



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د."  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM)  
دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية \_ واد رهيو\_ غليزان.

مقدمة من قبل الطالب: قصير بن عودة  
إشراف : أ.د مختار يوب  
لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيساً	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	مباركي بوحفص
مقرراً	جامعة وهران	أستاذ محاضر "أ"	مختار يوب
عضواً مناقشاً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	بشلاغم يحي
عضواً مناقشاً	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	منصوري مصطفى
عضواً مناقشاً	جامعة وهران	أستاذ محاضر "أ"	مقدم سهيل
عضواً مناقشاً	جامعة وهران	أستاذ محاضر "أ"	فراحي فيصل

السنة الجامعية: 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

(سورة النمل 88)

# إِهْدَاء

أُهْدِي هَذِهِ الْأَطْرُوحَةَ لِمَنْ كَانَ لَهُمُ الْفَضْلُ عَلَيَّ بَعْدَ رَبِّي جَلَّ وَعَلَا.

إِلَى رُوحِ وَالِدَيَّ رَحِمَهُمَا اللَّهُ طَاعَةً وَإِحْسَانًا.

إِلَى زَوْجَتِي رَفِيقَةِ الدَّرَبِ الْعَالِيَةِ تَقْدِيرًا وَوَفَاءً.

إِلَى أَبْنَائِي وَبَنَاتِي قُرَّةَ عَيْنِي مَحَبَّةً وَعَطْفًا.

إِلَى إِخْوَتِي وَأَخَوَاتِي صِلَةَ وَحِبًّا.

إِلَى الْأَسَاتِذَةِ الَّذِينَ جَعَلُوا مِنْ أَنْفُسِهِمْ مِشْكَاتًا تُنِيرُ لَنَا دُرُوبَ النَّجَاحِ.

إِلَيْكُمْ جَمِيعًا أُهْدِي هَذَا الْعَمَلَ وَهُوَ جَهْدُ الْمُقَلِّ، رَاجِيًا مِنَ الْمَوْلَى عَزَّ وَجَلَّ

أَنْ يَجِدَ الْقَبُولَ وَالنَّجَاحَ.

وَاللَّهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

# شكر وثقافة

عملاً بقول النبي ﷺ: "مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ"

أتقدم بالشكر لله تعالى أولاً وأخراً، وأثني عليه بما هو أهل، وأحمده على أن علمنا بكل ما هو نافع، والشكر والامتنان إلى فضيلة الدكتور "مختار يوب" المشرف على هذه الأطروحة والذي أعطاني من وقته الكثير، وإلى صاحب المشروع فضيلة الدكتور "مباركي بوحفص" الذي لم يبخل بأي جهد من أجل إثراء دفعتنا بآرائه السديدة وخبرته الكبيرة، و إلى جميع الأساتذة اللذين نهلنا من معرفتهم وعلمهم وتجربتهم، كما لا أنسى توجيه خالص الشكر وجزيل العرفان لجميع عمال مؤسسة أرسيم (ORSIM) الذين ساعدونا في هذا البحث باذلين مجهوداً كبيراً معنا، ولا أنسى توجيه الشكر أيضاً لجميع الأساتذة اللذين تفضلوا بتحكيم أداة البحث، كما أشكر كل من ساعدني من الزملاء سواء بعبارة أو إشارة أو تعقيب أو توفير كتاب أو مقال..... إلخ

وفي الختام أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضّلهم بقبول المشاركة في مناقشة هذه الأطروحة.

فإلى هؤلاء جميعاً أتقدم بجزيل شكري وتقديري وعرفاني بفضلهم وجهودهم، متمنياً للجميع التوفيق في حياتهم وأعمالهم وأن يبارك الله لهم في أعمارهم وأولادهم ويزيد في علمهم..... وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تعزيز إدارة الجودة الشاملة، على عينة من عمال مؤسسة أرسيم (ORSIM) بواد الرهيو ولاية غليزان، التابعة للقطاع الخاص، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددها 200 عاملاً، معتمداً في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماداً على استبيانين كأداة أساسية لجمع البيانات، مُعد على مقياس (ليكارت) الخماسي، الاستبيان الأول خاص بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويشتمل على 57 فقرة، والثاني خاص بإدارة الجودة الشاملة ويحتوى على 42 فقرة، وقد تم التحليل الإحصائي لهذه المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار 20، ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مستوى العلاقة بين متغيراتها، و التزود من الجانب المعرفي النظري والتطبيقي لها، وما مدى مطابقتها ومسايرة المؤسسة الجزائرية لهذه المتغيرات، كما تبنى الباحث في إطاره النظري المتغيرات من منظور إستراتيجي تبعاً للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وتأطرت مشكلة البحث في عدة تساؤلات كان من أبرزها هل توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

وقد خلُصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في(التوظيف والتدريب ونظام الحوافز والتأديب وتقييم الأداء)، لها علاقة ارتباطية قوية وموجبة بتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

### الكلمات المفتاحية:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (RHM)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الحوافز، تقييم الأداء، التحسين المستمر، الرقابة على الجودة.

## ***Abstract***

The aim of this study is to identify the relationship between human resources management strategies and the promotion of (TQM), on a sample of workers of the Arsem Foundation (ORSIM) of Relizane, Selected by the simple random method of 200 workers. This study is based on the descriptive analytical method, and based on two surveys as a basic tool for data collection, prepared on the fifth scale, The first questionnaire on human resource management strategies includes 57 paragraphs, and the second one on (TQM). It contains 42 paragraphs. The statistical analysis of these data was conducted through the( Statistical Package for Social Sciences) (SPSS)v20 , The researcher seeks through this study to determine the level of the relationship between the variables, and the provision of the theoretical and applied knowledge, and the extent of conformity and the Algerian institution's balance of these variables. The researcher also adopted the theoretical variables from a strategic perspective depending on developments and changes in the work environment, The problem of research in several questions was the most prominent whether there is a relationship between the strategies of human resources management and the promotion of TQM.

The study concluded with a number of results, the most important of which are that human resource management strategies (employment, training, incentive system, discipline and performance evaluation) have a strong and positive correlation relationship with the promotion of TQM.

### ***Key words :***

human resources management strategies (RHM), Total Quality Management (TQM), Quality control, Incentive , Performance Evaluation Continual Improvement .

## *Le résumé*

Cette étude vise à préciser la relation entre la Stratégies de gestion des ressources humaines et total qualité de Management sur un échantillon de travailleurs de l'entreprise (ORSIM) à Oued Rhiou, Wilaya de Relzane, le mandat du secteur privé, ont été choisis de façon échantillon simple, du nombre de 200 travailleurs, pris en charge dans cette étude sur la description de Méthode descriptive analytique, et à partir de deux questionnaires comme un outil essentiel pour la collecte de données, préparée à l'échelle (*likert*) cinq , le premier questionnaire, des stratégies de ressource humaine (*RHM*) et contient un 57 paragraphe, et le deuxième questionnaire au (*TQM*) contient 42 paragraphes, a adopté le programme (SPSS) (*Statistical Package for the Social Sciences*), version 20, Il cherche un chercheur dans cette étude pour déterminer le niveau de la relation entre les variables, et la fourniture du côté cognitif de la théorie et les appliquer, et comment l'appariement et suivre le rythme avec l'institution algérienne pour ces variables, en tant que chercheur adopté dans les variables cadres théoriques en fonction des évolutions et des changements dans l'environnement de travail d'un point de vue stratégique, encadrée le problème de la recherche dans plusieurs questions a été la plus importante dont il une corrélation entre les stratégies de gestion des ressources humaines et d'améliorer la management qualité totale .

L'étude a conclu avec un certain nombre de résultats dont le plus important est que la stratégies de gestion des ressources humaines : (recrutement, formation et système de la discipline et l'évaluation de la performance), a une relation forte et positive avec la promotion de la management qualité totale

### *Les mots-clés:*

Les Stratégies de la direction de ressource humaine (RHM), Management qualité totale (TQM), Incitations, Evaluation de Performance, Amélioration continue, Contrôle qualité.

## فهرس المحتويات

أ	الإهداء .....
ب	شكر وعرفان .....
ج	ملخص البحث .....
و	فهرس المحتويات .....
ك	فهرس الجداول .....
م	فهرس الأشكال .....
1	مقدمة الدراسة .....

### الفصل الأول: تقديم البحث

4	1- إشكالية الدراسة .....
5	2- تساؤلات الدراسة .....
5	3- فرضيات الدراسة .....
6	3- أهمية الدراسة .....
7	4- أهداف الدراسة .....
7	5- هيكل الدراسة .....
9	6- التعريفات الإجرائية .....

### الفصل الثاني : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

12	تمهيد : .....
12	1 - مفاهيم حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .....
16	أولاً : إستراتيجية التوظيف : .....
17	1- تعريف التوظيف .....
17	2- مراحل عملية التوظيف .....
23	ثانياً : إستراتيجية التدريب : .....
23	1- تعريف التدريب .....



23	2- أهداف التدريب
24	3- أنواع التدريب
26	4- تحديد احتياجات التدريب
28	5- أساليب التدريب
30	6- مبادئ استراتيجيات التدريب
31	7- القائمين على عملية التدريب
32	ثالثاً: إستراتيجية الحوافز
32	1- تعريف الحوافز
33	2- أهمية الحوافز
33	3- أهداف الحوافز
34	4- أنواع الحوافز
39	رابعاً: إستراتيجية نظام التأديب
40	1- تعريف التأديب
40	2- إجراءات النظام التأديبي
40	3- مبادئ النظام التأديبي
44	4- أهداف النظام التأديبي
44	5- السلطة التأديبية
46	خامساً: إستراتيجية تقييم الأداء
46	1- تعريف تقييم الأداء
47	2- أهمية تقييم الأداء
47	3- أهداف تقييم الأداء
50	4- طرق تقييم الأداء
52	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة (TQM)

54	تمهيد:
55	أولاً : الجودة

55.....	1 - تعريف الجودة
56.....	2- أهمية الجودة
57.....	3- تاريخ الجودة
58.....	4- الجودة من منظور إسلامي
59.....	5 - محطات تطور الجودة
62.....	ثانياً : إدارة الجودة الشاملة (TQM)
62.....	1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
63.....	2- أهداف إدارة الجودة الشاملة
66.....	3- أهمية إدارة الجودة الشاملة
67.....	4- رواد إدارة الجودة
74.....	5- المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
76.....	6- مستويات إدارة الجودة الشاملة
78.....	7- ممارسات إدارة الجودة الشاملة
89.....	8- متطلبات إدارة الجودة الشاملة
91.....	9- العلاقة بين نظام "الإيزو" وإدارة الجودة الشاملة
94.....	10- أدوات تطبيق الجودة الشاملة
106.....	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

108.....	تمهيد :
108.....	أولاً : الدراسة الاستطلاعية
108.....	1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
108.....	2- منهج الدراسة الاستطلاعية
109.....	3- مجالات الدراسة الاستطلاعية
109.....	3-1 المجال المكاني
111.....	3-2 المجال الزمني

111.....	3-3 المجال البشري.
112.....	4- أدوات الدراسة الاستطلاعية.
112.....	4-1 الملاحظة.
112.....	4-2 المقابلة.
113.....	4-3 الاستبيان.
113.....	5- الخصائص السيكمترية للأداة الدراسة.
128.....	ثانياً : الدراسة الأساسية
128.....	1- منهج الدراسة الأساسية.
129.....	2- مجالات الدراسة الأساسية.
129.....	2-1 المجال المكاني.
129.....	2-2 المجال الزمني.
129.....	2-3 المجال البشري.
132.....	3- أداة الدراسة الأساسية.
132.....	ثالثاً : أساليب المعالجة الإحصائية.

### الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة

134.....	1- عرض النتائج.
134.....	1-1 الفرضية الأساسية.
134.....	1-2 الفرضيات الفرعية.

### الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج

147.....	1- مناقشة الفرضية الأساسية.
150.....	2- مناقشة الفرضيات الفرعية.
178.....	3- خلاصة الفصل.
179.....	التوصيات.
181.....	الخاتمة.
182.....	المراجع.
191.....	الملاحق.

## فهرس الجداول

الرقم	العناوين	الصفحة
01	جدول يوضح الأشكال المختلفة للحوافز	34
02	جدول يبين مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها	55
03	جدول الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000	92
04	جدول يوضح أسباب تأخر الطائرة عن الإقلاع لمدة ست أشهر	97
05	جدول يبين نسبة العيوب على مستويات السيجما	103
06	جدول يبين توزيع العينة حسب المراتب الإدارية	111
07	جدول مقياس الاستبيان الخماسي المتدرج (سلم ليكرت)	112
08	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 1)	114
09	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 2)	115
10	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 3)	116
11	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 4)	117
12	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 5)	118
13	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 1)	119
14	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 2)	120
15	معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية (المحور 3)	121
16	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان الأول	122
17	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان الثاني	123
18	معامل الثبات بالتجزئة النصفية للاستبيان الأول مع التصحيح بمعادلة سبيرمن	124
19	معامل الثبات بالتجزئة النصفية للاستبيان الثاني مع التصحيح بمعادلة سبيرمن	124
20	قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان الأول	125
21	قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان الثاني	125
22	الفقرات التي تم حذفها من الاستبيانين	126
23	محاور الدراسة وأرقام عباراتها في صفحتها النهائية	127
24	جدول يبين حجم العينة	128
25	جدول يبين حجم العينة حسب الجنس	129
26	جدول يبين حجم العينة حسب السن	130

## فهرس الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
130	جدول يبين خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	27
130	جدول يبين خصائص العينة حسب طبيعة العمل	28
133	نتائج العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة	29
133	نتائج العلاقة الارتباطية بين التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة	30
134	نتائج العلاقة الارتباطية بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة.	31
135	نتائج العلاقة الارتباطية بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة	32
135	نتائج العلاقة الارتباطية بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة	33
136	نتائج العلاقة الارتباطية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة	34
137	نتائج العلاقة الارتباطية بين التوظيف و الرقابة على الجودة الشاملة	35
137	نتائج العلاقة الارتباطية بين التدريب و الرقابة على الجودة الشاملة	36
138	نتائج العلاقة الارتباطية بين الحوافز و الرقابة على الجودة الشاملة	37
139	نتائج العلاقة الارتباطية بين النظام التأديبي و الرقابة على الجودة الشاملة	38
139	نتائج العلاقة الارتباطية بين تقييم الأداء و الرقابة على الجودة الشاملة	39
144	نتائج العلاقة الارتباطية بين التوظيف و التحسين المستمر.	40
141	نتائج العلاقة الارتباطية بين التدريب و التحسين المستمر	41
141	نتائج العلاقة الارتباطية بين الحوافز و التحسين المستمر.	42
142	نتائج العلاقة الارتباطية بين النظام التأديبي و التحسين المستمر.	43
143	نتائج العلاقة الارتباطية بين تقييم الأداء و التحسين المستمر.	44

## فهرس الأشكال

الصفحة	العناوين	الرقم
07	شكل يبين هيكل الدراسة من الجانب النظري	01
07	شكل يبين هيكل الدراسة من الجانب النظري	02
15	شكل يوضح التخطيط للموارد البشرية	03
19	شكل يوضح نظام المتكامل للمؤسسة (مدخلات، معالجة، مخرجات)	04
21	شكل يوضح خطوات عملية الاختيار	05
27	شكل يوضح مراحل عملية التدريب	06
37	شكل يوضح أنواع الحوافز من حيث طبيعتها وقيمتها	07
48	شكل يوضح أهداف تقييم أداء العاملين	08
59	شكل يوضح أنواع التدقيق وفقا للهدف الأساسي	09
64	شكل يبين إستراتيجية تحقيق أهداف الجودة الشاملة	10
67	شكل يوضح عجلة ديمغ للتحمسين العمليات التنظيمية	11
69	شكل يوضح أبعاد ثلاثية جوران للجودة الشاملة	12
77	شكل يوضح منحنى مستويات الجودة مع الزمن	13
79	شكل يوضح خطوات التخطيط للجودة الشاملة	14
79	شكل يوضح التغذية الراجعة للتخطيط والقياس والتحليل	15
83	شكل يوضح العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة	16
86	شكل يوضح مراحل التحسين المستمر الجيد	17
86	شكل يوضح (Kaisen) مظلة "الكايزن"	18
94	شكل يوضح مخطط لعظم السمكة (النتيجة والسبب)	19
95	شكل يوضح المعنى الشامل لمخطط باريتو	20
97	شكل يوضح مخطط "باريتو" يوضح أسباب تأخر الطائرة	21
100	شكل يوضح رموز خريطة التدفق	22
101	شكل يوضح خريطة التدفق لعملية التقييم والمكافأة	23

102	شكل يوضح نسبة العيوب في الستة سيجمما	24
104	شكل يوضح المبادئ الأساسية للستة سيجمما	25
144	شكل يبين العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة	26
155	شكل يوضح العلاقة بين أبعاد RHM والتخطيط للجودة	27
163	شكل يوضح العلاقة بين أبعاد RHM والرقابة على الجودة	28
	شكل يوضح العلاقة بين أبعاد RHM والتحسين المستمر	29

# مقدمة الدراسة

## 1- مقدمة البحث:

تعتبر الموارد البشرية مورداً من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة، باعتبارها مصدراً أساسياً في تحقيق أهدافها والوصول إلى بغيتها ومراميها، فقد أصبح ينظر إلى الموارد البشرية في هذا العصر على أنها من الموارد الرئيسية التي تزخر بها المؤسسات، بعد أن كانت مجرد يد عاملة منفذة ومنتجة لا علاقة لها برسالة المنظمة وأهدافها، كما كانت تستبعد من عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، فلا نكون مبالغين إذا قلنا أن الذي يشغل اليوم بال المفكرين والباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية هو البحث عن كيفية تطوير المهارات والكفاءات، واستثمار هذه الموارد استثماراً فعالاً بما يحقق مستوى عالي ورفيع من التنمية والتطوير.

كما لا يمكن تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تزخر بها المؤسسة دون وجود إدارة فعالة ومؤهلة تتبنى استراتيجيات كـ( التوظيف والتدريب والحوافز و التأييد والتقييم) تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها ورسالتها، وعلى رأس هذه الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الجودة الشاملة في جميع المجالات التي تنشط فيها المنظمة، هذه الأخيرة التي أصبحت في هذا العصر تحتل صدارة الاهتمام إدارة الموارد البشرية، حتى قيل أن الجودة الشاملة هي المحك الأساسي على فعالية إدارة الموارد البشرية، فتبني استراتيجيات فعالة من طرف إدارة الموارد البشرية لها النفس الأهداف مع تبني إدارة الجودة الشاملة(TQM)، باعتبار كلاهما يسعيان إلى تحقيق التميز ورضا العميل.

وعليه فإن أسمى هدف وأكبر غاية تسعى إليها معظم المنظمات تجارية كانت أو خدماتية هو تحقيق الجودة الشاملة وتعزيزها في جميع مجالاتها، والرقي بالمنظمة إلى بلوغ مستوى التنافس والبقاء في عالم الشغل، لسيما في ظل كل هذه التحديات والمتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعيشها المنظمات، والتي تفرض عليها مواكبة التطورات والمستجدات على

المستويين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)



"إن أحد الاتجاهات الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو اتجاه يتعلق بإتباع المنهج الموجه بالزبون ، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية شاملة للمنظمة تصاغ عند المستوى الأعلى ثم يتم نشرها لاحقاً في كل أنحاء المنظمة . وهي بالأساس إستراتيجية منظمة تعمل كبرنامج تغيير باتجاه التفوق والتميز "

(خولة،2011)

ويؤكد (خضير) "إنّ معظم منظمات الدول النامية تتطلع في الآونة الأخيرة إلى ما وصلت إليه المؤسسات اليابانية وما حققته من تطور ونمو وازدهار، حتى أصبحت اليوم مثاراً لإعجاب العديد من المفكرين والباحثين والمتطلعين عملياً لنقل وتطويع أفاق التجربة إيجابياً لتطوير المجتمعات الإنسانية الناهضة في مدمار تطوير الإنتاج والإنتاجية كماً ونوعاً".(خضير،2016،ص:11)

الفصل الأول  
تقديم البحث

- 1 - إشكالية البحث
- 2 - فرضية البحث
- 3 - أهمية البحث
- 4 - أهداف البحث
- 5 - هيكل البحث
- 6 - التعريفات الإجرائية

## الفصل الأول : تقديم البحث

## 1- إشكالية الدراسة

يختلف كثير من المنظرين والباحثين في العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلوم الإدارة، في كون نجاح المنظمات والمنشآت المتطورة والتميزة هل مرده إلى اليد العاملة المؤهلة التي تملك رؤية واضحة وإستراتيجية مخطط لها، أم أن نجاح المؤسسات وتميزها مرده إلى تبني نظام منفصل عن إدارة الموارد البشرية يقوم بذاته وباستقلالته عنها يسعى إلى رفع مستوى المؤسسات و تحقيق غايتها المنشودة كتبني نظام إدارة الجودة الشاملة أو كفلسفة الكايزن اليابانية وغيرها من الأنظمة، أو نظام الأيزو 9001 المتعلق بالأمور الإدارية، وينجر عن هذا الاختلاف اختلافاً آخر بين المنظرين متعلق بالتغيرات الإستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية أو عمومية مفاده أن إدارة الموارد البشرية لها اليد الأولى في تفعيل التغيير المؤسسي ولها دور كبير في إنشاء إستراتيجية التغيير، دون اللجوء إلى تبني فلسفات متعلقة بالجودة الشاملة.

ومن بين الدراسات والأبحاث التي أدلت بدلوها في هذا المجال دراسة قامت بها الدكتورة (رقام لندة، 2014) لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، وقد أوردت في دراستها " أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصر الحسم والفرق و ركيزة التفوق والتميز في عالم يتميز محيطه بشدة التغيرات والتقلبات" (لندة، 2014، ص:04)

وفي مقابل هذا الطرح نجد من يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) نظام متكامل تسعى المؤسسات من خلاله للوصول إلى تحقيق التطور والتنمية والتميز في جميع المجالات، وذلك بمعايير خاصة بهذا النظام وبممارسات وتطبيقات تخضع للمراقبة والتدقيق من طرف إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما بينه رئيس مجلس إدارة شركة "تويوتا" TOYOTA لفريق البحث الأمريكي المكون من إيطارات في الموارد البشرية، الذي حضر إلى اليابان لزيارة مصانعها والتعرف على سر جودة إدارتها ومنتجاتها وتفوقهم في مجال الصناعة قائلاً "إننا نتوقع أنكم ستحتاجون إلى عشرين عاماً لكي تصلوا إلى ما وصلنا إليه الآن، وخلال هذه الفترة سنكون قد تقدمنا بشكل أكبر، لقد انتقلنا من فلسفة الجودة بقياس نواحي النقص (العيوب) إلى فلسفة الجودة التي تركز على تخفيض معدلات العيوب إلى أقل من 5-6 أجزاء لكل بليون جزء" (توفيق، 2011، ص:11).

وبناء على هذه الخلفية وهذا التباين في وجهات النظر ، جاءت هذه الدراسة لتتأمل في العلاقة بين هذه المتغيرين، وقد سبقت هذه الدراسة دراسات سابقة نظرت في جانب معين من هذا الموضوع، نذكر منها دراسة (خولة، وإقبال، 2011) وقد نظروا في الأثر الحاصل بينهما بمنهج تجريبي في بحثهما " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" وتوصلوا إلى أن هناك تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، كما بلغ المؤشر الكلي للعلاقة . 0.671 .

فإدارة الموارد البشرية بكافة إستراتيجياتها في توقع الباحث لها مساهمة كبيرة ولها بالغ الأثر في تعزيز إدارة الجودة الشاملة كنظام جديد وحديث يسعى إلى تحقيق غاية المؤسسة و أهدافها، يتأتى ذلك بوجود إدارة فعالة تحتوي على موارد بشرية لها من الخبرة والكفاءة ما يؤهلها إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فوجود إدارة موارد بشرية في المؤسسة ذات كفاءة ورؤية، مع وجود إستراتيجية فعالة يفترض بها تحقيق كافة أهداف المنظمة، وإذا نظرنا إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة نجد أنها هي الأخرى تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فمن هذا المنطلق يفترض أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمت بصله بإدارة الجودة الشاملة، و بناء عليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

– هل توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تعزيز إدارة الجودة الشاملة ؟

## 1-1 تساؤلات الدراسة

وقصد تسهيل الدراسة والإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة قمنا بإدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و الرقابة على الجودة ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و الرقابة على الجودة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرقابة على الجودة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي و الرقابة على الجودة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و الرقابة على الجودة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف والتحسين المستمر ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التدريب والتحسين المستمر ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والتحسين المستمر ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي والتحسين المستمر ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء والتحسين المستمر ؟

## 2- فرضيات الدراسة

في محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات البديلة التالية:

### 1-2 الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

### 2-3 الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة .
- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة .
- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة .
- توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة .
- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة .
- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و الرقابة على الجودة .
- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و الرقابة على الجودة .

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرقابة على الجودة .
- توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي و الرقابة على الجودة .
- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و الرقابة على الجودة .
- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف والتحسين المستمر .
- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب والتحسين المستمر .
- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والتحسين المستمر .
- توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي والتحسين المستمر .
- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء والتحسين المستمر.

### 3- أهمية الدراسة :

يكمن جوهر الدراسة في أهمية متطلبات إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر من المحركات الأساسية لنجاح أي منظمة، إنتاجية كانت أو خدمية، وإذا أضفنا لهذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع باعتبارها جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة تزيد أهمية الموضوع، فلا يمكن تصور في وقتنا الحالي نجاح منظمة من المنظمات الإنتاجية أو خدمية بمعزل عن المتغيرين (استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة) وهنا يكمن الدافع في اختيار هذا الموضوع أن يكون محل الدراسة.

كما تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة لأنها تتناول موضوعاً حيوياً، كون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة الأساسية لنجاح أي منظمة، باعتبارها الرؤية المستقبلية لها وغايتها على المدى البعيد، و أنّ العالم اليوم يتنافس على الجودة، حيث أصبحت الجودة هي المعيار الأساسي لرواج المنتجات والخدمات.

### 4- أهداف الدراسة:

بناء على إشكالية والأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة، فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف التالية:

- تحديد مستوى العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ، وما موقعها من المنظمة .
- التعرف على الموارد البشرية، وأثرها ،وما هو دورها في نجاح المنظمات.
- التعرف على إدارة الجودة الشاملة وكيفية تعزيزها وتطبيقاتها .
- الخروج بتوصيات مهمة في ضوء النتائج المتوصل إليها في الواقع الميداني.

## 5 - هيكل الدراسة : وانطلاقاً من طبيعة الموضوع والذي يهدف في الأساس إلى تحديد مستوى العلاقة بين استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة، فقد قُسمت الدراسة إلى جانبين :

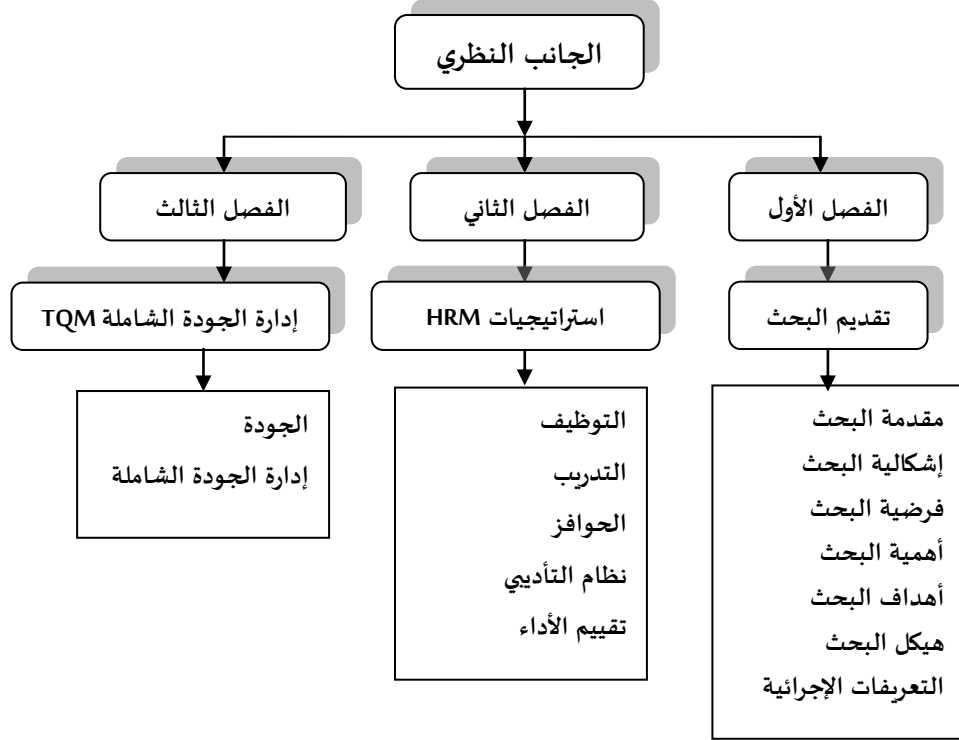
### 5-1 الجانب النظري: والذي ضم بدوره ثلاثة فصول، الفصل الأول ويخص تقديم البحث الذي احتوى على المقدمة

والإشكالية وأهمية الموضوع وأهدافه، والتعريفات الإجرائية، والفصل الثاني يقف على ماهية إستراتيجيات الموارد البشرية كمتغير مستقل، يحتوي على خمس استراتيجيات رئيسية وهي: التوظيف والتدريب والحوافز والنظام التأديبي، وتقييم الأداء، أما الفصل الثالث في الجانب النظري فيخص المتغير المستقل والممثل في إدارة الجودة الشاملة(TQM) ويضم ثلاثة محاور أساسية تعتمد عليها الجودة وهي:التخطيط للجودة الشاملة، والرقابة عليها، والتحسين المستمر.

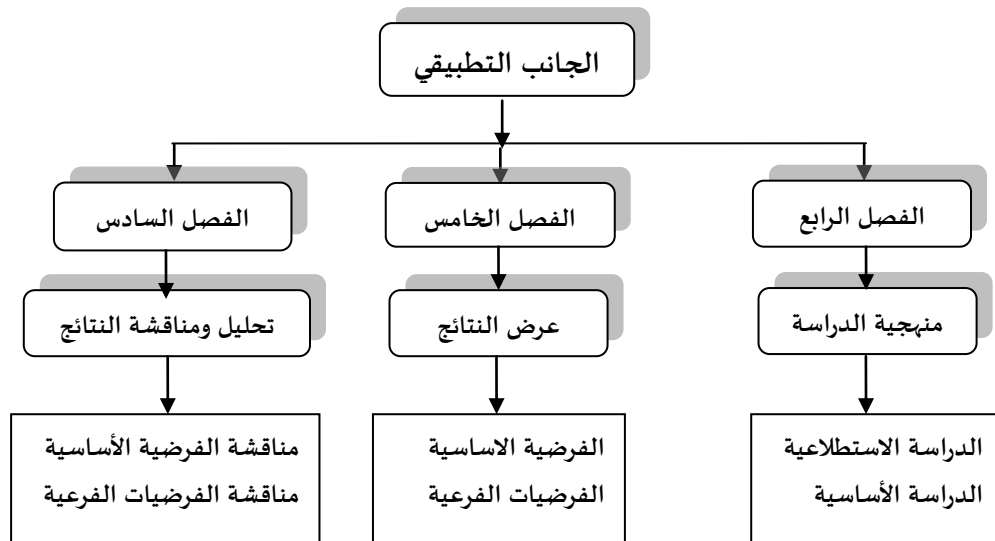
### 5-2 الجانب الميداني : وقد ضم هذا الجانب أيضاً ثلاثة فصول، الأول منها وهو الرابع في الترتيب، يخص منهجية

الدراسة والذي يشمل كل ما يخص الإطار الزمني والمكاني والبشري للدراسة، مع اختيار العينة والمنهج والأدوات اللازمة لموضوع البحث، والثاني وهو الخامس في الترتيب، يخص عرض النتائج التي تحصلنا عليها من استفرغ الاستبيان، أما الأخير وهو الفصل السادس فقد خصص لتحليل ومناقشة النتائج كما اشتمل على بعض التوصيات وجاء خاتمة لهذه الدراسة.

