشفى محمد الصديق بن يحيى"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2009. تطرقت الباحثة خلال الدراسة لمفهوم الجودة في الجوانب الصحية، و مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل المرضى، وتحديد الإيجابيات المستخلصة بعد الاعتماد على هذه الفلسفة.

4. أهمية الموضوع :

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، من المناهج الحديثة والذي يفتقر لعامل الولوج والوصول إلى أذهان وأفكار المسيرين في الإدارة الجزائرية ككل ، ومن هنا اعتبرنا أن المهمة تكمن في محاولة لفت انتباه المسؤولين داخل الإدارة الجزائرية لهذا الأسلوب ، وتبيان مدى إيجابيته وفعاليته في تطوير المؤسسات العمومية من خلال اعتماده في طرق تسيير مواردها البشرية.

5. أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار الموضوع راجع لعدة أسباب أهمها:

- محاولة إثراء دراسة سابقة درياسي ابراهيم "تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدخل تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة جامعة تبسة"، جامعة تبسة: كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.

- محاولة تقصي وجهات النظر لدى المسؤولين عن إمكانيات تبني إدارة الجودة الشاملة في تسيير المورد البشري الذي يعد الرأسمال الفعلي خاصة في المؤسسات الخدمية العمومية.

- القيام بتشجيع عملية تطبيق هذا المنهج من أجل ترسيخ ثقافة التحديث في أساليب الإدارة داخل الجماعات المحلية الجزائرية.

- تشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المحلية، والذي يمكن من التحسين في مصطلح الخدمة العمومية.

6. منهج البحث:

لمعالجة إشكالية الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من رصد مصطلح أو ظاهرة، من أجل تحديد المفاهيم واستكشاف العلاقات بين مختلف الأبعاد، وتحليلها بهدف الإلمام بمجموعة من الاستنتاجات، والتي نستطيع من خلالها تغيير الواقع و تنميته لغرض الوصول للأهداف المرجوة من الدراسة.

ومن أجل استكشاف الظاهرة المدروسة، تم الاعتماد على دراسة ميدانية لقياس مدى مطابقة الدراسة النظرية مع ما هو مطبق فعلياً من أبعاد إدارة الحج ودة الشاملة في مؤسسة ولاية تبسة، وسنستخدم مدخلين من مداخل المنهج الوصفي:

- **الدراسات :** وهذا من خلال المراجع المكتبية، والرسائل السابقة، والتقارير و الملتقيات الدولية الخاصة بهذا الموضوع، و تصفح المواقع الدولية المعتمدة والمتخصصة، وهذا لبناء خلفية نظرية تمكن من الولوج لأساليب تطبيق هذه النظريات على أرض الواقع.
- **دراسة الحالة :** من خلال جمع البيانات (المقابلات، الاستبيان، عينات البحث) التحليل والتعليق على النتائج.

الجبائز
النظري

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي و التطبيق

لإدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل:

تشهد المؤسسات بشتى أنواعها، سواء كانت عمومية أو خاصة، تغيرات جذرية و متسارعة ومفاجئة في بنيتها، وهذا ما جعلها تعيش ضغوطا كبيرة. وحتى تتعايش مع هذه الظروف كان لزاما عليها أن تكون مدخلاتها ومخرجاتها ملائمة لذلك ولتتمكنها من البقاء، ولتحقيق ذلك كان لا بد لها من استخدام أساليب إدارية فعالة لتحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين وظائف المؤسسة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم هذه الأساليب الحديثة، والتي تعمل على دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة، للوصول إلى مستوى متميز من الجودة مما يجعل الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة.

حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول أسس الجودة و مراحل تطورها , المبحث الثاني الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة ، المبحث الثالث بعنوان نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

المبحث الأول: أسس الجودة و مراحل تطورها.

إن تطور مفهوم الجودة في المؤسسة الاقتصادية، انعكس على تطورها إدارتها، حيث بدأت بالملاحظة والمتابعة، والمراقبة المباشرة في الموقع، ثم انتقلت إلى ضبط الجودة في الإنتاج ثم ضمان الجودة وسوف نطرق خلال هذا المبحث إلى مفهوم الجودة وتطوره خلال الزمن وأبعاد الجودة ثم أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني "طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان."¹

وكانت الجودة في بداية القرن العشرين تعني العناية و تصحيح الأخطاء، إلى أن تطور مفهومها تطورا كبيرا وأصبحت له أبعادا جديدة تتلاءم مع هذا التطور، وفيما يلي نورد بعض التعريفات التي أوردها مختصون عالميون في الجودة والتطورات التي مر بها المفهوم.

أولا: تعريف جوران

عرف جوران الجودة في كتابه *Qualité Control Book* الذي نشر في عام 1981 بأنها " القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال ".²

ثانيا: تعريف ديمينج

عرف ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة بأن الجودة تعني " البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر ".³

ثالثا: تعريف كروسي فيليب

عرف كروسيه الجودة في كتابه "quality is preé" عام 1979 بأنها " المطابقة للمواصفات ."⁴

رابعا: تعريف كونل

عرف كونل الجودة بأنها " المتانة والأداء المتميز ".⁵

والجدول رقم (1) يوضح مختلف وجهات النظر وفقا لبعض رواد الجودة الأوائل:

¹- مأمون درادكة وطارق شلبي، *الجودة في المنظمات الحديثة*، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:15.

²- قاسم نايف علوان المحياوي، *إدارة الجودة الخدمات مفاهيم. عمليات. تطبيقات*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص:6.

³-جمال الدين لعويسات، *ادارة الجودة الشاملة* دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص:9.

⁴- chantol bussmantt et martin pretet, *Organisation et gestion de l'entrepris*, paris :vuibent, 1997,p:20.

⁵-توفيق محمد عبد المحسن، *تخطيط ومراقبة جودة المنتجات* دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1995، ص:13.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (01): مفاهيم الجودة حسب روادها.

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملائمة للاستخدام	الزبون
ديمج	الملائمة للعرض	الزبون
كروسي	المطابقة للمواصفات	المورد
ابشيكوا	حسب خصوصية الزبائن	المورد
فينجاوم	رضا الزبون عند اقل تكلفة	المورد
تاجوكي	حسب خصوصية الزبائن	المورد

المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم _ عمليات _ تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2006، ص:28.

خامسا: تعريف المعهد الأمريكي للمعايير.

ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة بأنها الس مات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.¹
وقد أوردت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التعريفين الآتيين:²

1. **التعريف الأول:** تعريف المواصفة القياسية العالمية (ISO 8402) الصادر عام 1994 الجودة

بمجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة.

2. **التعريف الثاني:** المواصفة القياسية العالمية (ISO 9000.2000) الصادرة عام 2000 الجودة

هي قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع المتطلبات.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تصنيف تعريف الجودة من ثلاث جهات مختلفة:

- من وجهة نظر المنتج :

الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة والتي يجب أن ترتج خالية من العيوب من أول مرة والجودة هنا داخلية.

- من وجهة نظر البائع :

تعني الجودة الأداء الأفضل، أي قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الاستخدام النهائي منها، كما تعني انخفاض شكاوي العميل، والجودة هنا خارجية.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع ، ص:14.

² -جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص:15.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

- من وجهة نظر العميل :

تعني الجودة قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الاحتياجات مع اقتراح شروط الأمان للمستهلك مع احترام البيئة بالنسبة للمجتمع وهنا الجودة خارجية.

نلاحظ من التعريفات السابقة أن الجودة هي الملائمة و القابلية للاستخدام وهي المطابقة للمواصفات وتحسين الأداء والإسراع بإشباع احتياجات العميل.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم مختلفة ومتعددة كلها تهدف لتحسين جودة المنتج فمفهوم الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر.

وهناك أربعة مراحل تاريخية يقترحها (جارفين) كمقياس لتطور مرحل الجودة بأي منظمة:¹

أولاً: المرحلة الأولى:

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر 19 و حتى أوائل القرن العشرين 20 في الغرب وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات الإنتاج بالإضافة والخطوات اللازمة لصنع المنتج، وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة فالنظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كان البحث عن المشكلة وإيجاد حل لها وهذا لضمان تماثل المنتجات.

ثانياً: المرحلة الثانية:

وتسمى مرحلة ضبط الجودة وامتدت من العشرينيات حتى الخمسينيات ، فيتم التركيز على حاجات الزبون وتحديد ما من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم م، وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك يتم التركيز على عمليات الفحص والوقاية لتحسين الجودة و الوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه و ما يرغب به الزبون مع مراعاة التكلفة المناسبة.

ثالثاً: المرحلة الثالثة:

وتسمى هذه المرحلة بتأكيد الجودة و امتدت من الخمسينيات إلى الستينيات حيث أصبحت مسؤولية الجودة لا تقتصر على إدارة واحدة ، فالمنظمات عرفت أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة ككل ، وأصبحت الجودة في هذه المرحلة جزءاً من خطط المنظمة و أصبح تنسيق الجودة بين مختلف الأقسام والمجموعات على رأس الأولويات.

رابعاً: المرحلة الرابعة:

وهي ملائمة المنتج للمتطلبات المتكاملة و تسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة و تمتد لغاية وقتنا الراهن، فيتم التركيز على رغبات الزبون التي لم يدركها بعد والتي تؤدي لزيادة مستوى رضاه.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، (ص.ص:27-30).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

إن قياس الجودة لم يكن أبدا بالأمر السهل، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط فهناك أبعاد أخرى غير كمية (نوعية) تتمثل في:¹

أولا: احتمالية الفشل:

هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له فكلما كانت درجة الوثوقية والمتانة عالية، كلما قلت احتمالية الفشل. ويعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون خاصة السلع المعمرة.

ثانيا: التشغيل ومستوى الأداء:

هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى الم واصفات الأخرى التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

ثالثا: التطابق:

ويعنى مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة سابقا، حيث يمكن قياس نسبة الفشل ل في مواجهة المعايير المحددة، ومن ثم يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح.

رابعا: الجمالية :

ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى تصور الأفراد تجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات و يتضمن متغيرات مثل : النظر، اللمس، الصوت الذوق، الرائحة.

خامسا: العمر الافتراضي للمنتج :

وهو عدد سنوات استخراج المنتج في الخدمة وفق المواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه خواصه المطلوبة.

سادسا: تقديم الخدمة :

هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر الخدمة فمثلا : سيارة مرسيدس في بعض الدول تقدم خدماتها لمدة 24 ساعة وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة والإصلاح.

سابعا: الخصائص الثانوية للمنتج :

وهي الخصائص غير الأساسية والتي تضاف إلى المنتج و حسب الرغبة أو طلب الزبون كإضافة التكييف للسيارة.

¹ -Jean dahlgard, kai kristensen, Fundament of total qualite management, taylor et francis, 2007, p: 13.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

ثامنا: قدرة التحسس بالجودة :

وهي صورة المنتج الموجودة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة أو العلامات الخاصة بكل منتج.

المطلب الرابع: أهداف الجودة.

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

أولاً: أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستويات أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

ثانياً: أهداف تحسين الجودة:

وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء و تطوير المنتجات الجديدة التي ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

ويمكن تصنيف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات هي:²

1. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
2. أهداف أداء المنتج ويتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
3. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
5. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتجهيز وتطوير العاملين.

¹-مأمون السلطي ، سهيل إلياس ، دليل علمي لتطبيق الجودة ISO 9000، دار الفكر المعاصر، بيروت، ص:103.

²-قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مرجع سابق، ص:38.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

لقد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لتحسين وتطوير جودة خدماتها و المساعدة في مواجهة تحدياتها الصعبة وكسب رضا الزبون، وقد حققت المنظمات الخاصة والعامه نجاحا كبيرا بعد تطبيق هذا المفهوم حيث، أصبح أسلوبا إداريا هاما في المؤسسات والإدارات وهذا راجع لما حققه هذا المدخل الجديد من نجاح كبير في الإدارة. وستتطرق خلال هذا المبحث إلى الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ثم نتناول مفهومه ثم المنطلقات والارتكازات التي يقوم عليها وأخيرا نتطرق إلى أهمية هذا المفهوم.

المطلب الأول: الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

في بداية القرن العشرين برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد و أساسي للإنتاجية من طرف فريدريك تايلور، وقد فصل بين عمليات التخطيط و التنفيذ باعتبار أن التخطيط من مهام المهندس أما التنفيذ فهو مهمة العمال.

واعتبر مفهوم الجودة في هذه الفترة متعلقا أساسا بالصناعة و منه تم إنشاء وحدة تقوم بعمليات التفشيح والفحص للمفاضلة بين المنتجات الجيدة والرديئة و انحصار دور مدير الإنتاج بتسليم المنتجات بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المحددة لعدة أسباب، تلخص في إدراكهم لفقدان مناصبهم إن لم يتمكنوا من تلبية طلبات الإنتاج، وإن ضعف جودة المنتجات أثره أقل ويتمحور في اللوم فقط.¹

وبعد الحرب العلمية الثانية بدأ اهتمام الأمريكيين بالجودة يتزايد حيث كان الإنتاج الياباني بعد خروجه من الحرب مهزوما يمتاز بالرداءة، و هو ما جعلهم يستدعون عددا من علماء الجودة الأمريكيين، أبرزهم ديمينج، الذي فشل في إقناع المنظمات الأمريكية بتبني أفكاره لكنه أقنع اليابانيين و كانت النتائج الأمريكية أدت لتحسين الجودة و الإنتاجية وتحسين المركز التنافسي للمنتجات اليابانية، حيث قامت هذه المنظمات بمراقبة الجودة وتحسينها، حيث ظهرت المنتجات بأحسن جودة في السوق سواء في الصناعات أو الخدمات.²

. المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تركز على مجموعة من المبادئ المأخوذ بها من طرف المنظمات و الإدارات من أجل الوصول إلى الأداء المتميز و تتعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على اختلاف الباحثين والكتاب في إبراز تعريف محدد لها لأن مصطلح الجودة يعتبر مرنا من حيث التطبيق أو الحالة أو الشخص ومن أبرز تعريفات إدارة الجودة الشاملة .

¹-نادية حمدي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1995، ص:22.

²-محمد فالح، الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم أستوردها من اليابان مجلة المعرفة العدد 108، ماي، 2004، ص:49.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف منظمة الجودة البريطانية:

"إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي ته دف لاستخدام الموارد البشرية، والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة".¹

ثانياً: تعريف جون أوكلاند:

"أنها منهج شامل لتحسين التنافسية و الفعالية، و المرونة في المنظمة من خلال التخطيط والفهم الجيد والتنظيم لكل نشاط، وإشراك أي فرد في المستوى التنظيمي في المنظمة".²

ثالثاً: تعريف معهد الجودة الفيديالي:

"إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"³
هذا التعريف يشير إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة منذ التعرف على رغبات و حاجات العملاء إلى غاية تقديم المنتج أو الخدمة للعميل مع الأخذ بعين الاعتبار مدى رضاه وسعادته.

رابعاً: تعريف ريلي جيمس:

"إدارة الجودة الشاملة هي التحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمات على التحسين المستمر على كل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ، فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".⁴

خامساً: تعريف شاكر:

"إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون بشكل مستمر ودءوب، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحاً منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية في أقصر وقت".⁵

ويعنى بهذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تهدف إلى التميز في الأداء من البداية في إطار تعاووني تطبيقي بين مختلف الموظفين والإداريين في المنظمة.

سادساً: تعريف كروسبي :

"إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية المنظمة ، لسير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً ، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يسا عد على منع وتجنب حدوث المشكلات ، من خلال العمل على

¹-خضيرى كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000، ص:74.

²-رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان 2008 ، ص:75.

³-محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص:555.

⁴-محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص:554.

⁵-فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص:555.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيم الأمثل في الأداء، واستعمال الموارد المادية و البشرية بشكل كفاء وفعال".¹

ويقوم هذا التعريف على أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تعتمد على التخطيط المسبق للعمليات، لتجنب ومنع حدوث المشكلات، وتشجيع وتحفيز العمل الإداري والتنظيمي على الأداء الجيد والاستعمال الأفضل للموارد المتاحة.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها منهجية عامة و أنظمة متكاملة فيما بينه ا وثقافة إدارية تعتمد على مجموع من المبادئ والأساليب الإحصائية و العمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة مع الاحتفاظ بمستوى قياسي لرضا الزبون والعمال.

المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة .

تعتبر مرتكزات إدارة الجودة الشاملة أساسية في تطبيق مبادئها في مختلف المنظمات الخاصة منها والعامة، وتتجلى أهمية المرتكزات في توضيح الجوانب الأساسية التي يجب أن يعتمد عليها خلال الشروع في تطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ويمكن شرح هذه المرتكزات فيما يلي:

أولاً: التركيز على إدارة الموارد البشرية:

إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها، في جميع مستوياتهم و هذا يجب أن يكون محل اهتمام وعناية في جميع النواحي الخاصة بهم ، بدءاً من عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين وتقسيم الوظائف وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز ، وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة، والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل.²

تعد إدارة الموارد البشرية احد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، وثاني أهميتها من حيث، أن تحقيق مستوى عالي من الجودة ، يعتمد على الاستخدام الأمثل للمهارات وقدرات القوى العاملة ، وأن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتثقيف وتعليم موظفيها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.³

وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية :

1. التدريب والتعليم المتعلق بخلق وإدراك الوعي المتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

2. التدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

3. التدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات.

¹ - Ansell tony , **managing of quality in the financial service industry** , champman and hall, London, 1993 , p:19.

² - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزودار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 1995، ص:25.

³ _ Dalle Barrie , Cooper Garay , **total quality and humain resources**, au execuive guide,UK, blackwell publishe , 1992 , p:52.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

ثانيا: التركيز على العميل :

يعد العميل أحد ركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب معاملة العميل الداخلي مثل معاملة العميل الخارجي لتحقيق النجاح، ويقصد بالعميل الخارجي المستهلك السلعة أو الخدمة ، أما العميل الداخلي فيعنى بهم الموظفون داخل المنظمة.

وهناك ثلاث جوانب في مجال التركيز على العميل:¹

1. **الجودة المتوقعة :** وهي الخصائص التي يتوقعها العميل ، إن أظهرت الرضا، لكن إن فقدت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا بشكل كبير.
2. **الجودة المحققة للرضا :** و هي الخصائص التي يطلبها العميل، إن ظهرت فتسبب الرضا لديه، و إن فقدت تؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى العميل.
3. **الجودة المحققة لإسعاد العميل :** وهي الخصائص التي يطلبها العميل ، لأنه لا يعلم بها و عند ظهور هذه الخصائص فإنها تؤدي إلى إسعاده و في نفس الوقت فعدم ظه ورها فإن العميل لا يكون راضيا وفي هذه الحالة فالجودة تتجاوز توقعات العميل.

ثالثا: المشاركة والتحفيز:

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار و الإبداع، وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي، والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لترص ين البناء المنظمي، وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

إن مشاركة العاملين في تحقيق برامج إدارة الجودة الشام لة ضرورية ، حيث أنها تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير، بالإضافة على أنها تجعلهم قادرين على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء.

رابعا: نظام المعلومات و التغذية العكسية:

إن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية ، يعد من أكثر العوامل المؤدية لتحقيق نجاح المنظمة سيما أن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة، ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف ، حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير المعلومات والبيانات الصحيحة التي، يتطلبها النجاح المستهدف. كما أن استمرارية التحسين و التطور المستمرين ، تقترن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفعالة.²

¹ - الحفطي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، العبيكان، الرياض، 1991، ص:62.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:102.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

خامسا: العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين ذو الكفاءة في توريد احتياجات المؤسسة، من المواد الخام، و الجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح إدارة الجودة الشاملة.¹

سادسا: التحسين المستمر:

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين، في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، و إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية تبسيط الإجراءات و الفعاليات من ناحية أخرى، و لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية و يجب أن يتخذ معيار التكامل بعين الاعتبار، عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.²

سابعا: التزام الإدارة العليا:

إن وجود قيادة فاعلة و ملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، و ذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح و توفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج والشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.³

ثامنا: القرارات المبينة على الحقائق:

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

تاسعا: الوقاية من الأخطاء:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير و المقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المقاييس والمعايير، لأن توفيرها ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.⁴

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:104.

² - فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، 2007، ص:147.

³ - حسن محمد أبو ليلي، إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لإنتاجات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص:72.

⁴ - خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص:105.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

عاشرا: الإدارة العملية:

إن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها، على تخطيط و تحسين الجودة بدءا من عمليات التعميم و السيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولا إلى ج دولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضا تشمل هذه الركيزة الإثراء الوظيفي و البحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات اللازمة للسيطرة والوقاية.¹

إحدى عشر: الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:

أي أن يتم المراقبة لكل سلعة أو خدمة، و التأكيد أنها تلبي الجودة المقبولة و المتنبأ بها، حيث أن هذا المبدأ يوجه الاهتمام نحو منع المنتجات و الخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب و الإحصاء بعد إنفاق الموارد.²

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو العاملين في المنظمة كما أنها تشكل أهمية خاصة بالنسبة للمستخدمين من خدمات المنظمات و لقد تمكنت بعضها من تحقيق نتائج إيجابية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ف نجد أن شركة زيروكس مثلا (شركة الخطوط الجوية البريطانية) وشركة إي بي أم وشركة بول ريفر للتأمين قد حققت فوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالإمكان رصد الأهمية و الفائدة المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:³

- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء وجودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق و الأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل.
- زيادة الفعالية وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخر التسليم.
- زيادة الابتكارات والتحسين.

وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق بعض الفوائد الإيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الفوائد نجد:

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:105.
² - خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص:164.
³ - محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار سنة 2000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:4.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيقى لإدارة الجودة الشاملة

- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- انخفاض نسبة الغياب.
- انخفاض نسبة العطل المرضية والإصابات أثناء العمل.
- تحسين العلاقات والروح المعنوية لدى العمال.
- تحسين سبل التواصل بين الأقسام.
- زيادة العائد على الاستثمار.
- تنمية المبيعات وزيادة الإنتاجية وتدني دورة الإنتاج.
- تعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف.

المبحث الثالث: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و متطلباتها.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، إلى مراعاة بيئة المؤسسة وتوفير الشروط اللازمة لذلك، إضافة لاختيار النموذج الأمثل الذي يتماشى مع التغيرات الحادثة وعلى هذا الأساس سيتم التطرق خلال هذا المبحث، إلى أهم النماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها ثم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

المطلب الأول: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .

حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب مراعاة العديد من المراحل، وتشخيص المؤسسة وثقافتها، واختيار النموذج الأنسب لذلك.

ونرى أن هناك العديد من النماذج على اختلافها والتقاءها في الأفكار و مجالات التطبيق ما يتيح للمنظمة مجالاً واسعاً للاختيار من بينها إلا أننا ارتأينا أن نتطرق خلال هذا المطلب إلى النماذج التطبيقية التالية :

أولاً: نموذج ادوارد ديمنج :

يحتوي هذا النموذج على أربعة عشر مبدأ بإمكان المنظمات الاستعانة بها من أجل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة وهي:¹

1. تبني المنظمة لفلسفة جديدة على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها.
2. شدة المنافسة تدعو المنظمة لتبني سياسة التطوير والتحسين المستمرين لمنتجاتها.
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تدعو إلى منع ارتكاب الأخطاء.
4. توطيد العلاقة مع الموردين.
5. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
6. التوجيه نحو سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية.
7. تنمية صفة القيادة لدى الموردين.
8. الابتعاد عن سياسة تحقيق الربح بأي طريقة كانت.
9. إزالة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
10. السعي نحو تقليل الصراعات القائمة بين العاملين.
11. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي.

¹ - محمد رياض، مرجع سابق، ص:105.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

13. إحداث تغيير جذري للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

14. ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة الس ابقة لدى العاملين، و حثهم على الالتزام الدائم بها و بشكل مستمر.

ولقد وضع ديمنج نقاطه الأربعة عشرة في شكل مثلث ، أطلق عليه اسم مثلث ديمنج، ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي و هو يمثل الأبعاد الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمنج :
أولاً: دعم الإدارة للتحسين و يضم المبدأ الأول والثاني والرابع عشر.
ثانياً: تطبيق النهج الإحصائي و يضم المبدأ الثالث والسادس والسابع و الثامن.
ثالثاً: تحسين العلاقات الداخلية و يضم المبدأ الخامس والتاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر.

ثانياً: نموذج جوزاف جوران :

لقد كان اهتمامه وتفكيره حول إدارة الجودة، و كيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة لعلها بشكل بسيط و مفهوم لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و لقد قدم جوزاف جوران أفكاره على شكل ثلاثية وهي كما يلي:¹

1. تخطيط الجودة:

ويقصد بها تحديد الزبون الذي يؤثر في العملية حيث يتضمن ذلك الزبون الداخلي والخارجي و يتمكن تحديد الخطوات التي يتضمنها بعد تخطيط الجودة كما يلي:

- تحديد الزبون.
- تحديد احتياجات الزبون.
- تطوير مواصفات المنتج للإبقاء على حاجات الزبون.
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك المتطلبات.
- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذ.

2. ضبط الجودة :

ويتضمن هذا البعد عدة خطوات هي:

- تقييم الأداء.
- مقارنة النتائج مع الأهداف المخططة.
- القيام بالإجراءات التصحيحية.

¹ - محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:105.

3. تحسين الجودة :

لقد اهتم جوران بهذا البعد بشكل أساسي لأنه يمثل القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة و يتضمن هذا البعد ما يلي:

- اعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة .
- تعدي التحسينات إلى جودة العمليات ليس فقط جودة المنتج .
- تصنيف الزبائن إلى نوعين داخلي و خارجي بالنسبة للمنظمة .

ثالثا: نموذج همبر :

يقوم نموذج همبر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر على ستة مراحل هي:¹

1. القيادة:

ويقصد بها أن تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالدعم والتأييد لجميع برامج الجودة الشاملة حيث في غياب هذا الدعم والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب للمنظمة النجاح .

2. التخطيط و التنسيق:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي ووجود جهة مشرفة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين الوحدات بهدف تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

3. التعليم و التدريب:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية و تثقيف العاملين في المنظمة بمبادئ فلسفة TQM ومراحل تطبيقها، وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا الغرض .

4. تشكيل فرق العمل:

إن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في التطبيق ، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق، و من ثم اقتراح الحلول المناسبة لها .

5. تصميم الجودة:

يتطلب تحديد حاجات و رغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم ج ودة الخدمة مبنيا على هذا الأساس، و يتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة .

6. التحسين المستمر:

¹-فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة 2002، (ص ص): 116_119.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات، والأنظمة المصممة لضمان توافرها مع حاجات وتوقعات الزبون، و يجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة، لبذل المزيد من الجهد واستمراره.

رابعاً: نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر :

يركز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية و السلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر بالمنظمة.

يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تشكل في مجموعها إطار للتحسين المستمر وفيما يلي الأبعاد المكونة للنموذج:¹

1. توضيح الرؤية:

تمثل الرؤية طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل المورد الحالية و هي لا تمثل مرشداً محدد الإستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها و هي الأساس الذي تبنى عليه رسالة المنظمة وهذا البعد لا بد إن يحتوي على العناصر التالية:

- تطوير الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- بناء الوعي لدى الرؤساء العاملين في المنظمة .

- تحديد وتوثيق رسالة المنظمة .

2. التمكين:

يقصد بهذا العنصر توفير الموارد التي تمكن المنظمة من تطبيق وتنفيذ مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهذا البعد بدوره يتضمن القيام بمجموعة من الخطوات هي :

- قيام الإدارة العليا بخلق بيئة تتحلى فيها الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطة المنظمة.

- توفير الموارد اللازمة لتوفير التدريب وجعله متاحاً للجميع.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والملائم لتلك الموارد.

3. التركيز:

¹ -فريد زين الدين، مرجع سابق، (ص ص):87_95.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

تتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من العموميات و الأهداف العريضة إلى أهداف محددة وضيقة، وهذا التطبيق يتطلب القيام بالخطوات التالية :

- تحديد الأهداف من خلال التركيز على احتياجات الزبون .
- نشر الأهداف من خلال ترجمتها لممارسات و أفعال.
- إشراك الزبون و المورد البشري في جهود التحسين من خلال فهم الاحتياجات و تبادل الخبرات بين جميع الأطراف المعنية بعملية التحسين و التطوير .

4. التحسين:

يمثل التحسين هدفا رئيسيا للمنظمة، تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز في الجودة الشاملة و يمثل التحسين أيضا الأعمال التي تتخذها المنظمة لزيادة فعالية الأنشطة و العمليات و مردودها، بهدف تزويد المنظمة بفوائد إضافية و يتم ذلك من خلال :

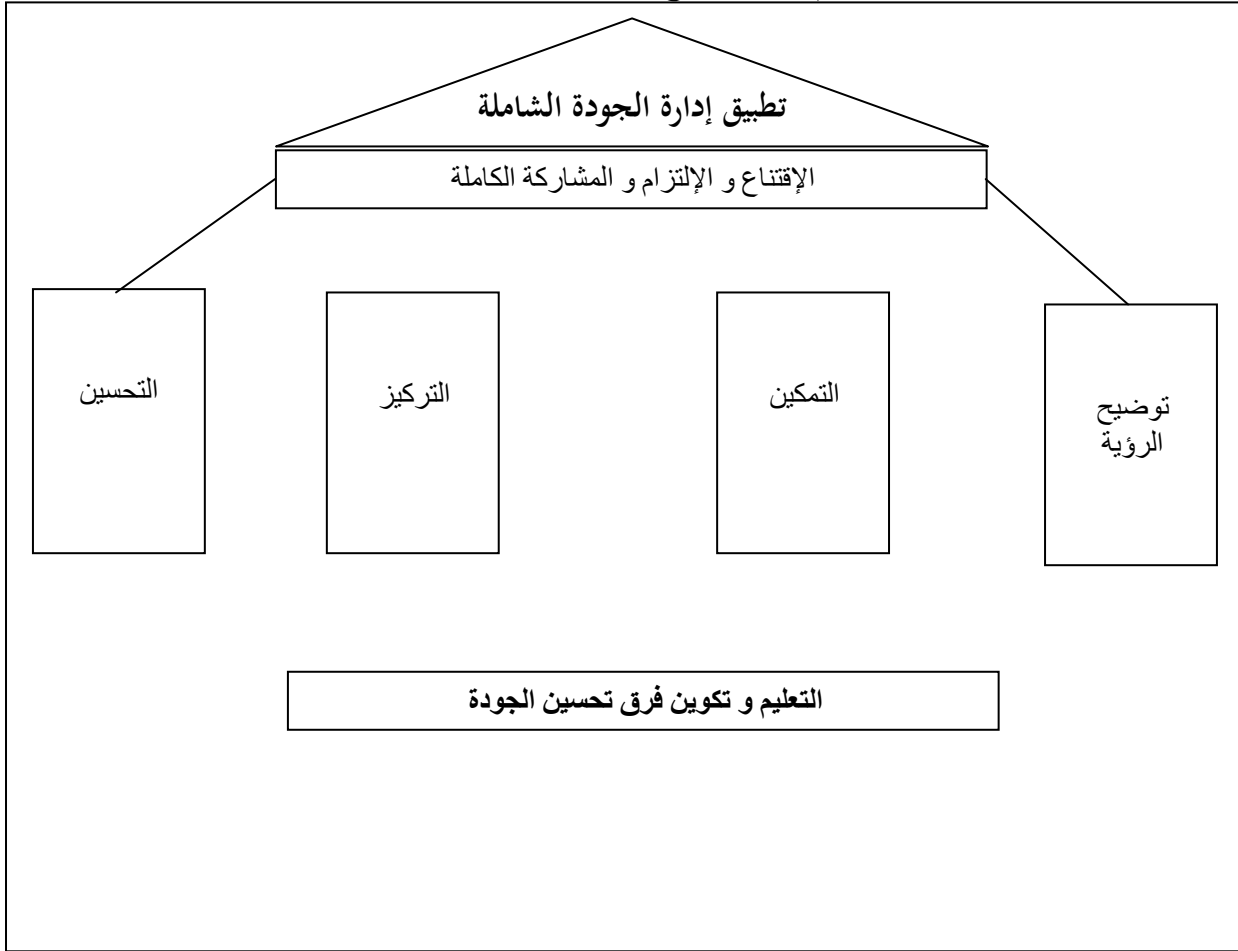
- تحديد و تخطيط و توثيق العمليات الحالية لكي يتم من خلالها، مقارنة الأداء الفعلي للعاملين و المنظمة، و مقارنته بالأهداف المطلوبة .
- تقييم أداء العملية ثم محاولة تطويرها بما يحقق رضا الزبون .
- تحسين العمليات من خلال تجنب الأخطاء قبل وقوعها، مع تحديد المشاكل بدقة و وضع الأساليب اللازمة لعلاجها .
- قياس التقدم من خلال مقارنته بالأهداف و رضا الزبون و توثيقه و من ثم تطبيق دورة التحسين المستمر للجودة الشاملة .

5. التعليم:

- من العناصر الأساسية لضمان نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة ، أن يكون معتمدا على العمل و التدريب، لأنه يتضمن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعرفة و هذا العنصر يتضمن القيام بما يلي :
- تحديد احتياجات التعليم عن طريق تحديد أهداف الجودة الشاملة .
 - تقييم مواد التعليم و مصادر الحصول عليها و محاولة تطويرها .
 - تحقيق التكامل بين مجموعات العمل من خلال التدريب و الأساليب الأخرى .
 - تطوير المهارات الجديدة و خلق فرص التطوير و غيرها .

و الشكل رقم (01) يمثل أبعاد هذا النموذج:

الشكل رقم (01): نموذج معهد الإدارة لتحسين المستمر.



المصدر: فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1997، ص:95.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

إن المغزى العام من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التطوير و التحسين المستمر للجودة لكل من المنظمة في حد ذاتها وكذا خدمة الزبون لذلك حاول العديد من الكتاب ورواد إدارة الأعمال تجميع و حصر المتغيرات التي تتمكن من خلالها بلورة متطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يمكن المنظمة من التميز والريادة ويمكن حصر هذه المتطلبات في:¹

1. بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية و تضم العناصر التالية:

- الرؤية: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة، ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من حيث نوع الخدمات التي ستقدمها.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، (ص،ص):190_192.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

- الرسالة: تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة، من حيث مبررات وجودها، و الخدمات التي ستقدمها.
- الأهداف: هي الأهداف التي تنوي المنظمة تحقيقها خلال فترة زمنية محددة و التي من خلالها يتم تهيئة الموارد اللازمة لإنجازها.
- الإجراءات: وتمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء و الإجراءات التي تتخذها خلال عملية التطوير والتحسين.
- 2. نظام متطور لتأكيد الجودة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات، وآليات ضبط الجودة وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته.
- 3. تنمية اتجاهات إيجابية لدى العاملين، بأهمية التطوير و التحسين المستمرين لجودة الخ دمة المقدمة للزبون لكسب رضاه وولائه.
- 4. التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة .
- 5. قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج و تأكيد فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 6. نظام لإدارة الأداء : يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتقييم النتائج و الإنجازات.
- 7. التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمنظمة .
- 8. تهيئة مناخ تنظيمي و ثقافة للمنظمة، تكون ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة.

وقبل التفكير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:¹

- تقييم الوضع الحالي للمنظمة كي يتم ال تأكد من أن الحاجة للتغيير واضحة، و أن إدارة الجودة إستراتيجية مناسبة، كما يجب أن تتطابق أنماط القيادة و بيئة المنظمة مع إدارة الجودة الشاملة وإن لم يتم التطابق يجب أن يتم العمل عليه ، أو تأجيل أو تجنب العمل بإدارة الجودة الشاملة حتى حصول ظروف مناسبة.
- عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكون صعبة، و عليه يحتاج القادة أن يستمروا بالتزامهم ويزودوها بالدعم اللازم، وحملوا الأفراد المسؤولية والنتائج.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:195.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

- توضيح أن الجودة الشاملة موجهة بالغرض فيما يتعلق بتصور المنظمة للمستقبل، عن طريق تشجيع التشارك بين جميع العاملين من أعلى مدير إلى أصغر عامل بالمنظمة .

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تم وضع خمسة مراحل أساسية تمر بها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:¹

أولاً: مرحلة الإعداد:

- ويتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة، و التركيز على الدعم التام من الإدارة العليا وينبغي القيام بالإجراءات التالية :
1. تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر و ذلك من خلال التشخيص العلمي للمشاكل، و بيان التحديات التي تواجهها المنظمة.
 2. تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، و اعتبارها أساساً من أسس أهداف المنظمة.
 3. التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري، والجودة الشاملة فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1. تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة، وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة .
2. تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.
3. إعداد خطة شاملة لإدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم، وكسب رضاهم.
4. وضع خطة لتطوير نظام المعلومات على مستوى المنظمة، مما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات .

¹ - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة منهج إدارة الجودة الشاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 1، 2004 (ص،ص):104_109.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

ثالثا: مرحلة التقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها و تتضمن الخطوات التالية:

1. تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، و هذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة .
2. تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها و الضعف لمعالجتها .
3. مراجعة ثقافة المنظمة، في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة .

رابعا: مرحلة التطوير :

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل و أوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة وتتضمن القيام بالخطوات التالية :

1. تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة .
2. تحديد المسؤوليات و تعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير .
3. المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه، و ما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة .

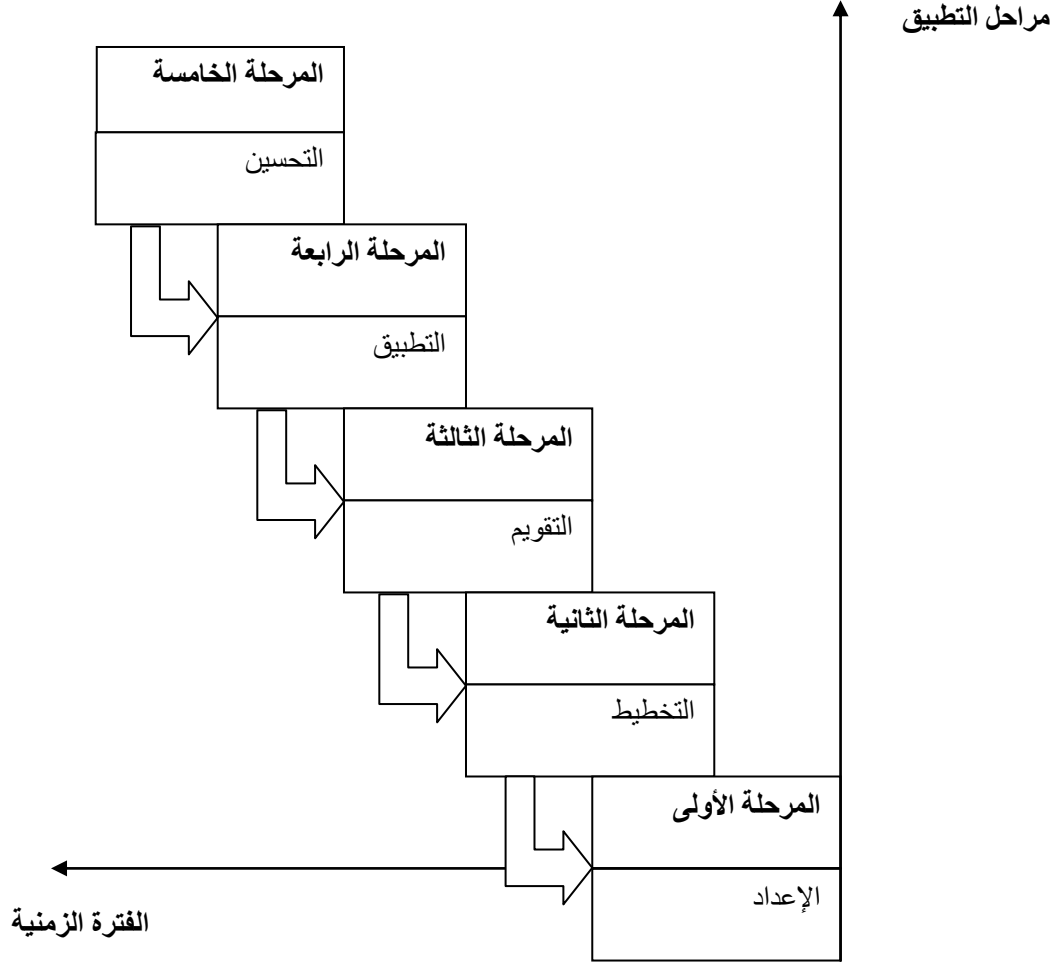
خامسا: مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة على التعرف على أفضل الممارسات و أفضل الأداء من أجل استثمارها مرة أخرى في عملية التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة الآتي :

1. الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق .
2. دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق .
3. تزويد العاملين في المنظمة با تغذية العكسية عن نتائج التقييم ، ثم العودة مرة أخرى لعملية التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة .

والشكل رقم (02) يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

شكل رقم (02) : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص:195.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن هناك منظمات أخرى تفشل في تطبيقها فهناك مجموعة من الأخطاء التي يمكن للمنظمة الوقوع فيها والتي تكون حائلا في تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها نجد:¹

1. الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الخدمية ، تشجع و تكافئ الإنجازات الفردية أكثر من تشجيع الكفاءات الجماعية والإنجازات التنظيمية .
2. التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برامج الجودة الشاملة .

¹ - رعد عيدا الله الطائي وعيسى قداد ، مرجع سابق، (ص،ص):123_129.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و التطبيق لإدارة الجودة الشاملة

3. الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تحسين و تطوير الجودة الشاملة .
4. الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقييمها إن لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله و من تحاول المنظمة أن تخدمهم و هذا يتضمن :
 - معايير قياس متطلبات الزبون ، غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم و الإنجاز .
 - قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة .
 - تنوع خدمات بعض منظمات الخدمة، كالتعليم العالي والصحة وغيرها.
 - فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة، وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.
5. مقاومة التغيير، و عدم رغبة بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و الذين يخافون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم، كما هو الحال لنظرائهم في الصناعة .
6. عدم وجود إدارة قوية ، فإن أي تطبيق لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للإدارة العليا للمنظمة ، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة، ودعمها وأن يكونوا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج .
7. الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمة أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير و التحسين في عمليات تقديم الخدمة .
8. عدم توفر التمويل المالي، و عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في الخدمات .
9. عدم التركيز على تشجيع الإبداع و الابتكار اللذان يعدان من متطلبات الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في محتويات الفصل الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، يمكننا التسليم بأن مصطلح الجودة يعد مصطلحا قديما على مر العصور الإنسانية والذي كان قديما، يمثل معاني الإتقان والدقة في العمل، وقد انطلق الإنسان الحديث في دراسة وتمحيص وتحليل هذه الفلسفة و هو ذا راجع للحاجة للإنتاج والزيادة في عدد الأسواق والسلع خلال القرن الماضي، وهذا قد تجلّى فيما قامت به اليابان من معجزة صناعية حديثة بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية، وهو ما ولد المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة المعاصر، من مراحل الفحص والتفتيش إلى مرحلة تطبيق الجودة وتوكيدها، وأخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة، التي سطعت في ثمانينات القرن العشرين، وأصبحت الشغل الأهم بالنسبة للمنظمات الحديثة وضمن لمستقبلها في العقود القادمة.

أما فيما يخص المبحث الثاني الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، فقد قمنا بتوضيح الدور الذي بدأت تلعبه إدارة الجودة الشاملة وما بدأت تحققه من نجاحات على جميع مستويات التطبيق . وقد اتفق معظم الباحثين على أن المفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة يتجلى في أنه المنهج الإداري متكامل له مبادئ وأفكار يجب أن تتوفر لها الظروف الملائمة للتطبيق من أجل ضمان فعاليتها ونجاحها. ويجب أيضا ذكر أن الجودة الشاملة لا بد لها من مرتكزات أساسية و ضرورية لحسن تطبقها ولا بد لها من قادة متمكنين ، لديهم استعدادات للتغيير في سلوكيات العمال التنظيمية، وكذا القدرة على توزيع الأدوار عليهم، وتوضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة، والتميز و ردود الأفعال السريعة و الفورية للاستجابة لحاجيات الزبائن، والتقليل من نسب التسرب الوظيفي و معدلات الغياب. إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة هو قرار مفصلي في المنظمات، لا بد له من قيادة عليا قوية تستطيع من خلال اعتماد احد النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة ، أن تهيئ بيئة مناسبة للتطبيق وكذا مشاركة العاملين في بلورة وتطوير هذه الفلسفة الجديدة، لكي يكونوا فاعلين في مناصبهم . لكن بالرغم ما تحقّقه إدارة الجودة الشاملة من نجاحات في المنظمات الحديثة، إلا أنها تواجه عدة عوائق في التطبيق، خاصة عدم استقرار الإدارات العليا ، إلى جانب الجهل بالمفاهيم الأساسية و سبل التطبيق الناجح لها .

الفصل الثاني:

تسيير الموارد البشرية

وفق إدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل :

تتكون أي مؤسسة مهما كان شكلها ، من العديد من العناصر سواء أكانت مادية ، معنوية أو بشرية ، هذه المكونات تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة .

هذه الأهداف لا تتحقق في ظل البيئة الحالية شديدة التغيير بسهولة ، إلا إذا تم تحسين أداء كل الوظائف بشكل مستمر وهذا الأخير لا يتحقق إلا بتحسين عملية تسيير الموارد البشرية بإعتبارها الموارد المسؤولة على تسيير وأداء الوظائف الأخرى، ومن بين المداخل في تحسين ذلك إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال المشاركة ، التدريب ، التحفيز، حلقات الجودة و تقييم الأداء .

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل الثاني الموسوم تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى كل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية وتحسينه بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تمت عنونة المبحث الأول بمهاية تسيير الموارد البشرية، والمبحث الثاني المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة و العنصر البشري والمبحث الثالث بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية تسيير الموارد البشرية .

أصبحت الموارد البشرية تحظى بإهتمام المسؤولين (مؤسسات وإدارات)، وذلك على اعتبار أنها تمثل عنصر هام من عناصر الإنتاج المنتجات أو الخدمات ، إذ لا يمكن لعملية الإنتاج أن تتم إلا إذا توفرت الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ، ولهذا يتحتم على المؤسسات أن تحسن استثمار مواردها البشرية حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، وذلك من خلال الكفاءة في تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية .

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لتسيير الموارد البشرية ، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة ، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية دية أن تسيير الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية ، مثلما هو الحال لحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم ، كضبط أوقات حضورهم وإنصرافهم وإجازاتهم ، في حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن تسيير الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج . التسويق . التمويل الخ)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية فتسيير الموارد البشرية مسؤول عن جذب واستقطاب اليد العاملة المناسبة والمحافظة على العاملين ، والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة ، وصيانة هذه اليد العاملة وتدريبها وتحفيزها وتنميتها¹.

ولقد تعددت التعارف الخاصة بتسيير الموارد البشرية انطلاقاً من الأنشطة التي تقوم بها ، إلا أنه يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة ، حيث تعرف: " أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ، ورفع كفاءتها و منها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف مؤسسة² " وهناك من على أنها " مسؤولية كافة الذين يديرون الأفراد ، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال ، وأنها جزء من الإدارة المختصة بأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المنظمة وهي تطبق ليس في مجال الصناعة والتجارة فقط بل في كافة مجالات التوظيف " ³.

كما تعرف على أنها "دراسة السياسات المتعلقة بالإختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة ، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية"⁴.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي : اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 15.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، المكتبة المصرية، ط 2، 2007، ص: 13.

³ - حننا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران ، عمان الأردن، 2002، (ص، ص): 4-3 .

⁴ - عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة والنشر، مصر، 1969، ص: 23.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

ويعرفها آخر على أنها " الإدارة المتخصصة بكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية وإختيارها ، تصنيفها ، وتدريبها ، وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقتهم داخل المنظمات " ¹

مما سبق نخلص إلى جوانب هامة مشتركة ، تحدد طبيعة إدارة وتسيير الموارد البشرية في الم مؤسسة أو الإدارة وتمثل في :

أولاً: يعتبر تسيير الموارد البشرية جزء هام من النظام الإداري للمنظمة .

ثانياً: يحتوي تسيير الموارد البشرية على الوظائف الرئيسية المماثلة لكل الإدارات الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة تهتم هاته الإدارة بكل ماهو مرتبط بالموارد البشرية في المنظمة وأساليب تطويرها من خلال ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة ، وضع التنبؤات بالاحتياجات من القوى العاملة ، وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها ، إقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والأجور المكافآت والمنافع والصحة وسلامة العاملين وبصفة خاصة برامج التكوين ون تنمية العاملين وتقييم أدائهم إضافة إلى التوفيق بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة ومحاولة الربط والتنسيق بينهما .

المطلب الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية .

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف تركز أساساً على توجيه الرغبات وطموحات العاملين في المنظمة في تحقيق سياساتها وأهدافها وضمان عدم تعارضها وسير المصلحة الخاصة لكل فرد مع ما تقتضيه المصلحة العامة للمنظمة وأكثر من ذلك تحقيق التفوق والتميز من خلال هذا المورد ² .

وتتجلى أهم أهداف تسيير الموارد البشرية في العناصر التالية :

أولاً: تحقيق الكفاءة في إستغلال المورد البشري وتحفيزه ، تكوينه وتنميته ، بما يحقق أحسن النتائج للمنظمة ويضمن تحقيق الكفاءة الكلية .

ثانياً: تحقيق الفعالية ، من خلال تلبية حاجات ورغبات وتطلعات الزبائن وخلق ميزة تنافسية عن طريق تكوين فعال للمورد البشري وتوعيته بضرورة التميز عن طريق الجودة التي توفرها المنظمة لزيائنها ، وإقناعه بأنها مسؤولة كل فرد في المنظمة ، وإيضاح انعكاساتها الإيجابية على المنظمة وعلى كل عامل فيها

3

ثالثاً: ضمان الوقاية التنظيمية ، عن طريق المحافظة على نظام الموارد البشرية في المنظم ة ، ومواجهة التغيرات والتقلبات والضغوط الخارجية والداخلية بكل مرونة ، والاستجابة لتغير تطلعات الأفراد فيها

¹ - إبراهيم العمري ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية 1979 ، ص: 19 .

² - bernard martory , danial Graizer , **Gestion des ressources humaines ; pilotage social est performances**, 4^{ème} édition , éd dunod , paris , France, 2001, p :208.

³ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2005 ، (ص، ص): 29-32 ..

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

والعمل على تقليص الصراع والمنافسة الداخلية بينهما ، بما ينمي التعاون الداخلي والعمل على التطوير المستمر لأساليبهم ، و إستعمال مختلف النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع أي طارئ على المورد البشري بغية المحافظة على استقرار المنظمة وعمالها¹.

رابعاً: ضمان التآزر والتعاون الداخلي للعاملين بغية تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الطرق وتعبئة كل الموارد البشرية في سبيل ذلك .

خامساً: تحقيق طموحات ورغبات الأفراد، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التكوين والتحفيز والتنمية وإتباع نظام أجور فعال وعادل .

سادساً: المعاملة العادلة والفرص المتساوية لكل أفراد المنظمة ، بما يشجع خلق مناخ إبداعي تفجر فيه كل الطاقات والإمكانات الإبداعية ، وإستغلال كافة الكفاءات المتوفرة في عاملي المنظمة².

سابعاً: تقديم الخدمات الضرورية للعمال خاصة الخدمات الاجتماعية الثقافية والأنشطة الترفيهية لشحن قدراتهم حتى يجددوا قدراتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة³.

ثامناً: إشراك العمال في القرارات الهامة في المنظمة، وتفعيل الاتصال الداخلي معهم وبينهم لتوعيتهم وتحسيسهم بدورهم ومدى أهميتهم .

المطلب الثالث : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.

إن تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتاج عدد من التطورات المتداخلة ، هي ليست وليدة الساعة وإنما مرت عبر الزمن بمراحل مختلفة جاءت إنعكاساً للعديد من العوامل المتشابكة من ها الاقتصادية الاجتماعية الإدارية والثقافية ، ويمكن تلخيص أهم مراحل التي عرفها تطور تسيير الموارد البشرية من خلال الاتجاهات النظرية التي جاءت لتعبر عن مختلف المراحل ، على إعتبار أن النظرية هي إنعكاس لواقع معين أتخذ طابع مميز في شكل صياغة نظرية معينة ، وأبرز المحطات العلمية التي تستدعي التوقف عندها ل تتبع تطور تسيير الموارد البشرية نتطرق إلى مايلي :

أولاً: نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري.

01. نظرية الإدارة العلمية.

نشأت حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة من 1900 . 1920 بالولايات المتحدة الأمريكية وقد تميزت هاته الفترة بتطور اقتصادي وسياسي كبير ، سايره ظهور ما يعرف بفئة المقاولين أو المنظمين، منهم تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم، حيث إنصب اهتمامهم بالتركيز على التخصص وتقسيم العمل، إلى جانب الرشد في العمل و الإدارة، باستخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد على العمل

¹ - احمد ماهر، إدارة الموارد الإستراتيجية دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 65.

² - L.Sekiou et al, **gestion, des ressources humaines** 2^{ème} édition, éd boek , bruxelles , Belgique, 2004.p : 10.

³ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان الأردن 2001، ص: 104.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

أي أن الإدارة العلمية أولت عناية كبيرة لطبيعة الهيكل التنظيمي الداخلي ، بإعتباره نظام مغلقا واتصفت بالمثالية في البحث عن أفضل الأساليب لرفع كفاءات العمل في حين أغفلت أهمية الإنسان في التنظيم وإعتبرته مجرد آلة ، لا تأثير له عن سلوك التنظيمي¹ ولهذا فقد وجهت لهذه النظرية عدة إنتقادات لإغفالها للبعد الإنساني داخل التنظيم .

02 . نظرية التقسيم الإداري.

جاءت هاته النظرية إستكمالا للنظرية التaylorية ، وذلك لتجاوز النقص الذي عرفته على يد المهندس الفرنسي " هنري فايول " ، وتستمد نظريته تسميتها من محاولته تقسيم المؤسسة أو المنظمة إلى مجموعة أقسام : الأعمال الإدارية ، التجارية ، التخطيط ، الإنتاج ، التسويق ، الأمن ، مركزا إهتمامه على وظائف الإدارة العليا ووضع في ذلك مجموعة مبادئ ، دعا المد يرين في جميع المؤسسات لإتباعها من أجل النجاح وهي : تقسيم العمل ، السلطة ، الانضباط ، وحدة القيادة ، وحدة التوجيه ، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، تعويض الأفراد ، المركزية، سلسلة التدرج والترتيب² .
وفي تفعيله لهاته المبادئ بجدد يركز على تدريب والتكوين الإداري لرفع المستويات الإدارية وذلك بإتباع فترات تدريبية فنية وإدارية بإستمرار ، مما يساعد على خلق روح الابتكار من أجل الحصول على مكافأة تحقق الرضا الوظيفي .

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية و الاتجاهات السلوكية.

01. نظرية العلاقات الإنسانية.

جاءت لتدارك نقص الذي أصاب مرحلة الإدارة العلمية في تجاهلها للبعد الإنساني حيث ركزت على إهتمام للجانب الإنساني المتمثل في مبدأ الرجل الاجتماعي وتشجيع فكرة التعاون وترقية روح المبادرة وإعطاء الأهمية للتنظيم غير الرسمي بما يفتح المجال للاهتمام بالإنسان³

02. الاتجاهات السلوكية.

ركزت على الجوانب التي لها علاقة م مباشرة بسلوك العامل داخل التنظيم، وتندرج تحت هذا المضمون مجموعة من المقاربات APPROCHES أبرزها: الدافعية ، الحاجات ، التعاون ... الخ ، وهي تعتبر إمتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ، لأنها تقدر أن هناك العديد من القوى الدافعة التي تحرك سلوك العاملين، ملم يولد لديهم أهداف فردية تختلف تماما عن تلك التي تملئها عليهم مؤسساتهم، ويمكن إدراجها تحت مفه وم التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي .

¹ - غربي علي و اخرون : تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط2، 2007، ص: 32 .

² - حمدي فؤاد علي : تنظيم و الادارة الحديثة، دار النهضة العربية ، بيروت، 1981، (ص، ص): 33 - 34.

³ - مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح : ادارة الموارد البشرية، عامل الكتب الحديث ، عمان، 2002، ص: 7.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

ثالثا: نظرية الاتجاهات الحديثة و مدخل الموارد البشرية .

01. الاتجاهات الحديثة.

ومن أبرزها نظرية إتخاذ القرار لصاحبها " سيمون " ، حيث يعتبر القرار أساس كل العمليات التنظيمية ، لذا يجب إهتمام بتدعيم عملية إتخاذ القرارات وفقا لكثير من العمليات ، أما نظرية " ويليام أوشي " والتي تعرف بنظرية Z ، فهي إمتداد لنظرية " ماكغريغور " المعروفة بنظرية X ، Y ، والمبنثقة أصلا عن الإدارة اليابانية ومحاولة معرفة سر نجاحها وكفاءتها الاقتصادية العالمية ، والذي تتمثل أساسا في سيادة الشعور بروح الجماعة بين العاملين ، والنظر إلى المؤسسة اليابانية وكأنها عائلة¹ .

02. مدخل الموارد البشرية.

يعتبر هذا الاتجاه تنويجا لما سبقه من محاولات ، وقد بدأ يشق طريقه مع مطلع سبعينيات القرن الماضي، وهو الذي يعتبر الأفراد، عبارة عن إستثمار لا يتوقف ويتحقق هذا الاستثمار كما ينبغي بضرورة الاهتمام بتكوين الموارد البشرية إستمرار ، على إعتبار أن المعارف تتغير بسرعة فائقة ، ولهذا نجد القائمين على تسيير الموارد البشرية يتسابقون في عقد الندوات التأهيلية وإقتناء البرامج التكوينية ويستقدمون الخبراء لتطوير وتحسين أداء هاته الموارد ، ليتسنى لهم مواكبة التقدم الحاصل ، واكتساب قدرات تنافسية بإستمرار .

المطلب الرابع. التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية .

تتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ، نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسات و الإدارات بشكل عام ، عن طريق النظر إلى الأفراد كموارد وثروات لا تضاهى ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولا وتكاملا مع باقي الإدارات الأخرى والإستراتيجية اللمحة للمؤسسة ، وذلك بتبنيها لتسيير إستراتيجي للموارد البشرية مستندا إلى نظم معلومات عصرية يراعي التحولات السريعة في المحيط .

أولا: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

إن " الإستراتيجية "² هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة ، وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة الأمد في سوق أو أسواق معينة بإستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة³ .

وهذا يهدف الموازنة بين نقاط القوة وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة

الخارجية¹ .

¹ - العديلي ناصر محمد : سلوك الانساني و التنظيمي معهد الادارة العالمية ، المملكة العربية السعودية، 1995، ص: 174 .

² - يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية « strates » التي إرتبط مفهومها بوضع الخطط العامة والمعارك والحروب ، وإلى كلمة « Agein » التي تعني القيادة أي فن تنسيق مجموع قوى الدولة (السياسية،العسكرية، الإقتصادية،المالية ، الفكرية...إلخ)من أجل قيادة الحرب ،تسيير الأزمة ،نشر السلم..... إلخ عن :

Wikipèdia , srtaègie ,httpm://fr.Wikipèdia.org/wiriki/start /modification 28/04/2017 /12 :00pm.

³ -د. العربي دخموش ،نظرية الإستراتيجيات الدولية ، جامعة التكوين المتواصل ، قسنطينة 2003/2004. عبر موقع الأنترنت:
<http://www.Ufc.dz.com/cour-DERL>.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

ولقد إنتشر في الأونة الأخيرة إستعمال مصطلح " الإستراتيجية " في مجال تسيير الموارد البشرية ، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات والإدارات في تسيير مواردها البشرية قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الكبرى على المدى الطويل ، وهذا إستجابة للتغيرات المتحددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة ، وإقتناعها منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية بنجاح إستراتيجياتها من جهة أخرى .

و يشير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل بين البيئة والمؤسسة والموارد البشرية و الأنظمة عن طريق إعداد إستراتيجية العمل ككل ، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة² وعليه فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة أو الإدارة ، وهذه القرارات عادة ماتكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف والتكوين التحفيز ، تقييم الأداء ، إلخ ، وذلك سعيا منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي من جهة ، وإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي من جهة أخرى³ ، ولتحقيق ذلك يجب أن تستند إستراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظام مع لومات متطور ، يضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيذ في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة أو الإدارة.

ثاني : نظام المعلومات.

إن نظام المعلومات هو ذلك النظام الفرعي بالمؤسسة والذي يتواجد فيها بفعالية وتسد إليه عملية جمع وفرز وتصنيف وتحليل وتخزين كافة البيانات التي تكون المؤسسة بحاجة إليها ، وإستخلاص المعلومات الفعالة منها ونشرها وإرسالها إلى متخذ القرار بالقدر الذي يتفق مع إحتياجاته ، بالدقة والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب⁴ .

ويشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى الطريقة التي نقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف ، بمعنى القيام بإجراء منظم لجمع وتخزين ومعالجة البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها⁵ . وعليه فإن نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية يركز على مايلي⁶ :

¹ - جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمدسيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2003 ، ص: 54.

² - راوية محمدحسن ، الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999 ، ص: 345-346.

³ - بديسي فهيمة ، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميز تنافسية ، مجلة الإقتصاد والمجتمع ، جامعة منتوري قسنطينة ، العدد 2 ، ص: 226.

⁴ د. محسن احمد الخضري ، إقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ن القاهرة ، 2001 ، ص: 134.

⁵ - Robert Reix, *systeme d information et management des organisation*, édition vuibert , 4^{ème} édition, paris , 2002, p. : 127-128.

⁶ د. محسن احمد الخضري ، مرجع سابق (ص ، ص) : 139-142.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

01.قاعدة بيانات : وتشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالموظفين والعاملين بها، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام .

02.إدخال البيانات : عن طريق جمع البيانات ، ثم تقييمها من حيث مدى كفايتها وجودتها وصحتها وصلاحيتها ، وإكتمالها ومناسبتها وحدثتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها في نظام التشغيل وحفظها في الوقت المناسب وبالطرق الصحيحة، مع تحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة علي تحديثها باستمرار حتى تكون جاهزة للمعالجة .

03.الإسترجاع: لا بد من إسترجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة عند طلبها وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصدقية والموثوقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام ومراجعة وتدقيق البيانات قبل إدخالها لتكون المخرجات صحيحة .

04.جودة المعلومات : وهي عملية التأكد المستمر من جودة المعلومات ،إذ يجب أن تحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والحدثة للمعلومات ، حيث لا أهمية للنظام الذي لا يأخذ في الإعتبار مستويات الجودة المعيارية المحددة .

05. مركز معلومات الموارد البشرية : ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية ، والآلات و الأدوات والوسائل والإجراءات ،التي تحقق للنظام أهدافه .

المبحث الثاني: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري.

بدأت خلال السنوات القليلة الماضية، معالم فلسفة إدارية شاملة حظي الع نصر البشري فيها بأهمية واضحة، وبالرغم من أهمية التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا فالعبرة ليست من اكتساب هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، لكن لأن الأمر يتعلق بالدعائم الثلاثة التي يرتكز عليها هذا المدخل الإداري وهي متفاعلة ومتكاملة مع بعضها و تتمثل في : جودة تكنولوجيا المادية ، جودة التكنولوجيا البشرية ، و جودة البيئة .

المطلب الأول : المضامين الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و العنصر البشري .

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية، تظهر أهمية العنصر البشري ودوره في عملية تطبيقها وهي كالآتي¹ :

أولاً: الشمول .

حيث تتركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات ، و لذلك لا بد من إحداث تغير جذري و شامل ، لكل مكونات المؤسسة بهدف تحسينها ، بما فيها تنمية و تطوير الموارد البشرية .

ثانياً: أسلوب عمل جماعي تعاوني .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لانبجاز الأعمال يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري من قدرات و مواهب و خبرات وإمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها .

ثالثاً: مفهوم الأدوار المتكاملة .

حيث لكل عامل دور محدد يؤديه،و يحقق من خلاله قيمة م عينة يطلق عليها القيم ة الشخصية، يساهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمنظمة .

رابعاً: تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية .

تقع مسؤولية الجودة الشاملة و إرضاء العملاء على جميع العاملين بالمنظمة .

تؤكد هذه المضامين أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لانبجاز الأعمال ، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة ، من خبرات و قدرات و هي تمثل الطاقات الحيوية التي تتطلب العناية و التطوير المستمر، بتوفير برامج التعليم و تدريب التي تمكن جميع العاملين من المشاركة في جهود تحسين الأداء و الجودة .

¹ - عقيلي عمر وصفي : مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001، ص: 42.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالموارد البشري .

يمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالعنصر البشري من خلال أسلوب تنفيذ العمل بالإعتماد على مايلي¹:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي و التعاون و روح الفريق ، و تحلي الجميع بالمسؤولية و الرقابة الذاتية فمسؤولية تحقيق الأهداف و التميز هي مسؤولية جميع العاملين في كل المستويات ، و هذا يتطلب إحداث التكامل بين الأهداف الفردية و الكلية للمنظمة و يتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في الشكليات التنظيميين الآتيين :

أولا : فرق العمل .

- تعتبر إدارة و أقسام المنظمة جميعها فرق عمل ، تتفاعل مع بعضها و تعمل بشكل متعاون و نمط منسق و متناسم و لكي تنجح هذه الفرق في أعمالها لا بد من مراعاة العوامل الآتية :
01. وضع أهداف الفرق بمشاركة الجميع ، و مسؤولية تحقيقها هي مسؤولية جماعية .
 02. التعاون و روح الفريق هو شعار الجميع .
 03. مصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية .
 04. يمنح الفرق سلطة كافية لإنجاز مهمته .
 05. توفير درجة من الاستقلالية في العمل، و التفاهم بين جميع أعضاء الفريق .
 06. التحفيز الجماعي .
 07. إتاحة الفرصة للأعضاء للقيام بأكثر م نعمل واحد في الفريق لزيادة مهارته .

ثانيا: حلقات الجودة .

و هي فرق عمل تعمل طواعية تتشكل في جميل المستويات التنظيمية داخل المنظمة و تقوم بدراسة المشاكل و اقتراح الحلول لها و ذلك باعتماد الأساليب التالية :

01. سياسة دمج العاملين .
02. التعاون لحل المشكلات .
03. العمل الجماعي .
04. سياسة التحفيز .

¹ - عقيلي عمر وصفي ، نفس المرجع ، ص: 105 .

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث : الموارد البشرية و التميز في ظل إدارة الجودة الشاملة .

تركز إدارة الجود الشاملة على تطوير الموارد البشرية و يقصد بتطوير الموارد البشرية عملية منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بمسؤوليات أكبر ، وذات متطلبات أكبر وتشمل عملية التطوير على :

أولاً : تطوير الإدارة.

ويقصد به تأهيل المديرين وتنمية قدراتهم، لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المنظمة .

ثانيا : تطوير العاملين.

ويقصد به تأهيل العاملين وتنمية قدراتهم لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة .

ثالثاً: تطور المؤسسة.

و يقصد به تطور المؤسسة ككل ، و تهتم هذه العملية بشكل أكبر بالكفاءة الكلي ة للمؤسسة و يمثل تطور الإدارة والعاملين جزءاً من هذه العملية و تشمل على مجموعة كاملة من الاستراتيجيات و التقنيات التي تستهدف العاملين و الفرق العمل في جميع المستويات ، و تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن هذا يتم من خلال برامج التعليم و التدريب و التحفيز و طرق تقييم الأداء و و يمكن توضيح ذلك في مايلي :

01. التعليم : تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاهتمام بتشجيع العاملين في مواصلة تعليمه م. و تطوره الذاتي ، لان في ذلك استمارة و توظيف صحيح لمهارات وقدرات العاملين الي حدها الأقصى و يسمح بتحسين وتطوير ثقافة المؤسسة و جعلها مواتية لتقبل تطبيق مفاهيم الحديثة لإضافة الجودة الشاملة .