والشكل التالي يوضح أنموذج لهيكل الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي.



الشكل رقم(01) يبين أنموذج لهيكل الدراسة في جانبها النظري.



الشكل رقم(02) يبين أنموذج لهيكل الدراسة في جانبها التطبيقي.



## 6- التعريفات الإجرائية : تمحورت أهم مصطلحات الدراسة فيما يلي :

**6-1 إستراتيجيات ( strategy )** هي الطريقة أو التصرف الممنهج الذي تتبعه مؤسسة أورسيم (ORSIM) في

توجيه أداؤها على المدى البعيد.

**6-2 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** هي الطريقة أو المنهج الذي تتبعه مؤسسة أورسيم (ORSIM)

في تسييرها للموارد البشرية التابعة لها، أو بعبارة أخرى هي الخطط طويلة الأمد التي تنتهجها المؤسسة والتي تتكون من مجموعة الممارسات والأنشطة المتمثلة في التوظيف والتدريب والحوافز والتأديب وتقييم الأداء.

ويعبر عنه إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة في فقرات الاستبيان الأول ( إستراتيجيات

إدارة الموارد البشرية).

**6-3 التوظيف:** هو مجموعة من العمليات والأنشطة تقوم مؤسسة "أرسيم" من خلالها باستقطاب موارد بشرية

ذات كفاءة عالية لشغل المناصب الشاغرة المعلن عليها في مجال المهني الخاص بالميكانيكيات والمجال الإداري.

**6-4 التدريب:** هو إستراتيجية تعتمد على مؤسسة "أرسيم" تتمثل في برامج رسمية تستخدمها المؤسسة في مساعدة

العمال التابعين لها لكسب كفاءات ومهارات جديدة في مجال صناعة اللولب والبراغي تساعدهم في تطوير حياتهم المهنية الوظيفية.

**6-5 الحوافز:** هي مجموعة من العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي تدفع عامل مؤسسة "أرسيم" نحو بذل

جهد أكبر وإظهار كفاءة عالية في عمله لرفع مستوى المهام والمنتوج كما ونوعاً.

**6-6 النظام التأديبي:** هو عملية جزاء محددة بنصوص قانونية تقوم بها هيئة خاصة داخل مؤسسة "أرسيم"

تمس العامل المخاطئ في مكان عمله خاصة المساس بالآلات والمعدات الكبرى، أو في حياته المهنية ، ويتمثل في التنبيه الشفوي إلى غاية التسريح من العمل نهائياً.

**6-7 تقييم الأداء:** هو إستراتيجية تستخدمها مؤسسة "أرسيم" لقياس الأداء للعاملين لديها من خلال مقارنة

أدائهم الفعلي بالمقاييس والمعايير التي حددها المسؤولون والقائمين على التقييم مسبقاً، تتمثل في شكل تقارير تأخذ شكلاً دورياً، يتم بها نقد سلوك العمال إيجابياً بهدف تطويرهم ودعمهم.

**6-8 إدارة الجودة الشاملة: (TQM)** هي نظام إداري متكامل تبنته مؤسسة (ORSIM) يشمل كافة

الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات عملائها الداخليين والخارجين، مبني على دقة التخطيط والرقابة والتحسين المستمر.

ويعبر عنه إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة في فقرات الاستبيان الثاني (إدارة الجودة الشاملة).

**6-9 التخطيط للجودة: (Qualité Planning)** هو عملية تقوم بها المؤسسة تتمثل في رسم الأهداف وتحديد

الأنشطة والعمليات التي بموجبها تتوقع مؤسسة (ORSIM) المراحل المستقبلية وتحدد به مستويات الأداء على المدى البعيد.

**6-10 مراقبة الجودة: (Qualité Control)** هي مجموعة من الأنشطة والوظائف تقوم بها هيئة خاصة داخل المؤسسة

من أجل التأكد أن العمليات مطابقة للإجراءات، أي أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له، وذلك من أجل تقييم الأداء وتحديد فجوات العمل ومن ثم معالجة القصور.

**6-11 التحسين المستمر: (Amélioration Continu):** هي سلسلة من الخطوات العملية تعتمد على

تدعيم جميع العمليات والأنشطة الحاصلة داخل المؤسسة، هذه السلسلة مستمرة ومتابعة، الهدف منها تقليل الانحرافات على جميع مستويات النشاط.

## الفصل الثاني

### إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مفاهيم حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أولاً : إستراتيجية التوظيف:

ثانياً : إستراتيجية التدريب:

ثالثاً: إستراتيجية الحوافز

رابعاً: إستراتيجية نظام التأديب

خامساً: إستراتيجية التقييم الأداء

خلاصة الفصل

## إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## تمهيد :

أضحت الموارد البشرية في عصرنا الحديث من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، فهي السبيل لرقبتها وازدهارها وتحسين مستواها، ولهذا أصبح من المهم في هذا العصر الاهتمام بها والحرص عليها عن طريق إدارتها وتسييرها بمناهج حديثة وطرق فعالة، بغية استثمارها في تحقيق أهداف المنظمات، وهذا مما أدى إلى ظهور تيارات وأفكار في المجال الإداري تهتم بإدارة المورد البشري وعلى رأسهم الإدارة العلمية التي أسسها تاييلور "Taylor" والذي صب جل اهتمامه على أداء العاملين كمورد بشري يمكن استغلاله الاستغلال الأمثل، ومن بعده إلتون مايو "Mayo" الذي اهتم بدوره بالعلاقات الإنسانية، ومن تم تطور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد ينبغي إتباعها.

وفي هذا السياق يقول (بوحنية، 2010، ص:44) " أن المجتمع المعاصر يتميز بأنه مجتمع منظمات بحيث أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت اهتمام الكثير من المفكرين والمسؤولين في مجال إدارة الأعمال والخدمات نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها".

وفي ضوء هذه التحولات والمتغيرات زاد اهتمام الباحثين والمنظرين في حقل علم الإدارة وعلم النفس العمل والتنظيم بأهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها وتسييرها وتوجيهها من خلال إستراتيجيات فعالة من شأنها رفع مستوى العاملين والمؤسسات على حدٍ سواء، وعلى رأس هذه الإستراتيجيات الانتقاء الأمثل للموارد البشرية، وتدريبها، وتحفيزها من أجل رفع مستوى الأداء وغيرها من الإستراتيجيات كما سيأتي معنا في هذا الفصل.

## 1 - مفاهيم حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

## 1-1 تعريف الإدارة: (Management) ليس هناك تعريف موحد لمصطلح الإدارة، فقد تعددت التعاريف حسب

المدارس الإدارية وحسب التطورات التاريخية لها، شأنها شأن الكثير من المصطلحات في العلوم الإنسانية، ولكن بشكل إجمالي

يمكن تعريف الإدارة بأنها "علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها". (فتحي، 2003، ص: 08)

ويعرفها (فُصي، 2015) "بأنها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة وبأعلى مستويات الجودة".

وتعرف على "أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف". (الصيرفي، 2008، ص: 11)

### 1-2 تعريف الموارد البشرية: (Human Resources): لقد حلَّ هذا المصطلح "الموارد" Resources في بداية

التسعينيات محل مصطلح "الأفراد" Personnel، وذلك راجع للتطورات الحاصلة في ميادين الإدارة ومدارسها وتوجهاتها، فالموارد البشرية تعتبر أحد العوامل الرئيسية في المنظمة إن لم تكن أهمها، وعرفها فُصي: "هي كل الموظفون العاملون في المنشأة أو المنظمة ضمن جميع المناصب، من المدير العام ولغاية ابسط موظف في المنشأة". (فُصي، 2015، ص: 30)

فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفرادها ما هي إلا مجموعة من المباني، و المعدات و الآلات فقط، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، ومهارات، وجهد... إلخ من أجل تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع.

إنَّ قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها. (عقيلي، 2005، ص: 13)

### 1-3 تعريف إدارة الموارد البشرية: (Human Resources Management)

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية (DRH) في بداية التسعينيات بدلاً من مصطلح تسيير الموارد البشرية (GRH) نظراً للمفرقات اللغوية والإيديولوجية بين المدرستين "الفرانكفونية" و"الأنجلوفونية"، لكن كلاهما يهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للإدارة وعملياتها داخل المنظمة، وهذا ما ذكره (شكري، 2008) " هذا ما يتوافق مع مفهوم (Management) الإنجليزي

والذي يحمل دلالة البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المؤسسة والتنظيم، وكمفهوم جديد في العصر الحديث طفا على سطح هذه المفاهيم مصطلح إدارة الموارد البشرية والذي يلخص بـ(URM). وتعرف على أنها " مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بوظائف الإدارة وكذا الوظائف التنفيذية. (Flippo,1989,p:5)

ويعرف كل من (Torrington و Holl) إدارة الموارد البشرية على أنها: سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولاً: تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، ثانياً: تضمن تنفيذ الاتفاق. (كشاوي،2006،ص:12)

وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن مجموعة من أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية الإستراتيجية والأهداف التنظيمية. (Dolan,S,L,2002,P:5)

#### 1-4-4 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

**1-4-4-1 تعريف الإستراتيجية:** (strategy) وهي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين: إنها الخطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وبتعريف أدق للإستراتيجية: هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل. (السالم،وصالح،2009،ص:4)

وتعرف أيضاً "الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات النوعية التي لها آثار طويلة الأمد، بناء على تشخيص دقيق للمنظمة داخل بيئتها". (Michel, Izard,2011,P :394)

#### 1-4-4-2 تعريف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو ما يسمى "رسائل بعيدة المدى" تعتبر خطة طويلة الأمد للمنظمة في مجال الإدارة مكونة من مجموعة ممارسات تتعلق بالموارد البشري داخل المنظمة حيث تنسجم مع الرسالة العامة لها، فهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

ويعرف (Certo) "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها القدرات التي تتعلق بجذب الأفراد العاملين واختيارهم وتقييمهم ومكافأهم وتدريبهم والحفاظ على هذه القدرات في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة". (Certo, 1995, P: 94)

وتشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة فإن ما تعني به هذه المؤسسات هو وضع إستراتيجية للموارد البشرية التي تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح. (الخطيب، 2001، ص: 32)

### 1-5 التخطيط للموارد البشرية: يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المنظمة والوظيفة

العامية لإدارة الموارد البشرية، ويعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها. (السالم، وصالح، 2009، ص: 58)

ويعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد (IPD) تخطيط الموارد البشرية كما يلي: "هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة". (كشاوي، 2006، ص: 24)

ويؤكد (عقيلي) أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف والممارسات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها. (عقيلي، 2005، ص: 229)

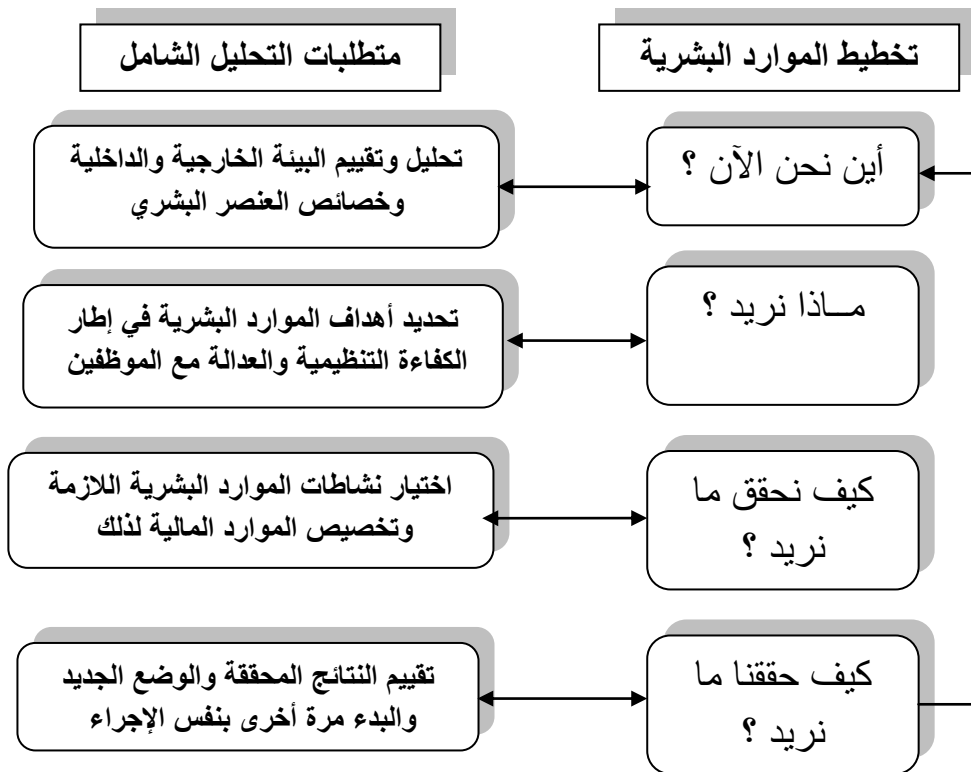
وبناء عليه يمكننا القول أن عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان أساسية وهي :

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ضوء حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة وأدائها الكلي.
- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لها.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منا في المنظمة. (عقيلي، 2005، ص: 230)

ويقتضى التخطيط لعملية التوظيف وجود خطة واضحة وجزلية تتضمن كافة العمليات والأنشطة الإدارية التي تمارسها

الإدارة.

والشكل التالي يبين التخطيط للموارد البشرية.



الشكل رقم (03) التخطيط للموارد البشرية. (السالم، وصالح، 2009، ص:59)

### أولاً : إستراتيجية التوظيف : Staffing Strategy

إنّ إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية تعتبر من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فهي الأداة الرئيسية، والوسيلة

الأساسية التي يمكن من خلالها انتقاء الأفراد للقيام بالمهام المناسبة، "فعملية اختيار الأشخاص ليس بالعملية السهلة كما

يتصورها البعض، إلا أنه من الممكن للمنظمات جعل هذه العملية سهلة إذا قامت باختيار الأفراد وفق القواعد

الصحيحة". (شادي، 2005، ص:05)



**1 - تعريف التوظيف: (Staffing)** التوظيف هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة و اللجوء إلى مصادر توفر

هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل.(عبد الحليم،2005،ص:205)

كما يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

"تهدف إستراتيجية اكتساب الموارد البشرية في الأساس إلى ضمان تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة أو القابلة للتأهيل، وهي تقوم على عمليات ونشاطات متكاملة تضمن توافق تعداد ومواصفات الموارد البشرية التي يتم اكتسابها مع حاجات المنظمة منها".(حمزة،2010)

ولكي تضع المنظمة إستراتيجية خاصة بالتوظيف فإن عليها أن تحدد مصادر التوظيف، وهي تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة وخارجها بهدف اختيار أفضل المرشحين، كما وتلجأ إلى اتخاذ قرارات التعيين وتسعى إلى توفير درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة من خلال عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة المنظمة والى زملائهم في العمل وإعطاء العاملين الجدد فكرة عن مهامهم الوظيفية، فضلاً عن إحاطتهم علماً بأهدافهم وسياسات المنظمة".(حسين،2005)

**2 - مراحل عملية التوظيف:** إن نجاح عملية التوظيف مرهونة بنجاح جملة من الإجراءات المتكاملة فيما بينها، والخطأ

أو التقصير في واحدة منها يؤثر سلباً على باقي المراحل، فهي ككل تشكل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأول هذه المراحل :

**1-2 التخطيط للتوظيف:** يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فهو بدوره يحدد

احتياجات المنظمة للقوى العاملة، وهذه الأخيرة بدورها تحديد مستقبل المنظمة، وهذا ما أكده أحد المدراء لشركة SONY اليابانية حيث قال: "أن مستقبل منظمته في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنأ"(السالم،وصالح،2009ص:82)

وفي هذا السياق يؤكد (كشاوي) في كتابه (Human Resources Management) أنه " يجب أن تضع أي عملية تتعلق بالتخطيط الموارد البشرية في الاعتبار احتياجات المؤسسة المستقبلية من العمالة والإمداد المحتمل من العمالة، ومن ثم فإنه من الممكن التفكير في هذه العملية طبقاً لما يلي: (العرض والطلب)

- التنبؤ بالاحتياجات (الطلب) والذي يستلزم تقدير متطلبات المؤسسة في المستقبل من الأشخاص العاملين من حيث الأعداد والمهارات، مع مراعاة أهداف المؤسسة وغايتها...
- التنبؤ بالإمدادات (العرض) والذي يستلزم تقدير الإمدادات المحتملة من العمالة في المستقبل، من داخل المؤسسة إلى الفئات من العمالة ومجموع المهارات الحالية والأداء. (كشاوي، 2006، ص: 28)

## 2-2 الاستقطاب: إنّ عملية الاستقطاب لها علاقة كبيرة بالمرحلة التي قبلها وهي التخطيط، باعتبارها عملية ثنائية بين

طالب الوظيفة والمنظمة، ولهذا يُعنى التخطيط بمسألة العرض والطلب كما مرّ معنا في مرحلة التخطيط، فالاستقطاب يمثل حلقة وصل بين التخطيط للموارد البشرية والمرحلة التي بعده وهي الاختيار.

ويعرّف الاستقطاب على أنه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي. (عقيلي، 2005، ص: 274)

## 2-2-1 أهمية الاستقطاب: وتكمن أهمية الاستقطاب في أنه:

- يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة. (السالم، وصالح، 2009، ص: 82)

**2-3 الاختيار ( Selection )** الاختيار هو العملية اللاحقة لعملية الاستقطاب، ويقصد به كتعريف عام هو انتقاء

أصلح الأفراد وأكفأهم من المتقدمين لطلب العمل، وانطلاقاً من هذا العموم يمكن تعريف الاختيار على أنه : عملية توافق متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين. (قصي، 2005، ص:165)

ويمكن تعريفه بأنه : "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمات"

(السالم، وصالح، 2009، ص:82)

**2-3-1 أهمية الاختيار:** تكمن أهمية الاختيار في علاقته الارتباطية بينه وبين تحقيق أهداف المنظمة، لأن له أهمية

ثنائية للفرد وللمنظمة، كما أكد ذلك عالم النفس جيلفورد (Gulford) قائلاً: " عندما لا نهتم باختيار العاملين، فإن الخسائر تلحق بكل من العامل نفسه ورُبَّ العمل على حد سواء". (العيسوي، ص:9)

ويمكن أن نحمل أهمية عملية الاختيار فيما يلي:

- إنَّ إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز.
- إنَّ الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضبعة للوقت والمال اللذان صرفا في عملية الاستقطاب.
- الاختيار الخاطئ غير الدقيق قد يوفر فرص تفشي الفساد الإداري. (قصي، 2005، ص:166)

**2-3-1 خطوات عملية الاختيار:** تمرُّ عملية الاختيار على أربعة مراحل أساسية وهي :

**أ - استقبال طالبي العمل:** بعد عملية الاستقطاب والإعلان عن الوظيفة تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذين

يتوافدون إلى المنظمة من أجل تزويدهم بالمعلومات المطلوبة لشاغلي الوظيفة.

**ب - الفحص الأولي لطلبات التوظيف:** تقوم المنظمة بفحص أولي لطلبات التوظيف أو لنموذج استمارات

الطلب أو السيرة الذاتية لهم، ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات.

ج - إجراء اختبارات التوظيف (Tests). تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل

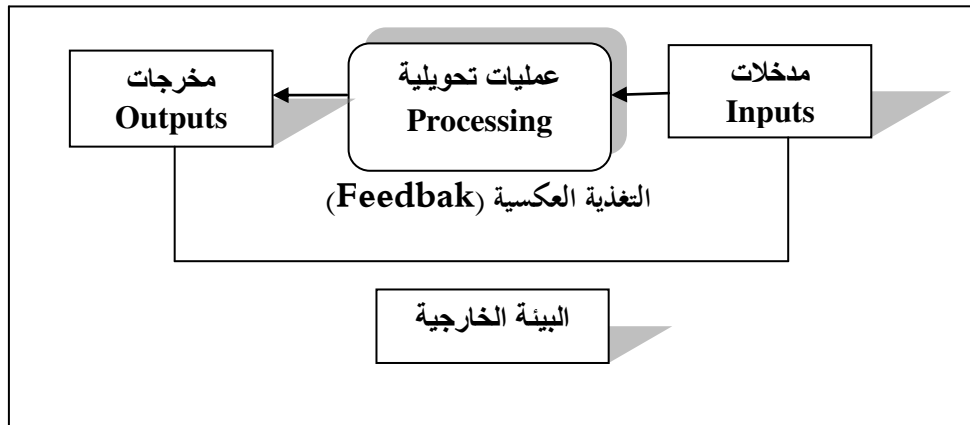
من أجل اختيار انسبهم، وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف حسب طبيعة الوظيفة، ومن بين هذه الاختبارات:

- اختبارات الأداء : Performance Tests
- اختبارات الذكاء: Intelligence Tests
- اختبارات القدرات والاستعدادات: Aptitude Tests
- اختبارات الشخصية : Personality Tests. (السالم، وصالح، 2009، ص:90)

#### 2- 4 التعيين: (Placement)

تأتي عملية التعيين في المرحلة الأخيرة بعد الاختيار في عملية التوظيف، وكلاهما "عملية تنظيمية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية وهي: المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية المرتدة". (عقيلي، 2005، ص: 321)

والشكل التالي يبين عملية التنظيم أو ما يسمى بالنظام المتكامل.



الشكل رقم(04) يظهر نظام المتكامل للمؤسسة (يرقى، 2007، ص:26)

ويعرّف التعيين على أنه عقد بين الفرد العامل والمنظمة يمكن فسخه من أحد الطرفين، يضمن للعامل حق الاستقرار في المنظمة.

إنّ آثار عملية التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة حيث إنّها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة وأداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز ، علاوة على ذلك فإنه من الممكن أن يؤدي ذلك أيضاً إلى عدم القدرة على جذب مرشحين يتمتعون بالمهارات المطلوبة من خارج المؤسسة. (كشاوي، 2006، ص:58)

## 2-4-1 خطوات عملية التعيين: يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية ذكرها صالح والسالم في كتابهما " إدارة الموارد

البشرية" وهي:

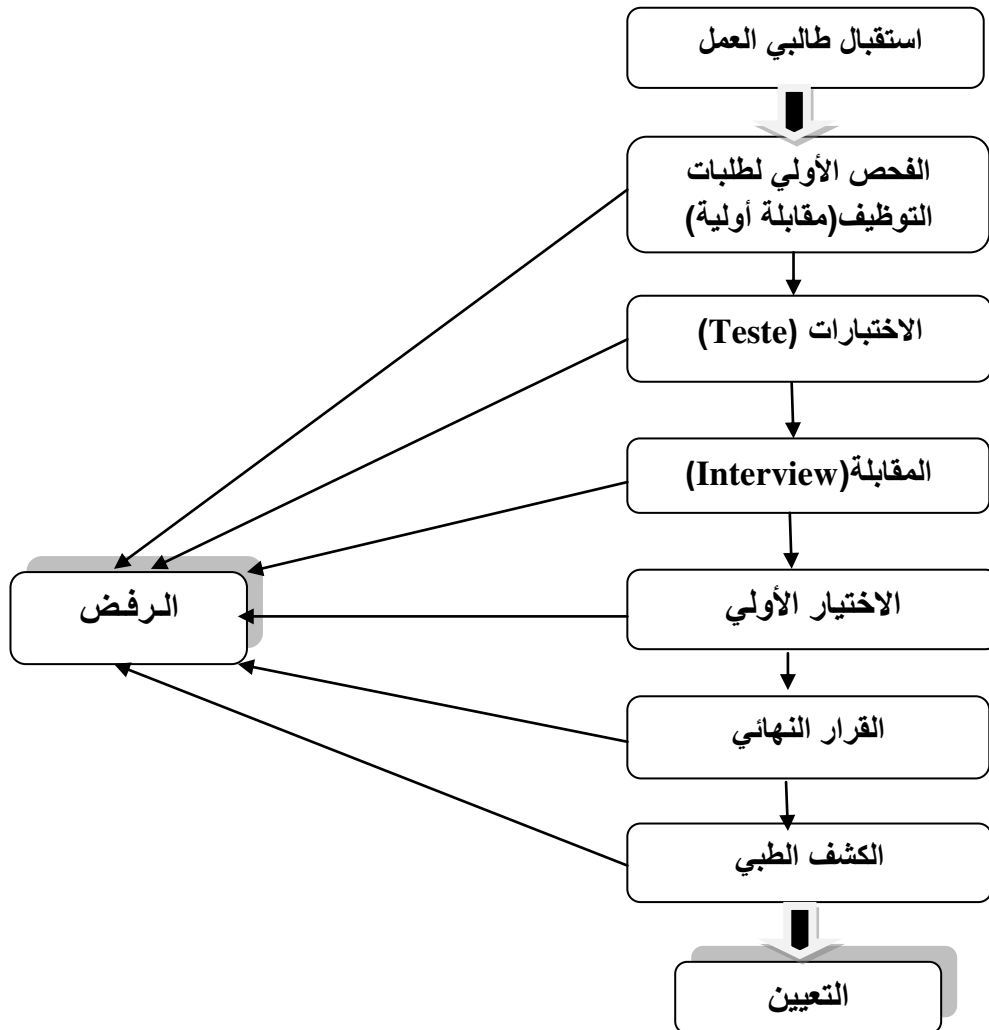
أ- إصدار قرار التعيين: يصدر هذا القرار مباشرة بعد عملية الاختيار وهو عقد بين العامل والمؤسسة يتفق فيه الطرفان على عدة أمور منها الراتب، ساعات العمل، طبيعة العمل...إلخ.

ب- التهيئة المبدئية: ويقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها.

ج - متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: يعين الفرد في المنظمة لمدة تحددها إدارة المنظمة قد تصل إلى سنة أو اقل من ذلك، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

د- تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وكفاءة، ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل. (السالم، وصالح، 2009، ص:96)

والشكل التالي يبين خطوات عملية الاختيار والتعيين.



الشكل رقم (05) خطوات عملية الاختيار. (السالم، وصالح، 2009 ص: 87)

## ثانياً : إستراتيجية التدريب : Training Strategy

تعمل إستراتيجية التدريب على إضافة ميزة تنافسية للمنظمات، فهو يسعى إلى رفع أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومن هذا المنطلق اختلف المتخصصون في تحديد مفهوم التدريب، فمنهم من يرى أنه يندرج تحت عملية التعلم، ومنهم من يرى أنه إكساب المهارات والخبرات المتنوعة والمتعلقة بمجال مهني معين.

كما يعتبر التدريب من المواضيع الحساسة في تسيير الموارد البشرية، إذ أنه يهدف إلى تكييف المستخدمين للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل.(غيات، ص:67)

## 1- تعريف التدريب : Training

إنّ تدريب الأفراد يعتبر استثمار يتيح للمنظمات رفع المهارات وإنتاجية القوى العاملة، مع تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.( Haddad,2013,P :110 )

و يعرف التدريب بأنه عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفاعلية.(أبو شندي،2011،ص:36)

ويعرف (محمد مسلم) أنه عملية توجيه شخص أو مساعد من أجل أن نعلمه كيف يحسن أو يعدل في كفاءته أو سلوكياته المهنية.(مسلم،2010،ص:49)

ويرى(غيات،ص:67) "أن التدريب هو تنمية المنظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام".

## 2 - أهداف التدريب: يهدف التدريب إلى تحقيق أمور جوهرية تسعى إليها المنظمات ومن أهمها:

- يهدف التدريب إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وتم ذلك من خلال زيادة لإنتاجية العمل نتيجة الارتفاع بمعدل الأداء وتحسين نوعية القوة العاملة.
- مساعدة الشخص على أداء عمله بطريقة أفضل وتقوية المسؤولية لدى العامل نحو موقع العمل ونحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- يعمل التدريب على إعداد العامل للأعمال الفنية الصعبة والدقيقة، كما يُنمي لدى القادة والمشرفين المهارات الأفضل.
- تنمية الشعور بالرضا لدى العاملين، حيث تزداد الثقة بالنفس نتيجة تحسين الأداء الناجم عن التدريب العلمي المنظم كما يقلل الإحساس بالتعب والملل.
- التدريب الجيد يمكن أن يساعد في الكشف عن الاستعدادات والمهارات الكامنة لدى العاملين.
- التدريب الجيد يؤدي لارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج كماً وكيفاً، وانخفاض التكاليف والنفقات مع قلة الزمن وبساطة الجهود وقلة الخسائر. (حمدي، وعسكر، ص: 216)

وكإجمال لأهداف التدريب يؤكد (Sekiou) أن نجاح المنظمات أو المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بعملية تدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة لتطوير الاقتصاد والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله. (Sekiou, 1990, P : 293)

## 3 - أنواع التدريب : للتدريب عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المتخذة أساساً لتصنيف تلك الأنواع وهي :

### 1-3 التدريب وفقاً لعدد المتدربين : ونجد فيه:

#### 1-1-3 التدريب الفردي: هو تدريب كل فرد على حدا، وقد يكون بغرض الإعداد أو بغرض تحسين

الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.



**3-1-2 التدريب الجماعي: ومن خصائصه أنه:**

- يتم في مجموعات متفرغة، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.
- يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، ومن أمثله تدريب العاملين على استخدام الآلات.
- يسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.
- يتطلب استعدادات خاصة ومدربين أكفاء، وإمكانيات مادية مناسبة. (موسي، 2015، ص:08)

**3-2 التدريب وفقاً لمكان التدريب: وفيه ما يلي:****3-2-1 التدريب في مواقع العمل: on the job training**

يرتبط بتحسين مستوى الأداء، يقدم في مكان العمل عن طريق الرؤساء أو قدامى العمال ذوي الخبرة الأكبر، وتستخدم الإدارة مثل هذا التدريب كلما دعت الضرورة لإعطائه دون تنظيم برنامج معين، في إطار توقيت زمني معين 3، وإنما يلجأ إليه المنظمة كلما دعت الحاجة) التغيير(، ويعاب على هذا النوع أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به. (شتاتحة، 2011، ص:126)

**3-2-2 التدريب خارج مواقع العمل: ومن خصائصه:**

- تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.
- لا يعمل على تعطيل الإنتاج، ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
- لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المؤسسة. (موسي، 2015، ص:09)

**3-3 التدريب وفقاً لوقت التنفيذ: ونجد فيه:****3-3-1 التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل أشغال وظيفته**

كالتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

**3-3-2 التدريب بعد الخدمة:** ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى.

### 3-4 التدريب وفقا للهدف: وفيه:

**3-4-1 تدريب المهارات:** ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.

**3-4-2 التدريب السلوكي:** يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب ومحاوله إقناعه بفائدة فكرة معينة.

**3-5 التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع**

الإخباري. (مويسي، 2015، ص:10)

## 4 - تحديد احتياجات التدريب : training needs

يقصد باحتياجات التدريب أنها عبارة عن معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة. (فايز، 2008، ص:66)

وتعرف احتياجات التدريب على أنها "عبارة عن وجود تناقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء نظمة، أو أفراد، في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات" (أسماء، وكاسم، 2015) وتتضمن عملية تحديد الاحتياجات ثلاث مراحل هي :

**4-1 التحليل التنظيمي:** التحليل التنظيمي هو كل ما يقع من تحليل على مستوى المنظمة، يجب أن يتم الأخذ بعين

الاعتبار ثلاثة عناصر قبل أن تتم عملية اختيار التدريب كحل لأي نقطة ضغط وهذه العناصر هي :

- اتجاه الاستراتيجي للشركة.