02. التدريب : يقصد العملية التي يتم من خلالها تعليم و تطوير مهارات العاملين، و إكسابهم المعرفة بدم تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم ، و تمكينهم من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة و يوجد اختلاف بين التدريب و التعليم فتعليم يؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى العاملين ، بخصوص انجاز عمل أو أدى وظيفة معينة بحد ذاتها، و يركز التدريب على متطلبات الوظيفة ، و تتمثل اهدافه في تحسين الاداء للمهام الحالية و اعطاء التعليمات بشأن المهام الغير مألوفة لدى العاملين¹ . و ضمن هذا السياق يعتمد تطبيق ادارة الجودة الشاملة على وجود نظم التعليم و التدريب لتطوير و تنمية المهارات و الخبرات المطلوبة لدى العاملين، لاستخدام أساليب و ادوات تحسين الجودة و يوفر التدريب الفني المهارات التي تتطلبها كل وظيفة ، و ل ذا يجب يقدم التدريب في الوقت المناسب و بطريقة صحيحة ، و ان يكون نظام التدريب و التعليم عملية مستمرة غير منتهية و تشمل كل فرد في

¹ - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002، ص: 345.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

المؤسسة و يجب أن تركز البرامج على تدريب العاملين على مفهوم الجودة و تحسين الأداء و تؤكد دراسة قامت بها جمعية أمريكية للجودة و الإنتاجية ان نظام تعليم و التدريب من أهم عوامل تطوير الموارد البشرية و بالتالي نجاح إدارة الجودة الشاملة .

03. التحفيز: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم فعالة لمكافأة و تقدير جهود العاملين ، و يتم التركيز على ذلك على المسؤولية الجماعية، و ليس على الأداء الفردي كما شاع في نظم المكافأة التقليدية ، وهذه النظرة الجديدة تربط نظم المكافآت و التقدير بالجودة و التحسين المستمر، فنظام المكافآت يجب أن يتصف بالمرونة و أن يكون مشجعا بالعمل الجماعي و يعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة و التعلم . و من أجل إستخدام سياسة تحفيز فعالة لابد من مراعاة العوامل الآتية:

- ربط الحوافز بمستوى الأداء و مستوى المهارة في العمل .
- أن تقوم سياسة التحفيز على أساس أن العاملين هم شركاء .
- و يتم التركيز على ثلاثة أنواع من الحوافز .
- **التحفيز المالي :** و يشمل على أجور عالية و مكافأة مالية و المشاركة في الأرباح.
- **التحفيز الفكري :** و يتمثل في تشجيع العاملين على التفكير المبدع و المبادرة و استخدام السبل الحديثة في حل المشاكل .
- **التحفيز المعنوي :** و يتعلق بإشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية ، و الاحترام و المعاملة الحسنة و توفير الاستقرار الوظيفي .

إن أساس نجاح المنظمة هو العنصر البشري في تستمد قوتها من العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو رؤوسين لذا من الأهمية بمكان أن تتبع سياسة تحفيز فعالة من اجل خلق دافع ايجابي لدى جميع العاملين بما يسمح بتحقيق الأهداف و الوصول الى رضا العميل¹ .

04. قياس و تقييم الأداء : و يتناول² .

- **القياس :** تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عملية التحسين المستمر للاداء فهو يمكن من تحديد مستوى الأداء الحالي و تحديد التحسينات اللازمة المرغوب بها و ايجاد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في الأمد القصير و الطويل .
- و يؤكد المتخصصون على ضرورة أن يكون كمدى القياس واسعا ، ليشمل كافة المجالات المتعلقة بالعمليات داخل المنظمة و أن لا ينظر إليه على انه مجرد تقييم للمستوى أداء العاملين ولكن يجب أن يتم الاهتمام به باعتبارها أداة لتحسين الأداء في المستقبل و هذا من شأنه أن يدعم ثقافة المؤسسة و يهيئ البيئة المناسبة التي تسمح بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة .

¹ - معهد الادارة، ادارة العمليات و الجودة، مكتب الجريز ، الرياض ، 2001، ص: 80.

² - توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة و قياس المقارن ، دار الفكر العربي ، النهضة العربية، مصر ، 2003، ص: 48.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

-تقييم الأداء : يقصد بتقييم الأداء العملية التي يتم بموجبها معرفة مستوى إنجاز العمل من طرف الأفراد وفقا لمقاييس محددة مسبقا و ذلك بغرض تنمية العاملين و تحسين أدائهم ، و يتطلب ذلك توفر معايير للقياس للحكم على مستوى الأداء .

و يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع معايير لقياس الأداء و قياس مستويات الجودة و قياس التفاوت بين هذه المستويات وقد يرجع التفاوت إلى أحد عناصر نظام العمل كالأفراد والآلات و المعدات أو طرق أداء العمل أو نظم الإدارية أو غيرها و في الأخير نؤكد أن العنصر البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح و تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الذي يركز على ضرورة الاهتمام به من خلال الدارة الفعالة له، في جميع النواحي الخاصة به إبتداء من وضع نظام اختبار و التعيين و شغل الوظائف و برامج تدريب المستمر و أساليب التحفيز و تقييم الأداء ، و بناء فرق العمل ذاتية في الإدارة و انتهاء بالمشاركة و التعاون لطرح المشاكل و تحليلها و تقديم الحلول لتحقيق التحسن المستمر، و المشاركة في وضع خطط تحسين المستمر ، و مكافأة الفرق و الجهود المتميزة .

المطلب الرابع: تسيير الموارد البشرية في فلسفة رواد الجودة و الجوائز العالمية لتميز في الجودة

ساهمت الأفكار الأساسية للعلماء البارزين المهتمين بإدارة الجودة الشاملة في دفع تطور مفهوم في إدارة الجودة و بلورة فلسفة حديثة لها و قد إستمدوا أفكارهم هذه من خلال دراساتهم المستفيضة و تجاربهم التي شكلت في مجموعها توجهها حديثا لإدارة الجودة التي تعتمد في تطبيقها على كفاءة و فعالية المورد البشري و تنمية نظم التعامل معه ببناء نظم أداء عالية الكفاءة¹

أولا: أهمية الموارد البشرية في فلسفة رواد الجودة .

يعطى رواد الجودة أهمية خاصة للموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و يمكن التعرف على ذلك في ما يلي :

01 . فلسفة ادوارد ديمينج:

تأثر ديمينج كثيرا بأفكار رواد نظرية الإدارة ، و قدم نظرية الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع و التي سماها " الرقابة الإحصائية على الجودة " ركز فيها على أهمية العنصر البشري في تحقيق الجودة و قد ركز في فلسفته على مايلي :

- أن 85 % من الأخطاء التشغيلية سببه النظام المتبع من سياسات و أساليب و روتين و لا يتحمل العامل في عمله الا نسبة 15 % من الأخطاء و اسمها مبداء (15-85).

¹ - توفيق محمد عبد المحسن ، نفس المرجع ، ص 21 .

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

- أكد أن البحث على الخطاء في النظام هو الأساس و ليس التركيز على خطأ العامل لان مسؤولية العامل لا تتعدى 15% فقط و لا داعي للحكم على العاملين في حالة الأخطاء لأنه محكومون بنظام و لا بد من البحث في أخطاء النظام و تصحيحها .
- أشار إلى ضرورة تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، التي لا بد أن تساعد الأفراد على العمل بذكاء لا أن يعملوا بعناء .
- أكد على تشجيع العاملين ، و إسهامهم في إدخال التحسينات المستمرة على العمليات و الأنشطة.
- أكد على أن هناك ارتباط وثيق بين الجودة و الإنتاجية ، و تحفيز العاملين و ركز على أن الإنتاجية تتحسن بقليل من الانحرافات .
- و قد تركزت أفكاره الأساسية على النقاط الأربعة عشر المعروفة لإدارة الجودة ، كما تركز فلسفته على مبدأ أن العنصر البشري هو الأساس و محور الاهتمام و من بينها التي تم بهذا العنصر و هي ¹.
- تبني المؤسسة في فلسفة جديدة في الجودة تقوم على أعلى جودة في المنتجات و الخدمات من اجل تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق و ضمان بقائها و استمرارها في النشاط و يجب أن تعمم هذه الفلسفة على كل العاملين اللذين يتولون مسؤولية تنفيذها .
- ضرورة القضاء على الخوف لدى العمال ، و خلق المناخ المناسب الذي يجعلهم يشعرون بان التحسين المستمر ليس عبئا بل هو تميز و تفوق على الآخرين .
- تغير هدف الرقابة من كشف الخطأ و مساعدة من يخطئ ليتجاوز خطاه و يستمر في العمل .
- إتباع الطرق الحديثة في التدريب و التع ليم التي تهدف إلى شرح مفهوم الجودة كنظام و إشعار كل عامل بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من الجودة الشاملة و ان تخدم الطرق الحديثة في التعليم و التدريب عملية التحول من النهج الإداري القديم ، الي النهج الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة .
- ضرورة وجود قيادة واعية و متفهمة ، تقود المنظمة نحو التغيير .
- إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم، و الإعتزاز بقيمة العمل .
- التركيز على عملية التحسين و التطوير الذاتي للعاملين ، وإكسابهم معارف و مهارات جديدة لمواكبة التقدم التكنولوجي ، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية .

¹ - محمد البكري سونيا: إدارة الأعمال ، العمليات (مدخل النظم)، دار الجامعية ، مصر ، 2000، ص: 131.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

- توفير الإستقرار الوظيفي للعاملين .

- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتحويله من النمط القديم إلى أنماط حديثة يقوم على أساس جعل العاملين ، يعملون في فرق عمل ذات أهداف مشتركة تخدم النهج الجديد لإدارة الجودة الشاملة .

- العمل على ترسيخ المباد السابقة لدى العاملين ، وخلق الهياكل الإدارية التي توصل العمل يوميا على تطبيق النقاط السالفة الذكر .

02 . جوزيف جوران:

قام جوران بصياغة أفكاره في شكل أسماء ثلاثية الجودة وتتضمن هذه الثلاثية : تخطيط الجودة ومراقبة الجودة ، تحسين الجودة ، وتؤكد فلسفته على :

- تنمية وعي العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر .

- تحريك العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات .

- وضع البرامج لتدريب وتنمية الموارد البشرية .

كما أكد على ضرورة وجود قيادة واعية ، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب يشجع العاملين على الإبداع ويسمح بإحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية ، والتعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي ، ومشاركة الجميع في معرفة النتائج .

03 . فيليب كروسي:

حدد (كروسي) أربعة عشرة خطوة لتحسين الجودة ، منها عشرة خطوات ترتبط بالعنصر البشري وهي :

- إلتزام الإدارة العليا لابدمن إهتمام الإدارة بالجودة الحاجة إليها ، وايصال ذلك على جميع العاملين في المؤسسة .

- فرق تحسين الجودة: تتمون هذه الفرق من رؤساء الإدارات ، للحث على التحسين في إدارتهم والمنظمة ككل.

- مقاييس الجودة: أي إنشاء المقاييس الصحيحة لكل نشاط ، للتمكن من تحديد المشكلات .

- الإلتباه للجودة : وذلك بزيادة درجة إدراك أهمية الجودة ، والإهتمام بها من قبل العاملين .

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

- تدريب المشرفين : في جميع المستويات الإدارية ، للقيام بدورهم في برامج تحسين الجودة .
- يوم للمعيب الصفري : وذلك بالتأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي .
- تشجيع الابتكار : أي تشجيع الأفراد على الابتكار .
- تشجيع الإتصال بالإدارة : وذلك بتشجيع العاملين على الإتصال بالإدارة، لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها ، وذلك بإبلاغهم الإدارة بالعقبات التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف التحسين .
- العرفان بالجهود المبذولة : ذلك بمكافأة العاملين ، وتحفيز من يقدم جهودا غير عادية .
- تأسيس مجلس الجودة : يتكون المجلس من الرؤساء والمهنيين ، ويقوم بعملية التنسيق والإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة ، ويجتمع بصفة منتظمة .

04 . فايجنوم:

- تركزت أفكاره الأساسية فيما يتعلق بالعنصر البشري بما يأتي :
- طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة ، وعرفها على أنها : نظام فعال لتحقيق العمل الجماعي وذلك بتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف ، والمجموعات داخل المؤسسة ، والتي تتبنى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات ، بأكثر الأساليب إقتصادا ، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل .
 - أكد ان الجودة يجب أن تكون على من يقومون بالعمل ، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة متميزة .
 - الجودة مسؤولية واسعة وشاملة ، تبدأ مع إلتزام الإدارة بالجودة وإستمرار التحسين فيها ، بدءا من التصميم إلى المخرجات ، ويجب ان يكون للعاملين الحق في توقيف الإنتاج عند حدوث أتم مشاكل في جودة المنتجات التي يتم إنتاجها .

05 . كاورو إشيكاوا : وتركزت فلسفته على مايلي¹ .

- تكوين حلقات الجودة ، وهي مجموعات عمل صغيرة تتكون من 4 و 8 عمال يشكلون حلقة الجودة ، والإنضمام إليها يكون تطوعا ، وتمثل مهمتها في التعرف على المشاكل التي يواجهها العمال عند

¹ - وليام ل . مور و هريت ، حلقات الجودة ، تغير انطباعات الأفراد عن العمل ، ترجمة زين العابدين ، عبد الرحمان الحفظي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1991، (ص، ص): 26-27..

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
مزاوتهم مهامهم، وإقتراح الحلول المناسبة لها، بهدف تطوير الأداء وتحسينه، مع مراعاة البعد الإنساني في العمل، والحرص على إبراز القدرات الإنسانية.

- العمل على إشراك جميع العاملين في المؤسسة، في طرح المشكلات وحلها .
- تكوين مجموعات للنقاش وتحفيز عملية الأفكار، ويعرف هذا التحليل بمخطط السبب و الأثر .
- مما سبق نلاحظ إجماع رواد الجودة حول ضرورة الإهتمام بالموارد البشري، من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإعتبارها العنصر الأساسي والقوة الحقيقية الدافعة نحو التقدم والتميز، قبل الإمكانيات المادية والتكنولوجية الأخرى .

ثانيا: أهمية الموارد البشرية في الجوائز العالمية للتميز في الجودة .

من أبرز الجوائز العالمية للتميز في الجودة، جائزة (مالكوم بالدريج) الأمريكية، والجائزة الأوروبية وهما تشكلان أهم إفرزات الفكر الحديث في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأكثرها إستخداما وشيوعا في العالم .

01. أهمية الموارد البشرية في جائزة (ديمنج):

تقوم الجائزة على أساس نموذج، يركز على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، ويتعلق عنصر منها بتنمية العنصر البشري وتطويره ويتناول عملية التعليم والتدريب الموجهة لكافة العاملين، والتخطيط المستقبلي للتدريب والتعليم في مجال الجودة .

02. أهمية الموارد البشرية في جائزة (مالكوم بالدريج):

تشتمل الجائزة على إطار عام، يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يسمح للمؤسسات بتطبيقها في سعيها للوصول للتميز، ويتولى الرئيس الأمريكي سنويا، تقديمها للمؤسسة الفائزة، ويطلق على الجائزة "النموذج الأمريكي للتميز" ¹ وتستند الجائزة إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية، تعبر عن قيم التميز، وتبع من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والبعض منها يرتبط بالعنصر البشري، وهي كالآتي:

- القيادة ذات الرؤية كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق التميز في الأداء .
- التعليم الشخصي والتنظيمي والاهتمام بالعنصر البشري وذلك بتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يملكه من قدرات فكرية ومهارات، تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

¹ - لفرويد دو بينز، كلير كراو فورد ماسون، ادارة الجودة التقدم والحكمة و فلسفة ديمينج ترجمة حسين عبد الواحد، جمعية المصرية للنشر، معرفة الثقافة العالمية، القاهرة، 1997، ص: 148.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

- ضرورة التعليم التنظيمي ، والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء .

- الإدارة بهدف الابتكار والإبداع .

وتحتوي الجائزة على سبعة عناصر تقييم المؤسسات على أساسها، من أجل تحديد مستوى تميز آدائها ، وهي على النحو الآتي : القيادة ، التخطيط الإستراتيجي للجودة ، التركيز على العميل المعلومات والتحليل ، التركيز على إدارة الموارد البشرية ، إدارة العمليات ، نتائج الأعمال .
وتنوع نقاط النموذج البالغ عددها على 1000 نقطة ، على هذه العناصر حسب أهميتها وقد جاءت الموارد البشرية في المرتبة الثالثة من الأهمية ، بعد عنصري القيادة والمعلومات والتحليل ، وحظيت بـ 85 نقطة، وتوزعت كالتالي: أنظمة العمل بـ 35 نقطة ، التعليم والتدريب بـ 25 نقطة ، تقدير جهود العاملين و الإرتفاع بمستوى آدائهم بـ 25 نقطة .

03. أهمية الموارد البشرية في الجائزة الأوروبية :

تتلور فلسفة الجائزة في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء والمجتمع ، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية ، وتد يرالعمليات المختلفة في المؤسسة ، وتتنظر الجائزة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل ، يتكون من مدخلات توجهها وتديرها قيادة إدارية فعالة ، للوصول إلى مخرجات محددة كالتالي :

- المدخلات : وتشمل الإستراتيجيات والسياسات ، إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المادية .

- العمليات : وهي تمثل كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المؤسسة ، من اجل تحقيق الجودة ويتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة و إجراءات تحسينها .

- المخرجات : وتشمل فهم ورضا العميل ونتائج العمل والتأثير على المجتمع والبيئة، ويتضمن عنصر الموارد البشرية، تخطيط وتنمية وتدريب الموارد البشرية، إطلاق الطاقات المعرفية ويحظى هذا العنصر بـ 90 نقطة من مجموع نقاط الجائزة المحددة بـ 1000 نقطة .

04. أهمية الموارد البشرية في أنظمة الجودة الإيزو 9000:

إن الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية العالمية ، الصادرة عن المؤسسة الدولية للمواصفات القياسية العالمية "ISO" وتمثل هذه المواصفات إجماعاً دولياً ، على مجموعة من المبادئ التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة ، لوضع وتطبيق نظام فعال للجودة في المؤسسات¹

¹ - عزاوي عبد الوهاب : أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، ط 1 ، دار وائل للنشر، 2002، ص: 136 .

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
 وقد تم تعديل مجموعة المواصفات (ISO 9000) سنة 2000، لتصدر المواصفة (ISO 9000-2000) في 2000/12/15 .

- وتضم ثمانية فقرات ، تهتم الفقرة السادسة منها بإدارة الموارد والتي حظيت بإهتمام كبير تتمثل في إعتبار أن توفر العنصر البشري الكفاء ، هو شرط أساسي لتحقيق فاعلية وكفاءة العمليات بالمؤسسة وتنص المواصفة في هذا المجال على أنه يجب على المؤسسة ان تشجع إشراك وتطوير الأفراد من خلال :
- الإهتمام بتحسين كفاءة الأفراد ، وعدادة عملية الأداء وتقييم النتائج .
 - تحديد المسؤوليات والصلاحيات ، وإستخدام المقاييس برضا الأفراد، وتحفيزهم على العمل .
 - الإهتمام بالتدريب المستمر للأفراد والبحث في أسباب ترك الأفراد للعمل .
 - إشراك الأفراد في إعداد الأهداف وصنع القرارات .
 - التأكد على فرق العمل ، والمراجعة المستمرة لحاجات الأفراد .
 - إيجاد الظروف المناسبة للإبتكار والإبداع .
 - يجب على المؤسسة ان تلتزم بتدريب الأفراد من خلال : تطوي وتنمية الأفراد وثقافة المؤسسة ، توفير تطوير التعليم والتدريب المستمر للأفراد ، والتخطيط لذلك .

المبحث الثالث: اثر إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية .

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخرًا محتلاً المكان الذي ينبغي أن يكون عليه فقد تم الاعتراف على أنه أهم مورد من بين موارد المنظمة كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتمام أكبر بهذا المورد والتي من بينها برنامج إدارة الجودة الشاملة حيث بينت الدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز للمورد البشري .

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين تسيير المورد البشري وإدارة الجودة الشاملة .

أبرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة، المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك فإن دور إدارة الجودة الشاملة يتركز على تغيير دور تسيير الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة وتبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، الثقة والاحترام¹ وهناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يعرف بالجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل في نصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، فهي الإدارة المسؤولة عن المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة .

غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية واجهت التحديات مثلما لاقت الفرص، فأدبيات إدارة الجودة تركز حول العملية أكثر من المحتوى وأن دور الفرد يكمن في ضمان الجودة فضمن قطاع الجودة يبدو أقل وضوحاً وربما تكون نقطة الخلاف الرئيسة والمشكلة الأكثر أهمية بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية هي أن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد أكثر من الأنظمة لذا فإن تغيير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة بدلاً من الاتجاهات الفردية التي ولد صعوبات واجهت متخصصي الموارد البشرية لاسيما على صعيد إعادة تعريف علاقة بين الفرد والمنظمة². و يتجلى لنا مما تقدم أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية ينبغي أن تكون قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف أنظمتها

¹ -نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية ورقة مقدمة من الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات) - جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012، ص: 13.

² - نجمة عباس، مرجع سابق (ص، ص)، ص: 15-16.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة و القادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد شرطاً أساسياً لنجاح إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثاني : التوظيف و التكوين في ظل إدارة الجودة .

يجتهد كل من التوظيف و التكوين موقعا هاما في وظائف تسيير الموارد البشرية حيث يعتبران وظيفتان أساسيتين لا يمكن الاستغناء عنهما خاصة في حالة اهتمام المنظمات بتنمية و تطوير كفاءات عملها ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تركز على هاتين الوظيفتين كدعامتين أساسيتين نحو تحقيق جودة المورد البشري .

أولاً: التوظيف وفق الجودة الشاملة¹ :

يجرس نظام الجودة الشاملة على التأكد من فعالية التوظيف في توفير مدخلات بشرية مؤهلة ومتواكبة مع التغيرات التكنولوجية و الثقافية المحيطة بالمنظمة و لهذا فهو يحرص على توجيه و تفعيل استراتيجيات الاختيار و التعيين سواء إستراتيجية الاختيار من الداخل أو من الخارج .
فبالنسبة لإستراتيجية الاختيار من الخارج ، تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفر المؤهلات المطلوبة في الموظفين الجدد مع إمتلاكهم للكفاءات و القدرات تكمن المنظمة ليس فقط من ال تواكب مع التغيير و إنما من قيادة التغيير و الإبداع و التجديد، وهذا من خلال مدخلات بشرية بروح وثقافة الجودة والتميز ومستعدة لتفجير طاقاتها في ما يخدم منظمتها ، والعمل على تنمية الوعي بالجودة فيها .
أما بالنسبة لإستراتيجية الاختيار من الداخل ، تكون من خلال إعادة توجيه كل عامل إلى مكان عمله الأنسب والتخلص من العمالة غير المؤهلة و تعويضها بع مالة مؤهلة متواجدة بالمنظمة ، لأن كل عامل مؤهل و غير مستغل بصفة جيدة في منظمته يعتبر من التكاليف الخفية المؤثرة عليه وفق مبادئ الجودة يجب إستثمار كفاءته و قدراته و إعتباره راس مال بشري و فكري هام .

ثانياً: التكوين وفق الجودة الشاملة :

تعتبر عملية التكوين عنصر هام لتحقيق جودة المورد البشري لذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تفعيل هذه العملية و جعلها ركيزة هامة و مؤثرة ووسيلة أساسية للتحسين المستمر حيث تبدأ هذه العملية بتحديد الإحتياجات التكوينية للعمال تحديداً دقيقاً يضمن نجاعة برامجها و تحقيقها لأهدافها و المتمثلة في تحسين الأداء و جودة المورد البشري .

¹ - سملاي محضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، فرع التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2004 ، ص: 83.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

وفي ظل أفكار الجودة الشاملة ازداد الاهتمام بتكوين العمال باعتبارهم زبائن داخليين على نفس المستوى من الأهمية مع الزبائن الخارجيين حيث أن عملية التكوين تنعكس على الرضا الوظيفي للعمال بصورة مباشرة كما أنها تنعكس على رضا الزبائن بصورة غير مباشرة من خلال تحسين أداء العمال و مهارتهم مما يؤدي إلى تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة ما يرفع درجة رضا الزبائن¹.

01. مراحل وعناصر التكوين ضمن إدارة الجودة الشاملة :

تقسم إدارة الجودة الشاملة التكوين إلى ثلاثة مراحل أساسية هي :

- **ما قبل عملية التكوين** : يتم التركيز فيها على نشر ثقافة الجودة فيما يتعلق بعمليات التكوين بين العمال والتشديد على ربط أهداف التكوين في هذه المرحلة بأهداف الجودة الشاملة من خلال العمل على تغيير اتجاهات العمال ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق رغبات وطموحات العمال ، وذلك من خلال معرفة احتياجاتهم التكوينية ، والعمل على تسطير برامج تكوينية تلائمها وتؤدي إلى تقليص المقاومة السلبية للتغيير .

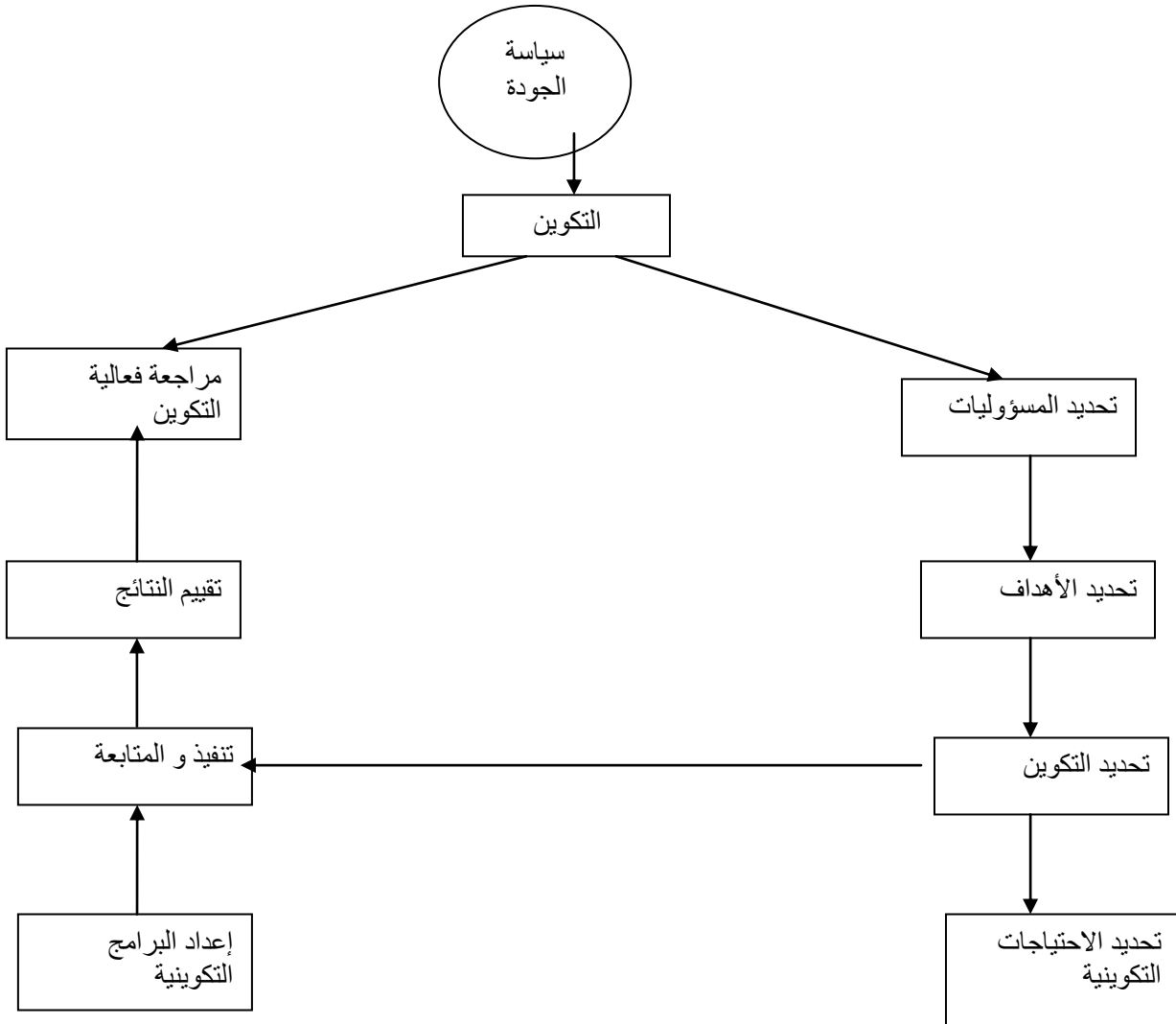
- **خلال عملية التكوين** : خلال هذه المرحلة يكون رضا الزبون و المحدد الأساسي لنجاح هذه البرامج ، ومدى تطويرها للأداء في المنظمة ، ويراعى في هذه العمليات تطبيق أدوات الجودة الكمية والنوعية ، والتقييد بعجلة (ديمينج) للجودة ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بإدارة الوقت بصورة سليمة لضمان مدة مقبولة للبرنامج التكويني ، بما يسمح بتحقيق النتائج المرجوة منه².

- **مابعد عملية التكوين** : تقوم المنظمة بقياس النتائج المحققة من هذه البرامج ومدى تطابقها مع الأهداف المسطرة، وتحسينها لأداء العمال وذلك من خلال إنعكاس هذه النتائج على رضا الزبون وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة ومدى تحسن إنتاجية عمالها ، وتطور كفاءة ومهارة المورد البشري مقارنة بالسابق . والشكل التالي : يوضح عناصر التكوين وفق إدارة الجودة الشاملة .

¹ - جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل تحقيق الميزة التنافسية في منظمة القرن الحادي والعشرون ، الإسكندرية مصر ،2003،ص16.

² - توفيق محمد عبد المحسن ،تخطيط ومراقبة النتائج:مدخل إدارة الجودة الشاملة،دار النهضة العربية ،القاهرة ،مصر 1995.ص: 17.

الشكل رقم (02) :عناصر التكوين وفق إدارة الجودة الشاملة .



المصدر : توفيق محمد عبد المحسن ،تخطيط ومراقبة النتائج :مدخل إدارة الجودة الشاملة ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،مصر ،1995.ص 18.

يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تركز على عملية التكوين ككل متكامل بداية من تخطيطها لهذه العملية الى تنفيذها ثم تقسيمها ،وهذا لجعلها وسيلة ناجعة لتحقيق جودة المورد البشري .

المطلب الثالث : التحفيز والاتصال الداخلي في ظل إدارة الجودة.

أولاً : التحفيز .

يحتل التحفيز موقعا هاما في دفع المورد البشري في المنظمة نحو التطور التحسن ، ما نتج عنه تركيز إدارة الجودة الشاملة على تفعيلها وتطويرها كعنصر داعم لنشر ثقافة الجودة فيها ،وتتم إدارة الجودة الشاملة بالحوافز المادية من زيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات ، كشرط ضروري و أساسي لدفع المورد البشري نحو الإبتكار و التحديد ، ونحو تحقيق الأداء المتميز ، وهذا النوع ضروري لأي عامل حتى يدعم

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

مهاراته وينمي كفاءاته، ويلبي حاجاته الأساسية من مأكّل ومشرب ومأوى وهو مالا يستغني عنه ، كما يساهم في جلب عدد أكبر من العمال ذوي الكفاءات العالية ، والمستوى العلمي والفكري المرموق ، وتنمية حب الإبداع والتجديد في العمال القدامى ، حتى يصبحوا أكثر جدوى ومردودية وإنتاجية¹ وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تكوين نظام حوافز مرّن ومتكامل ، يحتوي على حوافز مادية ومعنوية بعدالة بين العمال ، و إبتعادها عن التحيز والمحاباة ، مما يخول هذا النظام أن يك ون عنصرا ديناميكيا لباقي الأنظمة كالتكوين وتقييم الأداء ، بهدف تجسيد التحسين المستمر .

ثانيا : الإتصال الداخلي .

بما أن فكر الجودة الشاملة يعتبر العمال والموظفين زبائن داخلية ذات أهمية إستراتيجية في المنظمة فهي تعمل على تطوير تقنيات الإتصال الداخلي كعنصر هام منة عناصر تسيير الموارد البشرية ، لنظرا للدور الهام الذي يؤديه خصوصا من ناحية توفّي معلومة ذات جودة عالية و في الوقت المناسب والإتصال الداخلي الفعال ، يلعب دورا أساسيا في التخفيف من ضغوط العمل وتذليل المشاكل والصعوبات التي تواجههم ، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم ، بما يضمن مناقشتهم لمشاكل العمل وفتح حوارات من شأنها الخروج بأفكار جديدة وأساليب وطرائق مستحدثة ، كما أنها تنمي ثقافة الجودة في المنظمة من خلال تشكيل فرق ومجموعات صغيرة لحل المشاكل وطرح الأفكار و مناقشتها وفي هذا الشأن فإن غدارة الجودة الشاملة تعتمد على عدة تقنيات من شأنها تطوير هذه العملية ، خاصة العصف الذهني ونظام الإقتراحات ، وتفعيل المجالات والدوريات ، وإستطلاعات آراء العمال للتقرب إليهم وبصفة خاصة حلقات الجودة التي تعتبر العنصر الأهم في تفعيل تطوير الإتصال الداخلي من منظور الجودة الشاملة . كما ان إعتقاد الوسائل التكنولوجية الحديثة تعتبر أدوات تستخدمها إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإتصال الداخلي في المنظمة ، المعلوماتية والأنترنيت ، وإعتقاد الإدارة الإلكترونية ، تفضي إلى إدارة جيدة للوقت وإستغلال أحسن للمعارف والموارد المادية و المالية ، وهي من شأنها تفعيل جودة المورد البشري .

المطلب الرابع : تحسين الأداء وفق إدارة الجودة.

تحسين الأداء يعبر عن طريقة عمل منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء².

و بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن إستثمار يعود بالفائدة على المنظمة ، كما أن للتعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب

¹ - عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهوان للنشر ، عمان الأردن 1999، ص: 86.
² - قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات ط1 ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع 2006 ص: 367.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

المستمر وذلك إما للتعريف على المنهجية الجديدة والتكمن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد .

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الإعتبار ثلاثة أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي :

أولاً: قبل عملية التدريب .

ياعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم ، ومن الأحسن إستدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم ، وما يطمحون في الوصول غليه مستقبلاً وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لرغبة لا على شكل فرض أو أمر ، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في إتخاذ هذا القرار .

ثانياً: خلال عملية التدريب .

إذا ماظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالإستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لإتخاذ قرار الإستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا إستدعت الضرورة . وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب ، المدرب ، الظروف المادية، التنظيم المطبق وماتم تحصيله من جانب المتدربين .

ثالثاً: بعد عملية التدريب .

عند الإنتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضيع كل تلك الجهود . كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وأنها عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

خاتمة الفصل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكلا تعاونيا لإنجاز الأعمال ، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من خبرات وقدرات و إمكانيات ، فهو يمثل طاقات حيوية تتطلب العناية والتطوير المستمر بتوفير برامج التعليم والتدريب ، التي تمكن جميع العاملين من المشا ركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق النجاح والتميز في اداء المؤسسة .

وهذا مانلاحظه أيضا في أنظمة الجودة ، (ISO 9000) والإدارة الفعالة لتطوير الموارد البشرية فهما يؤكدان على تطوير وتنمية العنصر البشري ، بإعتباره قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ، لا بد من استثماره وتوظيف قدراته وتطوير أدائه ، والاهتمام المتواصل بزيادة رصيده المعرفي ، بإتباع سياسة تحفيز تقوم على تقدير جهود العاملين في المؤسسة ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية ، وليس على الأداء الفردي كما شاع في نظم المكافآت التقليدية ، فنظام المكافآت المتوافق مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتصف بالمرونة وان يكون مشجعا للعمل الجماعي ، ويعمل على خلق البيئة التي تشجع على الم شاركة والتعلم ، كما أن إلتزام إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو سوف يسمح بزيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية وتطوير الأداء وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من أجل الوصول إلى التميز ، وهذه غاية ثمينة يجب إستيعابها من طرف مختلف الإدارات في المؤسسة الجزائرية مهما كان نشاطها : إقتصادي ، إجتماعي ، خدمي إلخ ، أيا كانت ملكيتها عامة أو خاصة .

الحياتية

التطبيقات

الفصل الثالث:
واقع تسيير الموارد البشرية
وفق لإدارة الجودة الشاملة
في ولاية تبسة

مقدمة الفصل :

إن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها ، فالموارد البشري بالنسبة للدولة على غرار الجزائر ، يعتبر موردا رئيسيا يجب الإعتماد به والاستثمار فيه كما ان طريقة معاملته من وقت إلتحاقه بالإدارة إلى غاية تركه لها ، له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي وإنجاح مشاريعه التنموية .

والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة ، تفرض أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام والجماعات المحلية بشكل خاص ، دورا مميذا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء ، لأن كفاءة أداء الدولة في وضع وتنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة يتوقف على أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية وذلك بإعطاء الأهمية للوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها .

وتعتبر الجماعات المحلية على غرار الولاية التي سنخصها بالدراسة إحدى أهم الأجهزة الإدارية للدولة التي تساهم في تطبيق سياستها وبرامجها وتسعى إلى تحقيق التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع والتوازن الاقتصادي من خلال زيادة إنتاجية الموارد البشرية الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة بالوطن .

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل التطبيقي والذي خصصناه لدراسة واقع تسيير الموارد البشرية بولاية تبسة ومدى اعتماد معايير الجودة الشاملة في تسييرها، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ونذكرها كالاتي :

- ماهية الجماعات المحلية .
- واقع تسيير الموارد البشرية بولاية تبسة .
- دراسة منهجية البحث .

المبحث الأول: ماهية الجماعات المحلية .

تمثل اللامركزية الإقليمية أساس قيام وإنشاء الجماعات المحلية، التي تعتبر امتدادا لأجهزة الحكومة المركزية، فمع التطورات والتغيرات التي طرأت في الميادين المختلفة سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية وإتساع مفهوم الدولة وزيادة أعباءها، كان من الضروري إنشاء هيئات لامركزية تباشر تسيير شؤونها المحلية مع بقائها خاضعة لسلطة وإشراف الحكومة المركزية، ويعرف هذه الهيئات بالإدارة أو بلديات محلية .

المطلب الأول : تعريف الجماعات المحلية .

هناك من يعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية .

وقد ظهرت الجماعات المحلية كواقع تنظيمي قانوني منذ زمن بعيد ولكنها أصبحت واقعا معروفا بظهور النظم الديمقراطية الحديثة¹، ويعرفها علماء السياسة: على أنها الأجهزة والمجالس المحلية التي تمكن المنتخبين على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار² .

ونشير هنا إلى ان مصطلح إدارة محلية أشمل من إستعمال مصطلح "جماعات محلية"، حيث ان هذا الأخير يشير إلى النظام المعتمد في الجزائر، ويتمثل في نظام البلدية والولاية التي تسند إليها الوظيفة الإدارية المتعلقة بإشباع الحاجات المحلية، وهي هيئات مستقلة نسبيا عن السلطة المركزية والتي تتطلب ان يتولى تسييرها ممثلوا أصحاب المصلحة من سكان الإقليم، لأنه لم أدرى من غيرهم بالحاجات المحلية المتجددة بحكم معاشتهم للقضايا اليومية³ .

المطلب الثاني : نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر .

أولاً: مرحلة الإستعمار⁴ .

أثبتت الدراسات التاريخية إصرار سلطات الإحتلال الفرنسي على هدم بنيات و مؤسسات الدولة و المجتمع الجزائري، إذ تم تقسيم البلاد منذ عام 1845 و بصفة تعسفية إلى ثلاثة أقاليم، ثم أحدثت تقسيمات تعسفية أخرى في الأقاليم الثلاثة لإخضاع السكان لأنظمة الإدارة المدنية و العسكرية الإستعمارية حسب كثافة الجيش و المعمرين .

¹ - عبد النور ناجي، "دور الدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة : تجربة البلديات الجزائرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 01، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقة 2009، ص: 153 .

² - نشأة وتطور الجماعات المحلية في الجزائر

<http://www.alarabi.com/27/04/2017/12:00am>.

³ - شيهوب مسعود، أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر هيوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1986، ص: 17.

⁴ - محمد الصغير بعللي، قانون الإدارة المحاية الجزائرية، دار العلوم، الجزائر 2004، ص: 111.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

و بغض النظر عن التعديلات و التغييرات التي طرأت على التنظيم "العمالي" الولائي تبعا لأهداف الإستعمار و إستراتيجيته بالجزائر ، فإنه يمكن تقديم الملاحظات التالية :

1. لقد تم إخضاع مناطق الجنوب إلى السلطة العسكرية ،بينما قسم الشمال في البداية إلى ثلاثة عمالات (ولايات) هي: الجزائر ، وهران ، قسنطينة مع إخضاعها - نسبيا- إلى القانون المتعلق بالمحافظات أو العمالات في فرنسا، و ذلك منذ التقسيم الوارد بالأمر الصادر في 15 أفريل 1845 و المتعلق بالإدارة "الأقاليم المدنية" إلى صدور المرسوم 56-601 المؤرخ في 28 جوان 1956 المتضمن الإصلاح الإداري بالجزائر .

مع نهاية فترة الإستعمار كان بالجزائر 15 عمالة و 91 دائرة .

2. لقد شكل نظام العمالات في الجزائر خلال المرحلة الإستعمارية مجرد صورة لعدم التركيز الإداري فهي لم تكن تعبر عن إهتمامات أو مصالح محلية لأنها كانت مجرد إدارية للتمكين للإستعمار وإطار التنفيذ سياساته وخططه الهدامة وقد هيمن على إدارة و تسيير العمالة محافظ أو " عامل العمالة " (الوالي أو المحافظ) خاضع للسلطة الرئاسية للحاكم العام و قد كان يتمتع بصلاحيات و سلطات واسعة يمارسها بمساعدة نواب له في نطاق الدوائر كأجزاء إقليمية إدارية للعمالة ،و إلى جانب عامل العمالة (الوالي أو المحافظ) تم إحداث هيئتين أساسيتين هما :

- مجلس العمالة (conseil du prefecture): يمارس مهامه تحت رئاسة عامل العمالة و عضوية عدد من الموظفين تعينهم السلطة المركزية (الحاكم العام) وله إختصاصات متعددة و متنوعة : إدارية و قضائية .

- المجلس العام (conseil general) : كان يتشكل في البداية عن طريق تعيين أعضائه من أعيان البلد إلى حين إعتقاد نظام الانتخاب سنة 1908 الذي أنشأ هيئتين إنتخابيتين (المعمرين و الأهالي) لتحديد نسبة التمثيل للأهالي بـ 5/2 من مجموع مقاعد هذا المجلس سنة 1944 بعد أن كانت 4/1 سنة 1919 .

ثانيا: مرحلة الإستقلال¹.

عمدت السلطات العامة بعد الإستقلال إلى إتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التنظيم الولائي (العمالات) تمثلت في دعم مركز و سلطات عامل العمالة (الوالي) من جهة و ضمان قدر معين من التمثيل الشعبي ففي فترة أولى ، تم إحداث لجان عمالية (جهوية) للتدخل الإقتصادي و الإجتماعي " C.D.I.E.S"تضم ممثلين عن المصالح الإدارية و ممثلين عن السكان يعينهم عامل العمالة (الوالي) التي تؤول إليه رئاسة اللجنة .و الحقيقة إن تلك اللجان في حالة وجودها لم يكن لها سوى دور إستشاري بالمصادقة على ما يقدم لها من مشاريع و قرارات من طرف عامل العمالة (الوالي) الذي كان يجوز - قانونا و فعلا-

¹ - محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري ، دار العلوم النشر و التوزيع ، عنابة الجزائر 2004 ، ص: 181.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

سلطات و إختصاصات واسعة لمواجهة الوضعية العامة السائدة بالبلاد آنذاك و في فترة ثانية ، وبعد الإنتخابات البلدية لسنة 1967 تم إستخلاف اللجنة السابقة بمجلس جهوي (عمالي أو ولائي) إقتصادي و إجتماعي A.D.E.S و الذي كان يتشكل من جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية بالعمالة مع إضافة ممثل عن كل من : الحزب ، النقابة ، الجيش .

وعلى الرغم من دور هذا المجلس في الإقتراح و مناقشة المشاكل الإقتصادية و الإ إجتماعية بالعمالة فقد كان مجرد هيئة استشارية وإذا كان عامل العمالة لم يعد يرأس هذه الهيئة الولائية (حيث ينتخب الرئيس من بين رؤساء المجالس الشعبية البلدية) فقد بقي حائزا لأوسع السلطات بإعتباره ممثلا للدولة و العمالة في مختلف المجالات و الميادين : الأملاك الشاغرة ، إعداد و تنفيذ الميزانية ، الحفاظ على النظام العام... إلخ وقد ظل هذا الوضع قائما إلى حين صدور الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 و المتضمن لقانون الولاية ، و هو النص الذي يبقى مشكلا للمصدر التاريخي للتنظيم الولائي بالجزائر على الرغم من تأثره بالنموذج الفرنسي في هذا المجال .