- مساندة المدراء والزملاء لنشاطات التدريب.

- موارد لتدريب.

"ويعد التحليل الأداة الأساسية لتقدير الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وهي العملية التي يستند إليها بشكل دقيق وصف الوظيفة وأنشطتها التي تعد النواة الرئيسية في تركيبة المنظمة، كذلك تحديد صفات شاغل تلك الوظيفة من خلال ما توفره من معلومات متعلقة بالمؤهلات والمهارات التي يتمتع بها الفرد، كما يعد تحليل المنظمة الوسيلة التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة بوصفه وظيفة مركزية لإدارة الموارد البشرية. (ناضم، وجابر، 2016)

وبإمكان المنظمة وهي بصدد تحليل المتغيرات المنظمة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمال ، والغياب والتأخير ، ودوران العمل ، والحوادث ، والمناخ التنظيمي ، ومعنوية العاملين، وهكذا .... حتى تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب. (السالم، وصالح، 2009، ص: 136)

**4-2 تحليل الأفراد:** إن تحليل الأفراد يساعد في تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب، وهذا يتضمن التحديد

فيما إذا كان الأداء الحالي أو الأداء المتوقع يشير إلى وجود حاجة للتدريب.

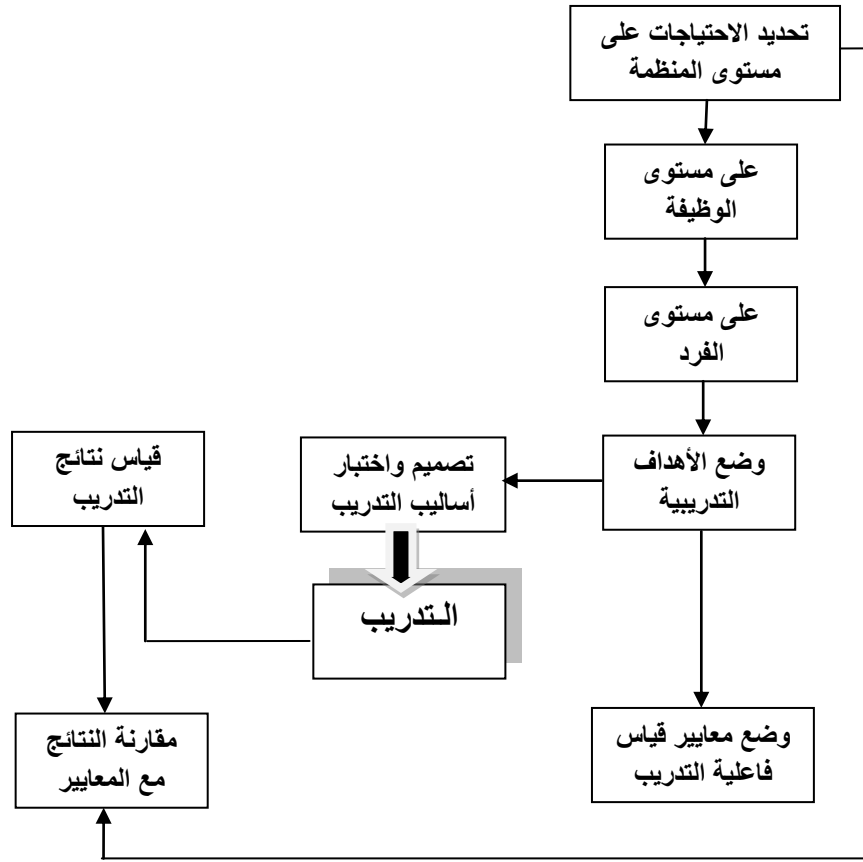
**4-3 تحليل المهمة:** نتائج تحليل المهمة المهام في وصف نشاطات العمل تتضمن المهام المنحزة من قبل العاملين

والذين يملكون المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة لإتمام المهام. (فايز، 2008، ص: 84)

كما تساعد عملية تحليل المهام أو الوظائف في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات

والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد.

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية



الشكل رقم(06) يظهر مراحل عملية التدريب. (السالم،وصالح،2009،ص: 135)

5 - أساليب التدريب : يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية،

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

1-5 أساليب العرض : لعملية العرض أسلوبين هما :

1-1-5-1-1-5 المحاضرة: cours في الغالب يستعان بالمحاضرات كوسيلة للتدريب من أجل نقل المعلومات النظرية

للمتدربين، والمحاضر أو المدرب هنا يتولى مهمة إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها للمشاركين في البرنامج التدريبي الذي يخصص لعدد كبير من العمال، بالإضافة إلى المؤتمرات والندوات التي تدخل ضمن إطار المحاضرات، إلا أنها تعتمد على

المشاركة والمساهمة بين جميع الأعضاء في المناقشات.(شتاتحة،2011،ص:146)

**5-1-2 العرض الإيضاحي:** العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة

تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع. والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

**5-2 أساليب المشاركة:** التدريب بهذا الأسلوب له عدة طرق وهي :**5-2-1 المناقشات:** هو أسلوب تدريبي حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته

بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع.

**5-2-2 دراسة الحالة :** دراسة الحالة تتضمن اختصاراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو

افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي.

**5-2-3 لعب الأدوار: role playing**

في هذه الحالة يقوم المدرب بتوزيع مجموعة من الأدوار على المشاركين في البرنامج التدريبي مع إعطاء توجيهات وإرشادات عامة يجب عليهم إتباعها أثناء التمرين، في أثناءها تتم مراقبة المتدرب وتحديد نقاط القوة والضعف لديه في أدائه وبناء عليه يزود المتدربين بالمهارات والقدرات اللازمة، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في مجالات التدريب على العلاقات الإنسانية مثلا التفاوض، صنع القرارات، القيادة، إدارة الاجتماعات. (شتاتحة، 2011، ص:146)

**5-2-4 العصف الذهني :** هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم

تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

ويعرف "نهبان" العصف الذهني بأنه توليد وإنتاج أفكار وأراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة

معينة". (نهبان، 2015، ص:19)

**5-2-5 مجموعة المناقشة:** هذا الأسلوب تم تحويره من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد

نقاشات تقود إلى أفكار جديدة، تضم في العادة (5-6) أشخاص وقد يطلب من المجموعة إنتاج أفكار حول موضوع محدد أو مفتوح باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج عملها على الآخرين.

**6-2-5 الدراما الاجتماعية :** هي أحد الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في التدريب في مجال الاتجاهات

والسلوك، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى الكثير من العمل والإعداد المسبق.

**7-2-5 الألعاب والتمارين:** الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها

تختلف عن كل الأساليب الأخرى من حيث أنها لا تتطلب الكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إبداع فكرة من خلال اللعبة.

**8-2-5 القصة غير الكاملة:** القيام بسرد قصة غير مكتملة ويترك المتدربين يتصورون الحل، وهي من

الأساليب المحببة في التدريب، وترسخ المفاهيم والأفكار بشكل قوي في أذهان المتدرب وتقوي ملكة الابتكار والخيال لديه، إلا أنها تتطلب إعداداً جيداً وإلا صار هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها.

وهناك أساليب أخرى ذكرها "هشام الطالب" في كتابه دليل التدريب القيادي وهي "

أ - الحلقات المتوازية: وهي جلسات من النوع نفسه أو من أنواع مختلفة تعقد منفصلة لكن متوازية في وقت واحد.

ب - ندوة المختصين: وهي التي يشترك فيها من على منصة الحديث عدد من المتحدثين المختصين.

ج - المؤتمرات: تستخدم عادة لطرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات. (الطالب، 2006، ص:314)

**6 - مبادئ إستراتيجية التدريب :**

1-6 **الإستمرار** : بأن التدريب عملية مستمرة.

2-6 **الإمكانية** : أي أن كل شيء قابل للتعليم.

3-6 **الذاتية** : بمعنى أن التنمية عملية ذاتية.

4-6 **التفاعل**: التفاعل بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.

5-6 **التكامل** : النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.

6-6 **العمومية**: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها والإدارية الفنية والمالية..

7-6 **الإيجابية**: التدريب نشاط إيجابي.

8-6 **الشمول** : عملية التدريب تشمل العاملين جميعاً على كافة المستويات الإدارية.

9-6 **المسؤولية**: التدريب مسؤولية كل مدير.

10-6 **العمق** : يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.(موسي، 2015، ص:6)

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ رئيسية وهي :

**7 - القائمين على عملية التدريب**: تقع مسؤولية التدريب على عاتق مجموعة مختلفة داخل المنظمة وخارجها،

وليس على جهة معينة، ومن بين المسؤولين على التدريب :

**1-7 الإدارة العليا (DS)** : إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا

بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة.

**7-2 إدارة الموارد البشرية: (DRH)** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في تهيئة

المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

**7-3 المشرف المباشر : (Coache)** لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة

الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد.

**7-4 الموظف المتدرب:** كل مساهمات (العملية التدريبية) قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم

يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفون

بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطورية التي تتيحها لهم المنظمة. (السالم، وصالح، 2009، ص: 149)

### ثالثاً: إستراتيجية الحوافز: Incentive Strategy

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من طرف المختصين في علم الإدارة وعلم النفس العمل

وعدة تخصصات أخرى باعتبار عامل الحوافز قاسم مشترك كموضوع من مواضيع البحث العلمي، وسبب في ذلك كما

بينه "ياغي" أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها وبالعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم

عمل نتائج النشاط الإداري. (الوابل، 2005، ص: 15)

ومبدأ الحوافز أشبه ما يكون بشحنة كهربائية لآلة ما، وقد شبهه بعض المختصين بأنه كالغبار السحري الذي تنثره

فوق الأشخاص الذين سرعان ما يمتلئون نشاطاً ورغبة في العمل. (شادي، 2005، ص: 5)

**1 - تعريف الحوافز: Incentive** اختلف العلماء والباحثون حول تعريف الحوافز، والسبب وفي ذلك هو تصنيف

الحوافز لعدة اعتبارات، فمنهم من يعرفها على أنها تعويضات مالية مقابل خدمات، ومنهم من يعتبرها إيرادات الهدف منها

تحسين الأداء، ومنهم من اعتبرها دافع تشجع على السلوك، وانطلاقاً من هذا، يمكننا سرد بعض هذه التعاريف.



ويعرفها "اللوذي" على أنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم ، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.(الوابل،2005،ص:22)

ويذهب "بوفلحة غياث" في تعريف الحافز بأنه قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته، وهي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل.(غياث،ص:185)

ويعرفها "الصيرفي" هي تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد.(الصيرفي،2009،ص:100)

ويرى (السالم،وصالح) أن حوافز العمل تختلف عن دافع العمل التي هي بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، أما حوافز العمل فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، فهي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير.(السالم،وصالح،2009،ص:190)

**2 - أهمية الحوافز :** تعتبر وظيفة التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات، بل لا بد وأن تتوفر لديهم الرغبة في العمل.(القريوتي،2009،ص:275)

وتكمن أهمية نظام الحوافز في تحقيق جملة من الفوائد منها :

- زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
- جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.
- زيادة مداخل العاملين، وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.(السالم،وصالح،2009،ص:190)

### 3 - أهداف الحوافز : والهدف من الحوافز هو تحقيق نوعين من المقارنة وهما:

**1-3 مقارنة داخلية:** الهدف منها مقارنة أداء الموظفين مع غيرهم من داخل المنظمة.

**2-3 مقارنة خارجية:** الهدف منها مقارنة أداء الموظفين مع غيرهم يقومون بنفس الوظائف في منظمات

أخرى من أجل تحقيق توافق بين الحافز ورغبات الموظف من جهة، وربط الحافز بالإنتاج من جهة أخرى، فإذا لم تتوفر هذه الشروط سوف تتحول الحوافز من وسيلة لزيادة الإنتاجية إلى وسيلة إحباط لنفسية العاملين وتخلق أجواء عدم الثقة بين الموظفين و الإدارة والشكل الآتي يبين الربط بين رغبات الموظفين وحاجاتهم وبين الأداء الذين يحقق الإنتاج المطلوب. (DeNisi, Griffin, 2001, P:326)

### 4 - أنواع الحوافز : لنظام الحوافز عدة أنواع تختلف باعتباريات متعددة وهي :

**1-4 حوافز حسب المستفيدين منها:** أي الحاصل على الحوافز، والمعطى له إما أن يكون فرداً أو جماعة.

#### 1-1-4 الحوافز الفردية: Individual Incentives

وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطلاب الأول في القسم أو الكلية، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فهي موجهة للفرد وليس الجماعة. (القربوتي، 2009، ص:276)

ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أنه بإمكان الفرد تلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، وعلى العكس من هذا ، فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة، ولهذا السبب فإن الحوافز الفردية هي من أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح.

#### 2-1-4 الحوافز الجماعية : Group Incentives

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة

لأحسن إدارة في وزارة ما، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، وهكذا فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق،

وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً. (القريوتي، 2009، ص: 277)

والجدول التالي يوضح أنواع الحوافز بالنسبة للفرد والجماعة والمنظمة.

الجدول رقم (01) الأشكال المختلفة للحوافز. (القريوتي، 2009، ص: 278)

المستوى	طبيعة العمل	عمال عاديون	المتخصصون الفنيون والإداريون
الفرد	-	- حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة - حوافز بالوقت النمطي.	- العمولة - العلاوة - المكافأة
جماعة العمل	-	- حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة - حوافز بالوقت النمطي.	- العمولة - العلاوة - المكافأة
المنظمة ككل	-	- المشاركة في الأرباح - خطط الاقتراحات - ملكية الأسهم	

**4-2 حوافز حسب طبيعتها:** وهي الحوافز المادية أو المعنوية (المثيرات) المقدمة من طرف المنظمة إلى الفرد أو

الجماعة.

**4-2-1 الحوافز مادية:** تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها، ومن هذه الحوافز:

أ - الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة: تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجوراً تتناسب مع عدد ما

ينتجونه من وحدات.

ب - خطط تقاسم الأرباح والمكاسب: يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون

في المنظمة الأرباح المتحققة نتيجة عملهم، ومن شأن هذا الأسلوب أن تتضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي

يبدلوها والنتائج التي يحصلون عليها.

وقد يأخذ التحفيز المادي شكلاً آخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المتحققة على الموظفين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها، أو يعطى العاملون أسهماً في الشركة.

**ج - التحفيز على أساس المهارات المكتسبة :** يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب

مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية.

**د - المزايا المادية المنتقاة :** تلجأ بعض المنظمات الإدارية وإدراكاً منها لأهمية الفروق الفردية بين الأفراد

واحتياجاتهم، إلى إعطاء العاملين حرية اختيار حزمة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة ووفقاً لرواتب العاملين

الأساسية، حيث يعطى العاملون حرية اختيار المزايا التي تناسب مع أوضاعهم. (القيوتي، 2009، ص: 281)

"لكن هناك أغلب الموظفين من يريد فعل الشيء الصحيح، ويجب ألا يحتاجوا محفزات لفعله، وتقدم عرض مالي

إضافي لفرد أو مجموعة لتحقيق هدف عشوائي ربما يؤدي إلى تغيير سلوكيات نحو الأسوأ من دون

قصد. (كروس، جوميز، 2114، ص: 199)

**4-2-2 الحوافز المعنوية :** وهي الحوافز التي تساعد الفرد على تحقيق وإشباع حاجاته الأخرى النفسية

والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف،

والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار ، وفرص التعبير عن

الذات وإبداء الرأي والاقتراحات. (الوابل، 2005، ص: 59)

وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية منذ ظهور المدرسة العلاقات الإنسانية، التي أسسها للعالم "إلتون مايو" وتوجهها

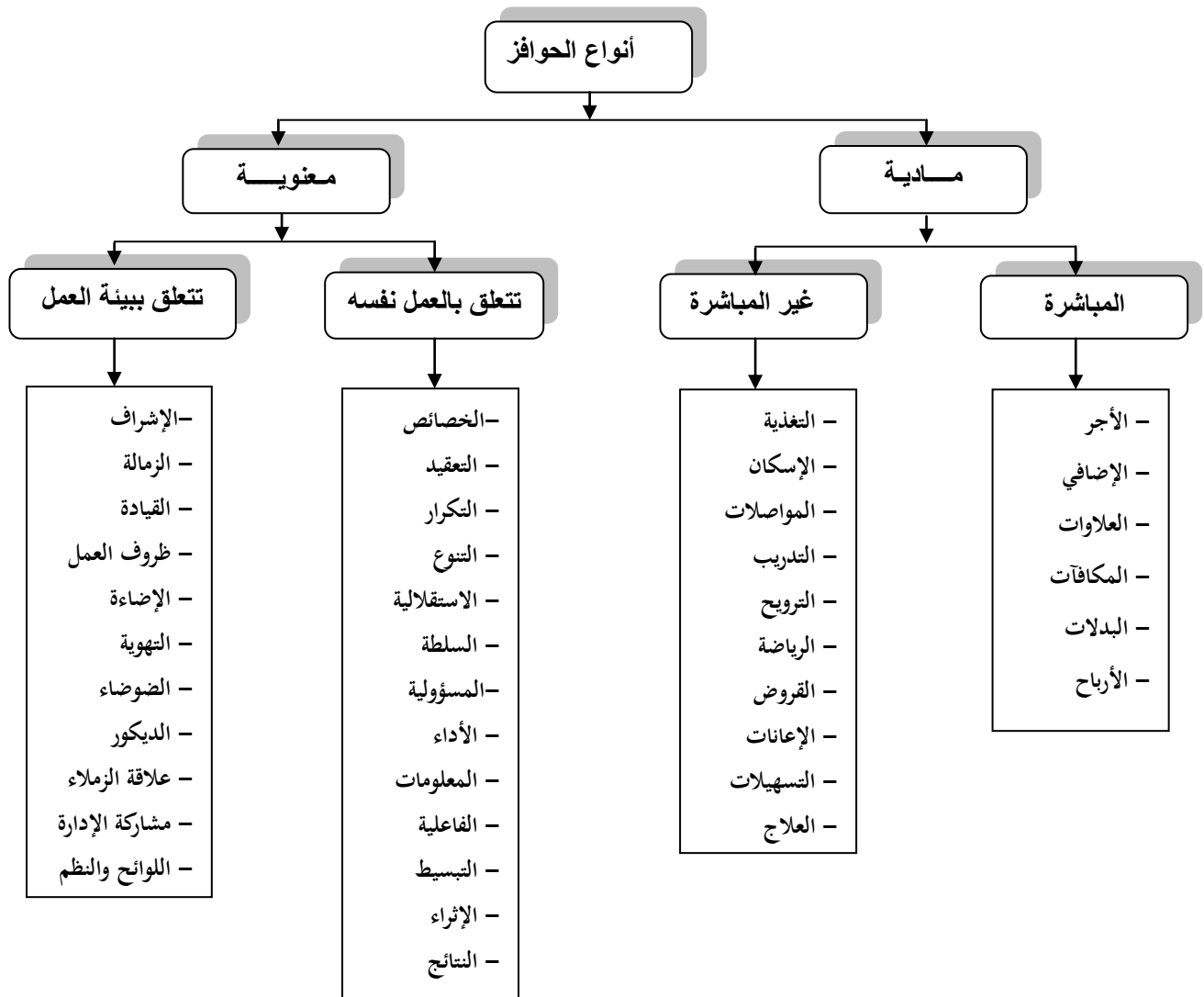
للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة. وظل الاهتمام بالحوافز المعنوية يزداد يوماً بعد يوم نتيجة لتطور أفرع العلوم

الإنسانية والاجتماعية، وتقدم البحوث في مجال العمل المختلفة. (الوابل، 2005، ص: 22)

ومن أشهر أنواع الحوافز المعنوية:

- أ - الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل.
- ب - فرص الترقية والتقدم: إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية
- ج - الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونها يذل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته.
- د - المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.
- هـ - المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية ، ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.
- و - تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية ، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.
- ز - إثراء العمل: إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها. (شنيق، 2008، ص:20)

والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز المادية والمعنوية:



الشكل رقم(07) يبين أنواع الحوافز من حيث طبيعتها وقيمتها(الوابل،2005،ص:61)

### رابعاً : إستراتيجية التأديب : Discipline Strategy

للتأديب في الوظيفة دور هام في إرساء مبدأ الانضباط الواجب توافره لتمكين الإدارة من القيام بالمهام المناطة بها لتحقيق الصالح العام، فهو بمثابة وسيلة لعقاب الموظف جزاء لما ارتكبه من أفعال تشكل مخالفات تأديبية وبغرض مواجهة سلوك منحرف يمثل خروجاً على مبدأ حسن سير المرافق العامة مقتضيات الواجبات الوظيفية وتهديداً بانتظام واطراد. (جبير، 2012)

فعندما تُسمع لفظة الانضباط أو التأديب، فأول ما يخطر على ذهن السامع هو العقاب، وإذا تم النظر إلى أصل الكلمة في الإنجليزية (Discipline)، والتي تعني التأديب، ونظرنا إلى كذلك إلى أصل كلمة (Disciple) ومعناها المتعلم، وكلتا الكلمتين مشتقتان من أصل لاتيني واحد وهو (التعلم)، وإذا ما أعيد النظر في كلمة التأديب وتم التفكير فيها على أساس أنها مرادف للتعلم، فإن أفاق جديد تنفتح أمام المدراء على أن التأديب ليس عقاباً في حد ذاته، إنما هو مساعدة الفرد في تبني اتجاهات عمل إيجابية، وأنّ المدير والموظف كلاهما سيستفيد ويتعلم من التأديب. (أبو شندي، 2011، ص:194)

### 1 - تعريف التأديب : Discipline

يعرّف النظام التأديبي على أنه تلك المبادئ والقواعد القانونية والفنية والإجرائية، المتعلقة بعملية ممارسة سلطة التأديب، والذي يضم مجموعة من العناصر والمقومات الأساسية التي تكونه بما فيها :

- السياسة العامة لسلطة التأديب.
- المخالفة التأديبية وما يقابلها من جزاءات تأديبية.
- إجراءات ممارسة التأديب. (مخلوفي، 2012، ص:14)

ويعرّف النظام التأديبي " على أنه "مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب، يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها، وتشتمل هذه الأعمال والتصرفات على جوانب أساسية وهي :

- هدف النظام التأديبي.
- القواعد الناظمة لسير العمل ومنع السلوك غير المرغوب فيه.
- حالات انتهاك قواعد العمل المخالفات.
- العقوبات المصاحبة للانتهاكات قواعد العمل والتي تسمى بالعمل التأديبي.
- متطلبات تطبيق النظام التأديبي. (عقيلي، 2005، ص: 611)

**2 - إجراءات النظام التأديبي :** نظراً لخطورة هذا الإجراء على العامل داخل المنظمة، وما يترتب عليه من آثار على مادية ومعنوية في حياة العامل المهنية، جعلت المنظمات إجراءات قانونية بالدرجة الأولى لحماية الموظف والمنظمة من أي آثار تعود عليهما سلباً ، ومن بين هذه الإجراءات :

**2-1 التحقيق الإداري:** حتى يبنى القرار التأديبي على مقومات صحيحة وسليمة، لبد من التحقيق في ملاسبات قضيته، وإعادة النظر في سلوكياته، مخافة الوقوع في الخطأ البين، ويتأتى ذلك إحالة العامل إلى تحقيق إداري من طرف السلطة المكلفة والمؤهلة بالإجراءات التأديبية.

ويعرف التحقيق الإداري على أنه " الإجراء الذي يهدف إلى كشف حقيقة العلاقة بين الموظف المتهم والخطأ التأديبي المنسوب إليه" ويقصد به أيضاً أنه " الخطوة الأولى في الإجراءات التأديبية التي تهدف إلى تحديد ما هي الأفعال التي ارتكبها الموظف وظروفها، مع البحث عن الأدلة التي تسند إليها. (مخلوفي، 2012، ص: 63)

**2-2 المواجهة التأديبية (الإعلام) :** بعد الانتهاء من عملية التحقيق الإداري التأديبي، لابد من إعلام الموظف بحقيقة التحقيق، وإطلاعه على كل الأخطاء التأديبية المنسوبة إليه، كما يمكنه الاطلاع على ملفه التأديبي من أجل الدفاع عن نفسه، أو إزالة أي شبهة في التحقيق، والخطوات التي تمر بها هذه المرحلة هي :

- إعلام الموظف بكل التهم المنسوبة إليه.
- إطلاع الموظف على ملفه الإداري (التأديبي).
- حق الموظف في الدفاع أمام سلطة التأديب. (مخلوفي، 2012، ص: 67)



ويذكر (باري كشاوي) أن القانون ينصُ على أنه ينبغي على أي صاحب عمل في مؤسسته عشرون أو أكثر من الموظفين أن يطلع هؤلاء الموظفين على أية قواعد تأديبية يتم تطبيقها عليهم، وأن يعلمهم باسم الشخص الذي يستطيعون أن يرفعوا إليه تظلماتهم، علاوةً على ذلك فإن القانون يوصي أيضاً بقوة، أن يكون لدى أي صاحب عمل إجراءات خاصة بالتظلمات وإجراءات تأديبية رسمية يتم من خلالها توضيح كيفية التعامل مثل هذه الأمور". (كشاوي، 2006، ص: 203)

### 3 - مبادئ النظام التأديبي : وتجدر الإشارة في هذا المجال أن القرارات التأديبية الصادرة من السلطة المخولة لها

إصدارات والتحقيق في قضايا العمال التأديبية لبد من مراعاة مبادئ أساسية قبل إصدار الأحكام، ومن بين هذه المبادئ :

#### 3-1 مبدأ مشروعية الجزاء التأديبي : مبدأ شرعية الجزاء التأديبي يعني تحديد الجزاءات التأديبية على سبيل

الخصر، وضبطها بواسطة نصوص تشريعية أو تنظيمية، فلا يجوز للسلطة التأديبية أن تسلط على الموظف العام عقوبات لم يتم

النص عليها في القانون (عقون، 2013، ص: 5)

ويرى (عبد المنعم خليفة) أنّ مبدأ المشروعية هو خضوع كافة التنظيمات السياسية بالدولة للقانون ووفقاً لهذا المبدأ فإنه من

المتعين على الإدارة احترام أحكام القانون في كافة تصرفاتها الإيجابية والسلبية، الصريحة أو الضمنية على حد

سواء. (خليفة، 2008، ص: 14)

وهذا المبدأ مبني على تحديد قائمة العقوبات المترتبة على الانتهاكات التي حددها قانون العمل، وهي كالتالي :

- التنبيه الشفهي.
- التنبيه الخطي وحفظه في ملف الخدمة الوظيفية.
- الإنذار الشفهي.
- الإنذار الخطي وحفظه في ملف الخدمة الوظيفية.
- فقدان مزايا وظيفية.
- الخصم من الراتب أو الأجر بنسب متدرجة ومدد متفاوتة حسب جسامة المخالفة وآثارها السلبية.

- الإيقاف عن العمل فترة زمنية معينة حسب خطورة المخالفة وبدون أجر.
- تنزيل درجة الوظيفة.
- الفصل النهائي عن العمل. (عقيلي، 2005، ص: 619)

والفصل النهائي عن العمل (Licenciement) أورده القانون عمل الجزائري طبقاً للمادة 73 من قانون 11/90

### 3-2 مبدأ المساواة : مبدأ المساواة بين الموظفين بصفة عامة هو حق دستوري واجب الاحترام، والمساواة الإجرائية

شق من هذا المبدأ الهام، ويقتضي أعمال هذا المبدأ تماثل الإجراءات حيال المشتركين في جريمة تأديبية واحدة، وأن اختلاف الجزاء الموقع على كل منهم يكون بحسب درجة اشتراكه في الإثم أو بحسب الوظيفة التي يشغلها في اسلم الإداري. (خايفة، 2008، ص: 42)

إنّ مبدأ المساواة بين الموظفين إدارياً أمرٌ في غاية الأهمية، فهو يعد احد التطبيقات الجوهرية لمبدأ المساواة العام، ويمثل واحداً من حقوق الإنسان المهمة والذي حرصت عليه المواثيق والمعاهدات والاتفاقيات الدولية، وقامت بتطبيقه جميع الأنظمة الوظيفية المعاصرة في مختلف دول العالم.

### 3-3 مبدأ التناسب : مبدأ التناسب بين الجزاء التأديبي والمخالفة التأديبية، يعتبر ضماناً مهمة لصالح الموظف

الحال على التأديب، فهي تحميه من إفراط وتعسف الإدارة في توقيع العقوبات التأديبية، من أهم الضمانات التي تحقق العدالة في تأديب الموظف مبدأ وضمانة تناسب العقوبة التأديبية مع الجريمة التأديبية، والذي اجمع الفقه ومعه القضاء على اعتباره واحداً من أهم المبادئ التي يجب على السلطة المختصة بتوقيع العقوبة التأديبية مراعاتها، ولهذا فالفقه الإسلامي ينصّ على هذا المبدأ لأنه من أهم المبادئ التي يجب الالتزام بها عند توقيع العقوبة التأديبية. (عقون، 2013، ص: 12)

ويذكر "باري كشاوي" جملة من الاعتبارات التي يجب أن تأخذ في الحسبان في التعامل مع المسائل التأديبية وهي:

- يجب أن تقوم بالتحري بدقة عن أي شكاوى تأديبية قبل القيام بأي فعل.
- قم بإعطاء الشخص المعني فرصة للرد على أية شكاوى توجه إليه.

- ضع في الاعتبار كمستوى أداء الشخص قياساته السابقة قبل اتخاذ القرار بشأن أي عمليات تأديبية .
- عندما يكون موضوع متعلق بالأداء، عليك أن تضمن أن يكون الشخص العامل قد تحصل على التعليمات والتدريب اللازم وحصل على فرصة ليتمكن من تحسين مستوى أدائه عندما يكون ذلك مناسباً.
- لا تقم بفصل أي شخص بسبب أول خطأ ، إلا في حالة الخطأ الجسيم.
- اسمح للشخص أن يصطحب من يريد إلى جلسات الاستماع التأديبية.
- عند التعامل مع الالتماسات عليك أن تضمن أن يكون هناك مستوى مختلف من الإدارة عن ذلك الذي كان متبعاً عند سماع الشكاوى الأصلية". (كشاوي، 2006، ص: 204)

### 3-4 مبدأ حق الطعن (التظلم) : لصاحب الشأن الطعن على قرار مجازاته، والقرار التأديبي الصادر من السلطة

المختصة بتوقيع جزاء على أحد العاملين لا يعدو أن يكون قراراً إدارياً من الجائز التظلم منه إدارياً، وطلب إلغائه قضائياً، بشرط توافر المصلحة في الحاليتين. (خليفة، 2008، ص: 90)

### 3-4-1 شروط صحة التظلم (الطعن): لإعمال أثر التظلم الإداري في قبول التقدم بطلب إلغاء القرار الإداري

المتظلم منه فإنه يتعين أن تتوافر في هذا التظلم الشروط التالية: (خليفة، 2008، ص: 93)

- **التقدم به من صاحب الشأن:** يتعين أن يقدم التظلم الإداري صاحب الشأن أو نائبه، وهو هنا صاحب المصلحة في إلغاء القرار لمساسه بمصلحة شخصية مباشرة به، كما ينبغي أن يقدم التظلم إلى الجهة الإدارية مصدره القرار، أو الجهة الرئاسية لها بصفة أساسية، حيث هاتين الجهتين تملكان حق سحب القرار أو تعديله أو إلغائه، باعتبارهما جهتي الاختصاص بنظر التظلم.
- **أن يقدم التظلم في الميعاد القانوني:** يجب أن يقدم التظلم من صاحب الشأن إلى السلطة المختصة به في الميعاد القانوني لرفع دعوى الإلغاء، أي خلال ستين يوماً من تاريخ نشر القرار، أو إعلانه أو العلم به علماً يقينياً، على حسب الأحوال.