المطلب الثالث : نظام الولاية في الإدارة المحلية الجزائرية .

أولا : تعريف الولاية.

عرفت المادة الأولى من القانون 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 هـ الموافق لـ 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية ، الولاية بأنها ((جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي))¹ ، و قد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969 : ((الولاية جماعة عمومية اقليمية ذات شخصية معنوية وإستقلال مالي . ولها اختصاصات سياسية و إقتصادية إجتماعية و ثقافية)) وتعتبر الولاية بمثابة جماعة محلية إقليمية تتوسط البلدية والدولة ، وهي ليست فقط جماعة لامركزية ، وإنما تعد أيضا جماعة إدارية لعدم التركيز تمكن الدولة من إعطاء إمتداد لنشاطاتها يهدف إلى تقديم خدمات أفضل للمواطن²

ثانيا : مراحل إنشاء الولاية³ .

تمر عملية إنشاء الولاية بشكل جزئي أو إنشاء نظام الولاية ككل بثلاثة مراحل أساسية هي :

01. **مرحلة التقرير** : وهي مرحلة إنعقاد إدارة ونية السلطات العامة المختصة على إحداث وإنشاء الولاية وذلك بعد إجراء الدراسات و المناقشات و المداولات اللازمة لإتخاذ قرار إنشاء الولاية .

02. **مرحلة التحضير** : وهي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية و الفنية و البشرية و المادية و الإدارية اللازمة و الضرورية لمرحلة تنفيذ قرار (القانون) إنشاء الولاية .

¹ - الجريدة الرسمية ، المادة الأولى من القانون 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 هـ الموافق لـ 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية العدد 12 ، السنة التاسعة والأربعون ، سنة 2012.

² - عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية مذكورة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة 2007 ، ص 173.

³ - عمار عوايدي ، دروس في القانون الإداري ، الطبعة الثالثة ، قالمة ، سبق ، 1990 ، ص : 166-167.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

03. مرحلة التنفيذ : و المقصود بهذه المرحلة هو الدخول فعلا في حيز التطبيق وتحويل مرحلة التقرير إلى عمل وواقع مطبق ، ونظرا لان عملية التنفيذ تمتاز بصفة الإستمرارية فهي تحتاج إلى الإهتمام بوسائل التنفيذ و بالرقابة و المتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق أهداف الولاية .

ثالثا : هيئات الولاية :

نصرت المادة الثانية من القانون 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 هـ الموافق لـ 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية على مايلي : " للولاية هيئتان هما :

- المجلس الشعبي الولائي ،

- الوالي .¹

- المطلب الرابع: مميزات أسلوب تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلجزائر .

إن تسيير الموارد البشرية بالشكل الملائم ، وتماشيا مع مآثره اقتصاديات الدول الأخرى هي ليست كما يجب في الجزائر ، وهذا يرجع لمستوى التخلف الذي تعرفه الدول النامية عموما ، مقارنة بالدول المتقدمة ، ومن بين أهم ما يميز أسلوب تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلجزائر² .

النظرة الدونية لتسيير المورد البشري بمقارنة بالأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسات و الإدارات . غالبا ماتقتصر مهام تسيير الموارد البشرية على الجوانب القانونية و التعاقدية وكل ما يتعلق بالحقوق الواجبات والمخلفات وما قد يترتب عنها من جزاءات .

غياب الجانب التخطيطي والاستشراقي بالنسبة لمهام تسيير الموارد البشرية ، وإقتصارها على الجوانب الإجرائية ، بحيث تصبح وكأنها تدير أمور الروتينية اليومية .

إن غياب الرؤية المستقبلية لتسيير الموارد البشرية جعلها لا تواكب التطور التكنولوجي في هذا المجال وإن حاولت فإن الفوضى تسود لعدم التحكم .

إن اعتماد التكنولوجيا الحديثة ، من إعلام آلي وتسيير داخلي عبر شبكة الانترنت ... الخ غير متحكم فيه بحيث أصبح عائق يعطل السير العادي للعمل .

كثيرا ماتحدث أزمات في إدارة وسائل المعلومات المتطورة ، حيث تتعقد الأمور وتصبح نقمة بعدما كان الغرض منها تسهيل العمل وإنجازها في وقت قصير .

الكثير من إدارات الموارد البشرية تتسم بالتضخم العاملين فيها ، مما يعيق الانتقال إستعمال التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب تقليص عدد الموارد البشري .

عدم إحترام الوقت ، وهي ظاهرة متفشية بين مختلف الإدارات .

¹ - الجريدة الرسمية ، المادة الثانية من القانون 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 هـ الموافق لـ 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية العدد 12 ، السنة التاسعة والأربعون ، سنة 2012 .

² -- غربي علي وآخرون ، مرجع سابق ، (ص، ص) : 18-25 .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

- . إستفحال ظاهرة التسيب في أداء ا لعمل الإداري وبخاصة في المؤسسات العمومية حيث يسود السلوك السلبي من تراخي وعدم لا مبالاة .
- . عدم إحترام الشرعية القانونية ، بحيث أصبح خرق القانون من الأمور الاعتيادية .
- . عدم الالتزام بالنزاهة والاستقامة ، فالموظف لا يلتزم مبدأ أن الوظيفة هي تكليف يفرض عليه خدمة الجميع بكل موضوعية وشفافية تامة .
- . استغلال الوظيفة لقضاء المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة ، التي تفرضها الإدارة وإعتبار الموظف في الإدارة العامة خصوصا بمثابة الممثل الحقيقي للسلطة العليا .
- . عدم المحافظة على أسرار المهنة ، بحيث غالبا ماتنتشر الكثير من خبايا العمل ، والإدارة بسرعة فائقة مما يؤثر سلبا على تنفيذ ومواصلة السياسات .
- . فقدان الطاعة التسلسلية ، إذ كثيرا ما نجد المرؤوس لا يأبه لأوامر رئيسه ، فيظهر التراخي في تنفيذ المهام ، مما يترتب عنه تديني أداء المنظمة وفقدانها لقدراتها التنافسية .
- لا شك أن كل ما تم التطرق إليه من سيمات ، يمكن إدراجه ضمن سلبيات الادارة والتي تستدعي العمل الجدي في التخفيف منها وألا والسعي للقضاء عليها من أجل تدارك النقص الحاصل في إدارة التنمية بصورة عامة ، ولن يتأتى ذلك إلا بوضع أليات علمية لتسيير الموارد البشرية ، وذلك سعيا لإنشاء إدارة قوية وذات كفاءة لتحقيق مطلب الجودة الشاملة تماشيا توصلت إليه الدول المتقدمة وبخاصة نحن نعيش في قرية واحدة بفضل الثورة التكنولوجية الاتصالية .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

المبحث الثاني : واقع تسيير الموارد البشرية بولاية تبسة .

تعتبر الولاية همزة وصل بين البلديات والمصالح المركزية للدولة ، ويسهر الوالي باعتباره ممثلا للدولة على مستوى الولاية ، على تنفيذ قوانين ال-دولة وخططها التنموية على مستوى إقليمي-م الولاية ، وحتى تقوم الولاية بمهامها على أحسن وجه ، فهي توظف تشكيلة من الموارد البشرية القادرة على تسيير مصالح وإدارات الولاية بكفاءة ، وقبل التطرق إلى واقع تسيير الموارد البشرية على مستوى ولاية تبسة ، باعتبارها الجماعة المحلية محل الدراسة ، سوف نقوم أولا بتقديم هذه الولاية وتحديد أهم خصائصها وهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : تقديم ولاية تبسة .

تقع ولاية تبسة في أقصى الشرق الجزائري على الحدود مع دولة تونس الشقيقة ، تحدها شمالا ولاية سوق اهراس ، وولايتي أم البواقي و خنشلة من الغرب ، وولاية وادي سوف من الجنوب ، و تترجع على مساحة قدرها: 13.878 كلم²، بتعداد سكاني يفوق 610.624 نسمة (حسب إحصاء سنة 2008) وبكثافة سكانية تعادل 43 نسمة /كلم²، ولقد إنبثقت ولاية تبسة عن التقسيم الإداري لسنة 1974 بموجب الأمر رقم 74-69 المؤرخ في 02 يوليو 1974، الموافق لـ 12 جمادى الثانية عام 1394 هـ المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية العدد 55 لسنة 1974، تضم : 12 دائرة، 28 بلدية ، منها 09 حضرية و 19 ريفية .

وتتميز ولاية تبسة بكونها منطقة فلاحية ورعوية بالدرجة الأولى، كما أنها تضم نسيج صناعي معتبر (مناجم الحديد ، الفوسفات ، مصنع الزجاج ، مصنع الأنايب ، المحجر العملاق إلخ) إضافة إلى كونها تزخر بشروات معدنية (الحديد ، الفوسفات، المحاجر والمرامل إلخ) ، ما يؤهلها أن تصبح قطب صناعي بامتياز ، إضافة إلى موقعها الإستراتيجي باعتبارها بوابة البلاد الشرقية .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لولاية تبسة .

تتوزع الموارد البشرية في ولاية تبسة حسب الهيكل التالية¹:

- 01.الوالي :** يعتبر أعلى هيئة إدارية على مستوى الولاية ، يتم تعيينه من قبل رئيس الجمهورية ويضطلع بمجموعة مهام بإعتباره ممثلا للدولة على مستوى إقليم الولاية .
- 02.الأمانة العامة :** تنظم هياكل الكتابة العامة للولاية إستنادا للمرسوم التنفيذي 94-215 المؤرخ في 23 يوليو 1994 ، الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، في مصلحة واحدة أو مصلحة أو ثلاثه مصالح وهي : مصلحة التنظيم والتنسيق ، مصلحة الوثائق والتلخيص ، مصلحة الأرشيف .
- 03.ديوان الوالي :** يتأسس ديوان الوالي رئيس للديوان، يتلقى في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي ، ويتكون الديوان من 05 إلى 10 مناصب ملحقين بالديوان ويولى على الخصوص : العلاقات الخارجية و التشريفات ، العلاقة مع أجهزة الصحافة والإعلام ، أنشطة الإتصالات السلوكية واللا سلوكية والشيفرة ،تنسيق مصالح الأمن المقامة في تراب الولاية .
- 04.المفتشية العامة :** يشمل مجال تدخل عمل المفتشية العامة في الولاية الأجهزة والهياكل والمؤسسات غير المركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية (المرسوم التنفيذي 94-216 المؤرخ في 23 يوليو المتعلق بالمفتشية العامة بالولاية) .
- 05.مندوبية الأمن :** يتولى رئاستها مندوب الأمن لدى الوالي الذي يعد وظيفة عليا ، ويتولى مساعدة الوالي في تصور التدابير الخاصة بميدان المن الوقائي وتنفيذها وتقييمها ، وهذا إستنادا للمرسوم 93-314 المؤرخ في 19 ديسمبر 1993 ، المتعلق بمندوبية الأمن على مستوى الولاية .
- 06.مديرية التقنين والشؤون العامة (DRAG):** حسب المرسوم 95-314 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 ، تنظم مديرية التقنين والشؤون العامة في ثلاثة مصالح ، تضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب وذلك على النحو التالي:

- مصلحة تنقلات الأشخاص : ويضم 03 مكاتب :

أ-مكتب تنقل المواطنين .

ب-مكتب تنقل الأجانب .

ج-مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية .

- مصلحة التقنين العام : وتضم ثلاثة مكاتب :

أ-مكتب المؤسسات المرتبة والأنشطة المنظمة .

ب-مكتب تنقل السيارات .

¹ - أنظر الملحق رقم 03

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

ج- مكتب الجمعيات والإنتخابات .

- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات : وتضم ثلاثة مكاتب :

أ- مكتب العقود الإدارية ومداولات الولاية .

ب- مكتب العقود الإدارية ومداولات البلديات .

ج- مكتب نزع الملكية والمنازعات .

07. مديرية الإدارة المحلية (DAL): حسب المرسوم 95-265 ، تكلف على الخصوص بإعداد مع

المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير والتجهيز في الولاية ، وتسهر على تنفيذها وتضم ثلاثة مصالح وهي :

-مصلحة التسيير المحلي والصفقات : تضم ثلاثة مكاتب :

أ-مكتب الصفقات والبرامج .

ب-مكتب ميزانية وممتلكات البلديات والمؤسسات العمومية البلدية .

ج-مكتب الإعلام الألي .

-مصلحة الميزانية والممتلكات : وتضم ثلاثة مكاتب :

أ-مكتب ميزانية الولاية .

ب-مكتب الميزانية غير المركزة .

ج-مكتب الممتلكات .

-مصلحة المستخدمين : وتضم مكنتين :

أ-مكتب تسيير مستخدمي الولاية .

ب-مكتب مستخدمي البلديات .

المطلب الثالث: واقع سياسة تسيير الموارد البشرية بولاية تبسة.

أولا :تخطيط الموارد البشرية :

تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ، في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126 والذي يعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في الولاية، حيث يتكون من 13 جولا ملخصة لكل عمليات تسيير الموارد البشرية التي تقوم بها الولاية ، الجدول من 8-13 تخص تقييم المخطط السنوي لتسيير السنة الفائتة والجداول 1-7 يخص توزيع الموارد البشرية للسنة الحالية ، ويعتبر وسيلة رقابية بيد المصالح المؤهلة لأجراء عمليات الرقابة على نشاط المصالح المختصة بتسيير الموارد البشرية بالولاية .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

وفي هذا السياق بين لنا رئيس مكتب المستخدمين بولاية تبسة¹ أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو وثيقة رسمية تتعامل بها الولاية مع الوزارة الوصية من جهة ومصالح الوظيف العمومي ووزارة المالية من جهة أخرى ، وأن أغلب الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الدولة تشغل مناصب مالية وفتحها الدولة إستنادا لقانون المالية ، في حين ان الموارد البشرية المستخدمة على حساب الولاية فهي مجمدة طبقا للتعليمية رقم 01 المؤرخة في 25 جانفي 2014، وبالتالي فلن لا يوجد مخطط فعلي لتسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية .

ثانيا : التوظيف :

يعتبر التوظيف النشاط الرئيسي في عمل مصلحة المستخدمين ، حيث تقوم الولاية بمد وزارة الداخلية بكافة المعلومات حول وضعية مستخدميها عند بداية كل سنة مالية قصد تحديد إحتياجاتها الفعلية ، عن طريق إرسال يتضمن القائمة الإسمية المفصلة ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وحصيلة الشغل ، إضافة إلى حصيلة نشاط المصلحة خلال السنة الماضية .

وتجدر الإشارة هنا ان توزيع المناصب المالية الممنوحة بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع إلى القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك ورتبة والتي ت بين كيفيات التوظيف ونسب التوزيع وفيما يتعلق بخيارات التوظيف الخارجي وبعد تطبيق الأنماط القانونية للتوظيف تخضع لتقديرات مصلحة المستخدمين ، إستنادا لما هو موجود في سوق العمل، والخبرات السابقة في التعامل مع هذه القضايا .

ثالثا: التكوين والتدريب :

حسب المرسوم 85-59، مؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13 لسنة 3 - 1985 المتعلق بمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، فإنه على كل المؤسسات و الإدارات العمومية القيام بتكوين موظفيها وتنظيم حياتهم المهنية، على إعتبار أن هذا الإجراء ، هو الكفيل بتحقيق الملائمة الدائمة المؤهلات الموظفين مع الوظائف المشغولة وفق مستجدات البيئية .

في هذا الصدد أكد لنا رئيس مكتب تسيير المستخدمين² أن ولاية تبسة تعاني عجزا في مجال التكوين الموارد البشرية ، حيث وحسبه هذا النوع من البرامج تتولى تسطيرها الوزارة الوصية وما على الولايات إلا التنفيذ، يضيف أن هذا المشكل وطني ، وأن اغلب البرامج لتحسين مستوى الموظفين تخصص للإطارات السامية فقط ، في حين أن مستخدم الترخيم والتفويض فهم غير معينين بهذه البرامج .، ما يحتم على هؤلاء الإعتماد على النفس في تحسين المستوى .

¹ - مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2017/05/06.
² - مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2017/05/06.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

رابعا: التحفيز :

تعتبر هذه الأخيرة من أكبر التحديات التي تواجه قوانين المؤسسات والإدارات العمومية، مع الإشارة انه لا يوجد مصطلح التحفيز في مضامين الوظيفة العمومية، على اعتبار تبعيتها المطلقة للقوانين الأساسية الخاصة وطبيعة نشاط الولاية كإدارة خدمية، لكن هذه القوانين تشير إلى بعض مضامينه.

خامسا: تقييم الموظفين : لم يرد مصطلح التقييم إلا في قانون الوظيفة العمومية لسنة 2006 وتميز بين ثلاثة أنواع من التقييم :

1. **التنقيط المتربصين :** حيث يمنح بموجبها المتربص تقييما عن أدائه أثناء فترة التربص دون وجود نقطة إستنادا لمجموعة من العوامل : القدرة على التكيف والإستيعاب، مدى التماثل لروح المبادرة، مردود النشاطات، الأهمية التي يوليها المهامه وفي الأخير يعطي الرئيس السلمي التقدير العام للمتربص (جيدا جدا جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)، ويقدم إقتراح بالتريسي، أو تمديد فترة التربص أو عدم التريسي.
 2. **تنقيط الموظفين :** توزع إستمارة التنقيط العام كل سنة على كافة الرؤساء، وتتم العملية بمنح نقطة من طرف الرئيس المباشر المؤهل قانونا للموظف من 00 إلى 20 نقطة كل سنة، وحسب رئيس مصلحة الموظفين فإن المعايير المعتمدة في عمالية التنقيط هي معايير موضوعية وتتلخص أساسا في سلوك الموظف إتجاه الوئيس ومدى امتثاله للأوامر، روح المبادرة والإنضباط، مردود النشاط، إمكانات التقدم في الوظيفة.
 3. **تقييم اطارات :** هي عملية إستثنائية يخضع لها الإطارات سنويا على مستوى الولاية، إضافة لعملية التنقيط، حيث يقوم الرئيس السلمي بتقييم الإطارات إستنادا لمجموعة من العوامل مثل (الخصائص الفكرية، الخصائص المهنية، خصائص السلوك، خصائص الشخصية) ويمنح لكل إطار تقييم وليس نقطة ويكمل الرئيس السلمي التقييم بتقديم إقتراحه حول الإطارات، خاصة فيما يتعلق بالترقية وشغل مناصب عليا وفي الأخير يعطي والي الولاية تقييمه العام للعملية ويبرز رأيه حول اقتراحات الرئيس السلمي.
- وحسب رئيس مصلحة الموظفين¹ فإن أغلب الموظفين لا يعيرون هذه العملية أي إهتمام ويرون أنها مجرد إجراء سنوي روتيني على إعتبار أنها لا تدخل في عملية حساب المنح التي يحصلون عليها وتدخل فقط في تدعيم الترقية، التي في نظرهم إن كانت في الدرجة فهم سوف يرقون لأمحالة وفقا للمدة القصوى أما إذا كانت ترقية في الرتبة، فإنه لا توجد مناصب مالية من اجل هذا النوع من الترقية.
- وفي الأخير تبقى عملية تنقيط الموظفين وتقييم الإطارات بولاية تبسة وعلى غرار باقي ولايات الوطن والإدارات العمومية تفتقد إلى المعايير الموضوعية التي يجب ان يقوم عليها التقييم كالأداء والمهارات والكفاءات، وتعهد في الغالب على معايير ذاتية تغذيها العلاقات الشخصية.

¹ - مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2017/05/06

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

4. الأجور القاعدية والمنح: تعتمد عملياً منح الأجور القاعدية والمنح المختلفة حسب ماورد في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والترتب وإعتماداً على الشبكة الوطنية للأجور ، ويتم حساب الأجر القاعدي للموظف عن طريق ضرب الرقم الإستدلالي الموافق للصنف وقسم هذا الموظف في قيمة النقطة الإستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الجور الوطنية ، في حين يتم منح التعويضات والمنح المختلفة وفقاً لمراسم تنفيذية خاصة بكل منها .

وبخصوص عدالة هذه الأجور لاحظنا سخطاً كبيراً لدى الموظفين ، كونها حسبهم تبقى بعيدة كل البعد عن أجور العمال في قطاعات أخرى ، وهذا حسبهم ما يدفع بعض الموظفين إلى ممارسات غير نزيهة.

5. الترقية: تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز ، على إعتبار أنها تزيد من أجر الموظف عندما يتعلق الأمر بالترقية في الدرجة والتي تأخذ في الإعتبار شرط الأقدمية ومن جهة أخرى تزيد من مكانته الإجتماعية عندما يتعلق الأمر بترقية في الرتبة حيث ينتقل الموظف إلى رتبة أعلى في السلك، وتعتبر عملية توظيف داخلي تتم عن طريق الامتحانات المهنية ، التأهيل المهني والترقية الإختيارية ، ورغم نجاعة هذه العملية كونها عملية تحفيز فعالة بدرجة كبيرة كونها تنعكس بصورة ملموسة على الموظف ، إلا أن صعوبات كبيرة تحول دون إستفادة أكبر عدد ممكن من الموظفين منها لإعتبارات ذاتية (ممارسات مشبوهة) وموضوعية (جمود القوانين وعقبة المراقب المالي) .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

المبحث الثالث : تحليل علاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية في ولاية تبسة

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلاءم مع طبيعة تركيبها، والمنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في البحث عن المشكلة واكتشاف الحقيقة، والإجابة عن الأسئلة والفرضيات التي يثيرها الموضوع.

وبما أننا نقوم بدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو الأمثل لمعالجة هذه المواضيع.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن مصطلح العينة يمثل النموذج المصغر لمجتمع الدراسة، والذي يجب أن تتوفر فيه شروط معينة مثل الشمول والموضوعية، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مصلحة الإدارة المحلية لولاية تبسة، موزعين على ثلاث مستويات في الهيكل التنظيمي (العليا، الوسطى، الدنيا)، والمقدر عددهم بـ 155 عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 35 عامل من مختلف المستويات، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، وذلك راجع إلى الغرض الذي تجرى الدراسة من أجله، وعلى طبيعة مجتمع البحث .