- أن يكون محل التظلم قراراً إدارياً : التظلم الإداري لا يكون إلا من قرار إداري نهائي، وفقاً للمفهوم المستقر عليه بقضاء المحكمة الإدارية العليا في تحديدها لهذا القرار من أنه إفصاح من جهة الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون عن إرادتها الملزمة.

- أن يكون التظلم مجدداً : يتعين لإعمال أثر التظلم الإداري أن يكون هذا التظلم مجدداً، وذلك بأن ينصب على قرار إداري نهائي مما تملك الإدارة حق إعادة النظر فيه بالتعديل أو السحب، حيث أن التظلم الوجوبي من القرارات التأديبية لا يصدق إلا بالنسبة لما كان منها قابلاً للسحب. (خليفة، 2008، ص:94)

**4 - أهداف النظام التأديبي :** يهدف النظام التأديبي إلى تعديل سلوك وتصرف العاملين من السلبية إلى الإيجابية، وحفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة، ومن هذه الحقوق :

- حقوق المنظمة على العاملين فيها.
- حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق.
- حقوق الرؤساء على المرؤوسين.
- حقوق المرؤوسين على الرؤساء. (عقيلي، 2005، ص:611)

**5 - السلطة التأديبية:** تعتبر السلطة التأديبية (أداة في يد الإدارة العليا، غايتها ضمان أداء الموظفين لواجباتهم وحسن سير العمل داخل المنظمة)، وهي المختصة وحدها بتطبيق العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون، ويحكم هذه السلطة مبدأ الشرعية، بمعنى انه لا تملك الحق في تطبيق أية عقوبة من العقوبات المنصوص عليها قانوناً إلا تلك الجهة التي خصها المشرع بذلك، ولا يجوز لها التفويض في التأديب إلا إذا كان منصوصاً عليها قانوناً وفي حدود ما عينه المشرع.

**5-1 أساليب السلطة التأديبية :** تعتمد المنظمات في إنشائها للسلطة التأديبية ثلاثة أساليب وهي: (

البياتي،2010)

**5-1-1 الأسلوب الإداري:** "والذي يعهد بدوره لجهات الإدارة وبشكل كامل ومستقل عن مشاركة أي جهة

أخرى في اختصاص تأديب الموظفين، لقد كان هذا النظام هو المستخدم في الأصل، حيث يرى أنصار هذا النظام بأن الرؤساء المختصين في السلم الإداري هم اقدر الناس على الحكم على ما ارتكبه الموظف من أعمال من حيث تكييفها وتقدير خطورتها، وكذلك تقدير الجزاء أو العقوبة المناسبة لها". (البياتي،2010)

**5-1-2 الأسلوب شبه القضائي:** "الذي بموجبه تشارك الجهات القضائية مع جهات الإدارة العليا وبدرجات

متفاوتة في عملية التأديب، يتشكل هذا النظام من مجالس تأديبية غالبية أعضائها من رجال الإدارة، بالإضافة إلى عناصر قضائية يعهد إليهم فرض العقوبات التأديبية، وتصدر هذه المجالس قرارات نهائية وليس مجرد رأي أو مشورة، أي أن الإدارة حينما تريد معاقبة الموظف العام لجرمة ارتكبتها، عليها أن تحترم رأي الهيئة".

**5-1-3 الأسلوب القضائي :** ويمتتضاه تكون الجهات القضائية مسؤولة عن عملية تأديب الموظفين، ويتميز

هذا النظام باقتراب الدعوى التأديبية من الدعوى الجنائية، والأصل في هذا النظام، انه يتطلب فصلاً مطلقاً بين السلطة التأديبية التي ترفع الدعوى التأديبية وتتابعها، وبين الهيئة القضائية التي تختص بنظر الدعوى وتقدير الخطأ المنسوب إلى الموظف وتوقيع الجزاء الذي تراه مناسباً مع الوقائع الثابتة.

كما يُضيف (البياتي) "ومن ثم توجب على الإدارة العامة أن تراعي الدور الذي تقوم به في تحقيق المصلحة العامة

دون تفريط أو إسراف، ودون النيل من حقوق الموظفين وضماناتهم الأساسية التي كفلتها القوانين، حتى لا تفقد الثقة والطمأنينة في أداء أعمالهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي، ومن ثم كان لزاماً على الإدارة العامة وهي بصدد محاسبة موظفيها عما يرتكبونه من أخطاء أو هفوات أو جرائم تأديبية أن تعتمد إلى اتخاذ الإجراءات القانونية الواجب

إتباعها في مثل هذه الحالات بما يكفل الحفاظ على المال العام المال العام ويحقق المصلحة العامة ويحقق الردع العام والخاص دون أن يهدر في الوقت ذاته حقوق الموظف ويراعي الضمانات الأساسية التي أقرها القانون له". (البياتي، 2010)

### خامساً: إستراتيجية التقييم الأداء: Performance Evaluation Strategy

تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، وتدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (الشمري، 2014)

**1 - تعريف تقييم الأداء:** تعددت التعريفات حول هذا المصطلح من حيث البناء اللغوي والبناء الاصطلاحي، فمن الباحثين من يطلق عليه مصطلح التقييم ومنهم من يسميه التقييم، وفريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظاً يعد المصطلحين مترادفاً لا أكثر، وهذا ما اخترناه في بحثنا كما بينا في الفصل الأول من تقديم البحث.

ذكر "السالم، وصالح"، أنّ تقييم الأداء (Performance Appraisal) أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة. (السالم، والصالح، 2009، ص: 102)

ويعرف تقييم الأداء "أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته" (أبو شندي، 2011، ص: 95)

ويعرفه "الطراونة" أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (الطراونة، 2011، ص: 71)

وعرفه تيفين (Tiffin) بأنه "طريقه دوريه يسجل بها المشرف حكمه على أداء موظف ما لعمله". (الشمري،2014)

**2 - أهمية تقييم الأداء:** يحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية بحوية ونشاط. (أبو شندي،2011،ص:95)

وتبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدمة.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- أن معرفة مستوى الأداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف. (السالم، والصالح،2009،ص:102)

ومن منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري. (Claude,2008,P:116)

**3 - أهداف تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية وهي :

### 1-3 أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية

إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

### 2-3 أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين: إن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقويم أداء

المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

### 3-3 أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: ومن أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين

العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

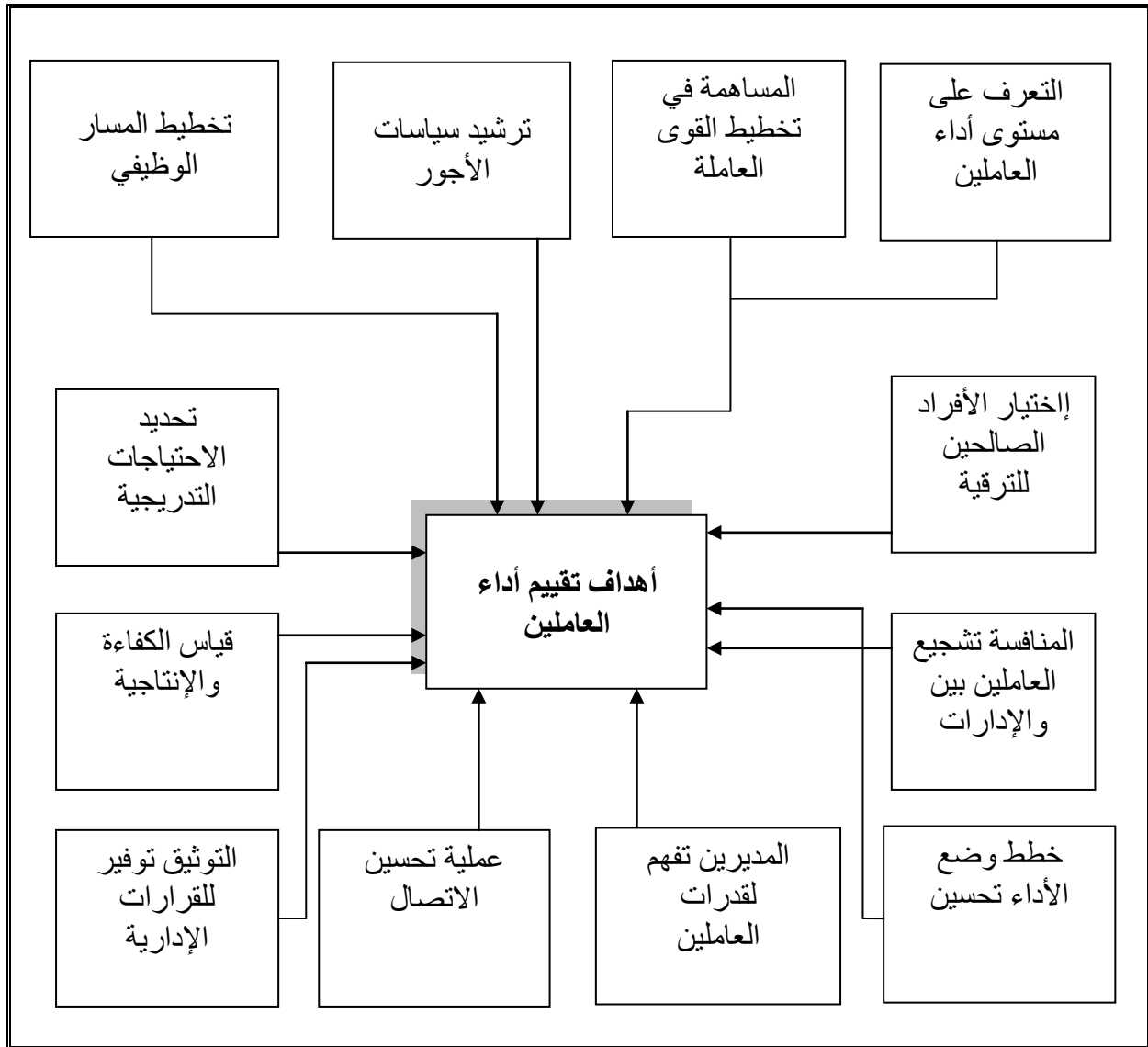
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.



- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم

الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

والشكل التالي يوضح أهداف عملية تقييم الأداء:



الشكل رقم(08) أهداف تقييم أداء العاملين. (زهير، 2001، ص:90)

ويرى(مسلم) أن عملية تقويم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تنمية القدرات الفردية

- ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.

- إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات. (مسلم، 2010، ص: 37)

#### 4 - طرق تقييم أداء الموظفين:

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المنظمة، ونذكر منها: ". (فُصي، 2015، ص: 188)

#### 1-4 طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة :

جميع المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، وذلك من حيث ( المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معداتها، وسائل وأساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطورة، التسلسل الوظيفي لها،..... إلخ)

#### 2-4 طريقة اختبار الموظف: وهو نفس مفهوم اختبار الطلبة في الجامعات أو المدارس، وشمل ثلاث صور:

#### 1-2-4 الاختبار النظري: ويتعلق ببعض الإجراءات النظرية لإنجاز مهمة معينة، وخاصة تلك الإنجازات التي

تعتمد على التسلسلية والترتيب لإنجازها، وقد يكون هذا الاختبار تحريراً (كتابةً)، أو شفويًا بالكلام والتوضيح .

#### 2-2-4 الاختبار العملي: ويُعنى ببعض المهام والوظائف العملية.

#### 3-2-4 المقابلة: وغالباً ما تستخدم للكشف عن قدرة وإمكانية الموظف في إدارة الموقف.

#### 1-4 طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين: هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً

في العالم النامي، إذ يعتمد على ملاحظة ووجهة نظر المسؤول المباشر للموظف في العمل .

يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة عمل وإنجاز الموظف، ثم يثمن هذا الأداء ويجرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي

المسؤول إزاء إمكانيات ومهارات إنجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة

". (فُصي، 2015، ص: 190)

وأورد "السالم، وصالح" طرق لتقييم أداء الموظفين وهي كالتالي :

أ- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scal تعتبر هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق وأكثره شيوعاً،

ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون.

ب- طريقة الترتيب: Ranking Scal حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم

تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو اقلهم.

ج- طريقة الوقائع الحرجة(الأحداث): Critical Incedent Method الهدف من استخدام هذه الطريقة هو

استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف

أثناء العمل.

د- طريقة قائمة الاختبار: Checklist Method تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات

محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء

الأوزان لهذه الإجابات(دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

هـ- طريقة التقرير المكتوب: Essay Method يقوم المدير في هذه الطريقة أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن

الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها

مستقبلاً.

و- طريقة التدرج البياني السلوكي: Behaviorally Anchored Rating Scales الهدف من هذه الطريقة

هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني ، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع

الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه.ومثله ( مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى

اهتمامه بالجديد في نطاق عمله.....). (السالم،وصالح،2009،ص:114)

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من مفاهيم نظرية حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نُخْلِص بالقول مما تقدم، أن إدارة الموارد البشرية وما تمتلكه من إستراتيجية فعالة في تسيير المنظمات هو السبيل الوحيد والطاقة الكبرى لتحقيق أهداف أي منظمة تسعى إلى الرقي والسيادة في مجال سوق الأعمال.

إنّ إدارة الموارد البشرية في أي منظمة اقتصادية كانت أوخدماتية مهما بلغت كفاءتها أو عددها، لا يمكن أن تحقق أهدافها وتلبي احتياجاتها إلا بوجود إستراتيجيات تدفعها إلى ذلك، وعلى رأس هذه الإستراتيجيات كما مرّ معنا في هذا الفصل وهي إستراتيجيات التوظيف والتدريب والحوافز والتأديب وتقييم الأداء، فهذه الإستراتيجيات بمدخلاتها تشكل الخيارات العلمية والعملية المتاحة أمام المنظمات لتحقيق التميز في عالم الشغل، والوصول إلى قصب السبق فيه.

وما يمكن استخلاصه من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمات، أنّها تهدف في جوهرها إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة، كما تسعى إلى تحقيق كفاية إنتاجية مع الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

## الفصل الثالث

## إدارة الجودة الشاملة (TQM)

أولاً : الجودة

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة (TQM)

- 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 2- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- 4- رواد إدارة الجودة
- 5- المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
- 6- مستويات إدارة الجودة الشاملة
- 7- ممارسات إدارة الجودة الشاملة
- 8- متطلبات إدارة الجودة الشاملة
- 9- العلاقة بين نظام "الإيزو" وإدارة الجودة الشاملة
- 10- أدوات تطبيق الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

## إدارة الجودة الشاملة (TQM)

## تمهيد :

إنّ مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) غدا في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة ولا سيما في عالم الصناعة والتجارة، وهو مصطلح مبني على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام ومؤداها أن نجاح أيّ عمل على المدى البعيد غدا مرهوناً بالجودة في الإنتاج والمنتج والقيادة المشرفة عليهما، ولم تعد الجودة الشاملة في اقتصادنا المعاصر تعني ببساطة القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيراتها المتاحة بالأسواق.

ولما كانت المنظمات- إنتاجية أو خدمية- تواجه في العصر الحديث ضغوطات وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوة الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها و ربحيتها، ظهرت الحاجة إلى مدخل جديد لإدارة الجودة لتعزيز مكانتها ودمجها مسارها في عالم الشغل، فالحاجة إلى تحسين الربحية، والإنتاجية، والجودة، أمور كلها تتطلب تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها.

كما أنّ المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله المختلفة أصبح غير قادر على الوقوف أمام تلك التحديات التي خلقت ظروفاً تنافسية تتعرض لها المنظمات بكافة أشكالها، وهذا يستلزم منها الاهتمام الجاد بالأساليب الإدارية التي تدار بها تلك المنظمات.

ولقد قوبلت إدارة الجودة الشاملة بشكل واسع كمسألة أساسية للأعمال في التسعينيات، وكأساس لتحسين الأعمال أيضاً، وعلى هذا الأساس تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة، ولهذا السبب تشكل إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال، ومن المتوقع أن تصبح مسألة ومعجزة إدارية في المستقبل بسبب أهميتها للكفاءة والنافسية معا. (رعد، 2001، ص: 37)

أولاً : الجودة :

### 1- تعريف الجودة:

**1-1 الجودة في اللغة:** ونحاول هنا استعراض جملة من المعاني التي أوردها المتخصصون في اللغة، لأنها تجلي

المصطلح وتزيده ظهوراً وتبيناً.

**الجودة:** من جَادَ، يَجُودُ، جَوْدَةً وَجُودَةً، فَهُوَ جَيِّدٌ، نَقُولُ جَادَ الْعَمَلُ أَي حَسُنَ وَعَلَا مُسْتَوَاهُ، أَو الْعَمَلُ فِي غَايَةِ الْجَوْدَةِ وَالْإِتْقَانِ، جَادَ الْمَتَاعُ أَي صَارَ جَيِّدًا نَفْسِيًّا، جَادَ الرَّجُلُ أَي بِالْحَسَنِ مِنَ الْقَوْلِ أَو الْفِعْلِ، شَخَّصَ جَيِّدًا. (عبد الحميد ومختار، 2008، ص: 417)

ويعرفها (ابن منظور) في لسان العرب "الجودة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء، ومن هذه المعاني جاء علم التجويد للقرآن الكريم، ويقصد به القراءة الجيدة الحسنة، وإعطاء كل حرف من كتاب الله حقه ومستحقه. (أبن منظور، 2003، ص: 254)

### 1-2 الجودة في الاصطلاح (QUALITY)

لقد اصطلح رواد الجودة على كثير من المفاهيم حول هذا المصطلح ومن أبرزها التعريف الذي تبنته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، تعرفها بأنها: "مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية" وتشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون.

ويُعرف معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي الجودة " بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء. (السامرائي، 2007، ص: 28)

وعرّف (جوران) Juran الجودة بأنها مواءمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع والميسورية التي تهيء المستلزمات الضرورية للعمل وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق. (السامرائي، 2007، ص: 28)

وجاء في قاموس "إكسفورد" الأمريكي بأن الجودة هي : درجة أو مستوى التميز أو التفوق (الفضل، والطائي،2004،ص:24).

وأكد "جوران" في كتابه الشهير ( Juran's Quality Hand book ) الجودة تعني تلك الميزات الخاصة بالمنتجات والتي تلي احتياجات العملاء وبالتالي توفير رضا العملاء، وفي هذا المعنى تكون الجودة موجهة إلى الدخيل.(Juran ,1998 ,P:21)

ويرى العالم (كروبيسي) "أن الجودة مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم.( PH, Crobcy,1985,P:19)

والجدول التالي يبين مفاهيم الجودة من وجهة نظر روادها:

الجدول رقم (02) يبين مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها (علوان قاسم، 2005،ص19)

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجه نحو (مركزة على)
جوران J URAN	الملاءمة للاستخدام	المستهلك
ديمنغ DEMING	الملاءمة للغرض	المستهلك
جارفين GARVIN	حسب خصوصية المستخدم	المستهلك والمورد
كروسبي CROSBY	للمطابقة للمواصفات	المورد
اشيكافوا ISHIKAWA	حسب خصوصية المستخدم	المورد
فيغنباوم FIGENBAUM	رضا المستهلك عند أقل كلفة	المورد
تاجوكي TAGUCHI	حسب خصوصية المستخدم	المورد

## 2- أهمية الجودة

تنبأ الجودة أهمية إستراتيجية سواءً على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينيات، ففي عام 1950 صرّحت اليابان بأنّ الجودة هي الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد، والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق، وبتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه اليابان في الأسواق العالمية وقد تحققت لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينيات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية (الطائي وآخرون، 2009،ص:73)



ويمكن بيان أهمية الجودة بالنسبة للمنظمات الصناعية من خلال الأبعاد التالية:

**1-2 شهرة المنظمة :** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من عملائها، وهذه المؤسسات الصناعية والخدماتية الكبيرة التي يعرفها القاصي والداني في أنحاء العالم ما هي إلا منظمات جعلت الجودة نصب عينها لتحتل قصب السبق في الأسواق العالمية إضافة إلى الشهرة التي تمتلكها.

**2-2 المسؤولية القانونية عن المنتج:** إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة، تكون مسؤولة قانونياً عن كل أدى يحصل نتيجة استخدام هذا المنتج، وعليه لا بد أن تنتج، وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك. (الطائي، وآخرون، 2009، ص:73)

**3-2 التطبيقات الدولية:** من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج (سواء كان سلعة أو خدمة) يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة الإيزو "9000 أو 14000 أو 22000" يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً في مجال الجودة، كما أن حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة إنتاجها. (الطائي، وآخرون، 2009، ص:74)

**3 - تاريخ الجودة :** إن مبدأ الجودة كممارسة قديم الوجود، يتجلى ذلك في حضارة بلاد الرافدين قبل أكثر من آلاف السنين، إذ احتوت تشريعات حمورابي على نص فحواه " أن من يبني بيتاً يسقط على ساكنيه، فيقتلهم فإن له عقوبة الإعدام " فما هذا التشريع إلا تكريس لمبدأ الجودة و الإتقان والحث على ذلك. (عطية، 2008، ص:26)

ثم جاء فجر الإسلام ليرسخ مبادئ الجودة ويجعلها من مقومات بناء العالم الإسلامي، فهذا هو القرآن الكريم يؤكد على هذا المبدأ في قوله تعالى : ( وَثَلِّ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ) (التوبة 105). وقال أيضاً : ( وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ) (الإسراء 35).

ثم جاء نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) لتشع سنته بما يؤكد الجودة والإتقان والإحكام في الأنشطة والأعمال، فهو القائل صلى الله عليه وسلم " مَنْ عَشَّ فَلَيْسَ مِنَّا " (رواه مسلم). وهو القائل أيضا: " إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ " (رواه البيهقي). فالغش والتحايل ضد الجودة فيما أن الإتقان هو أساس الجودة (عطية، 2008، ص:22)

وتجلى الاهتمام بالجودة في الإطار الرسمي الإداري في منتصف القرن السابع عشر الميلادي فيما كتبه وزير المالية الفرنسي إلى الملك فضمنه مقترحا مفاده: " إِذَا ضَمِنَتْ مَصَانِعُنَا جُودَةَ مَتَجَاتِهَا بِإِتْقَانِهَا الْعَمَلِ فَإِنَّ الْأَجَانِبَ سِيهَتُمُونَ بِالْإِسْتِرَادِ مِنَّا، وَسَتَتَدَفَّقُ أَمْوَالُهُمْ عَلَيَّ الْمَمْلُوكَةِ. " وبعد ذلك أخذت المؤسسات تعرض خدماتها بمواصفات محددة سلفاً يختار منها المستهلك ما يتوافق مع حاجاته ومتطلباته وهكذا حتى أصبح مفهوم الجودة يتبلور ويطبق في إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدماتية ودخلت ميدان التعليم في التسعينيات القرن العشرين. (عطية، 2008، ص:22)

**4- الجودة من منظور إسلامي :** تعد جودة العمل والخدمات في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف ومقصدا عظيما من مقاصده ، إذ يفترض بالمسلم أن تكون شخصيته إيجابية، مقبلة على الحياة ومتفاعلة معها، ولأن المسلم مطالب باستيفاء شروط الخلافة على الأرض والاستفادة مما فيها من ثروات وخيرات التي لا يصل إليها إلا بالعمل والعمل الجاد، لذلك جاءت مطالبة الرسول صلى الله عليه وسلم أمته بالإتقان والإحسان في كل عمل تقدمه فهو القائل: " إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ " (رواه البيهقي).

والإتقان في المجتمع المسلم ظاهرة سلوكية تلازم الفرد في حياته والمجتمع في تفاعله وإنتاجه، وصفة الإتقان وصف الله بها نفسه لتنتقل إلى عباده فيعملوا بما قال تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَرْنَ كُلَّ شَيْءٍ) (النمل 88)، فقد حث الإسلام على الإتقان وعلى ضرورة تحقيق الجودة في كل الأعمال والأنشطة وخلوها من العيوب، وسعى إلى التحسين المستمر والدائم وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص لأن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصاً لوجهه، ولا يكون العمل خالصاً إلا إذا كان جيداً متقناً، ولقد وجه سبحانه وتعالى إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس نجاح العامل في عمله، قال تعالى: ( قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ). (يوسف 55)

كما أورد سبحانه في أية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة إلى كل من يسند إليه عمل باعتبارهما صفتين في القائد والعامل والمسؤول والمعلم والزوج قال تعالى: ( قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِي اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرَ الصَّالِحِينَ ) (القصص:26)

ومدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وجودته، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هي بحسنه وجودته قال تعالى: ( لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ) (الملك 02)، وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة في العديد من الأحاديث والآثار على جودة العمل وإتقانه قال صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ" (رواه الترمذي). (عبد الفتاح، 2012، ص:12)

كما أنّ الرقابة التي هي عنصر مهم في نجاح الأعمال أشار إليها الإسلام وحث عليها ورغب فيها، فالرقابة الذاتية لدى المسلم منبثقة من قوة إيمانه والتزامه بالشريعة، فهي تخلف في نفسه كبير الأثر بالإحسان والإتقان والإحساس بالمسؤولية اتجاه لأعماله المنوطة به في الدنيا والآخرة ويتضح ذلك جلياً في قوله تعالى (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ) (المدثر:38)

إن صفة الإتقان صفة عظيمة من صفات الباري جلّ وعلاً، فالله سبحانه (خلق فسوى) وهو (الذي أتقن كلَّ شيء) وجعل من إحسان العمل وإتقانه معياراً للفوز والابتلاء ( لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا )، وقد أمر به (إن الله يأمر بالعدل والإحسان) وحزم بكرمه وعدله (إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً). (الحربي، 2010، ص:11)

**5- محطات تطور الجودة:** وعلى الرغم من ظهور الجودة في العصور القديمة إلا أنه لم يلتفت لها ولم تحظى بالعناية الفاتحة إلا بعد الحرب العالمية الأولى، حيث أصبحت الجودة وظيفة من وظائف المنظمات، وأفردت لها مكاتب ومصالح لتحقيق أهدافها، كما أصبحت علماً يدرس في المعاهد و الجامعات الكبرى، وأصبح لها رواد ينظرون ويقعدون لها، وقد مرت رحلة الجودة بثلاثة مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض وهي:

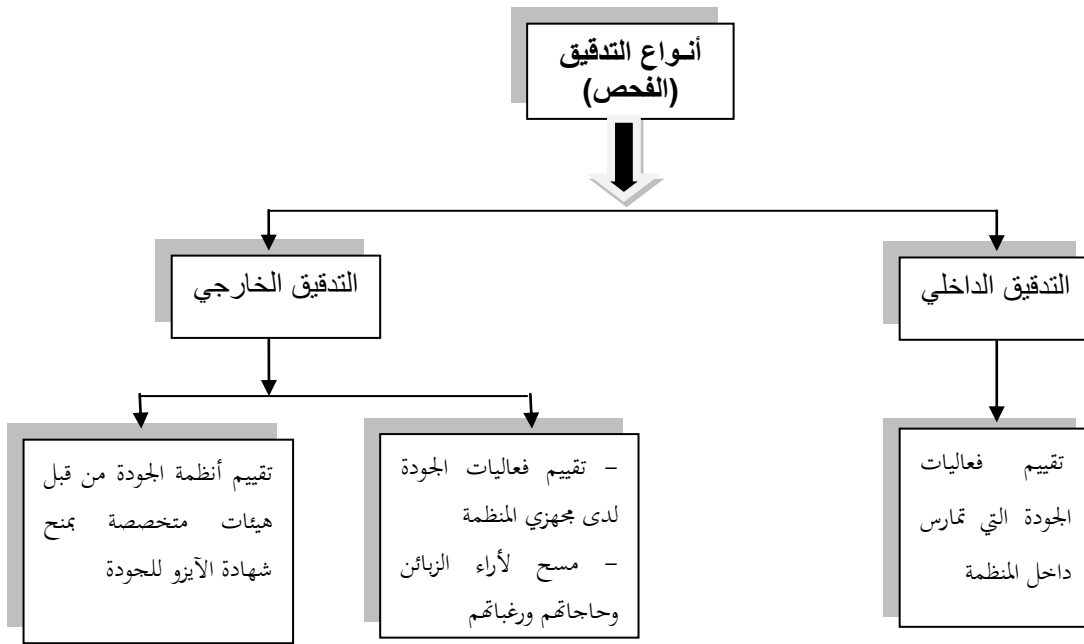
**5-1 مرحلة الفحص و التدقيق Audit** يعرف الفحص وفقاً للمعايير البريطانية الدولية " بأنه مجموعة أنشطة

تتضمن القياس، والاختبار، والمعايرة لصفة أو أكثر من صفات المنتج أو الخدمة ومقارنتها بالمتطلبات المحددة مسبقاً لتحديد درجة المطابقة.

إن عملية التدقيق لأغراض الجودة كانت مجرد ضمان بأن المنتج أو الخدمة المطابقة للمواصفات الموضوعه هي التي تنتقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى العملاء، من ثم فإن الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة التي لا تلي رغبات العملاء إليهم، وهذا لا يمنع من وقوع الخطأ، فالخطأ قد يقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده، وللفحص خصائص تشتمل على ما يلي:

- \* يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة.
- \* يمنع وصول منتجات معيبة للمستهلك.
- \* لا يمنع حدوث العيوب أو الأخطاء بل يكتشفه.
- \* يهتم بالمرحجات دون أن يمس المدخلات والعمليات التحويلية (البكري، 2002، ص:45)

الشكل التالي يبين أنواع التدقيق وفقاً للأهداف الأساسية..



الشكل رقم (09) يبين أنواع التدقيق وفقاً للهدف الأساسي (الطائي وآخرون، 2009، ص:275)

5-2 **مرحلة مراقبة الجودة: Qualité contrôle** تعد الرقابة من الوظائف الأساسية في كافة المنظمات كونها

الأداة المسؤولة عن متابعة الأعمال التي تنجز أولاً بأول لغرض التأكد من أن النتائج المتحققة متطابقة مع النتائج المقدرة، ذلك لغرض معالجة الانحراف قبل أن يستفحل أمره.

و يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق مع الموصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج. (الطائي وآخرون، 2009، ص: 103)

ولا يراد بالمراقبة على الجودة تصيد الأخطاء والتربص بالعاملين لوضعهم تحت طائلة المحاسبة والتقصير، فلقد ولى هذا المفهوم منذ زمن بعيد وحلّ محله مفهوم يرى أن هناك حاجة للمراقبة أكثر على مجريات العمل لضمان سيره على وفق المقاييس الموضوعية.

5-3 **مرحلة تأكيد الجودة:** بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة التي عرفها (فيقن بياض 1956) بأنها نظام

فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من قيام بالإنتاج، تقدير الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل. ( بدر، 2009، ص: 27)

وفقاً للمعايير البريطانية الدولية يمكن تعريف تأكيد الجودة بأنها كل العمال والأنشطة المنظمة والمخططة الضرورية لتوفير الثقة الكافية في أن المنتج أو الخدمة سوف يعني بمتطلبات الجودة، ويقوم هذا النظام على المراقبة الداخلية للجودة في المؤسسة وطريقة تقديم منتجاتها وخدماتها إلى العملاء أو المستفيدين على وفق متطلباتهم. (عطية، 2008، ص: 29)

إنّ عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، كما يمكن تحديد ملامح هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية :

- أ- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد محتوى الجودة.
- ب- مدخل الرقابة الشاملة على الجودة.
- ج- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.
- د- الجودة عند المنبع واختفاء نسبة المعيب.

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

### 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمهتمين، كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية، وإدارة الجودة الشاملة TQM تسعى في جوهرها إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد في الإنتاج، ومن ثم تقديم الخدمات. (لعويسات، 2005، ص: 09)

إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي تعزيز للأسلوب التقليدي للقيام بالعمل، بهدف ضمان البقاء والسيطرة في الأسواق التنافسية العالمية، ويتضمن تعبير إدارة الجودة الشاملة ثلاث كلمات أساسية وهي:

- أ - الشاملة (Total). وهي مأخوذة من المفهوم والتعبير الكلي وليس الجزئي .
- ب - الجودة (Quality) درجة امتياز السلعة أو الخدمات. (العمليات)
- ج - الإدارة (Management) العمل والفن أو أساليب وطرائق المناولة والمراقبة والتوجيه.

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وصفت إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض التعاريف قد ظهرت وبزغت وفرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول، ومن أهم التعاريف التي وردت هي:

تعريف "كروسبي (CROSBY)" إدارة الجودة الشاملة (TQM) أنها المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

وعرف "جوران" (Juran) إدارة الجودة الشاملة على أنها جميع الأنشطة للإدارات والأقسام المختلفة التي تديرها سياسة الجودة والتي تشمل الأهداف والمسؤوليات التي يتم تنفيذها بواسطة : التخطيط للجودة، مراقبة الجودة، توكيد الجودة والتحسين المستمر للجودة. (لظفي، 2010، ص: 54)

وعرف مفهوم TQM على أنه : مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها. (Barton & Marson , 1991)

وفي تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل ونهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً وخدمات بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم. (عقيلي، 2001، ص: 19).

كما عرف "بنهارت" (Benhardt). الجودة على أنها خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصى وقت ممكن. (Benhardt , 1991).

ويمكن إجمال بعض الخصائص المشتركة بين هذه التعاريف ومن أهمها:

- أ - أن السعي لتحقيق الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد والمصالح داخل المؤسسة.
- ب - أن الجودة الشاملة هي تغيير على جميع المستويات الثقافية والتنظيمية والإدارية والسلوكية.
- ج - الاستمرارية في عملية الرقابة والتحسين المستمر للعمليات الإدارية.
- د - الرؤية الواضحة لجميع العاملين والإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في الجودة الشاملة.

## 2 - أهداف إدارة الجودة الشاملة: تختلف أهداف الجودة الشاملة مع اختلاف طبيعة المنظمات، فكل منظمة لها

أهداف من الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيقها، أما إدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها فلها أهداف جمة تسعى المنظمات لتحقيقها ولهذا كان لزاما على المنظمات معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة الشركة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة.

ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة كالاتي:

- أ- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.

ب- أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

ج- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقاً لاحتياجات المستهلك .

د- السعي باستمرار إلى تخفيض كلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع. (قنديل، 2008، ص:27)

كما يمكن حصر أهداف الجودة الشاملة في ثلاث أهداف رئيسية وهي:

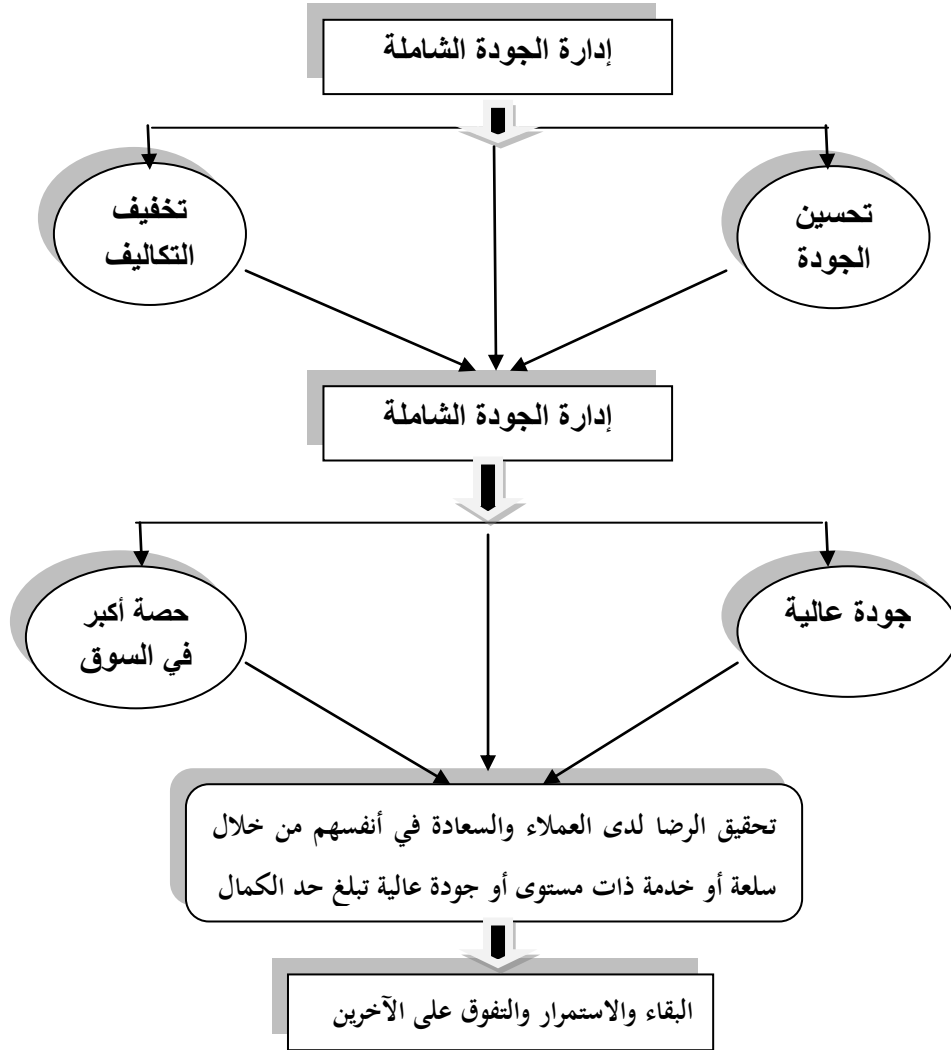
أ- **خفض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من الأول وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

ب- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فكثير من الإجراءات التي توضع من المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلباً على العميل ، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل .

ج- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات والعمليات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات. (بدر، 2009، ص:40)



والشكل التالي يوضح إستراتيجية تحقيق أهداف الجودة الشاملة كما أورده كاضم محمود:



الشكل رقم (10) يبين شكل يبين إستراتيجية تحقيق أهداف الجودة الشاملة (قنديل، 2008، ص: 28)

**3 - أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM):** يرى بعض المنظرين لإدارة الجودة الشاملة على أنها ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وأنها تعبر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام الأمثل والمبدع للأساليب العلمية (آل يجي، 1999، ص:14).

وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

**3-1 انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها:** لقد ظهر من استخدام الأسلوب إدارة النوعية الشاملة تقليص شكاوى العملاء بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.

**3-2 تقليص التكاليف النوعية:** لقد حققت العمليات النوعية لشركة (كاتر بلر) تقليص بالتكاليف من 800 مليون دولار مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات.

**3-3 زيادة الحصة السوقية:** لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة النوعية الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

**3-4 تقليص الحوادث والشكاوى:** تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة (فلوريدا) للقوة والإضاءة إلى أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة (ديمنغ) 1989 ، حيث فعالية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم من معدل 100 دقيقة 1982 إلى معدل 48 دقيقة 1988 كما ساهمت في تقليص حوادث العمل من 3 إلى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

**3-5 تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين:** لقد استخدمت شركة (فورد) في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة النوعية منذ 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام ثم 1989 ثم إلى 1500 وحدة عام 1992.... (خضير، 2016، ص:80)

**3-6 زيادة الكفاءة :** لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق وقد تم خلال 1999 تسجيل 1500 مشروع واستكمال من خلالها أكثر من 300 وقد حققت ادخاراً قدره 4 مليون دولار... (خضير، 2016، ص:80)

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية و الخدمية التي تعد ذات أهمية كبير في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي. (خضير، 2016، ص:81)

**4 - رواد إدارة الجودة الشاملة:** لقد ظهرت ثمرة الجودة الشاملة على يد علماء ورواد تبنا أفكاراً ومناهج لتحسين مستوى المنظمات ورفع مكانتها لتتصدى للتنافس الاقتصادي العالمي، وعليه برزت مجموعة من المدارس والمداخل بحسب الخلفيات العلمية والعملية للعلماء الرواد في مجال الجودة، وهي متقاربة إلى حد كبير، ومن بيني أهم هؤلاء الرواد في هذا المجال:

**1-4 إدوارد ديمينغ:** (E.Deming) هو عالم إحصائي، أستاذ بجامعة نيويورك، ومستشار أمريكي، طلبته الحكومة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة في صناعتها، ويعرف بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، له إسهامات في مجال الإحصاء الذي يعتبر تخصصه الرئيسي، ويعتبر ديمينغ صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة، وفي سنة 1951 قامت الحكومة اليابانية بإنشاء جائزة بإسمه تسمى "جائزة ديمينغ" تمنح سنوياً للشركات التي تتبنى أساليب ديمينغ للجودة الشاملة. (فيصل، 2003، ص:144)

أصر "ديمينج" على أن ما علمه لليابانيين بداية عام 1950، كان نظاماً جديداً تماماً للإدارة يقوم على التحليل الإحصائي، ولو بشكل جزئي على أقل تقدير، وقد كانت الفكرة أنه لا يمكن اعتبار كل عملية كاملة في حد ذاتها، بل يجب أن ننظر إلى النظام ككل، كما أن النظام يجب أن يشمل ليس فقط العمليات الخاصة بالمؤسسة بل أيضاً الموردين و العملاء المتعاملين معها.

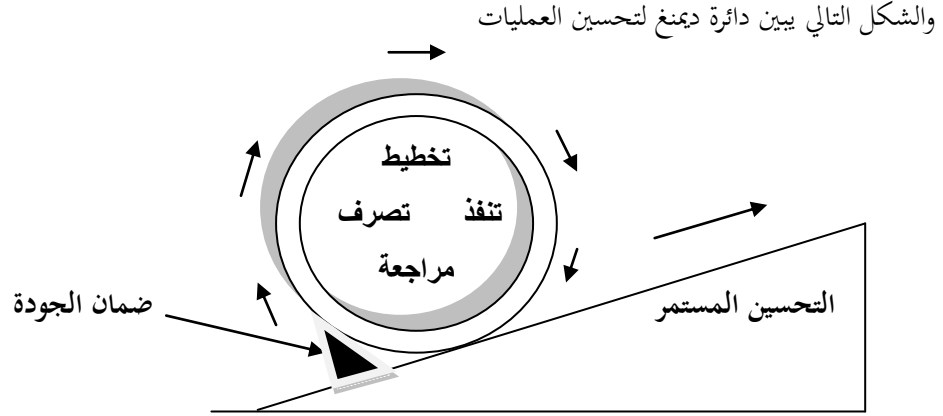
تركزت أفكار العالم "ديمنغ" في محاور خمسة كانت على النحو التالي:

- المحور الأول: التركيز على نقاط الجودة الشاملة المتمثلة في أربعة عشرة نقطة.
- المحور الثاني: الأمراض القاتلة السبعة (ال فشل في توفير مصادر الدعم، التركيز على الأرباح القصيرة، تقييم الأفراد على تقارير سنوية، تنقل المدراء المستمر بين الإدارات، استخدام المعلومات لتحسين، تكاليف العناية الصحية، الأعباء القانونية)
- المحور الثالث: المعوقات الستة عشر.
- المحور الرابع: المناخ الجديد.
- المحور الخامس: نظام المعرفة العميقة. (فيصل، 2003، ص: 146)

طور "ديمنغ" الأربع عشرة نقطة لإدارة الجودة الشاملة، كما أوضح ذلك في كتابه الشهير "الخروج من المأزق" ( Out of The crises )، وهذه مبدأ الأربعة عشر تتعلق بتحسين الجودة الشاملة والتي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي:

- 1- تحديد الهدف من تحسين الإنتاج.
- 2- التكيف مع الفلسفة الجديدة.
- 3- تقليل الاعتماد على الفحص.
- 4- استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة.
- 5- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر.
- 6- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات.
- 7- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
- 8- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة .
- 9- إبعاد الخوف.
- 10- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات
- 11- تقليل الشعارات.
- 12- اعتماد فرق عمل.
- 13- إزالة العوائق في الاتصالات.
- 14- إقامة البرامج التطورية. (قنديل، 2008، ص: 33)

كما تعتبر دائرة "ديمنج" لتحسين العمليات بمثابة الخطوات التي ينبغي أن تمر بها دورة العمل في المشاريع و عمليات فرق التحسين المستمر للجودة، وتسمى أيضاً دائرة شيوهارت نسبة إلى أول من أشار إليها وهو معلم ديمنج وأستاذه ونسبت إلى "ديمنج" لكثرة استعماله لها.



الشكل رقم (11) يبين عجلة ديمنج لتحسين العمليات التنظيمية (Christina,2013,p:39)

**2-4 جوزيف جوران (Joseph Juran)** يعد "جوران" من الرواد الأوائل الذين تبنا مفهوم الجودة، من مواليد البلقان عاش في أمريكا، أسس معهد الجودة العالمي (معهد جوران للجودة)، وقد نشر في الخمسينيات كتابه المشهور في الرقابة على الجودة الذي يعتبر مرجعاً عالمياً في هذا المجال ويؤكد جوران على أهمية التطوير تبني وتطبيق أساليب الجودة الشاملة في كل إدارة و في كل قسم على حدا ويحذر من القفز إلى حلول المشكلات بدون البحث الدقيق عن الأسباب الداخلية، كما يؤكد على ضرورة وأهمية إرضاء المستفيد من الخدمة. (عالم، 1416، ص: 13).

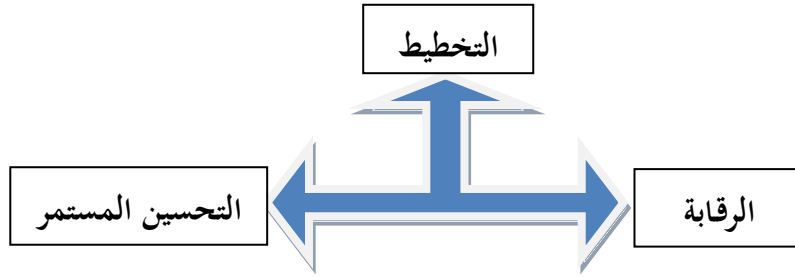
"جوران" هو صاحب المقولة المشهورة : الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن تكون مخططة وقد أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان ، حيث تم استدعاؤه عام 1954 من قبل نقابة العمال والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة، كما أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة . كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ، ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها، واختيار الحل الأفضل، (جودة، 2004، ص: 51)

ولقد تمكن "جوران" من تصميم طريقة أو أسلوب يمكن من خلاله جعل المستهلك أو المستفيد عاملاً أساساً من عوامل العمليات التنظيمية التي ترتبط بإنتاج والخدمات، وقد أطلق على ذلك الأسلوب (ثلاثية عمليات الإدارة لجوران).

وتتضمن تلك الثلاثية، كما جاء في كتابه المعروف (The Quality Control Hand Book):

- التخطيط للجودة الشاملة: Quality Planning
- الرقابة على الجودة. Quality Control
- تحسين الجودة. Quality Improvement (فيصل، 2003، ص: 152)

وشكل التالي يوضح أبعاد ثلاثية جوران:



الشكل رقم (12) بين أبعاد ثلاثية جوران (السمرائي، 2007، ص: 96)

ومن هذه الثلاثية استلهم الباحث أبعاد الجودة الشاملة لتكون ضمن متغيرات الدراسة، وقد مرَّ معنا شرحها في مبادئ الجودة.

**3-4 فليب كروسبي:** ( Philip Crosby ) يُعد "كروسبي" من أشهر الرواد في مجال وأساليب التطوير، توفي عام 2001 حيث ركز في إدارة الجودة الشاملة في التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء. فهو أول من نادى بفكرة العيوب الصفيرية (ZeroDefects) والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب، وأكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالٍ فيها. كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو (العيوب الصفيرية) أي عدم وجود أي أخطاء.

كما اشتهر (كروسبي) بكتابه الشهير (مجانبة الجودة) عام 1979 وترجم إلى العديد من اللغات، وفيه يبين أداء الأعمال بإتقان من المرة الأولى لا يكلف شيئاً بل الذي يكلف عدم العمل بدون إتقان لأنه يكلف المنظمة فيما بعد مصاريف الصيانة وإعادة الإنتاج والسمعة. وقد قسم "كروسبي" التكاليف في كتابه إلى فئتين: التكاليف المقبولة، وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب (جودة، 2004، ص:33)

واشتهر "كروسبي" بأربعة مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ - يتفق تعريف الجودة بما يلي حاجات العميل.
- ب - تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- ج- معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية (ZeroDefects)، أي إتقان العمل من أول مرة
- د- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

يتكون منهج "كروسبي" في الجودة أيضاً من أربعة عشر مبدأ وهي:

- 1- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة الشاملة.
- 2- تكوين فريق لتحسين الجودة الشاملة.
- 3- استخدام القياس كأداة موضوعية.
- 4- تحديد تكلفة الجودة الشاملة.
- 5- زيادة الوعي بأهمية الجودة الشاملة.
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 7- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
- 8- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- 9- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
- 10- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم .
- 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال. (بن سعيد، 1997، ص: 143)

- 12- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقوم بمجهود غير عادي في تطوير وتحسين الجودة الشاملة.
- 13- تكوين مجالس للجودة الشاملة ، يكون من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق وتطوير الجودة.
- 14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة. (بن سعيد، 1997، ص: 143)

**4-4 أرماند فيغنباوم (Armand Feigenbaum)** يُعد "فيغنباوم" أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (TQC) في كتابه الخصب الرقابة على الجودة، الطبعة الأولى 1950 وهو طالب دكتوراه في معهد (Massachusetts) للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها ولحين تحقيقها وإدراكها وهي :

- 1- ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع.
- 2- من عام 1900 إلى 1918 مرحلة مسؤولية رئيس العمال على الجودة.
- 3- من عام 1919 إلى 1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.
- 4- من عام 1938 إلى 1960 مرحلة على الجودة إحصائياً.
- 5- من عام 1961 إلى يومنا هذا بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة ، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالنتائج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون (العزاوي، 2005، ص: 28)

**5-4 كارو اشيكوا (Kaoru Ishikawa)** يُعتبر العالم الياباني " كارو إيشيكوا" المولود عام 1915 الأب الحقيقي للجودة وهو صاحب حلقات الجودة، حيث قام بوضع هذه الإستراتيجية من أجل التعرف على المشاكل وأفضل الطرق لحلها، وهو صاحب إستراتيجية مخطط عظمة السمكة (ايشكوا) أو كما يسمى مخطط السبب والتأثير، و سبب تسميته هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية وكل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة.



لقد تركز عمل "ايشيكاوا" على ما قام به كل من فيغنهاوم، وديمينغ، وجوران، إذ استطاع أن يتوصل إلى خلق مفهوم يُعرف بحلقات الجودة (Qualité Cercles) والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير (Cause affect) ويعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في المنظمة ككل بشكل الذي أدى إلى انخفاض نسبة المفتشين، ولقد رأى أن مساهمة العامل تعد مبدأً أساسياً للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة، فقد كان يعتقد بأنها وسيلة مهمة لتحقيق ذلك. (العزاوي، 2005، ص:32)

وتعد أداة عظمة السمكة أداة رائعة لتحليل المشكلات بمشاركة المسؤولين عن هذه المشكلة أو المسؤولين عن العناصر الرئيسية التي قد تكون سبباً في هذه المشكلة، سواء كانت هذه المشكلة شخصية أو على مستوى مشكلات الشركات والمنظمات، صغيرة كانت المشكلة أم كبيرة.

وسياًتي معنا توضيح شكل مخطط عظم السمكة "FiSh Bone" في مبحث العاشر أدوات تطبيق الجودة الشاملة.

**4-6 تشارلز هاندي (Charelze Handy)** وُلد "تشارلز هاندي" في إيرلندا عام 1932 وتخرج من جامعة أوكسفورد وعمل في شركة "شل" في ماليزيا ثم عاد إلى بريطانيا وعمل خبيراً اقتصادياً، ابتكراً نموذجاً لتحسين الجودة الشاملة وتطويرها يشتمل على الجوانب الأساسية التالية:

- 1- التأكيد على أن هدف أية منظمة يجب أن يكون إرضاء عملائها.
- 2- على منظمة الأعمال تحقيق مستوى عالي من الجودة وأن عملية تحسينها مستمرة لا تقف عند حد معين.
- 3- التأكيد على مدى أهمية كفاءة وفاعلية عملية الاتصال داخل المنظمة.
- 4- وضع هاندي إطاراً عاماً لإدارة الجودة تضمن جوانب أساسية يجب توفيرها من أجل تطبيق التغيير الجديد وهذه الجوانب هي:

أ - إحداث ثورة تكنولوجية داخل المنظمة.

ب - السعي إلى تطبيق فعاليات الجودة وهي العمل الصحيح من أول مرة وكل مرة وإزالة كل مظاهر الإسراف في الإنتاج.

ج - إلغاء كافة الطرق وإجراءات العمل القديمة واستبدالها بطرق جديدة وحديثة. (علاء، 2010، ص:164)

**7-4 جابلونسكي** (Josephe Jablonski) وُلد عام 1927 في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل جوزيف على شهادة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية من جامعة نيو مكسيكو في الولايات المتحدة الأمريكية، هو صاحب شريط الكاسيت المسمى "تحقيق الجودة الخدمية الشاملة" التي نشرها المعهد الدولي للبحوث في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية. وله كتاب بعنوان "إدارة الجودة الشاملة".

حدد جوزيف "جابلونسكي" خمس خطوات ضرورية لتطبيق النجاح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المرحلة هي:

- المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد Preparing
- المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط Planning
- المرحلة الثانية : مرحلة التقدير والتقييم Assessment
- المرحلة الثالثة : مرحلة التطبيق implémentation
- المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات Diversification

#### 5 - المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة : تشمل إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ رئيسية هي :

**1-5 التركيز على العميل** : إنّ نجاح أي منظمة مرهون بالاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجين، يقول الدكتور عبد الرحمان توفيق "طالما أننا نتحرك نحو إدارة الجودة الشاملة، فإننا نعتز بوجود العديد من العملاء الذين قد نكون تجاهلناهم في الماضي، ويشمل ذلك العميل خارج المنظمة والذي يقدم لنا أوامر الشراء للتعامل مع منظمنا، ونشير إلى العميل بحرف C الكبير، وبالإضافة إلى ذلك فهناك حرف C الصغير وهو يشير إلى العملاء داخل المنظمة، وهما نتعامل معهما بشكل يومي في كل أقسام المنظمة، فنحن مرتبطون إلى حد بعيد بعملاء حرف C الكبير، ولكن تأييدنا وحماسنا غالبا ما يضعف عند التعامل مع عملاء المنظمة حرف C الصغير، وكلما تقدمنا نحو إدارة الجودة الشاملة فلا بد من التحول نحو الاهتمام بكل العملاء في الداخل حرف C الصغير وفي الخارج حرف C الكبير. (توفيق، 2011، ص:42)

#### 2-5 التركيز على العمليات : يرجع تأخر كثير من المنظمات في كسب العملاء وبالتالي تقلص الجودة الشاملة فيها إلى

الأخطاء الحاصلة في العمليات الإدارية، فعندما يحصل العميل على منتجات أو خدمات لا تلي حاجاته وتوقعاته فإنه عادة ما

يتجه إلى المنافس، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة فإننا نستخدم هذه النتائج الناقصة، أو التوقعات غير المثبتة كأعراض أو كمؤشرات على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات. (توفيق، 2011، ص:42)

### 5-3 الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص : "إن إعطاء الاهتمام للعمليات والنتائج معاً، كما هو موضح في مبدأ

التركيز على العمليات يجعل من الممكن تطبيق هذا المبدأ بسرعة (الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص). فقبل إدارة الجودة الشاملة اعتقد المديرون بأنهم يستطيعون فحص الجودة داخلياً، وعند حدوث خطأ في إنتاج بعض المنتجات أو الخدمات فإنهم يكتفون من عملية الفحص بزيادة عد الفاحصين، وهذا عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشاملة، إننا نطبق هذا المدخل الهيكلي لحل المشاكل، ونخصص الاستثمار الضروري لفهم العملية ومصادر اختلاف العملية، وعندئذ نقوم بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل سلعة أو خدمة تليي الجودة المقبولة والمتنبأ بها، إن المبدأ الثالث يوجه اهتمامنا نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلاً من اكتشاف العيوب والأخطاء بعد إنفاق الموارد". (توفيق، 2011، ص:43)

### 5-4 حشد خبرات القوى العاملة: "يفترض المناخ الإداري التقليدي أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقل لهم، ولا

يريدون شيئاً أكثر من الحصول على المال، لقد غيرت إدارة الجودة الشاملة هذه الطريقة في التفكير إلى مدى بعيد.

أولاً: إننا نعتزف أننا يمكننا مكافأة الأفراد على جهودهم بطرق عديدة وتعد المكافأة المالية واحدة من هذه الطرق، وقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يعملون ويستمررون مع المنظمة ما لأسباب عديدة، ويعد الأجر أو الراتب أحد هذه الأسباب، إذ الأفراد يرغبون في الإحساس بالتقدير، وقد أوجدت إدارة الجودة الشاملة طرقاً جديدة ومبتكرة للاعتراف بجهود الأفراد.

ثانياً: إن القوى العاملة في منظماتك تمثل ثروة هائلة من المعرفة، والفرص لتحسين طريقة أداء العمل، وزيادة الأرباح، وتخفيض التكاليف وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح، إن التحرك نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب تعبئة كل خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة جداً لتحقيق المنفعة المشتركة لجميع المشاركين". (توفيق، 2011، ص:44)

### 5-5 اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: "تعتمد المنظمة التي لا تتبع منهج الجودة على توجيه الاتهامات، كما يوجه

إليها اللوم على تغييرها للمسؤولين عن المشروعات غير الناجحة، أما المنظمات التي تعتمد على منهج الجودة الشاملة فنجد أنها تطبق مدخلاً هيكلياً لحل المشاكل "كفرص للتحسين" ويعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين في العملية ومنهم المديرون التنفيذيون والإدارة والقوى العاملة والعلماء، والاعتراف أيضاً بأنهم يستطيعون المشاركة في التوصل إلى حلول ثنائية مفيدة وهذا يعني فهم العملية التي تؤديها، والعملية التي يؤديها من حولك، وفهم السبب في مشاكلك وجمع المعلومات والبيانات التي ستبنى عليها قراراتك لتحسين تلك العملية، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة إلى حد بعيد على بناء فريق ممتاز، وعل الاتصال الفعال، وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول منهم على أقصى ما يستطيعون تقديمه" (توفيق، 2011، ص:45)

### 5-6 إرجاع الأثر: (التغذية الراجعة) "يسمح هذا المبدأ للمبادئ الخمسة السابقة بأن تنجح وتزدهر، ويعد الاتصال

أساساً بالنسبة لهذا المبدأ، وبالنسبة للمهندس لا يُتصور أن يصمم آلة معينة بدون إرجاع أثر لعملها، وعموماً نجد أن إرجاع الأثر- في مجال التصنيع يمكن أن يأخذ شكل رسم بياني قد يشير إلى أن الآلة يمكن تغييرها، وذلك لمنع إنتاج منتجات معيبة أكثر من المسموح به. وفي المجال الإداري نجد أن إرجاع الأثر يمكن أن يأخذ شكل جلسة مع أحد المشرفين تلي تقييمه لأحد العاملين لمراجعة تقييمه السنوي، وربما يكون إرجاع الأثر من هذا النوع- شخص لشخص- هو الأكثر أهمية. ويشير المؤلف إلى أنه استخدم في إرجاع الأثر أسلوباً يسمى بـ "ثلاثة في واحد 1x3" وفي هذا الأسلوب يقدم للعامل ثلاثة أقسام من التشجيع، وهي: التعزيز الإيجابي، والتأييد والتلميح بمؤشر واحد للنمو". (توفيق، 2011، ص:45)

### 6- مستويات تطبيق الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى كثير من الوعي بمستويات الجودة لا

سيما في عصر التغييرات الحاصلة في مجال الشغل، هذه المستويات التي بدورها تمكن من التطبيق الأمثل والسليم لإدارة الجودة الشاملة.

ويقسم كل من عالمين (Chin et Al) مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تحدد الجودة عبر الزمن المخصص لها، وهي :

**1-6 المستوى الأول: (غير المدرك)** ففي بداية الأمر تكون الإدارة الوصية غير مدركة لمبادئ الجودة الشاملة، ويظهر هذا واضحاً في قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الصحيحة ، ولا بد من الإشارة بان بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصله على شهادة الإيزو 9000.

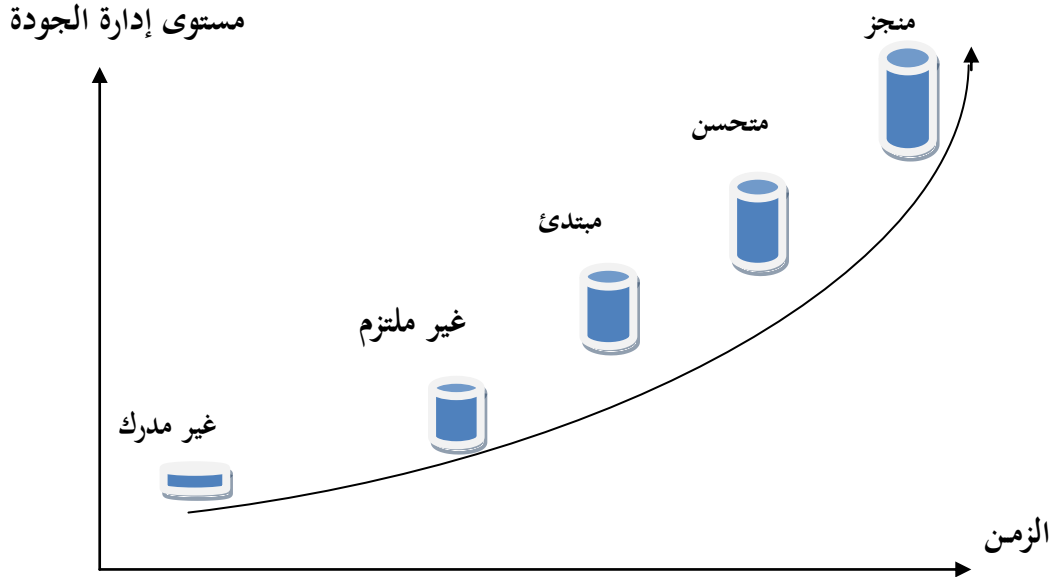
**2-6 المستوى الثاني: ( غير ملتزم)** إن هذا المستوى يختلف عن الأول بحيث تكون المنظمة متقدمة في تطبيق مبادئ الجودة، لكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة، وهذا مما يؤثر حتما على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وسيبرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

**3-6 المستوى الثالث: (المبتدئ)** في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر، وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

**4-6 المستوى الرابع: (المتحسن)** في هذا المستوى تظهر على المنظمة تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد من تعميم فلسفة الجودة داخل المنظمة، هذا ما يجعلها جد حساسة للصعوبات والعراقيل غير المتوقعة. (مزغيش، 2012، ص:72)

**5-6 المستوى الخامس: (المنجز)** تكون غالب المنظمات في هذا المستوى قد نضجت بما مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها، سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام. (مزغيش، 2012، ص:73)

والشكل التالي يوضح مستويات إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن:



الشكل رقم(13) يبين منحني مستويات الجودة مع الزمن(loan,2006,p:17)

7- ممارسات إدارة الجودة الشاملة : (TQM) يرى "جوران" أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة ممارسات تتمثل في التخطيط والرقابة والتحسين المستمر.