جدول رقم (02): توزيع العمال في مصلحة الإدارة المحلية لولاية تبسة

المهنة	نوع الوحدة	العدد	النسبة
الإدارة العليا	إطارات مسيرة	02	1.29%
	رؤساء المصالح	03	1.93%
	إطارات سامي	10	6.45%
مشرفون	أعوان التحكم	45	29.03%
عمال	أعوان التنفيذ	95	61.29%
المجموع		155	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من 35 عاملاً موزعين على مختلف مصالح الإدارة المحلية من مختلف المستويات الإدارية .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

ثالثا: طريقة جمع البيانات

فيما يخص طريقة جمع البيانات المطلوبة لدراسة الموضوع، فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع الاستمارات على العينة العشوائية المختارة وتم إعادة جمعها بعد أن تركت للموظفين لمدة زمنية كافية للإجابة عن التساؤلات المطلوبة .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و قياس ثبات الدراسة

أولا: أدوات جمع البيانات

لقد تم إعداد الدراسة من خلال الأدوات التالية :

1. الملاحظة :

وهي من أقدم الطرق وأهمها التي تستخدم في جمع المعلومات حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من حقل البحث، حيث تعني الملاحظة في معناها العام الانتباه التلقائي والمقصود إلى ظاهرة معينة لغرض اكتساب المعلومات عنها، أما في البحث العلمي فتعني الانتباه والرصد المقصود للنظم والظواهر والأحداث لغرض تحديد العوامل والتي تفسر حدوثها¹ والملاحظة كوسيلة بحث تتمتع بفوائد كثيرة، حيث تفسح المجال لاستكشاف ميدان البحث والتعرف على الهياكل والمصالح، من خلال الزيارات المتكررة لميدان البحث، والتعرف على واقع وظروف العمل، وكذا سلوك وعلاقات مجتمع البحث، وأساليب معيشتهم ومشاكلهم العملية .

2. الوثائق و السجلات:

إن أهمية الوثائق و السجلات تكمن في كونها، توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد، فالبيانات التي توفرها سجلات الإدارة، تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب المناسب، كما أنها تساعد في كشف بعض القضايا التي يصعب جمعها من خلال استمارة الاستبيان، والتي تتمثل في :

- البيانات الخاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة، والتعريف بها، ومواردها .
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي .
- البيانات الخاصة بالعمال، وعددهم ومستوياتهم .

3. المقابلة:

وتعرف على أنها "نوع من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص من الذين لديهم بعض المعلومات التي غرضها الحصول على المعلومات من الأشخاص، والتي ربما لا تكون موجودة في

¹ - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة، مصر، 1982، ص:331.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

أماكن أخرى، وتدور أسئلة المقابلة حول آراء أو حقائق، أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات الأشخاص.¹ وقد تم ال قيام بمقابلة كل من مدير الإدارة المحلية لولاية تبسة، مدير مصلحة المستخدمين، بعض رؤساء المصالح الأخرى، إلى جانب مجموعة من الموظفين .

4. الاستمارة:

تعد الاستمارة من بين الوسائل الأساسية المستخدمة في جميع البيانات اللازمة، والضرورية عن موضوع البحث، وهي عبارة عن نم وذج يشمل أسئلة موجهة للأفراد (المبحوثين) من أجل الحصول على معلومات، حول موضوع أو مشكل أو موقف.² وقد تم تصميم استمارة الاستبيان للحصول على معلومات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة في تسيير المورد البشري داخل الجماعات المحلية، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين:

- الجزء الأول: مخصص للبيانات الشخصية واشتمل على بيانات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، عدد سنوات الخبرة .
- الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين:

المحور الأول: البيانات المتعلقة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويحتوي على 18 سؤالاً خاصة بمعارف الموظف فيما يخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها و أبعادها .

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بفرضيات البحث وبالعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، ويحتوي على 09 أسئلة خاصة بمفاهيم التدريب والمشاركة والأداء .

و بالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 27 عبارة، ولتحديد طول الخلايا تم حساب المدى (5-1=4) ثم قسمة المدى على عدد الفئات 5³ (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) (4=5/4=0.8)، بعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 : غير موافق بشدة، فالنتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة جدا .
- من 1.81 إلى 2.6 : غير موافق، فالنتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة .
- من 2.61 إلى 3.4 : حيادي، فالنتيجة تعني أنها متوفرة بصفة متوسطة .
- من 3.41 إلى 4.2 : موافق، فالنتيجة تعني أنها متوفرة بصفة عالية .
- من 4.21 إلى 5 : موافق بشدة، فالنتيجة تعني أنها متوفرة بصفة عالية جدا .

¹ - سعيد التل ، مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،2010، ص:193.

² - محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي دار النهضة العربية، بيروت،1993، ص:343.

³ - موافق بشدة: 5، موافق: 4، محايد: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

فالمتوسط الحسابي أستعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من محاور الاستمارة .

أما الانحراف المعياري فقد استخدم لمعرفة درجة تشتت إجابات الموظفين عن الوسط الحسابي، علما أنه يفيد في ترتيب العبارات .

- وصف العينة:

الجدول رقم (03): وصف عينة الدراسة

السن	أقل من 30 إلى 35 سنة	36 إلى 45 سنة	46 سنة إلى 50 سنة	50 سنة فما أكثر	المجموع الجزئي	مجموع العينة
الجنس	ذكر	07	04	04	02	17
	أنثى	09	05	04	00	18
المستوى التعليمي	متوسط	01	00	02	01	04
	ثانوي	03	03	03	01	10
	جامعي	11	06	03	00	20
	دراسات عليا	01	00	00	00	01
المستوى الوظيفي	إطار	00	00	02	01	03
	عون تحكم	11	05	02	00	18
	عون تنفيذ	05	04	04	01	14
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	09	00	00	00	09
	من 5 إلى 15 سنة	07	06	01	00	14
	15 سنة فأكثر	00	03	07	02	12

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء الاستبيان

يظهر من الجدول أن أفراد العينة متماثلون من حيث الجنس 18 أنثى و 17 ذكر، تتراوح

غالبية أعمارهم من 30 إلى 50 سنة، غالبيتهم يملكون مستوى تعليمي جامعي، يشغلون مناصب

أعوان تحكم لهم خبرة من 5 إلى 15 سنة، تليها عينة ذي مستوى تعليمي ثانوي، يشغلون

مناصب أعوان للتنفيذ لهم خبرة أكثر من 15 سنة.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

ثانيا: صدق و ثبات الاستبيان

ويقصد بصدق الدراسة على أنها صممت لقياس الموضوع وليس لشيء آخر، أما عن الثبات فيعني أن الدراسة تكون ثابتة النتائج مع التكرار المستمر، و قد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال ما يلي:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للمحور الأول:

الجدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارة المرتبطة بمحور تشخيص مبادئ إدارة

الجودة الشاملة

البيان	العبارات المرتبطة بالمحور الأول									
	الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
العبارة 01	عالية	00.99	03.94	00	01	08	14	12	تكرار	
				00.00	02.85	22.85	40.00	34.28	نسبة%	
العبارة 02	عالية	00.93	04.05	01	02	02	19	11	تكرار	
				02.85	05.71	05.71	54.28	31.42	نسبة%	
العبارة 03	عالية	00.76	04.00	00	02	04	21	08	تكرار	
				00.00	05.71	11.42	60.00	22.85	نسبة%	
العبارة 04	عالية	00.89	03.71	00	04	08	16	06	تكرار	
				00.00	11.42	22.85	45.71	17.14	نسبة%	
العبارة 05	عالية جدا	00.81	04.25	00	02	02	16	15	تكرار	
				00.00	05.71	05.71	45.71	42.85	نسبة%	
العبارة 06	عالية	00.87	04.06	00	02	06	15	12	تكرار	
				00.00	05.71	17.14	42.85	34.28	نسبة%	
العبارة 07	عالية	01.07	03.70	01	05	05	16	08	تكرار	
				02.85	14.28	14.28	45.71	22.85	نسبة%	
العبارة 08	عالية	01.05	03.77	01	06	14	07	07	تكرار	
				02.85	17.14	40.00	20.00	20.00	نسبة%	
العبارة 09	عالية جدا	00.61	04.24	00	00	03	10	22	تكرار	
				00.00	00.00	08.57	28.57	62.85	نسبة%	
العبارة 10	عالية	00.78	04.02	00	02	04	20	09	تكرار	
				00.00	05.71	11.42	57.14	25.71	نسبة%	
العبارة 11	عالية	01.09	03.74	01	03	11	09	11	تكرار	
				02.85	08.57	31.42	25.71	31.42	نسبة%	

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

10	عالية	00.92	03.82	00	04	06	17	08	تكرار	العبارة
				00.00	11.42	17.14	48.57	22.85	نسبة%	12
17	عالية	01.00	03.57	01	05	07	17	05	تكرار	العبارة
				02.85	14.28	20.00	48.57	14.28	نسبة%	13
16	عالية	00.96	03.68	00	06	05	18	06	تكرار	العبارة
				00.00	17.14	14.28	51.42	17.14	نسبة%	14
11	عالية	00.97	03.77	00	05	06	16	08	تكرار	العبارة
				00.00	14.28	17.14	45.71	22.85	نسبة%	15
08	عالية	00.96	03.88	00	05	03	18	09	تكرار	العبارة
				00.00	14.28	08.57	51.28	25.71	نسبة%	16
18	متوسطة	01.12	03.08	03	08	10	11	03	تكرار	العبارة
				08.57	22.85	28.57	31.42	08.57	نسبة%	17
09	عالية	01.12	03.83	01	04	07	11	12	تكرار	العبارة
				02.85	11.42	20.00	31.42	34.28	نسبة%	18

المصدر: من إعداد الطلبة انطلقا من مخرجات spss للمحور الأول للاستبيان

نلاحظ من مخرجات هذا المحور انسجاما في إجابات المبحوثين من خلال العبارات الثمانية عشرة

المكونة لهذا المحور والجدول أعلاه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة وترتيب كل عبارة

ونلاحظ من الجدول أن :

- العبارة 01 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- العبارة 02 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين يشكلون فرق عمل.
- العبارة 03 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين يقومون بعمليات التحسين المستمر للعمليات .
- العبارة 04 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين يواكبون التغيرات الحاصلة في ميدان العمل .
- العبارة 05 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية جدا وهذا يدل على أن الموظفين يحاولون إتقان عملهم .
- العبارة 06 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين يعملون على حل المشاكل الحاصلة في العمل بشكل أسرع .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

- العبارة 07 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن العادات والتقاليد يمثلون من العناصر المحفزة للموظفين .
- العبارة 08 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الثقافة الإدارية السائدة تتغير للأحسن .
- العبارة 09 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية جدا وهذا يدل على أن الموظفين يحاولون النجاح في عملهم وإرضاء المواطنين .
- العبارة 10 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على إتباع الموظفين لإستراتيجية مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تهيئة الموارد اللازمة لذلك .
- العبارة 11 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الإدارة العليا توفر للموظفين مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج الموضوعية .
- العبارة 12 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين لديهم دراية بأهمية التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للمواطنين .
- العبارة 13 بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن المؤسسة تملك برامج للتدريب والتعليم المستمرين لجميع الموارد البشرية بالمؤسسة .
- العبارة 14 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين يقدمون خدمات ذات جودة عالية ويشاركون المواطنين في تحديد مدى الرضا من الخدمة المقدمة .
- العبارة 15 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين يملكون قاعدة بيانات ونظام معلومات يوفر لهم المواصفات والمعايير اللازمة لجودة الخدمات .
- العبارة 16 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن نسبة الانحراف أو الخطأ في تقديم الخدمة منخفض .
- العبارة 17 الخاصة بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، درجة قبول متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك نظام للرقابة على جودة الخدمات .
- العبارة 18 بتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن نسب الغياب والتسرب الوظيفي والعطل المرضية منخفض .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

الجدول رقم (05): يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحور فرضيات البحث وعلاقة

إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية

العبارات المرتبطة بالمحور الثالث										البيان
الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					تكرار	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
02	عالية	01.30	03.85	02	05	05	07	16	تكرار	01
				05.71	14.28	14.28	20.00	45.71	نسبة%	
03	عالية	01.10	03.80	02	02	07	14	10	تكرار	02
				05.71	05.71	20.00	40.00	28.57	نسبة%	
05	عالية	01.16	03.65	02	05	04	16	08	تكرار	03
				05.71	14.28	11.42	45.71	22.85	نسبة%	
06	عالية	01.16	03.60	02	05	06	14	08	تكرار	04
				05.71	14.28	17.14	40.00	22.85	نسبة%	
07	عالية	00.94	03.57	01	05	05	21	03	تكرار	05
				02.85	14.28	14.28	60.00	08.57	نسبة%	
08	عالية	01.03	03.54	01	05	09	14	06	تكرار	06
				02.85	14.28	25.71	40.00	17.14	نسبة%	
04	عالية	01.01	03.71	01	04	06	17	07	تكرار	07
				02.85	11.42	17.14	48.57	20.00	نسبة%	
01	عالية	00.92	03.97	00	03	06	15	11	تكرار	08
				00.00	08.57	17.14	42.85	31.42	نسبة%	
09	متوسطة	01.19	03.22	03	07	09	11	05	تكرار	09
				08.57	20.00	25.71	31.42	14.28	نسبة%	

المصدر: من إعداد الطلبة انطلقا من مخرجات spss للمحور الثاني للاستبيان

نلاحظ من مخرجات هذا المحور انسجاما في إجابات المبحوثين من خلال العبارات التسعة المكونة

لهذا المحور والجدول أعلاه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة وترتيب كل عبارة ونلاحظ من الجدول أن:

- العبارة 01 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل يحقق الأداء المتميز في المؤسسة .
- العبارة 02 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة بتسيير الموارد البشرية ، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن اختيار و تعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

- العبارة 03 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن نظام المكافآت والخوافز داخل المؤسسة محفز للعمل .
- العبارة 04 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين يتم تدريبهم على التقنيات والأجهزة الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل.
- العبارة 05 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن المشرفين ورؤساء المكاتب لا يستعملون أساليب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين.
- العبارة 06 الخاصة بعلاقة إدارة الج ودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الإدارة العليا تمنح الموظفين الصلاحيات الكافية لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة.
- العبارة 07 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن الموظفين وفي حالات وجود خلل على مستوى تقديم الخدمة يقومون بالإجراءات التصحيحية اللازمة بما يضمن رضا المستفيدين منها .
- العبارة 08 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول عالية وهذا يدل على أن وضع برامج تدريبية خاصة بموظفي الإدارة الع ليا له دور إيجابي في تسيير الموارد البشرية.
- العبارة 09 الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية، درجة قبول متوسطة وهذا يدل على أن هناك توظيف فائض عن الاحتياج الفعلي للموارد البشرية .

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

الجدول رقم (06): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ و اختبار t

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الفا للثبات ¹	اختبار t	مستوى الدلالة
01	المعلومات العامة	09	0.701	27.273	0.000
02	تشخيص إدارة الجودة الشاملة	09	0.845	22.435	0.000
03	علاقة ادارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية	09	0.836	20.012	0.000
-	جميع الفقرات	27	0.913	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss لإستمارة الاستبيان

يبين الجدول رقم (06) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبيان، وهذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه ومعامل الثبات أكبر من 0.05، ويلاحظ من الاختبار t أن قيم المحاور موجبة، ويلاحظ أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05، لذا فإن محاور الدراسة صادقة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال تحليل الاستمارة إلى النتائج التالية :

أولاً: تشخيص إدارة الجودة الشاملة: من خلال عباراته الثمانية عشرة يتضح:

أن وعي الموظفين داخل ولاية تبسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبأهم مبادئه في مستوى عالي وهذا واضح من خلال درجة الموافقة على بنوده الثمانية عشرة .

أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية، وهذا نابع من تشكيل فرق العمل، التي تم اعتمادها من قبل الإدارة العليا من أجل التحسين المستمر للعمليات ومواكبة التغييرات الحاصلة في ميدان العمل وأن الثقافة الإدارية السائدة داخل ولاية تبسة كهيئة داخلية والعادات والتقاليد كهيئة خارجية، تعتبران كعناصر محفزة للعمل والتحسين، وهذا ما يشجع الموظفين على الإلتقان في العمل والتطلع الدائم للنجاح في العمل وإرضاء المستفيدين من الخدمات .

أن الإدارة العليا في الولاية تعتمد على إستراتيجية مستقبلية، من خلال توفير الموارد والمقومات الأساسية للتنفيذ السليم للخطط الموضوعة لتحسين جودة الخدمات وأن الولاية تمتلك نظام معلومات وقاعدة بيانات، ما يمكنها من الحصول على نظام رقابي، يقلص في نسب الخطأ في العمل والغياب والعطل المرضية.

¹ معامل ألفا كرونباخ $a = n/n-1(1-\sum vi/vt)$ و هو معامل يقيس صدق عبارات الدراسة.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

ثانيا: محور علاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية : من خلال عباراته التسعة يتضح :
أن فرضيات الأداء والمشاركة موجودة و مطبقة وهذا من خلال ما تحقق من أداء أكثر تميزا للمورد البشري في الولاية، من خلال ابتعاد رؤساء المكاتب عن أساليب التهديد والعقاب في التعامل مع المرؤوسين، ومنح الصلاحيات الكافية للموظفين في تلبية احتياجات المواطنين .
وأن فرضية التدريب موجودة و مطبقة، وهذا من خلال برامج التدريب والتعليم لجميع مواردها البشرية وكذا برامج التدريب المخصصة للإطارات العليا مما يساهم في التسيير الأمثل للموارد البشرية، ويسهل في تصحيح الإختلالات الحاصلة في المستويات التنظيمية الدنيا المكلفة بتق ديم الخدمة وهذا بالتزامن مع الاعتماد على التقنيات والأجهزة الحديثة في العمل ومراعاة الخبرة و الكفاءة في اختيار و تعيين الموارد البشرية اللازمة.

الفصل الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة في ولاية تبسة

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع، و الذي اختصت بدراسة مدى تطبيق إدارة ا لجودة الشاملة في تسيير الموارد ا لبشرية في ولاية تبسة، تبين أن ولاية تبسة تمثل ك برامج حقيقية للمشاركة والتدريب والتحفيز وتحسين الأداء، وكل هذه المقومات نابعة من صلب منهج إدارة الجودة الشاملة، ما يجعلنا نقول أن ولاية تبسة عامة ومصالحة المستخدمين خاصة تسيير مواردها البشرية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

خاتمه

خاتمة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الذي لاقى رواجا كبيرا وتاما لتطوير وإدارة الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهي أسلوب للتحسين والتطوير التنظيمي، لذلك فهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير القيم التي تجعل كل فرد من المؤسسات الإدارية، يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها وأن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي والمتمثل في التحسين في تسيير الموارد البشرية.

1. اختبار الفرضيات:

- النسبة للفرضية الأولى التي تنص "ربما يؤدي إدخال أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية بصفة عامة، وفي ولاية تبسة بصفة خاصة"، هي فرضية صحيحة، لأن الجماعات المحلية تحاول تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، من خلال تشخيص هذا المنهج، والعمل على تحسين ما هو مطبق فعليا من مبادئه.
- بالنسبة للفرضية الثانية التي تنص على "ربما توفر إدارة الجودة الشاملة بيئة تساعد على التسيير الأمثل للموارد البشرية داخل الجماعات المحلية من خلال المشاركة و تفعيل فرق العمل"، هي فرضية صحيحة، لأن المؤسسة تشارك الموظفين في إتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل، وإشراك المواطنين في تحسين الخدمة ومستويات الرضا.
- بالنسبة للفرضية الثالثة التي تنص على "ربما توفر إدارة الجودة الشاملة، مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية داخل الجماعات المحلية، بتحسين أدائهم، وخلق مجال لتطوير المهارات والإبداع"، هي فرضية صحيحة، لأن المؤسسة تمنح الموظفين الصلاحيات الكافية لتحسين الخدمات المقدمة، وتضع خطط عمل تحقق الأداء المت ميز، والموظفين في المؤسسة يعتمدون على مبدأ الإتقان في العمل.
- بالنسبة للفرضية الرابعة التي تنص على "ربما تؤدي إدارة الجودة الشاملة، إلى التحسين المستمر في تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية، من خلال برامج التدريب و التحفيز"، هي فرضية صحيحة، لأن المؤسسة تمتلك برامج للتعليم والتدريب المستمرين لغالبية الموارد البشرية، ونظام المكافآت والحوافز محفز للعمل، وكذا أن المؤسسة تقوم بتدريب الموظفين على الأجهزة والتقنيات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل.

2. نتائج البحث:

مما سبق تم الوصول إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل في :

- نتائج الجنب النظري:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين بوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة، من خلال تنمية روح المشاركة وفرق العمل، وتحقيق مستوى مثالي من الجودة ورضا العميل . ويرتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة، بمدى ارتكازها على العنصر البشري، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط أساساً بأداء الموارد البشرية في المؤسسة .

- نتائج الجانب التطبيقي:

تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية التزام الجماعات المحلية لولاية تبسة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في تسيير مواردها البشرية ، حيث تم و من خلال التحليل الإحصائي التعرف على أن:

- أن أغلب الموظفين في الجماعات المحلية لديهم إلمام بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
- أن أغلب الموظفين يدركون أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، من خلال الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمرين، والمشاركة وتكوين فرق العمل، و التحسين المستمر في الخدمات .

وتشير أيضا النتائج لوجود عدة مشاكل ومعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعل أبرزها:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- عدم وجود تشجيع كافي من قبل الإدارة العليا .
- الإمكانيات المادية غير مستغلة بالطريقة المثلى .
- قلة الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة .
- عدم وجود متخصصين وقوانين ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3. التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة، فإننا نقترح مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية ، ويمكن إجمالها فيما يلي :

- العمل على التوعية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال عقد اللقاءات، وعمل النشرات المتخصصة وتنظيم المؤتمرات والندوات حول إدارة الجودة الشاملة .
- الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا لتطبيق هذا المبدأ والتشجيع والمتابعة له .
- استقطاب وتعيين الموظفين المؤهلين في إدارة الجودة الشاملة، للقي ام على تطبيقها والتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب للتأكد من القيام بذلك .
- القيام بالدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية .

4. آفاق البحث:

- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لاستقطاب الموارد البشرية .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية للجماعات المحلية .
- تطبيق معايير الإيزو للموارد البشرية في الجماعات المحلية .

فائمة المصالح

و المراجع

1. أ. 88 ماهر، إدارة الموارد الإستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
2. عبد يلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الادارة العالمية ، المملكة العربية السعودية، 1995.
3. الههظي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، العبيكان، الرياض، 1991.
4. إبراهيم العمري ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعة المصرية ،الإسكندرية ، 1979.
5. 85 فويق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة و قياس المقارن ، دار الفكر العربي، النهضة العربية، مصر ، 2003.
6. 86 توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 1995 .
7. 87 يديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
8. 89 مال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر ، 2005.
9. 90 ي فؤاد علي : تنظيم و الادارة الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 .
10. 91 ننا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان الأردن، 2002.
11. 92 صيري كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
12. 93 هوية محمد حسن ، الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 1999
13. 94 عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
14. 95 سعيد التل ، مناهج البحث العلمي - طرق البحث النوعي ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2010.
15. 97 شيهوب مسعود، أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1986.
16. 99 صلاح الدين عبد الباقي ، اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد ال بشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
17. 101 الباسط محمد حسن ، أصول البحث الإجتماعي ، مكتبة القاهرة ، 1982.
18. 102 عوايدي ، دروس في القانون الإداري ، الطبعة الثالثة ، قلمة ، سنة 1990 .
19. 103 الرحمان توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 1، 2004 .
20. 105 السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو ، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 1995.