### 7-1 التخطيط للجودة الشاملة (Qualité Planning):

يعرف التخطيط بأنه النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل وأحسن أداء وأقل جهد ووقت ممكن. والتخطيط عملية إبداعية تعتمد على التفكير المنطقي والتنبؤ بالسوق واحتياجات العملاء والمستهلكين وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في جعل الإدارة قادرة على التحكم في الأعمال والسلوكيات التي تتم في المنشأة وخلق بيئة مناسبة للعمل. (علاء،2010،ص:31)

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة أو ما يسمى مهندسة الجودة " عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف، مع وضع مؤشرات ومقاييس مستويات الأداء.

**7-1-1 مراحل التخطيط:** ويطلق على هذه المرحلة (هندسة الجودة) وتمثل مراحل وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة

الجودة الشاملة في:

أ- **تهيئة المرحلة:** حيث تقوم الإدارة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الإستراتيجية.

ب- **تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية** وتوضيحها لجميع الأفراد بهدف الحصول على الدعم المعنوي والمادي الجماعي الذي يعتبر أساس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة.

ج- **تحليل بيئة العمل الداخلية:** لتحديد نقاط لقوة من أجل استثمارها ونقاط الضعف لمعالجتها.

د- **تحليل البيئة التنافسية:** إذ يجب تحليل مختلف عواملها والتنوّج باتجاهاتها المستقبلية وتحديد مجالات الفرص الحالية والمستقبلية لاستثمارها، كذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها.

هـ- **اختيار أحد استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية.** أما "جوران" فقد قدم في عام 1986 فكرة المراحل بثلاثيته المعروفة وأطلق عليها (trilogie Qualité) وكان على رأسها التخطيط للجودة.

وأبرز "جوران" أن التخطيط يتم من خلال بناء برنامج لمستوى الجودة، يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، وأن الهدف من التخطيط هو المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات التي تسهل على المنظمة معرفة توقعات المستهلك.

**7-1-2 خطوات التخطيط للجودة :** ويتم التخطيط على وفق خطوات محددة وهي:

أ - تحديد المستهلك أو العميل.

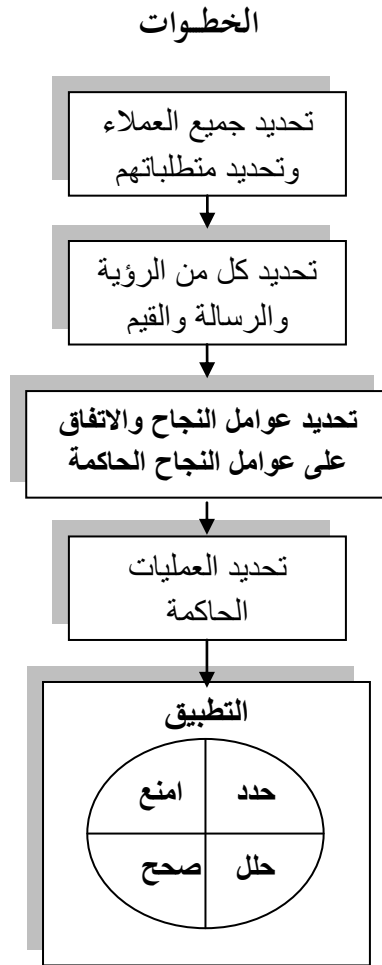
ب - ما احتياجات العملاء وتوقعاتهم؟

ج - تطوير المنتج والخدمة بمستوى احتياجات العميل وتوقعاته.

د - تطوير أنظمة تتيح للمنظمة إضافة المهارات المطلوبة لتوفير الجودة.

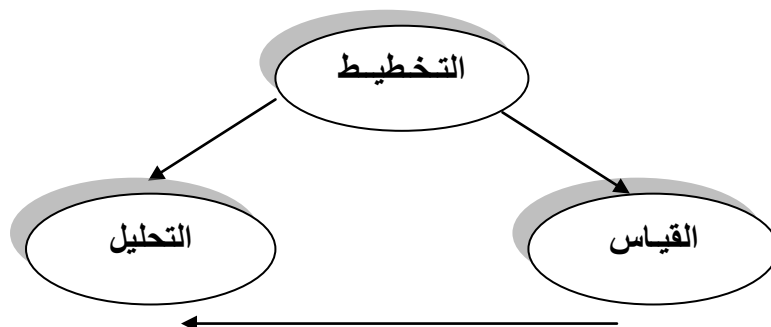
هـ - شمول مختلف المستويات التشغيلية بخطة تحقيق الجودة , ووضعها موضع التنفيذ. (السمرائي، 2007، ص:95)

وهذا الشكل يبين أنموذج لخطوات التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:



الشكل رقم (14) يبين خطوات التخطيط للجودة الشاملة (توفيق، 2011، ص: 202)

وللتخطيط عنصرين متصلين يحققان معه التغذية الراجع وهما القياس والتحليل.



الشكل رقم (15) يبين التغذية الراجعة للتخطيط والقياس والتحليل (لعويسات، 2005، ص: 16)



لقد حث الإسلام على التخطيط، ورغم ذلك نرى أن كثيراً من المؤسسات والشركات لا تسعى إلى تخطيط مستقبلها، بل حتى إن التخطيط الوطني في أغلب الدول الإسلامية في حدود ضيقة (دهمان، 2010، ص: 157)

**7-1-2 أهمية التخطيط للجودة:** التخطيط للجودة يكون لتحديد عملاء المؤسسة واحتياجاتهم، وهذه المعلومات تستخدم فيما بعد لابتكار عمليات تصنع منتجات أو خدمات تلي احتياجات العميل على النحو الأكمل (ماكريث، وبايتس، 2015، ص: 196).

تبرز أهمية التخطيط للجودة في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

والتخطيط لأهميته ينطوي على الكثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ - يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- ب - يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الأهداف.
- ج - يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعامل والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- د - يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- هـ - يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تمهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- و - يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- ز - يساعد التخطيط على تنمية المهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج. (عبد

الفتاح، 2012، ص: 39)

**7-1-3 عوائق التخطيط:** يعترض عملية التخطيط وما يتطلبه من تحديد للأهداف عدة عوامل أهمها:

**أ - اختيار أهداف غير مناسبة أو غير واقعية:** قد يلجأ بعض المديرين إلى اختيار أهداف غير واقعية دون النظر للإمكانات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك هناك أهداف يمكن تحديدها بشكل دقيق وقابل للقياس كما هو الأمر في النتائج المالية والأرباح المستهدفة.

**ب - اختيار نظم تحفيز غير مناسبة:** قد يتم التركيز على أهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى، إذ يتم مكافأة السلوك الإداري قصير النظر على حساب السلوك الإداري بعيد النظر، الأمر الذي لا يشجع على التخطيط الذي لا تظهر آثاره إلا في المدى الطويل. (القيروني، 2009، ص:185)

**ج - التغيرات البيئية المتسارعة:** يهدف التخطيط للتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المستقبلية، ويؤثر على نوعية وكفاءة عملية التخطيط مدى حدة وتسارع التغيرات في مجالات التكنولوجيا والتسويقية، وزيادة عدد المنافسين.

**د - عدم رغبة بعض المديرين ومقامتهم لعملية التخطيط:** يوفر التخطيط وتحديد الأهداف أساساً للرقابة على ما يتحقق من هذه الأهداف، مما يضع مسؤولية كبيرة على المديرين المعنيين، ولذلك يقاوم بعض المديرين عملية التخطيط لأن عدم وجود الخطط يجنبهم المساءلة عن تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

**هـ - عدم توفر الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط:** يتطلب التخطيط وجود موارد مالية تكفي للقيام بالدراسات وجمع المعلومات وقد تحوّل قلة الموارد دون مثل هذا الجهد، كما أن عدم توفر الموارد البشرية الكفؤة قد يكون عائقاً آخر يحول دون القيام بالتخطيط (القيروني، 2009، ص:186).

**7-2 الرقابة على الجودة (Qualité Control):**

**7-2-1 مفهوم الرقابة:** الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات

الإدارية بغرض التثبيت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له، وتعتبر مراقبة الجودة تقييم الأداء مقارنة بالتوقعات وتحديد الفجوات والعمل على معالجة أي قصور (ماكريث، وبايتس، 2015، ص:196).

كما يمكن تعريف الرقابة على بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعه للمنتج، ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الجودة وهي:

**1- ضرورة توفير خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات ومن هذه الإجراءات:**

أ - إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجرائها للوحدات المراد التأكد من جودتها.

ب - إجراء فحص للنظام بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.

ج - إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

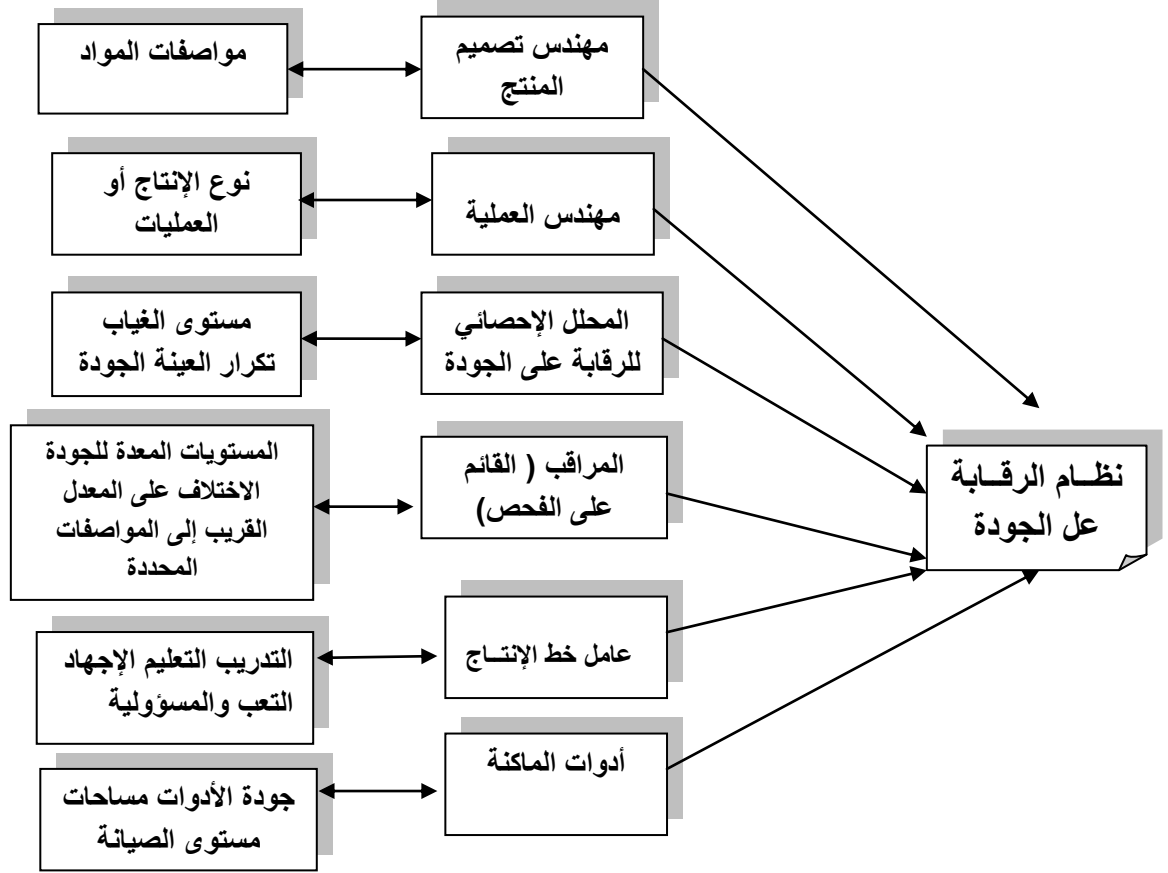
**2 - هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع، لأن الإنتاج بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وليس جزءا من نظام الرقابة على الجودة.**

**3 - ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة ويقصد بالمواصفات بأنها مجموعة الخصائص الأساسية للمنتج وقد يكون ذلك سهلاً للمنتجات إلا أنه يصعب وضع مواصفات موضوعية بالنسبة لأعمال الخدمات مثل أداء الطبيب أو أداء المحامي.**

**4 - وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني عدم وصول وحدات معينة من السلعة إلى المستهلك، لأن الرقابة قد تعتمد على العينات ، كما أن نظام الرقابة لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائما وإنما تخفيض العيوب والأخطاء إلى اقل حد ممكن.**

**5 - تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات ، والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل . (الطائي وآخرون، 2009، ص:104)**

والشكل التالي يوضح العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة.



الشكل رقم (16) يبين العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة (الطائي وآخرون، 2009، ص: 104)

ولا تكتمل العملية الإدارية إلا بممارسة وظيفة الرقابة للتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

(صفوان وعائض، 2012، ص: 37).

### 7-2-2 مبادئ مراقبة الجودة : للرقابة مبادئ أساسية لا يمكن الحياد عنها ومن أهم هذه المبادئ :

- أ - يجب أن تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط والظروف غير المتوقعة.
- ب - يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح والسهولة والاستيعاب من جانب القائمين عليه.
- ج - يجب أن يشمل النظام الرقابي على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد على الانحرافات فور وقوعها.
- د - يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس والمعايير الموضوعية الكمية بقدر الإمكان.
- هـ - يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على الوفورات التي يحققها. (الصيرفي، 2009، ص: 101)

### 7-2-3 أهداف النظام الرقابي: ستهدف النظام الرقابي تحقيق التوازن الحركي للمنظمة في كل من الأجل القصير والأجل

الطويل، وذلك من خلال مكونين أساسيين:

#### أ - مكون الضبط: ويعني ضبط التنفيذ في الأجل القصير بين التدفق المادي ودفق المعلومات وذلك من خلال العناصر

التالية: (- القياس - المقارنة - التصحيح)

#### ب - مكون التكيف: ويعني إحداث نوعاً من الملائمة بين التدفق المادي مع التدفق المعلومات إلى المنظمة من التغيرات

البيئية وذلك من خلال العناصر التالية:

- تميز المتغيرات التكنولوجية الاقتصادية والبيئية والدولية.

- اتخاذ قرار خاص بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات.

- تعديل سياسات واستراتيجيات المنظمة حتى تتلاءم مع هذه التغيرات. (الصيرفي، 2009، ص:102).

### 7-3 التحسن المستمر ( Amélioration Continu ):

#### 7-3-1 مفهوم التحسين المستمر : يعتبر التحسين المستمر للعمليات هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث

يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمنشأة عبر فرق تحسين المستمر من خلال منهجية تطبيقية محددة، وتبين

الدراسات العلمية أن أي فشل وإخفاق في تحقيق النتائج المطلوبة للأعمال يعود سببه بنسبة 80% على الأقل إلى العمليات

والنظم المطلوبة و20% بسبب أخطاء الأشخاص، لذلك ولتجاوز أي إخفاق وإصلاح أي عيب أو خلل إصلاحاً جذرياً ينبغي

تحسين جودة العمليات التي أدت إلى هذا الإخفاق برفع فعاليتها وكفاءتها في تحقيق النتائج المرغوبة.

عرّف (العكيلي، 2010) التحسين المستمر على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لانجاز الأشياء وأن

الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية

جديدة. (وليد، 2015، ص:427)

وعرفة (Atkinson,2001) وآخرون بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ والتي

تتضمن البحث المركز على الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة متطلبات الزبائن.(علاء،2014،ص:283)

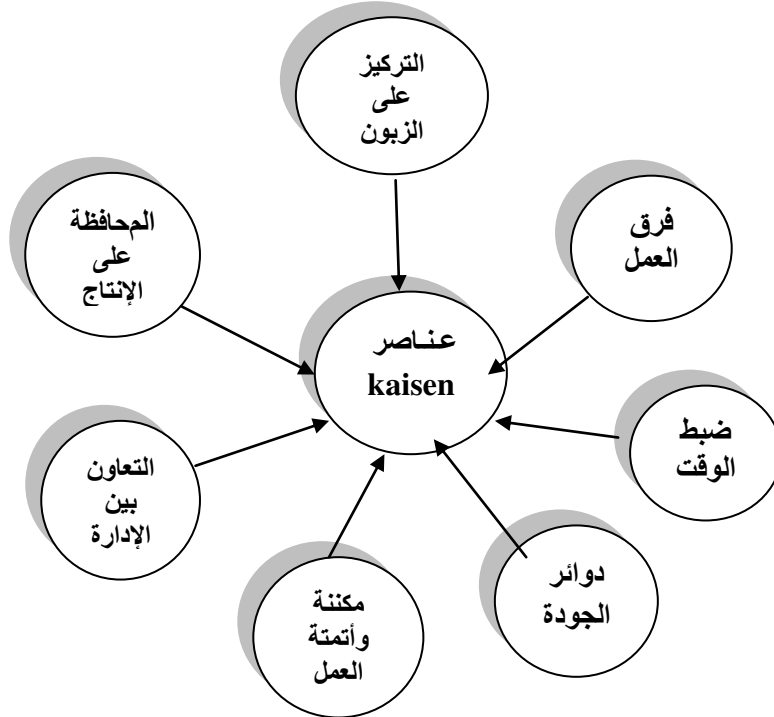
والتحسين المستمر حسب "جيمس وبايتس" ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطويرها، فالخطوة الأولى هي تحديد عمال الإنتاج الرئيسيين وتزويدهم بالموارد والتدريب والتحفيز اللازمين لجعلهم أشخاصاً فعالين وناجحين(ماكريث، وبايتس،2015،ص:196).

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المرتبطة إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي،لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة،وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.(سملاي،2003،ص:178)

**7-3-2 متطلبات التحسين المستمر :** هناك مجموعة من المتطلبات التي تستعين بها إدارة الجودة الشاملة من أجل نجاح

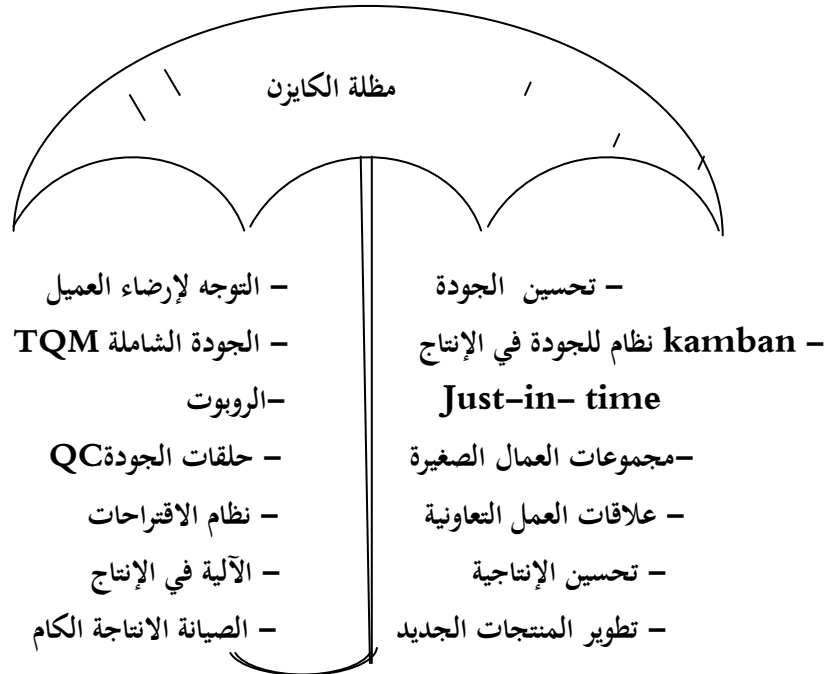
المنظمات منها: أن الأساس في هذه التقنية هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي، وأن لهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم.

والتي لها طابع شمولي كما مبين في الشكل أدناه:



الشكل رقم (17) يوضح مراحل التحسين المستمر الجيد (السمراي، 2007، ص: 229)

ويعبر "ماساكي إمامي" العلم الياباني صاحب فكرة الكايزن (Kaisen) الكايزن عن فكرته في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيراً من عناصر وأساليب التحسين المستمر. و"الكايزن" كلمة يابانية تعني التحسين والتطوير المستمر



الشكل رقم (18) يبين مظلة "الكايزن" (Kaisen) (السلمي، ص: 82)

### 7-3-3 عناصر وخطوات تطبيق تقنية التحسين المستمر: إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات

تدريجياً نحو الأحسن وبشكل متواصل، وذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة تتلخص فيما يرمز

له بـ (5S) وتعني خمسة كلمات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) ويمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:

أ - **التصفية: S1 (Seriri)** وهو العنصر الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية وذلك عن طريق عملية

تدعى البطاقة الحمراء وهي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفي المسائلة في موقع العمل.

ب - **التنظيم: S2 (Seition)** ويركز على كفاءة العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق إتباع إستراتيجية

مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل ومن فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع.

ج - **التنظيف: S3 (Seiso)** وتعني الفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل، ومن فوائده تجنب أعطال المكائن.

د - **التقييم: S4 (Seiketsu)** ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات.

هـ - **التدريب والانضباط: S5 (Shiutsuke)** ويعتبر هذا العنصر من أصعب وأهم العناصر في التحقيق لأنه مرتبط

بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزءاً من سلوكها.

ومن الملاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط ومتكامل وتهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن

وبشكل مستمر وزيادة كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة. (علاء، 2014، ص: 284)

### 7-3-4 خطوات التحسين المستمر: لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية:

أ - **التخطيط:** الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية

لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات.

ب - **التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه .

ج - **التقييم:** في هذه المرحلة نقوم بتقييم النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

د - **التحسين:** بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة و نعود

إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة. (وليد، 2015، ص: 428)



**7-3-5 الكايزن (Kaisen)** تعتبر منهجية الكايزن من أعمدة التحسين المستمر فهي فلسفة ابتكرها تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على العملية والتحليل. وفي ميدان الأعمال أو الصناعات. في العادة تشير كلمة (كايزن) إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري. وتحسين النشاطات الموحدة وطرق العمل، تعمل الكايزن على الحول دون وجود نفايات.

وهي تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي «Kai» وتعني التغيير ، و زن «zen» وتعني للأفضل.

وتترجم إجمالاً إلى (Continual Improvement) أي التحسين المستمر، وقد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام 1984 على يد الخبير الياباني "ماساكي إمامي" ، حيث وضع فيه، كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، و كل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوى على أي هدر سواء كان الهدر مادي أو معنوي أو فكري أو غيره من الأمور الضئيلة التي لانلقى لها بالاً والتقليل من هذا الهدر مهما كان نوعه ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل هو المستفيد في النهاية من نتائجها. ( توفيق، 2010، ص: 41)

**8- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** إنّ تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمات، ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

**8-1 القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع

إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

كما أن إتباع منهج الدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مكاشفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء متمثلة بتحقيق أعلى الأرباح أو أفضل عائد إلى الاستثمار أو رضا الزبون.... الخ يُعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (العزاوي، 2005، ص: 42)

لذا فإن القيادة، ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجازا لهداف.

**8-2 الالتزام:** أن الالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

كما وان التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهما لذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العملية والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

**8-3 فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول " انك مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فأن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشامل، كما أن فشلها كمن لو كنت عاطل عن العمل فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممه بعضها لبعضها الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بحاسبة أنفسهم. (العزاوي، 2005، ص: 42)

**8-4 التصميم الفعال:** تعد السلعة محمل النشاط الذي يعكس المكانية الفعلية للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في السوق سواء المحلية أم الدولية.

لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفؤين سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

**5-8 التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في السوق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لأن اتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها، بعد ما الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات. (الغزوي، 2005، ص: 43)

### 9- العلاقة بين نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

قبل أن نتطرق إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام مواصفات "الإيزو 9000"، علينا أن ندرك مهية مصطلح "الإيزو".

**1-9 تعريف الأيزو:** إن مصطلح ISO يمثل اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي : International Organization of Standardization ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف ب سويسرا، حيث أنها تضم أكثر من 100 دولة في عضويتها، وهي تهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، ويرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهي الأكثر شهرة في العالم لارتباطها بالتعامل التجاري الدولي. (خضير، 2016، ص: 107)

### 9-2 مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000

**9-2-1 مرحلة التحضير:** ( ما قبل التسجيل) وهي مرحلة التجهيز والاستعداد لتطابق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة وتشمل هذه المرحلة خطوات وهي :

1- إدراك والتزام أعضاء الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات ISO 9000

2- على الإدارة العليا تبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة إلى جميع المستويات الإدارية وإلى كافة العمال في المنظمة.

3- تعيين لجنة توجيهية Steeting Committe أو مجلس للجودة. (بودرسة، 2013، ص: 23)

- 4- تعيين مدير لإدارة الجودة يكون على إطلاع بفلسفة الجودة وطبيعة المواصفات الدولية للجودة ISO 9000 .
- 5- تكوين فريق للجودة يعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في الشركة يؤهلها للحصول على الترخيص.
- 6- حضور رئيس فريق الجودة وبعض أعضاء المجلس للمنظمة ISO 9000 لشرح أساليب التقييم والتدقيق.

### 9-2-2 مرحلة التأهيل: تمر هذه المرحلة بثلاث مراحل أساسية وهي : (بودرسة، 2013، ص:24)

- 1- مرحلة دراية التسليم: يقوم المراجع(المدقق) بتحليل الاستمارة المحضرة من طرف المؤسسة لتحقيق المراجعة في المكان.
- 2- مرحلة التأهيل في المكان: يقوم المراجع بزيارة ميدانية للمواقع ومقابلة المستخدمين مقابلة فردية وكذا تحليل الوثائق.
- 3- مرحلة قرار التأهيل: يمنح هذا القرار لمدة تتراوح(3)سنوات، حيث تصبح المؤسسة تتمتع بنظام جودة كامل.

### 9-2-3 مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة ISO 9000

إن حصول الشركة على الشهادة (ISO 9000) لا يعتبر نهاية المطاف، بل يجب الاستمرار في عملية تحسين الجودة وعلى الأقل المحافظة على المستوى اللائق الذي وصل إليه الشركة، والذي منحت الشهادة على أساسه، ولذلك يجب إتباع الخطوات التالية:

- 1- المحافظة على وثائق الجودة وتحديثها وخصوصاً دليل الجودة الإرشادي.
- 2- التفتيش والمراقبة المستمرة.
- 3- تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة.
- 4- الالتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليه شهادة الجودة المعينة. (بودرسة، 2013، ص:26)

### 9-3 العلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

يخلط البعض في كتاباتهم بين مفهومي "الإيزو" وإدارة الجودة الشاملة، ويتحدثون عنهما وكأنهما يعنيان الشيء نفسه ، مع أن لكل منهما المنبث والأبعاد والمتطلبات والأهداف الخاصة به، ولكن هذا لا يمنع من وجود أوجه التشابه، مثلما توجد أوجه للاختلاف، "فهناك مفاهيم كثيرة و متعددة لإدارة الجودة الشاملة وتباين على المستوى العالمي، فإن الإيزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد

صعباً بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة". (السمرائي، 2007، ص:377)

ويرى (قنديل) "إنَّ تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل متكامل يجعلها مدخلاً للتوافق مع مواصفة الأيزو المستهدفة والحصول على شهادة الأيزو". (قنديل، 2002، ص: 44)

وهكذا، فإن الإيزو 9000 تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنهما ليستا متعارضتين بلهما متكاملتان ومن نسيج واحد، ويؤيد هذا ما ذهبت إليه دراسة شركة "اللويديز" لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الإيزو 9000 حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن إدارة الجودة الشاملة مكتملة لنظام للإيزو 9000، لكنها ليست بديلة له". (قنديل، 2008، ص: 46).

وغالباً ما يكون التساؤل عما إذا كان الحصول على شهادة الإيزو يعني عن نظام أو فلسفة إدارة الجودة، والإجابة عن هذا التساؤل هي أنه من الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة "الإيزو" دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة "الإيزو" حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها. والجدول التالي يوضح الفرق بين النظامين.

الجدول رقم (03) يبين الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 (وادي، 2008، ص: 47)

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	نظام الإيزو 9000
إدارة الجودة من منظور شامل .	نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.
تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد.	تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل.
تتسم بالتحسين المستمر .	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت.
تتسم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً.
تشمل كافة القطاعات والأقسام والإدارات وفرق العمل .	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل.
مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة.
عملية التقييم ذاتية للبحث عن فرص التحسين المحتملة.	تتم عملية التدقيق خارجية لمطابقة المواصفة.

ويمكن من خلال تفحص الخصائص والسمات ومواضع التركيز التي تهم نظام إدارة الجودة الشاملة، ونظام الإيزو 9000، أن نقف على حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها نظام الإيزو 9000، فالشركات يمكنها أن تحصل على شهادة "الإيزو" دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمحور اهتمام الإيزو قد لا يكون بالتركيز على تحديد وإشباع حاجات المستهلك، ولا العمل على المشاركة وحماس العاملين في إدخال تحسينات مستمرة. في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون من تلك الأمور من أساسيات بنائها. (عبد الرحمن، 2014، ص: 28)

**10 - أدوات تطبيق الجودة الشاملة :** أدوات تحسين الجودة الشاملة هي الأساليب والطرق العلمية والعملية التي تطبق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها وتحسينها، وتنوع أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة والمهام، وعلى حسب الأهداف المرجوة من الجودة، فمنها ما يستخدم للتخطيط ومنها ما يستخدم للتحليل أو البحث عن العيوب والأخطاء ومنها ما يستخدم لإيجاد الحلول المناسبة والملائمة، ومن أشهر هذه الأدوات:

### 1-10 مخطط عظم السمكة (Fish Bone)

**1-1-10 مفهوم مخطط عظم السمكة :** يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط "إيشيكاوا" نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943، حيث عرفها جابر بأنها "إستراتيجية تدريسية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطلبة والمعلم، والمادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة وتكاملها، واتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة للوصول إلى نهايات ونتائج جديدة" (جابر، 2003، ص: 62)

كما تعرف أيضا هذه التقنية بمخطط عظم السمكة، وهذا نظرا لشكله الذي يشبه عظم السمكة. تستعمل فرق تحسين الجودة في المنظمات هذه التقنية بهدف تحديد المشاكل في العمليات (أو الأهداف المرجو تحقيقها)، وتحديد الأسباب المؤثرة عليها ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة وطرح المقترحات التحسين في العملية سواء كانت ذات طابع إنتاجي أو خدمي. (عيشوني، 2000، ص: 03)

تهدف هذه الأداة إلى المساعدة في إثارة الأفكار حول مشكلة معينة، يرمز لها في المخطط بـ(النتيجة)، وتساعد هذه الطريقة في تحديد إطار عام لتحليل إضافي، وذلك عن طريق وضع عدد كبير من القضايا أو الموضوعات في مجموعات يمكن إدارتها بشكل أفضل. ويساعد تطبيق أسلوب عظمة السمكة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الإيجابي وتعظيمه.

يقول "كاورو إيشيكاوا" إنه من المهم اكتشاف جميع الأمور التي قد تسبب مشكلة الجودة قبل أن تبدأ في التفكير في حلها" فمؤدجه الذي وضعه 1990 هو طريقة لتحليل السبب والنتيجة (ماكريث، وبايتس، 2015، ص:2002).

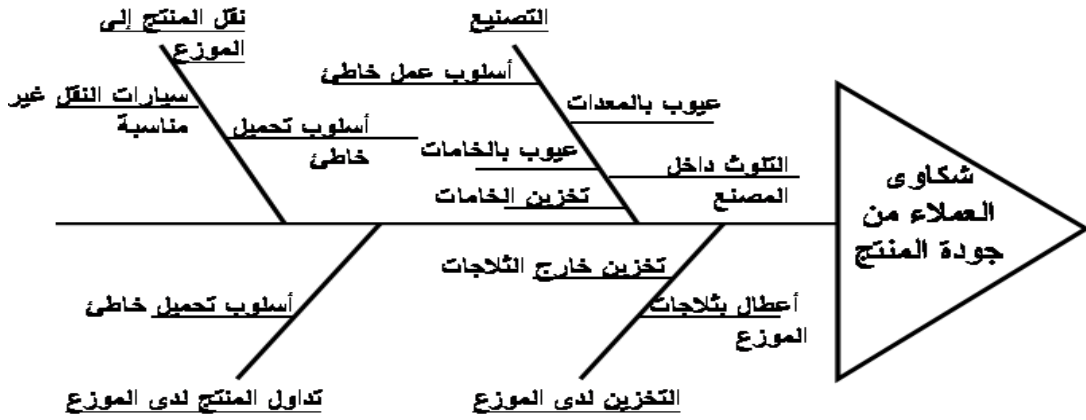
### 10-1-2 طريقة الاستخدام إستراتيجية عظم السمكة: تستخدم هذه الطريقة بإتباع المراحل التالية:

- أ - تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح.
- ب - رسم مستطيل في الجانب الأيسر أو الأيمن يدون بداخله المشكلة الأساسية (النتيجة) وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب الآخر تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة.
- ج - رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي.
- د - دراسة كل قضية أثرت الأفكار حولها على التوالي.
- هـ - إضافة القضايا الجديدة التي قد تظهر نتيجة لاستخدام هذه الأداة. (عبد الرحمان، 2011، ص:400)

لخص إيشيكاوا إيجابيات استخدام إستراتيجية عظم السمكة فيما يلي: " إن استخدام هذه الإستراتيجية في العملية التعليمية يتيح فرصاً من خلال تفاعل المجموعة الذي يساعد على استفادة كل فرد من خبرات الآخرين، كما تساعد على التركيز على

الأسباب الدقيقة والحقيقية ويتالي استبعاد الطروحات المشتتة" (Ishikawa, 1976, p:102)

شكل يظهر مخطط لعظم السمكة لمشكلة شكاوى العملاء من جودة المنتج :



الشكل رقم (19) يوضح مخطط لعظم السمكة (النتيجة والسبب)

## 2-10 مخطط باريتو 20/80 (Pareto Chart) (المجالات القليلة الحاكمة)

### 10-2-1 مفهوم مخطط باريتو : يستخدم تحليل "باريتو" في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها

الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها، لتأثيراتها الكبيرة، و يشير البعض إلى تحليل باريتو مبدأ أو قاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب، وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل والتي يجب الاهتمام بها ومعالجتها أولاً. (حريق، 2011، ص:55)

يذكر "جيمس وبايتس" في كتابهما (الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة) مبدأ "باريتو" ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها لماذا؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير ويمكن تطبيقه على نطاق واسع من الظروف (ماكريث، وبايتس، 2015، ص:234).

يعد مبدأ "باريتو" *Pareto* من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، ولهذا نجد أن تحديد 20% أو العوامل القليلة الحاكمة

يؤدي إلى توفير جهد كبير، ولكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الحسبان في ضوء القضايا الأشمل (توفيق، 2011، ص:386)



## 10-2-2 خطوات تطبيق مخطط باريتو:

ولاستخدام هذه الأداة نعلم الخطوات التالية:

- 1- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوعة البحث .
- 2- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف)، الفترة التي تجمع خلالها البيانات.
- 3- ترتيب الأسباب (الصفات) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل وفقا لنتيجة القياس خلال الفترة
- 4 - يخصص المحور الأفقي للأسباب (الصفات مثل: أنواع العيوب) والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (تكرار، وقت، كلف) والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
- 5 - يرسم المستطيل لكل سبب يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له .
- 6 - يتم إيجاد النسب المئوية لكل سبب أو خاصية
- 7 - تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأول في المنتصف .
- 8 - تحدد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع القيمة التراكمية الثانية، وهكذا حتى آخر مستطيل وآخر قيمة.
- 9 - يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دور كبير في المشكلة، من خلال ملاحظة نقطة الانكسار، التي يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه، وان لم تتضح مثل تلك النقطة، أوجد تلك الأسباب التي تحقق نسبة التراكم % 50 أو أكثر. (حريق، 2011، ص:55)



الشكل رقم(20) بين المعنى الشامل لمخطط باريتو (توفيق، 2010، ص:42)

ويمكن تطبيق قاعدة 20/80 إلى أي شيء تقريبا :

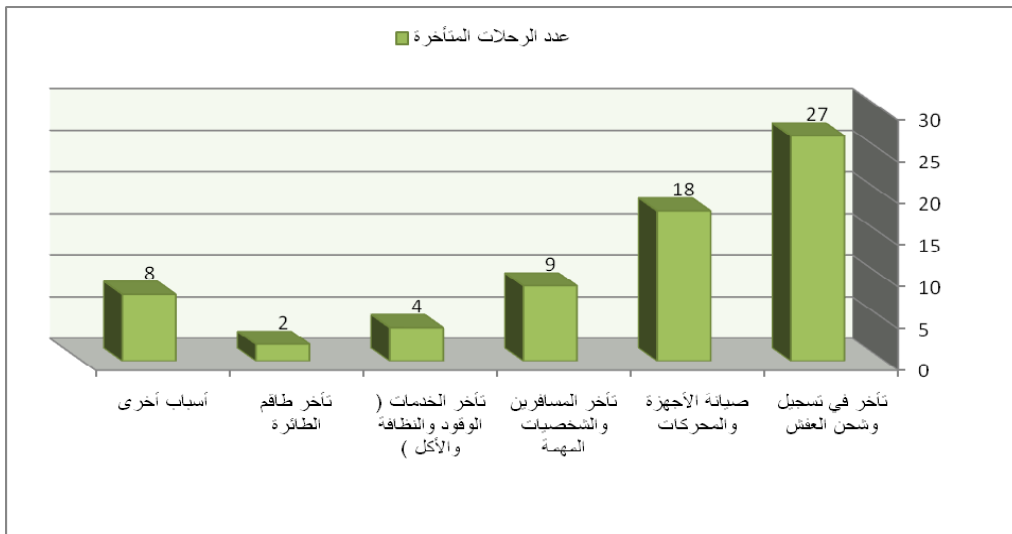
- 80 % من شكاوى العملاء تنشأ من 20 % من المنتجات أو الخدمات .
- 80 % من حالات التأخير في الجدول الزمني تنشأ من 20 % من الأسباب المحتملة لهذا التأخير .
- 20 % من المنتجات أو الخدمات تستحوذ على 80 % من الربح الخاص بك .
- 20 % من مندوبي المبيعات ينتجون 80 % من عائدات الشركة .
- 20 % من عيوب النظم سبب 80 % من مشاكله .

والجدول التالي نموذج افتراضي يشمل الأسباب ونسب العيوب لتأخر طائرة عن الإقلاع لمدة 06 أشهر:

الجدول رقم (04) يظهر أسباب تأخر الطائرة عن الإقلاع لمدة ست أشهر (عيشوني، 2008، ص: 77)

عدد الرحلات المتأخرة	سبب التأخر
27	التأخر في التسجيل وشحن العفش
18	تأخر صيانة الأجهزة والمحركات
09	تأخر المسافرين والشخصيات المهمة
04	تأخر الخدمات (الوقود، النظافة، الأكل)
02	تأخر طاقم الطائرة
08	أسباب أخرى

وبرسم خريطة " باريتو" للجدول السابق حصل الفريق على الشكل التالي:



الشكل رقم (21) مخطط "باريتو" يوضح أسباب تأخر الطائرة (عيشوني، 2008)

يبين الشكل رقم (20) أن أهم سببين لحدوث مشكلة تأخر الرحلات عن مواعيدها المحددة، هما تأخر تسجيل وشحن العفش (الأمثلة) وتأخير صيانة الأجهزة والمركبات، حيث نسبة حدوث هذين السببين مجتمعين تمثل ثلثي عدد الرحلات المتأخرة، وبتالي أثر الفريق التركيز على حل هذين السببين لتحسين عملية إقلاع الطائرات في مواعيدها المحددة. (عيشوني، 2008، ص: 142)

### 10-3 العصف الذهني (إثارة الأفكار) (Brain Storming)

**10-3-1 تعريف العصف الذهني:** العصف الذهني هو إستراتيجية تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير والإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية، ويعرفه عبد الرحمان توفيق في كتابه الممتع (إدارة الجودة الشاملة على أنه "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة" (عبد الفتاح، 2012، ص: 54)

ويعرفه الدكتور عبد الرحمان توفيق أنه "محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة تشمل جميع أعضاء فريق التحسين. (توفيق، 2011، ص: 320)

**10-3-2 أهداف العصف الذهني:** تهدف جلسات العصف الذهني أو ما يسمى بطريقة إثارة الأفكار إلى تحقيق الأتي:

أ - حل المشكلات حلاً إبداعياً.

ب - خلق مشكلات للخصم.

ج - إيجاد مشكلات، أو مشاريع جديدة.

د - تحفيز وتدريب تفكير وإبداع المتدربين.

**10-3-3 مراحل استخدام طريقة العصف الذهني:** هناك عدة مراحل يجب إتباعها في أثناء حل المشكلة المطروحة في جلسات العصف الذهني :

أ - صياغة المشكلة.

ب - بلورة المشكلة.

ج - توليد الأفكار التي تعبر عن حلول للمشكلة.

د - تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها. (عبد الفتاح، 2012، ص: 57)

و مما يجدر الإشارة إليه، أن الأداة الأولى في أدوات الجودة الشاملة المعروفة بعظم السمكة تبنى باستخدام طريقة العصف الذهني.

### 10-3-4 القواعد الأساسية للعصف الذهني:

- ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة : أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقييم أثناء جلسات العصف الذهني.
- حرية التفكير والترحيب بالأفكار مهما يكن نوعها .
- التأكد على زيادة كمية الأفكار المطروحة .
- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها . (عبد الفتاح، 2012، ص:56)

### 10-4 خريطة التدفق (Flow Cshrt)

#### 10-4-1 تعريف خريطة التدفق: هي عبارة تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة،

الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.

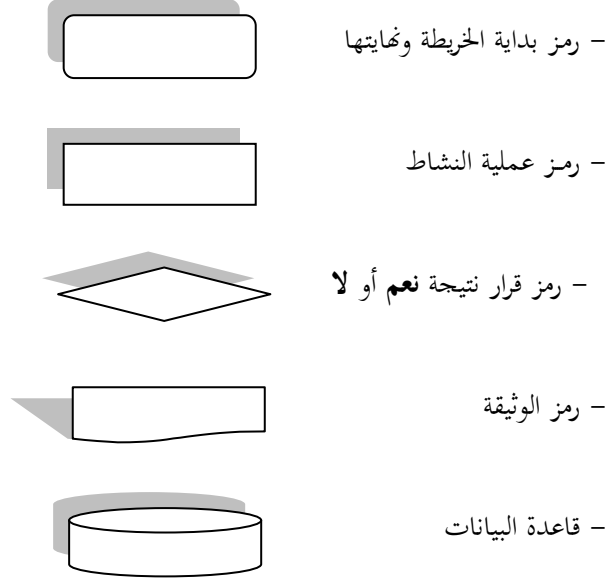
خريطة التدفق (Flow Cshrt) هي في الأصل طريقة رياضية ألوغوريتمية تستخدم في مجال البرمجة (الإعلام الآلي)، أي في دراسة المعلوماتية، ثم عممت لتصبح طريقة وأداة في حل المشاكل التنظيمية والتعليمية وغيرها من المجالات.

#### 10-4-2 أهدافها : تهدف خريطة التدفق للأمور التالية :

- تيسير فهم العمليات المعقدة
- إظهار مواطن الخلل و التكرار.
- دراسة العملية من أجل التحسين والتطوير.
- توثيق العمليات
- الوصول إلى فهم موحد بين العاملين وتدريب الجدد منهم.
- التخطيط لمشروع ما.

10-4-3 طريقة استخدامها: تستخدم هذه الإستراتيجية باستعمال بعض الرسوم والأشكال، هي في الأصل خمسة رموز

رئيسية تدل على معاني تنظيمية تخطيطية .

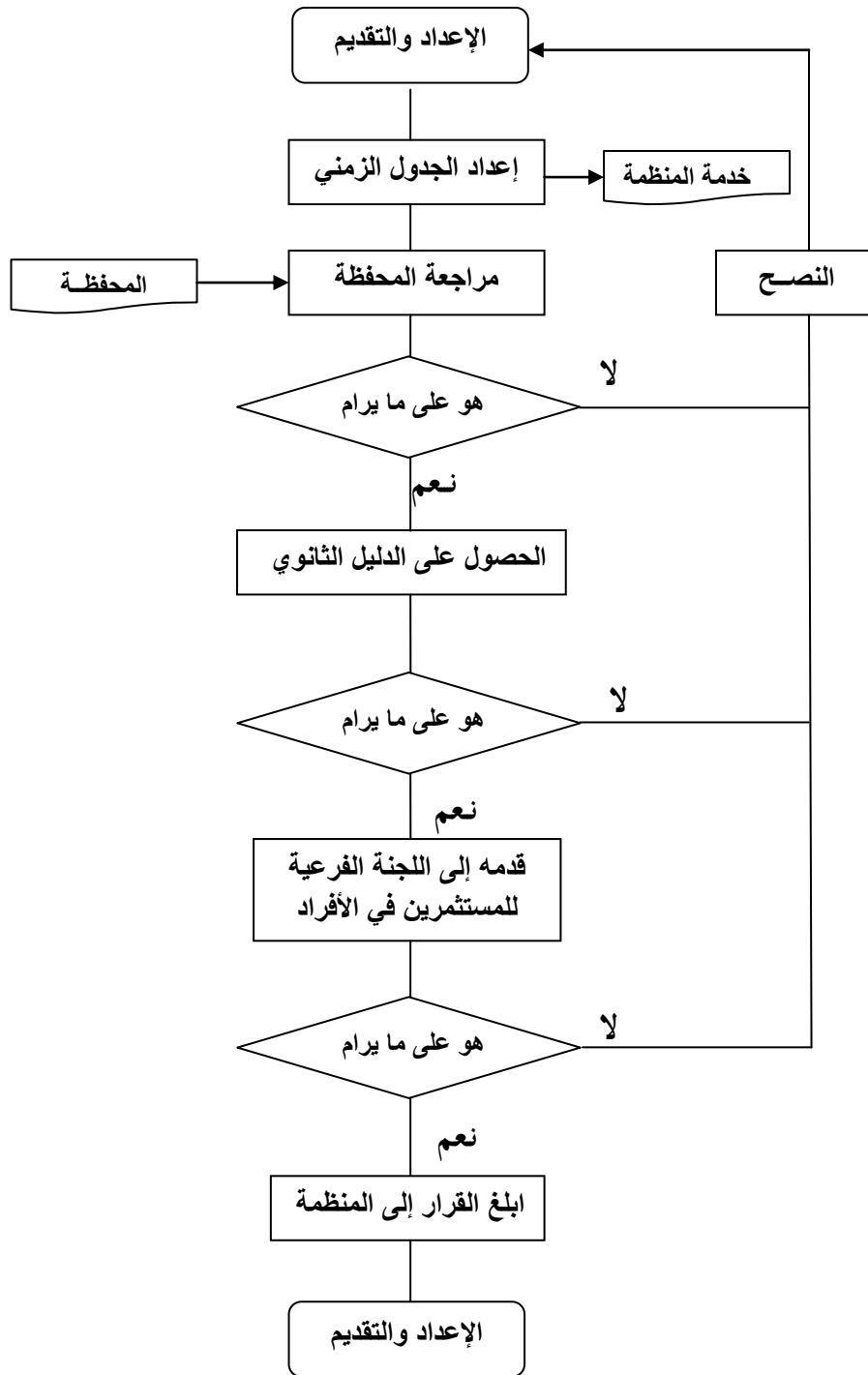


شكل رقم (22) يبين رموز خريطة التدفق. (توفيق، 2011، ص:351)

ويمكن استخدام خريطة التدفق حسب ما ذكره الدكتور عبد الرحمان توفيق -خبير الجودة الشاملة- على النحو التالي:

- تحديد جميع الأنشطة الرئيسية، ومن المفيد كتابة هذه العمليات أو الأنشطة على كروت (بطاقات) أو على لوحة أوراق
- ضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة.
- بدء العمل من خلال المتابع الذي سبق أن حددته من البداية إلى النهاية، محدداً المخرجات لقاعدة البيانات.
- الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات.
- الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات أو الأنشطة في شكل خريطة. (توفيق، 2011، ص:351)

الشكل التالي يوضح خريطة التدفق لعملية التقييم والمكافأة

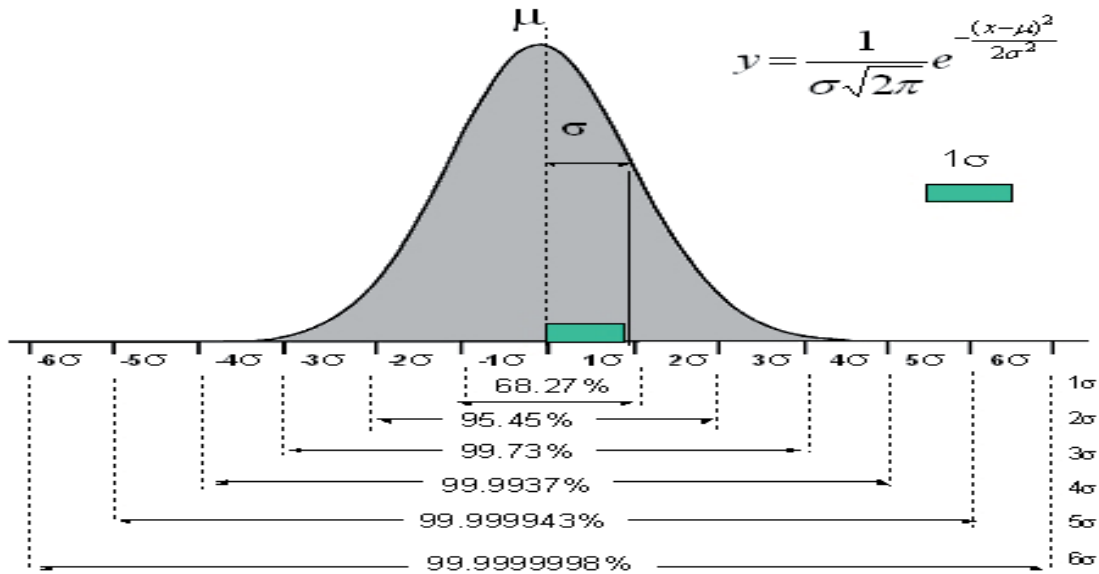


الشكل رقم (23) يبين خريطة التدفق لعملية التقييم والمكافأة (توفيق، 2011، ص: 356)

**5-10 منهجية ستة سيجما:** (Six Sigma) تعتبر الستة سيجما  $6\sigma$  أو ما يسمى "النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، وهي من أهم وأبر المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العامة متورولا (Motorola) لتقليل نسبة الهدر وتحقيق الكمال، وذلك عام 1980، ومن الناحية التطبيقية تعد "الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعلياً في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة والعملية الإنتاجية (الزهراني، 2010، ص: 29)

**1-5-10 تعريف ستة سيجما:** هو مصطلح يشير إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في مليون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، ويرتبط مصطلح الستة سيجما أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب. (Park, 2003, P:2)

والشكل التالي يوضح نسبة العيوب في جميع أنواع السيجما.



الشكل رقم (24) يبين نسبة العيوب في الستة سيجما (الزهراني، 2010، ص: 39)

### 10-5-2 مبادئ منهجية "Six Sigma" أورد الباحثان (Pande and Holpp,2002) ستة مبادئ تقوم عليها

منهجية Six Sigma وهي :

- التركيز الحقيقي والصادق على رضا العملاء.
- اعتماد الإدارة على الحقائق والبيانات.
- التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية.
- اعتماد نظام المبادأة أو التخطيط المسبق.
- التعاون بلا حدود.
- السعي إلى الكمال (القضاء على الهدر) مع القدرة على تحمل الفشل". (هبة،2012،ص:17)

والجدول التالي يوضح نسبة الهدر على مستويات السيجما .

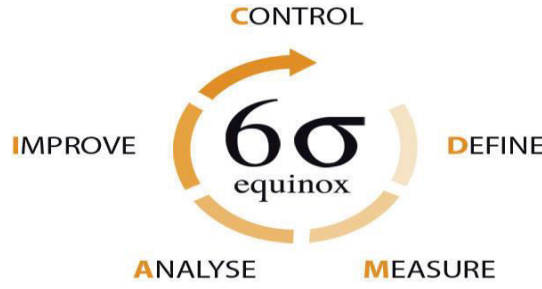
الجدول رقم (05) يوضح نسبة العيوب على مستويات السيجما (موفق،2009،ص:07)

مستوى السيجما	العيوب في كل مليون فرصة
إثنين سيجما	308.537
ثلاثة سيجما	66,807
أربعة سيجما	6,210
خمسة سيجما	233
ستة سيجما	3,4

### 10-5-3 فوائد تطبيق الستة سيجما : لهذا التطبيق فوائد كبيرة للمنظمة وكافة العملاء ومن بينها :

- خفض التكلفة.
- تحسين مستوى الانتاجية.
- نمو أسهم السوق.
- الحفاظ على المستفيد.
- تقليص دورة الوقت اللازمة.
- خفض معدل الخلل.
- تغيير الثقافة.
- تحسين الخدمة / أو المنتج. (الزهراني،2010،ص:39)





الشكل رقم (25) يبين المبادئ الأساسية للستة سيجما (الزهراني، 2010، ص:40)

#### 10-5-4 الهيكل التنظيمي لنظام الستة سيجما: يتحلى فريق العمل في نظام السيجما بمهارات خاصة تجعله يشكل

هيكل تنظيمي متناعم، فكل فريق ينتمي إلى فئة معينة يطلق عليها الأحزمة كما نراه في رياضة الكراتيه، وهذا راجع لأحد رواد الجودة الذي كان يعشق هذه الرياضة، فاستوح منه قوانينها ما يسمى بأحزمة الشجاعة وهي :

أ- **الحزام الأسود الرئيسي** : يعتبر صاحب هذا الحزام بمثابة مدرب حاملي الأحزمة السوداء ، باعتباره خبيراً بجميع

النواحي المتعلقة بتطبيق منهج السيجما.

ب- **الحزام الأسود** : يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار في الهيكل التنظيمي لفريق العمل، فهو وظيفة دائمة لشخص يقوم

بتحري فرص التغيير الحرجة والتي لها تغيير طول الوقت، فهو متفرغ لفحص ومراقبة النظام كلياً، كما يعمل حاملي الحزام الأسود بصفة دائمة على إنجاح مشروعات الست سيجما. ( هبة، 2012، ص:33)

ج- **الحزام الأخضر** : هو شخص لديه مهارات تطبيق منهج ستة سيجما داخل المنظمة، لكنه غير متفرغ كلياً لتطبيق

المنهج ويكون في الغالب لديه مهام أخرى ، ويقتصر دوره على تقديم المفاهيم والأدوات التي يكتسبها بهدف تطوير الأعمال.

د - **البطل أو الراعي** : تتلخص مهام البطل الراعي فيما يلي:

- موازنة المشاريع المطلوبة إنجازها مع الفعاليات العامة للشركة.

- إعلام الفريق بتقديم المشاريع.

- توزيع الموارد المطلوبة مثل الوقت و المال وأي مساعدات أخرى.

- يقوم بمراجعة الضرورية. ( هبة، 2012، ص:35)

## خلاصة الفصل

وكما تقدم معنا في هذا الفصل من معرفتنا إلى مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة وذكر أهميتها وأبعادها، وإعطاء نبذة عن أشهر أدواتها، فإننا نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها تحتل مكانة عالية واهتمام كبير في المنظمات التي تسعى إلى التطور والتحسين المستمر و الارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها، فضلاً على رفع مستوى مواردها البشرية ، وقد بات من الواضح أن تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقها لم يعد ترفاً فكرياً أو شيئاً ثانوياً تستأنس به المنظمات، بل أصبح واقعاً عملياً وحتماً مفروضاً على المنظمات في مدمار التنافسية والتسابق على كسب العملاء، وقد لعب علم الإحصاء دوراً كبيراً لا يُستهان به كما رأينا، باعتباره أداة من أدوات التحسين المستمر لتسهيل الأنشطة والعمليات الإدارية والإنتاجية، ولهذا كان لزاماً على المنظمات - المتطلعة للبقاء في عالم الشغل ولاسيما المنظمات الجزائرية- الاهتمام بهذا النظام و تهيئة المستلزمات الضرورية مثل التخطيط والرقابة والتقييم لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة.

الفصل الرابع  
منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً : الدراسة الأساسية

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

**تمهيد :**

بعد انتهاء الباحث من الجانب النظري، ومن خلال الفصلين النظريين السابقين حاول الباحث تقديم وعرض كل ما يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وسيحاول في هذا الفصل المنهجي تطبيق المفاهيم النظرية على ميدان الدراسة وعلى واقعها الاجتماعي، والتعرف على العلاقة الحاصلة بين متغيرات الدراسة، وقد تناول هذا الفصل جانبين، الأول متعلق بالدراسة الاستطلاعية وكل ما تمخض عنها من أهداف الدراسة ومنهجها ومجالاتها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والجانب الثاني متعلق بالدراسة الأساسية وما نتج عنها، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: الدراسة الاستطلاعية****1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية :** الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية كما يسميها البعض عنصر أساسي للبحث

الميداني، "ويستحسن قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث" (عبد الحليم، 2003: 06)، وقد كان الهدف من هذه الدراسة :

- التعرف على ميدان الدراسة ORSIM وما هي ظروف مجتمعها، لجمع قدر من المعرفة يرتكز عليه الباحث في دراسته.
- ضبط أداة الدراسة (الاستبيان) لملاءمتها مع عينة الدراسة، وذلك تفادياً لجوانب القصور أثناء تطبيقها.
- قياس صدق وثبات الاستبيان.
- التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث.
- اكتساب طريقة عملية إجرائية في التعامل مع المتغيرات.
- تقويم المصادر المختلفة التي يعتمد عليها الباحث .

**2 - منهج الدراسة الاستطلاعية :** استخدم الباحث في إطار إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي

يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيويتها وتأكيدها وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها، ويعرف المنهج الوصفي "أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع

محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة" (عبيدات، وآخرون، 1999، ص46)، ولهذا يعتقد الباحث أن استخدام هذا المنهج سيتيح له الحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول مشكلة الدراسة، كونه يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة.

### 3 - مجالات الدراسة الاستطلاعية: اشتملت الدراسة الاستطلاعية على ثلاث مجالات رئيسية كما هي في عموم

الدراسات الكشفية وهي المجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري.

#### 3-1 المجال المكاني :

##### 3-1-1 بطاقة فنية للمؤسسة : تم إجراء هذه الدراسة ميدانياً في مؤسسة "أورسيم" ORSIM لصناعة

اللؤلؤ والبراغي المعدنية، وتقع هذه المؤسسة بدائرة "واد رهيو" ولاية غليزان، وتعد "أورسيم" فرع من غروع المؤسسة الأم BCR التي أنشئت سنة 1967 بولاية سطيف، وفي إطار هيكل المؤسسة سنة 1991 أصبحت المؤسسة تتكون من عدة وحدات داخل التراب الوطني، وحدات إنتاجية وأخرى تجارية، إضافة إلى المديرية العامة ومقرها بولاية سطيف، وهذه الوحدات هي:

- وحدة إنتاج BVA للؤلؤ والبراغي و الصنابير.
- UCA وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بعين الكبيرة سطيف .
- وحدة إنتاج BVC للؤلؤ و البراغي .
- UCC وحدة لتسويق المنتجات توجد الوحدة بالشرافة تيبازة .
- وحدة إنتاج UCB للسكاكين.
- CCB وحدة تجارية تتموقع الوحدة ببرج منايل بومرداس .
- وحدة إنتاج BVO للؤلؤ و البراغي.
- ORSIM صناعة اللؤلؤ والبراغي، توجد هذه الوحدة بواد رهيو . غليزان .

ويعتبر فرع " اورسيم " من أهم فروع المؤسسة حيث نجد أن تخصصه يشمل إنتاج اللوالب و البراغي و التحكم في مبيعاتهم ، و هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 750.000.000 دينار جزائري . وتعني كلمة ORSIM مايلي :

OUED RHIUO : OR -  
 SOCITE : S -  
 INDUSTRIUEL : I -  
 MECANIQUE : M -

تقع الوحدة على مستوى الغرب الجزائري بدائرة واد رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الربط بين الجزائر و وهران و يبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 م ، و يتربع على مساحة قدرها 124800 م<sup>2</sup> ، مقسمة كما يلي :

- مخزون المادة الأولية 3360 م<sup>2</sup> - المصنع 2700 م<sup>2</sup>  
 - مخزون المادة الكيميائية 1008 م<sup>2</sup> - ورشة الأدوات 1300 م<sup>2</sup>  
 - ورشة إنتاج اللوالب 97441 م<sup>2</sup> - الجزء المخصص للإدارة 9600 م<sup>2</sup>  
 - ورشة إنتاج الصنابير 12480 م<sup>2</sup>

يحتوي المركب على 269 آلة ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل، كما تمتلك المؤسسة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة ، حيث بلغ عددهم في شهر سبتمبر لسنة 2015 :

300 عامل دائم ، و 130 عامل مؤقت، و 35 عامل ذات عقود ما قبل التشغيل، و 30 عامل بصفة متمهن.

**3-1-2 سياسة الجودة بالمؤسسة :** اعتمدت مؤسسة ORSIM تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان من ضمن

مخططات المؤسسة في تطبيق هذا النظام هو الحصول على شهادة الجودة بمواصفات ISO 9001 وموصفات ISO 14000

لسنة 2008 ، وذلك من أجل التحسين المستمر في المؤسسة، ورفع مستوى المنتوجات وتحقيق رضا ورغبات عملائها.