- 07.21 الحמיד عبد الفتاح المغربي : دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، المكتب المصري، ط، 2007.
- 09.22 وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 10.23 حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الحكيم للطباعة والنشر 1969.
- 11.24 عقيلي عمر وصفي ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001.
- 13.25 إد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2002.
- 15.26 زاوي عبد الوهاب : أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، ط 1 ، دار وائل للنشر، 2002.
- 16.27 إد المعطي عساف ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهوان للنشر ، عمان الأردن 1999.
- 18.28 إبي علي و اخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2، 2007.
- 19.29 إد زين الدين ، المنهج العلمي التطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 20.30 إد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 ..
- 21.31 سم نايف علوان المياوي ، (إدارة الجودة الشاملة في الخدمات (مفاهيم .عمليات. تطبيقات) ط 1، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 22.32 سم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 23.33 إد دو بينز ، كلير كراو فورد ماسون ، إدارة الجودة التقدّم و الحكمة و فلسفة ديمينج ، ترجمة حسين عبد الواد ، جمعية المصرية للنشر، معرفة الثقافة العالمية ، القاهرة ، 1997.
- 24.34 إد الصغير بعلي ، القانون الإداري ، دار العلوم النشر والتوزيع ،عنابة الجزائر ،سنة 2004 ،.
- 25.35 إد على محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1993.
- 26.36 إد حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان الأردن، 2001.
- 27.37 إد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عامل الكتب الحديث ، عمان، 2002.
- 28.38 إد أحمد الخضري ، إقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2001.
- 29.39 إد البكري سونيا، إدارة الأعمال ، العمليات (مدخل النظم)، دار الجامعية ، مصر ، 2000.

40. أيون درادكة وطارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 13008
41. أيون السلطي، سهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق الجودة ISO 9000، دار الفكر المعاصر، بيروت 1338
42. محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
43. رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار سنة 2000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
44. عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
45. الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم، الجزائر، سنة 2004.
46. أحمدية حمدي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية الساسا، 144، للعلوم الإدارية، مصر، 1995.
47. إمام ل. مور و هريت، حلقات الجودة، تغير انطباعات الأفراد عن العمل، ترجمة زين العابدين، عبد الرحماني، 146، لحفظي، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991.
- ثانياً: المبتقيات والمداخلات :
48. أسي فهمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 2.
49. النور ناجي، " دور الدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة : تجربة البلديات الجزائرية "، مجلة دفاتر، 151، سياسة والقانون، العدد 01، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.
50. د فالح، الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم أستوردها من اليابان، مجلة المعرفة العدد 108، ماي، 19004
51. عباس، دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة من اىلى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمدا، 156، بصر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012.
52. محمد الادارة العمليات و الجودة، مكتب الجرير، الرياض، 2001.
- ثالثاً: المذكرات والرسائل :
53. من محمد أبو ليلي، إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لإتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الإتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 1998.
54. أون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2007.

55. إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية ، رسالة دكتوراه
جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2007 .

56. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية
للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، فرع
التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004 .

رابعاً : المراجع والمراجعين :

57. العدد الرسمية ، العدد 12 ، السنة التاسعة والأربعون ، سنة 2012 .

171

خامساً : المراجع الأجنبية :

58. Bernard martory , danial Graizer , Gestion des ressources 173

humaines ; pilotage social est performances, 4^{émé} édition , éd dunod ,
paris , France, 2001. 175

59. Chantol bussmantt et Martin pretet, Organisation et gestion de
l'entreprise, paris :vuibert, 1997.

60. Dalle Barrie , Cooper Garay , total quality and humain resources,
au execulive guide, UK, blackwell publishe , 1992.

61. L.Sekiou et al, gestion, des ressources humaines 2émé édition,
éd boek , bruxelles , Belgique, 2004.

62. Jean dahlgard, kai kristensen, Fundament of total qualite
management, taylor et francis, 2007.

63. Robert Reix, systeme d information et management des
organisation , édition vuibert , 4ème édition, paris , 2002.

64. Ansell tony , managing of quality in the financial service industry ,
champman and hall, London, 1993.

سادساً : المواقع الإلكترونية :

65. نظرية الإستراتيجيات الدولية ، جامعة التكوين المتواصل ، قسنطينة ، 2004/2003 . عبر

موقع الأنترنت : <http://www.Ufc.dz.com/cour-DERL> .

66. تطور الجماعات المحلية في الجزائر عبر موقع :

<http://www.alarabi.com>.

67. Wikipèdi , srtaègie , <http://fr.Wikipèdia.org/wiriki/start>.

الملاحق

ملحق رقم (01): المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال المؤسسات

المقابلة

نتقدم إلى سيادتكم بالشكر لإتاحة الفرصة لنا لطرح بعض الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة : إدارة
الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية

- س 01: كم يبلغ عدد العمال في مؤسستكم وتصنيفهم ومستوياتهم؟
- س 02: كيف تتم عملية استقطاب الموظفين وتوظيفهم، وترقيتهم؟
- س 03: كيف تهتم المؤسسة بوظائف إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، التحفيز، الرقابة)؟
- س 04: ما هي برامج التدريب المطبقة في المؤسسة؟
- س 05: ما هي أنظمة المكافآت والحوافز المطبقة، وكيف يتم تطبيقها؟
- س 06: هل تمتلك المؤسسة برامج تدريب للإطارات العليا؟
- س 07: كيف تتعاملون مع حالات التسرب الوظيفي و الغياب؟
- س 08: ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم؟

تحت إشراف الأستاذ:

* عبد الكريم شوكمال

من إعداد الطلبة:

✓ ابراهيم درباسي

✓ كمال بوطار

ملحق رقم(02): إستمارة الإستبيان

جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم التجارية و الإقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
إستمارة بحث لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : ادارة اعمال المؤسسات

أخي الموظف، أختي الموظفة
السلام عليكم

يسرنا أن نقدم لكم هذه الإستمارة التي صممت للحصول على بعض البيانات التي نخدم اهداف البحث، بحيث أننا نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية في ولاية تبسة تحت عنوان:

"ادارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية دراسة حالة ولاية تبسة"

لذا نرجو و منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تحتويها هذه الإستمارة مؤكداً لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
و تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

إشراف الأستاذ:

شوكمال عبد الكرم

إعداد الطلبة :

-بوطار كمال

-درياسي ابراهيم

البيانات الشخصية:

ضع علامة (X) امام الخانة المناسبة

1 -	الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2 -	العمر:	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30-35 سنة	<input type="checkbox"/>
		من 36-40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41-45 سنة	<input type="checkbox"/>
		من 46-50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>
3 -	المستوى التعليمي:	متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>
		جامعي	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
4 -	المستوى المهني:	إطار	<input type="checkbox"/>	عون التحكم	<input type="checkbox"/>
		أعوان التنفيذ	<input type="checkbox"/>		
5 -	عدد سنوات الخبرة:	أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 05-10 سنوات	<input type="checkbox"/>
		من 11-15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 16-20 سنة	<input type="checkbox"/>
		أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>		

الملاحق

المحور الأول : تشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة: في الجدول التالي مجموعة من العبارات التي تمثل معلومات عامة فيما يخص معارف الموظف عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشارك الموظفين في اتخاذ القرارات					
2	أنا و الموظفين الزملاء نشكل فريق عمل					
3	أحاول دائما التحسين المستمر للعمليات					
4	أواكب التغيرات الحاصلة في ميدان العمل					
5	أنا أحاول دائما الاعتماد على مبدأ الإلتقان في عملي					
6	أنا أحاول دائما حل المشاكل في العمل بشكل أسرع					
7	العادات و التقاليد عنصر محفز لي في عملي					
8	الثقافة الإدارية السائدة في إدارتي تتغير للأحسن					
9	أحاول دائما النجاح في عملي و إرضاء الزبائن					
10	نتبع استراتيجية مستقبلية لتحقيق اهداف المؤسسة من خلال تهيئة الموارد اللازمة لذلك					
11	الإدارة العليا توفر لنا مقومات التنفيذ السليم للخطة و البرامج الموضوعه					
12	لدينا دراية بأهمية التطوير و التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها					
13	نملك برامج للتعليم و التدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية في المؤسسة					
14	أنا أقدم خدمات ذات جودة عالية و أشارك المواطنين في تحديد مدى الرضا من الخدمة المقدمة					
15	أملك قاعدة بيانات و نظام معلومات يوفر لي الموصفات و المعايير اللازمة لجودة الخدمة					
16	نسبة الإنحراف أو الخطأ في تقديم الخدمة منخفض					
17	مؤسستي تمتلك نظام للرقابة على مدى جودة الخدمات					
18	نسب التسرب الوظيفي و الغياب و العطل المرضية منخفضة					

الملاحق

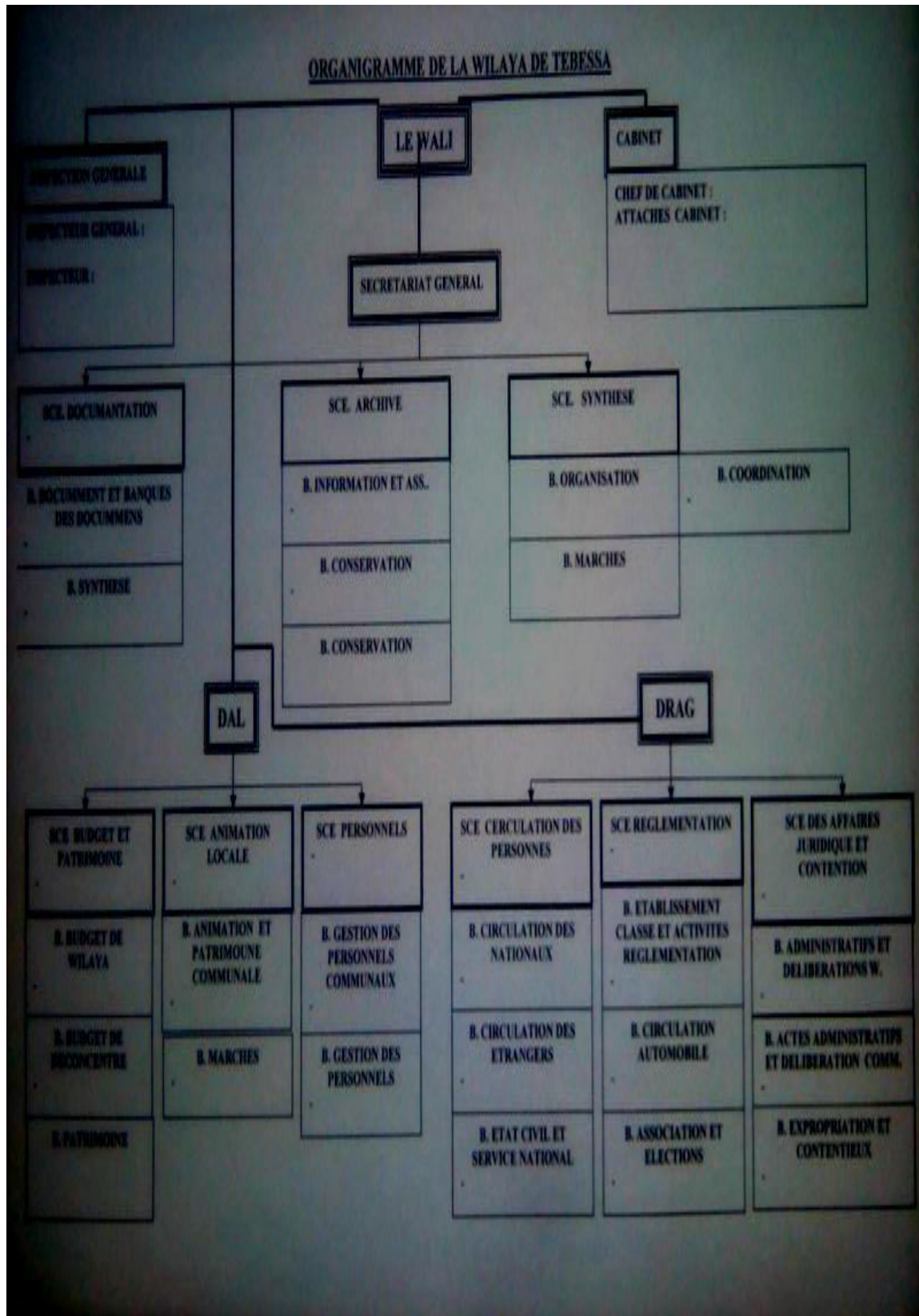
المحور الثاني: فرضيات البحث وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية

في الجدول التالي مجموعة من العبارات التي تعبر عن علاقة إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، ضع علامة (X) في الخانة

التي تعبر عن مدى موافقتك.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مشاركتي في وضع خطط العمل يحقق الأداء المتميز					
2	اختيار وتعيين الموظفين داخل مؤسستي يكون على أساس الخبرة و الكفاءة					
3	نظام المكافآت و الحوافز داخل المؤسسة محفز للعمل					
4	يتم تدريبنا على التقنيات و الأجهزة الحديثة من أجل تبسيط اجراءات العمل					
5	يتعد رؤساء المكاتب عن أساليب التهديد و العقاب في التعامل مع الموظفين					
6	تمنحنا الإدارة العليا الصلاحيات الكافية لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمات					
7	في حالات وجود خلل على مستوى تقديم الخدمات يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بما يضمن رضا المستفيدين منها					
8	وضع برامج التدريب للمدراء في المستويات العليا للإدارة له دور في تسيير الموارد البشرية					
9	هناك توظيف فائض عن الإحتياج الفعلي للموارد البشرية					

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لولاية تبسة



الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

المحور الأول: تشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اهداف لتحقيق مستقبلية استراتيجية نتبع اللازمة الموارد تهيئة خلال من المؤسسة لذلك	35	2.00	5.00	4.0286	.78537
التنفيذ مقومات لنا توفر العليا الإدارة الموضوعة البرامج و للخطط السليم	35	1.00	5.00	3.7429	1.09391
التحسين و التطوير بأهمية دراية لدينا المقدمة الخدمات لجودة المستمر منها للمستفيدين	35	2.00	5.00	3.8286	.92309
المستمرين التدريب و للتعليم برامج نملك المؤسسة في البشرية الموارد لجميع	35	1.00	5.00	3.5714	1.00837
أشارك و عالية جودة ذات خدمات أقدم أنا من الرضا مدى تحديد في المواطنين المقدمة الخدمة	35	2.00	5.00	3.6857	.96319
يوفر معلومات نظام و بيانات قاعدة أملك لجودة اللازمة المعايير و الموصفات لي الخدمة	35	2.00	5.00	3.7714	.97274
الخدمة تقديم في الخطأ أو الانحراف نسبة منخفض	35	2.00	5.00	3.8857	.96319
مدى على للرقابة نظام تمتلك مؤسستي الخدمات جودة	35	1.00	5.00	3.0857	1.12122
العطل و الغياب و الوظيفي التسرب نسب منخفضة المرضية	35	1.00	5.00	3.8286	1.12422
يحقق العمل خطط وضع في مشاركتي المتميز الأداء	35	1.00	5.00	3.8571	1.30931
مؤسستي داخل الموظفين وتعيين اختيار الكفاءة و الخبرة أساس على يكون	35	1.00	5.00	3.8000	1.10613
المؤسسة داخل الحوافز و المكافآت نظام للعمل محفز	35	1.00	5.00	3.6571	1.16171
الأجهزة و التقنيات على تدريبنا يتم العمل اجراءات تبسيط أجل من الحديثة	35	1.00	5.00	3.6000	1.16821
التهديد أساليب عن المكاتب رؤساء يتعد الموظفين مع التعامل في العقاب و	35	1.00	5.00	3.5714	.94824
الكافية الصلاحيات العليا الإدارة تمنحنا الخدمات من المستفيدين رغبات لتلبية	35	1.00	5.00	3.5429	1.03875

تقديم مستوى على خلل وجود حالات في التصحيحية الإجراءات اتخاذ يتم الخدمات منها المستفيدين رضا يضمن بما اللازمة	35	1.00	5.00	3.7143	1.01667
في للمدراء التدريب برامج وضع تسيير في دور له للإدارة العليا المستويات البشرية الموارد	35	2.00	5.00	3.9714	.92309
الفعلي الإحتياج عن فانض توظيف هناك البشرية للموارد	35	1.00	5.00	3.2286	1.19030
N valide (liste)	35				

المحور الثاني: فرضيات البحث و علاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بحقق العمل خطط وضع في مشاركتي المتميز الأداء	35	1.00	5.00	3.8571	1.30931
مؤسستي داخل الموظفين وتعيين اختيار الكفاءة و الخبرة أساس على يكون	35	1.00	5.00	3.8000	1.10613
المؤسسة داخل الحوافز و المكافآت نظام للعمل محفز	35	1.00	5.00	3.6571	1.16171
الأجهزة و التقنيات على تدريبنا يتم العمل اجراءات تبسيط أجل من الحديثة	35	1.00	5.00	3.6000	1.16821
التهديد أساليب عن المكاتب رؤساء يتتعد الموظفين مع التعامل في العقاب و	35	1.00	5.00	3.5714	.94824
الكافية الصلاحيات العليا الإدارة تمنحنا الخدمات من المستفيدين رغبات لتلبية	35	1.00	5.00	3.5429	1.03875
تقديم مستوى على خلل وجود حالات في التصحيحية الإجراءات اتخاذ يتم الخدمات منها المستفيدين رضا يضمن بما اللازمة	35	1.00	5.00	3.7143	1.01667
في للمدراء التدريب برامج وضع تسيير في دور له للإدارة العليا المستويات البشرية الموارد	35	2.00	5.00	3.9714	.92309
الفعلي الإحتياج عن فانض توظيف هناك البشرية للموارد	35	1.00	5.00	3.2286	1.19030
N valide (liste)	35				

الملحق رقم (05): معامل ألفا كرونباخ

المحور الأول: تشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.902	18

المحور الثاني: فرضيات البحث و علاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	9

الملحق رقم (06): اختبار

t

المحور الأول: تشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 0		
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur	
اهداف لتحقيق مستقبلية استراتيجية نتبع اللازمة الموارد تهيئة خلال من المؤسسة لذلك	30.347	34	.000	4.02857	3.7588	4.2984
السليم التنفيذ مقومات لنا توفر العليا الإدارة الموضوعة البرامج و للخطط	20.242	34	.000	3.74286	3.3671	4.1186
التحسين و التطوير بأهمية دراية لدينا للمستفيدين المقدمة الخدمات لجودة المستمر منها	24.537	34	.000	3.82857	3.5115	4.1457
المستمرين التدريب و للتعليم برامج نملك المؤسسة في البشرية الموارد لجميع	20.954	34	.000	3.57143	3.2250	3.9178
أشارك و عالية جودة ذات خدمات أقدم أنا من الرضا مدى تحديد في المواطنين المقدمة الخدمة	22.638	34	.000	3.68571	3.3548	4.0166
يوفر معلومات نظام و بيانات قاعدة أملك لجودة اللازمة المعايير و الموصفات لي الخدمة	22.937	34	.000	3.77143	3.4373	4.1056
الخدمة تقديم في الخطأ أو الإنحراف نسبة منخفض	23.867	34	.000	3.88571	3.5548	4.2166
مدى على للرقابة نظام تمتلك مؤسستي الخدمات جودة	16.282	34	.000	3.08571	2.7006	3.4709
العطل و الغياب و الوظيفي التسرب نسب منخفضة المرضية	20.147	34	.000	3.82857	3.4424	4.2148
يحقق العمل خطط وضع في مشاركتي المتميز الأداء	17.428	34	.000	3.85714	3.4074	4.3069
مؤسستي داخل الموظفين وتعيين اختبار الكفاءة و الخبرة أساس على يكون	20.324	34	.000	3.80000	3.4200	4.1800
المؤسسة داخل الحوافز و المكافآت نظام للعمل محفز	18.624	34	.000	3.65714	3.2581	4.0562
الحديثة الأجهزة و التقنيات على تدريبنا يتم العمل اجراءات تبسيط أجل من	18.231	34	.000	3.60000	3.1987	4.0013

و التهديد أساليب عن المكاتب رؤساء يتتعد الموظفين مع التعامل في العقاب	22.282	34	.000	3.57143	3.2457	3.8972
الكافية الصلاحيات العليا الإدارة تمنحنا الخدمات من المستفيدين رغبات لتلبية	20.178	34	.000	3.54286	3.1860	3.8997
تقديم مستوى على خلل وجود حالات في التصحيحية الإجراءات يتم الخدمات منها المستفيدين رضا يضمن بما اللازمة	21.614	34	.000	3.71429	3.3650	4.0635
في للمدراء التدريب برامج وضع تسيير في دور له للإدارة العليا المستويات البشرية الموارد	25.453	34	.000	3.97143	3.6543	4.2885
الفعلي الإحتياج عن فائض توظيف هناك البشرية للموارد	16.047	34	.000	3.22857	2.8197	3.6375

المحور الثاني: فرضيات البحث و علاقة إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يحقق العمل خطط وضع في مشاركتي المتميز الأداء	17.428	34	.000	3.85714	3.4074	4.3069
مؤسستي داخل الموظفين وتعيين اختيار الكفاءة و الخبرة أساس على يكون	20.324	34	.000	3.80000	3.4200	4.1800
المؤسسة داخل الحوافز و المكافآت نظام للعمل محفز	18.624	34	.000	3.65714	3.2581	4.0562
الحدیثة الأجهزة و التقنيات على تدريبنا يتم العمل اجراءات تبسيط أجل من	18.231	34	.000	3.60000	3.1987	4.0013
و التهديد أساليب عن المكاتب رؤساء يتتعد الموظفين مع التعامل في العقاب	22.282	34	.000	3.57143	3.2457	3.8972
الكافية الصلاحيات العليا الإدارة تمنحنا الخدمات من المستفيدين رغبات لتلبية	20.178	34	.000	3.54286	3.1860	3.8997
تقديم مستوى على خلل وجود حالات في التصحيحية الإجراءات يتم الخدمات منها المستفيدين رضا يضمن بما اللازمة	21.614	34	.000	3.71429	3.3650	4.0635
في للمدراء التدريب برامج وضع تسيير في دور له للإدارة العليا المستويات البشرية الموارد	25.453	34	.000	3.97143	3.6543	4.2885
الفعلي الإحتياج عن فائض توظيف هناك البشرية للموارد	16.047	34	.000	3.22857	2.8197	3.6375