والآن هي في صدد الإعداد للحصول على شهادة الأيزو ISO 9001 / 2015 ، كما أنها تستعد للحصول على شهادة

الأيزو ISO/TS 16949 هي مواصفات فنية من ISO يجمع بين معايير إدارة جودة صناعة السيارات الأمريكية والألمانية

والفرنسية والإيطالية في قطاع صناعة السيارات على مستوى العالم. فهي تحدد المتطلبات الخاصة بنظام الجودة لعمليات التصميم/التطوير والإنتاج والتثيت والصيانة الخاصة بالمنتجات المرتبطة بالسيارات.

### 2-3-2 المجال الزمني : تمت الدراسة الاستطلاعية على مرحلتين، دامت شهراً كاملاً، وذلك حسب متطلبات

الدراسة .

### 3-2-1 المرحلة الأولى: تم فيها تقديم عقد التربص، والتعرف على نشاط المؤسسة ومصالحها الإدارية والإنتاجية

عن كئيب، أين قام الباحث بإجراء مقابلة مع رؤساء المصالح وعلى رأسها مصلحة الموارد البشرية، ومصصلحة التصنيع والتسويق، حيث استفاد منهم معلومات قيمة تساعده على ضبط و بناء أدوات الدراسة، وقد استغرق ذلك 10 أيام، وكان ذلك من 2016/03/13 إلى غاية 2016/03/27 .

### 3-2-2 المرحلة الثانية: والتي دامت ثلاث أسابيع تمكن الباحث فيها من تصميم أداة الدراسة(الاستبيان)،

وتعديلها وقياس ظاهرها، ثم توزيعها على العينة الاستطلاعية، وكان ذلك 2016/04/20 إلى غاية 2016/05/15.

### 3-3-3 المجال البشري : يتضمن المجال البشري عينة الدراسة الاستطلاعية، والتي تعتبر "إحدى الدعائم الأساسية

للبحث فهي تسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية والوقت دون ابتعاد عن الواقع المراد معرفته" (سلاطينة، 2004، ص 168).

وللتعرف على مقاصد الدراسة، تم انتقاء عينة طبقية، تضم 50 عاملاً، من أصل 465 عاملاً من عمال مؤسسة ORSIM محل الدراسة كعينة استطلاعية، وهي تمثل % 10 من مجتمع الدراسة.

والسبب في اختيار العينة الطبقية هو الحصول على عينات ممثلة لمجتمع الدراسة، وتتلخص الطريقة بتحديد حجم العينات الجزئية المتناسبة من كل طبقة على أساس المعادلة التالية :

$$\text{حجم العينة الطبقية} = (\text{حجم العينة } n \times \text{حجم الطبقة } N1) \div \text{حجم المجتمع } N$$

- حجم العينة الطبقية للإطارات المسيرة:  $50(n) = (N_1) = 40$  ،  $465=(N)$  ،  $4 = 4.03= 465 \div (40 \times 50)$  ،
  - حجم العينة الطبقية للإطارات:  $50(n) = (N_2) = 75$  ،  $465=(N)$  ،  $8 = 8.06= 465 \div (75 \times 50)$  ،
  - حجم العينة الطبقية للمنفذين:  $50(n) = (N_3) = 350$  ،  $465=(N)$  ،  $38= 37.63= 465 \div (350 \times 50)$  ،
- والجدول التالي يوضح توزيع العينة الطبقية حسب الرتب الوظيفية:

جدول قم (06) يوضح توزيع العينة حسب المراتب الإدارية

عدد الأفراد			الرتبة
النسبة	حجم العينة	حجم الطبقة N	
%08	04	40	إطارات مسيرة
%16	08	75	إطارات
%76	38	350	منفذون
%100	50	465	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

#### 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية: من بين الأدوات التي اعتمدت عليها في هذه الدراسة الملاحظة، والمقابلة والاستبيان.

**4-1 الملاحظة: ( Observation )** قام الباحث بالملاحظة باعتبارها عملية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها، وتعرف الملاحظة على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها (العوامل، 1995، ص130). وأعتمد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة العفوية، التي قادته إلى جمع بعض المعطيات المهمة للبحث ( مثل اهتمام العمال بالجودة الشاملة، اعتمادهم على تطبيق معايير الإيزو، و التي استغلت في تحليل نتائج البحث.

**4-2 المقابلة: (interview)** اعتمد الباحث على المقابلة في الدراسة الاستطلاعية كوسيلة مساعدة وممهدة لضبط الاستبيان باعتبارها "من الأدوات الأكثر استعمالاً في البحوث السلوكية، فهي مصدر غني يعتمد على بناء علاقة شخصية تتجسد في حوار شفوي منظم وهادف" (مزبان، 1999، ص102)

كما طالت المقابلة مجموعة من المسؤولين والمسيرين، تعرف الباحث من خلالها على واقع المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وموقفها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والجودة الشاملة، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بشهادة الإيزو وتطبيق معاييرها.



**3-4 الاستبيان (Questionnaire):** هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث. (عودة، 1994، ص184)، وقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان، باعتباره أداةً رئيسية في البحث العلمي، وقد قام الباحث بتصميمه بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع، والنظر في الدراسات السابقة، والزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، وقد اشتمل على ثلاثة أقسام، تناول القسم الأول من الاستبيان البيانات الشخصية (الديمغرافية) لعينة الدراسة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الوضعية المهنية، طبيعة عقد العمل)، أمّا القسم الثاني من الاستبيان فقد اشتمل على عبارات متعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من (التوظيف، التدريب، الحوافز، التأديب، التقييم)، وقد اشتمل القسم الأخير من الاستبيان عن عبارات تناولت نظام إدارة الجودة الشاملة من (تخطيط للجودة، الرقابة على الجودة، التحسين المستمر)، وقد قام الباحث بترجمة الاستبيان إلى اللغة الفرنسية، من طرف مختص ليناسب جميع مستويات المفحوصين كما هو مبين في الملاحق.

وللإجابة على الاستبيان استخدم الباحث مقياس ليكرت (likert) الخماسي المتدرج، حيث يمثل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة وهي كالتالي:

جدول (07) يبين مقياس الاستبيان الخماسي المتدرج (سلم ليكرت)

موافق تماماً	موافق	غير متأكد	رافض	رافض تماماً
5	4	3	2	1

يطبق المقياس بهذا الشكل إذا كانت الفقرات موجبة و تعكس نتائجه إن كانت الفقرات سالبة.

## 5 - الخصائص السيكومترية للأداة الدراسة :

**5-1- صدق لأداة (الاستبيان):** يقصد بالصدق "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو

مطلوب قياسه" (العساف، 1995، ص429)

ومن أهم خصائص الاستبيان الوضوح والشمول " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من

ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 1998، ص189)

وبناءً على هذه الأسانيد قام الباحث بنوعين من الصدق، قياس الصدق الظاهري، وقياس الاتساق الداخلي.

### 5-1-1- صدق الظاهري (صدق المحكمين) :

عُرِضَت الأداة- بعد الانتهاء من تصميمها وضبطها وعرضها على المشرف-على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس وعلم التربية على مستوى جامعة وهران، و جامعة غليزان، بغية التأكد من مطابقة الاستبيان لموضوع الدراسة، ومدى قياسها للهدف الذي صممت من أجله، وطلب منهم إبداء رأيهم حول:

- مدى ملائمة وتناسق عبارات الاستبيان مع المحاور التابعة لها.

- مدى ملائمة العبارات لمستوى أفراد العينة.

- التدقيق في سلامة الصياغة اللغوية .

وقد أخذ الباحث بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم فيما يخص الاستبيان شكلاً ومضموناً، وبناءً عليه تمَّ تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها، وحذف بعضها بعد مناقشة واستشارة مع المشرف، وبذلك تم التوصل إلى الشكل النهائي لأداة الدراسة، وقدرت نسبة الصدق الظاهري للأداة بـ 89% .

### 5-1-2- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :

#### أ - صدق الاتساق كل عبارات مع محورها و مع الدرجة الكلية الاستبيان :

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية والمقدر عددها بـ 50 مبحوثاً بين إطار ومسير ومنفذ ، مستخدماً ، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" (corrélacion Pearson) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحورها ، والعبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان ، وقد تم حذف ست عبارات بناءً على هذا المقياس، لم تتمتع بارتباط قوي، لا بين العبارات مع محورها، ولا بين الدرجة الكلية ، كما أبقى الباحث على ثلاث فقرات كان ارتباطها ضعيف مع الدرجة الكلية، وارتباطها قوي مع المحور لاعتبارات سيورها الباحث في قراءته للجداول التالية :

\* الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول والدرجة الكلية:

جدول رقم(08) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الرقم	عبارات المحور الأول	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	- توجد في المؤسسة هيئة تشرف على عملية التوظيف .	0.555**	0.395 *
02	- تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد (الباحثين عن الشغل).	0.634**	0.733**
03	- تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام في التوظيف(جرائد،مجلات...)	0.606**	0.612**
04	- تُدرس طلبات المرشحين من طرف هيئة متخصصة.	0.780**	0.562**
05	- تُجرى اختبارات (نفس - تقنية)psychotechnique في عملية الاختيار	0.757**	0.525**
06	- تهتم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءة العالية .	0.795**	0.540**
07	- تجرى عملية التوظيف حسب الاحتياجات .	0.599**	0.327 *
08	- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها للتوظيف .	0.719**	0.522**
09	- تهتم المؤسسة بتوظيف ذوي الشهادات العالية .	0.713**	0.556**
10	- تتم عملية التوجيه- بعد الانتقاء- Sélection وفق معايير خاصة .	0.696**	0.512**
11	- يخضع العامل الجديد إلى فترة تجريبية قبل التثبيت. (nommé)	0.433 *	0.106
12	- تهدف المؤسسة من التوظيف رفع مستوى إدارة الموارد البشرية	0.667**	0.477**

\*\*دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

\*دال عند مستوى 0.05

- نلاحظ من الجدول (08) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرة مع محورها محصورة بين القيمتين (0.433-0.780)، وهي درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05). أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.612-0.106) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05). ما عدا الفقرة رقم 11 فهي غير موجبة تحتوي درجتها (0.106) وغير دالة عند مستوى(0,05). أبقى الباحث هذه الفقرة لاعتبارات متعددة ، كونها فقرة هامة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تكشف عن لبنة هامة من لبنات التوظيف ، زد على هذا أن الفقرة متحصلة على درجة عالية في قياس الصدق الظاهري تقدر بـ 85.71%.

\* الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية:

جدول رقم(09) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الرقم	عبارات المحور الثاني	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	- توجد في المؤسسة هيئة خاصة بالتدريب .	0.713**	0.630**
02	- هناك أهداف واضحة تسعى إليها المؤسسة من خلال التدريب.	0.692**	0.544**
03	- يهدف التدريب في المؤسسة لتطوير المسار الوظيفي (Carrière) للعامل.	0.706**	0.564**
04	- يهدف التدريب في المؤسسة لرفع الإنتاج .	0.562**	0.534**
05	- التدريب الذي تلقته مناسب لوظيفتك .	0.687**	0.591**
06	- يتم تحديد احتياجات المؤسسة للتدريب .	0.820**	0.569**
07	- يتم تحديد الاحتياجات بناءً على تقييم مستمر.	0.831**	0.685**
08	- يتم التدريب وفق هذه الاحتياجات .	0.791**	0.648**
09	- هناك برامج تدريب محددة و مدونة .	0.673**	0.413*
10	- يتم التدريب وفق البرنامج المحدد .	0.728**	0.474*
11	- التدريب يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.	0.657**	0.585**
12	- يسهم التدريب في التقليل من مشاكل العمل (stresse)	0.674**	0.576**
13	- تعتقد أن التدريب ساعدك على تنمية مهاراتك .	0.466*	0.263
14	- هناك عملية تقييم لبرامج التدريب .	0.759**	0.579**
15	- هناك تقييم لعملية التدريب .	0.728**	0.581**

\*\*دال عند مستوى 0.01

\*دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من الجدول (09) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرة مع محورها محصورة بين القيمتين (0.466-0.831)، وهي درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05). أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.685-0.263) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05). ما عدا الفقرة رقم 13 فهي غير موجبة تحتوي درجاتها (0.263) وغير دالة عند مستوى (0,05).

أبقى الباحث هذه الفقرة لاعتبارات متعددة ، كونها فقرة هامة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تقيس ارتباط التدريب بارتفاع الأداء، وبالتالي هي تدل على التحسين المستمر، والذي يعتبر محورياً هاماً من محاور الجودة الشاملة، زد على ذلك أن الفقرة متحصلة على درجة عالية في قياس الصدق الظاهري تقدر بـ 100 %.

\* الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث والدرجة الكلية:

جدول رقم (10) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الرقم	عبارات المحور الثالث	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	- يوجد في المؤسسة نظام خاص بالحوافز.	0.619**	0.681**
02	- أنت راض عن الترقيات التي تمنح في العمل.	0.643**	0.149
03	- تهتم الإدارة العليا برفع معنويات العاملين عن طريق الحوافز.	0.734**	0.637**
04	- تتيح الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.738**	0.549**
05	- تسعى المؤسسة إلى توفير ظروف عمل مناسبة.	0.754**	0.733**
06	- تتيح الإدارة فرصة إبداء الآراء والمقترحات.	0.753**	0.574**
07	- الحوافز المقدمة تتوافق مع الجهد المبذول.	0.748**	0.676**
08	- الحوافز تقدم وفق أسس و معايير منظمة.	0.558**	0.482**
09	- الحوافز التي تقدم تتسم بالمرونة .	0.477**	0.317*
10	- توجد مكافآت معنوية (شكر، تقدير، شهادة...) على النشاطات المقدمة	0.632**	0.629**
11	- توجد مكافآت مادية (نقود، هدايا، رحلات...) على النشاطات المقدمة.	0.596**	0.580**

\*\*دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

\* دال عند مستوى 0.05

- نلاحظ من الجدول (10) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرة مع محورها محصورة بين القيمتين (0.477-0.754)، وهي درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05).

أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.149-0.733) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05). ما عدا الفقرة رقم (2) فهي غير موجبة تحتوي درجتها (0.149) وغير دالة عند مستوى (0,05).  
أبقى الباحث هذه الفقرة مع أن ارتباطها ضعيف بالنسبة للدرجة الكلية ، كونها تفسر مدى الرضا عن الحوافر المقدمة، زد على ذلك أن الفقرة متحصلة على درجة عالية في قياس الصدق الظاهري تقدر بـ 85.71%.

\* الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع والدرجة الكلية:

جدول رقم(11) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الرقم	عبارات المحور الرابع	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	- الهيئة التأديبية مستقلة عن المدير في آرائها.	0.693**	0.660**
02	- يهدف النظام التأديبي إلى تحسين الأداء(السلوك).	0.600**	0.436*
03	- هناك رضا لدى العاملين على القرارات التأديبية .	0.659**	0.493**
04	- يمكن لأي موظف الإطلاع على ملفه التأديبي .	0.527**	0.388*
05	- هناك إمكانية رد الاعتبار للموظف المعاقب عقوبة خفيفة .	0.678**	0.550**
06	- هناك إمكانية رد الاعتبار للموظف المعاقب عقوبة كبيرة.	0.489**	0.303*
07	- هناك ضمانات قانونية تحمي الموظف من العقوبات التعسفية .	0.656**	0.596**
08	- للنقابة دور في حماية الموظف من تعسف الإدارة .	0.668**	0.589**
09	- تمارس الهيئة المكلفة بالتأديب سياسة العقوبات المقتنعة .	0.545**	0.556**

\*\*دال عند مستوى 0.01

\* دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من الجدول (11) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرات مع محورها محصورة بين القيمتين (0.489-0.693)، وهي درجات كلها موجبة ودالة عند مستوى (0,05). أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.303 - 0.660) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

\* الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس والدرجة الكلية:

جدول رقم(12) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الرقم	عبارات المحور الخامس	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	- تهتم المؤسسة بتقييم الأداء .	0.675**	0.553**
02	- توجد في المؤسسة بطاقات التقييم تحتوي على معايير دقيقة .	0.508**	0.566**
03	- يتم التقييم من طرف رؤساء العمل فقط .	0.812**	0.531**
04	- يتم التقييم على أساس نتائج الأداء .	0.754**	0.509**
05	- يتم التقييم على أساس السلوكات .	0.759**	0.556**
06	- المصدر المهم للتقييم هو ملف العامل .	0.649**	0.371*
07	- المصدر المهم للتقييم هو ملاحظة أداء الأفراد .	0.731**	0.542**
08	- من أهداف التقييم في المؤسسة تحسين الأداء .	0.768**	0.623**
09	- تستخدم نتائج التقييم لإيقاع الضرر بالعمال .	0.452*	0.483**
10	- تستخدم نتائج التقييم في مصلحة العامل(تعيين،ترقية،مكافأة...).	0.623**	0.553**

\*\* دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

\* دال عند مستوى 0.05

- نلاحظ من الجدول (12) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرات مع محورها محصورة بين القيمتين (0.452-0.812)، وهي درجات كلها موجبة ودالة عند مستوى (0,01). أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.371- 0.623) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,01). وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

\*الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للاستبيان الثاني والدرجة الكلية:

جدول رقم (13) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الرقم	عبارات المحور الأول	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	- تلتزم الإدارة بالتخطيط المستمر.	0.780**	0.697**
02	- تركز المؤسسة على التخطيط في رفع مستوى الخدمات.	0.735**	0.672**
03	- تتعامل الإدارة بالمرونة في التخطيط .	0.599**	0.566**
04	- توجد لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومحددة .	0.756**	0.762**
05	- يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية .	0.679**	0.591**
06	- يوجد خطط بديلة في حالة تراجع نظام الجودة .	0.699**	0.664**
07	- تستخدم الإدارة الطرق الإحصائية في تحديد قراراتها .	0.670**	0.604**
08	- يعمل التخطيط على التسيير الأحسن و الأمثل للموارد البشرية .	0.771**	0.726**
09	- يعمل التخطيط على التسيير الأحسن و الأمثل للموارد المادية .	0.759**	0.728**
10	- تسعى المؤسسة لتوضيح أهدافها للعاملين .	0.768**	0.741**
11	- تخطط المؤسسة لنيل شهادة الإيزو دائما iso.	0.560**	0.515**
12	- وجود قيادة فعالة تتبنى نظام الجودة الشاملة .	0.705**	0.707**
13	- تجعل المؤسسة الجودة الشاملة كرسالة لها تهدف لتحقيقها .	0.695**	0.664**
14	- توفر المؤسسة فرص للمشاركة والإبداع في تحقيق الأهداف .	0.550**	0.610**

\*\*دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

\*دال عند مستوى 0.05

- نلاحظ من الجدول (13) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع

معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرات مع محورها محصورة بين القيمتين ( 0.550 - 0.780 )، وهي درجات



كلها موجبة ودالة عند مستوى (0,01). أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.515- 0.741) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,01). وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

\* الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للاستبيان الثاني والدرجة الكلية:

جدول رقم(14) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	الاتساق مع المحور	عبارات المحور الثاني	الرقم
0.560**	0.655**	- تهتم المؤسسة بنظام الرقابة المستمر.	01
0.525**	0.613**	- توجد جهة خاصة بالإشراف على المراقبة .	02
0.521**	0.717**	- تتم المراقبة على العاملين ميدانيا .	03
0.625**	0.593**	- توجد مراقبة على جودة المنتوجات والخدمات .	04
0.529**	0.627**	- تهتم المؤسسة برقابة بيئة العمل وفقا للمعايير الجيدة .	05
0.547**	0.718**	- توفر المؤسسة نظام التدقيق في المعايير المعتمدة للجودة .	06
0.572**	0.729**	- المراقبة والمتابعة مبنية على أساس قواعد وإجراءات .	07
0.541**	0.709**	- مصادر الرقابة تتحلى بالمصداقية وتخلو من الذاتية .	08
0.558**	0.737**	- توجد في المؤسسة رقابة خارجية من طرف مؤسسة الإيزو .	09
0.698**	0.560**	- تسعى المؤسسة في نشر ثقافة المتابعة .	10
0.597**	0.594**	- يوجد رضا عند العاملين لأنظمة المراقبة والمتابعة .	11
0.533**	0.584**	- يشارك الرؤساء في عملية المراقبة .	12
0.457*	0.481*	- تهتم المؤسسة بالمراقبة الذاتية للعاملين .	13
0.459*	0.471*	- يوجد تقييم مستمر ومتنوع للرقابة لدى المؤسسة .	14

\*\*دال عند مستوى 0.01

\*دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من الجدول (14) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرات مع محورها محصورة بين القيمتين (0.471-0.737)، وهي درجات كلها موجبة ودالة عند مستوى (0,05). أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.457- 0.668) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

\* الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث للاستبيان الثاني والدرجة الكلية:

جدول رقم(15) معاملات ارتباط العبارات مع محورها ومع الدرجة الكلية

الرقم	عبارات المحور الثالث	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	- تستخدم المؤسسة طرق منهجية لحل المشاكل والأعمال. مثلاً(مخطط إيشيكاوا، مخطط بارتو، خرائط التدفق)	0.750**	0.704**
02	- يتم تصنيف البيانات بشكل إحصائي .	0.682**	0.695**
03	- يتم التدريب على العمليات ميدانيا وبشكل مستمر .	0.792**	0.758**
04	- مواصفات انجاز العمل (العمليات) PROCESSUS مكتوبة ومعدلة ومطابقة لما يتم في أرض الواقع .	0.607**	0.625**
05	- تحرص المؤسسة على تقليل الفجوة ما بين توقع المستهلكين وجوده الخدمات والمنتجات .	0.501**	0.584**
06	- تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والإبداع .	0.814**	0.758**
07	- تكافئ المؤسسة على الابتكار والإبداع .	0.745**	0.697**
08	- يتم تشكيل حلقات الجودة( العصف الذهني) لمناقشة مشاكل العمل	0.685**	0.635**
09	- يعي العاملون أهمية استخدام حلقة (ديمنغ) . PDCA *خطط / * نفذ / * دقق / * اعمل .	0.715**	0.617**
10	- تأخذ المؤسسة بآراء العاملين في تحسين وتطوير الإنتاج .	0.733**	0.632**
11	- تهتم المؤسسة بتحسين ثقافة بيئتها .	0.800**	0.758**
12	- تسعى المؤسسة لتحقيق التغيير التنظيمي .	0.811**	0.755**
13	- توفر المؤسسة مناخ عمل ملائم وآمن وفق معايير الجودة .	0.839**	0.809**
14	- تطبق المؤسسة نظام الحوافز لتحسين الأداء .	0.827**	0.736**

\*\*دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

\*دال عند مستوى 0.05

- يتبين لنا من الجدول (15) الذي يُظهر معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها، ومع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول الخاصة بالفقرات مع محورها محصورة بين القيمتين (0.501-0.839)، وهي درجات كلها موجبة ودالة عند مستوى (0,05). أما معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية وهي محصورة بين القيمتين (0.617- 0.809) درجات موجبة ودالة عند مستوى (0,05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

### ب - صدق البنائي للمحاور: (مصفوفة معاملات الارتباط البيئية)

للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يبين هذه الدرجات لكلا الاستبيانين.

الاستبيان الأول: الخاص بمحاور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية DRH .

جدول رقم(16) معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان الأول DRH

المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
					المحور الأول
				0.636**	المحور الثاني
			0.330*	0.264	المحور الثالث
		0.410*	0.494**	0.500**	المحور الرابع
	0.681**	0.308*	0.424*	0.546**	المحور الخامس
0.727**	0.783**	0.693**	0.784**	0.749**	الدرجة الكلية

\*\* دال عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

\*دال عند مستوى 0.05

- نلاحظ من الجدول (16) الذي يبين معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين قيمتين (0.424 -0.783) قوية وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05) مما يبين أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي يؤهلها لقياس مقصدها .

## الاستبيان الثاني: الخاص بمحاور إدارة الجودة الشاملة TQM.

جدول رقم (17) معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان الثاني TQM

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	
			المحور الأول
		0.769**	المحور الثاني
	0.722**	0.866**	المحور الثالث
0.944**	0.879**	0.951**	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

\*\*دال عند مستوى 0.01

\*دال عند مستوى 0.05

- نلاحظ من الجدول (17) الذي يبين معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين قيمتين (0.944 - 0.951) مرتفة وهي دالة عند مستوى معنوية (0.01) مما يبين أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي مرتفع يؤهلها لقياس مقصدها .

## 2-5 - ثبات الأداة (الاستبيان) : يعرف الثبات على أنه "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر

تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة" (العساف، 1995، ص430)

بعد انتهاء الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، والاستعانة ببرنامج Spss كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث استخدم في ذلك حساب التجزئة النصفية، وحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) على العينة الاستطلاعية ، وكم هو مبين في الجدول التالي .

## 1-2-5 التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient

يتم اللجوء في هذه الطريقة إلى تقسيم الاستبيان إلى نصفين، يفترض أنهما متكافئين. ومن الممكن تجميع نصفي الاستبيان على أساس تفحص دقيق للمحتوى والصعوبة لكل فقرة وذلك بالاستعانة ببرنامج Spss ، هي وضع الأسئلة ذات الأرقام الفردية في النصف الأول والزوجية في النصف الثاني، وحساب الارتباطات بين النصفين، والنتيجة هو معامل الثبات في هذا الاختبار، ويلاحظ أن التجزئة مرتبطة فقط بتصحيح الاختبار، أما تطبيقه فيتم مرة واحدة.

وعلى هذا الأساس تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية للاستبيان الأول، وقد تمّ تصحيح معاملات الارتباط المتحصل عليها باستخدام معامل ارتباط "سييرمان براون"

$$\text{معامل الثبات } r = 2 / r + 1$$

حيث (r) هي معامل الارتباط كما هو مبين في الجداول التالية:

### الاستبيان الأول :

جدول رقم (18) يبين قيم معامل الثبات بالتجزئة النصفية للاستبيان الأول مع التصحيح بمعادلة سييرمان

عدد العبارات	قيمة معامل الثبات بالتجزئة النصفية	تصحيح سييرمان براون
57	0,936	0,938

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

- من خلال النتائج الموضحة في جدول (18) أن قيمة معامل الارتباط المصحح أو المعدل بمعادلة سييرمان براون لجميع فقرات الاستبيان الأول بلغ (0.936) وهذا يعني أن معامل الارتباط بعد التصحيح قوي ودال إحصائياً ، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم 01

### \* الاستبيان الثاني :

جدول رقم (19) يبين قيم معامل الثبات بالتجزئة النصفية للاستبيان الثاني مع التصحيح بمعادلة سييرمان

عدد العبارات	قيمة معامل الثبات بالتجزئة النصفية	تصحيح سييرمان براون
42	0,951	0,952

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

- من خلال النتائج الموضحة في جدول (19) أن قيمة معامل الارتباط المصحح أو المعدل بمعادلة سييرمان براون لجميع فقرات الاستبيان الأول بلغ (0.951) وهذا يعني أن معامل الارتباط بعد التصحيح قوي ودال إحصائياً ، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم 01

## 2-2-5 : معامل الثبات (ألفا كرونباخ): Alpha Cronbach's

استخدم الباحث طريقة " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي ظاهرة في الجداول التالية:

## الاستبيان الأول:

جدول (20) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان الأول DRH

عدد العبارات	معامل الثبات Alpha de Cronbach
57	0.920

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من الجدول (20) الذي يظهر قيم معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ" للاستبيان الأول والمتكون من 57 فقرة الموجه للعينة الاستطلاعية يقدر بـ(0.920) وهي قيمة مرتفعة جداً ، مما يدل أن معامل الثبات للمحاور مرتفع، وهذا إن دلّ إنما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة لقياس ما صممت لقياسه، وبناء عليه فهي تفي بأغراض الدراسة.

## الاستبيان الثاني

جدول (21) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان الثاني TQM

عدد العبارات	معامل الثبات Alpha de Cronbach
42	0.965

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من الجدول (21) الذي يظهر قيم معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ" للاستبيان الثاني المتكون من 42 فقرة الموجه للعينة الاستطلاعية يقدر بـ(0.965) وهي قيمة مرتفعة جداً عن الأول، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة لقياس ما صممت لقياسه، وبناء عليه فهي تفي بأغراض الدراسة.

### 3-5 التعديلات الملحقة بالاستبيان :

بعد عملية قياس صدق الاستبيان وثباته من طرف الباحث باستخدام أدوات الإحصاء للكشف عن الخصائص السيكومترية للأداة، تم إضافة تعديلات رأى المحكمون أنها ضرورية لتقوية الأداة وجعلها أكثر وضوحاً ، كما تم حذف بعض فقرات الاستبيان لم تحصل على درجة عالية من الارتباط عند قياس الصدق الداخلي للأداة، فأصبح الاستبيان يحتوي على 99 فقرة بدل من 105 فقرة.

والجدول التالي يوضح الفقرات التي تم حذفها :

الجدول رقم(22) يوضح الفقرات التي تم حذفها من الاستبيان

الرقم	الفقرات	المحور	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية
01	هناك امتيازات عشوائية لا تخضع لضوابط.	الثالث	0.243	0.089
02	هناك هيئة خاصة مكلفة بتطبيق العقوبات.	الرابع	0.269	0.098
03	المهنيون هم أكثر عرضة للعقوبات.	الرابع	0.393	0.208
04	الإداريون هم أكثر عرضة للعقوبات.	الرابع	0.266	0.189
05	توجد نقابة تابعة للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.	الرابع	0.239	0.107
06	يستخدم التقييم لمعرفة نقاط ضعف المرؤوسين.	الخامس	0.039	0.37

المصدر: من إعداد الباحث واعتماده لمخرجات برنامج spss

- والجدول التالي يبين محاور الاستبيانين في صفتهم النهائية.

جدول (23) يبين محاور الدراسة وأرقام عباراتها في صفتها النهائية

المتغيرات	المحاور	أرقام العبارات
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	12 - 01
	التدريب	27 - 13
	نظام الحوافز	38 - 28
	النظام التأديبي	47 - 39
	تقييم الأداء	57 - 48
إدارة الجودة الشاملة	التخطيط للجودة	14 - 1
	مراقبة الجودة	28 - 15
	التحسين المستمر للجودة	42 - 29

المصدر: من إعداد الباحث.

ونستخلص مما ظهر معنا في نتائج الخصائص السيكومترية للأداة، والتعديلات الحاصلة عليها، أن الاستبيان الشامل لـ 99 فقرة، صادق في قياس ما صمم لقياسه، كما أنه أصبح يتمتع بثبات يؤهله ليكون أداة صالحة ومناسبة لقياس أبعاد هذه الدراسة، وعليه يمكن تطبيقه بارتياح وثقة.

## ثانياً : الدراسة الأساسية :

### 1 - منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، وتماشياً مع أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظراً لأنه يتناسب مع طبيعة موضوع البحث، وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي التحليلي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي، 2000، ص59)



## 2 - مجالات الدراسة الأساسية :

### 1-2 المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية مؤسسة "أورسيم" ORSIM لصناعة اللوالب والبراغي

الواقعة بدائرة - واد الرهيو- ولاية غليزان ، والمتحصلة على شهادة ISO-9001-2008 ، وشهادة ISO-1400 ، وقد مرَّ معنا التعريف بالمؤسسة وفروعها في الدراسة الاستطلاعية.

### 2-2 المجال الزمني: تمت الدراسة الأساسية في مؤسسة ORSIM في الفترة الممتدة من 15 أكتوبر 2016،

إلى غاية 15 ديسمبر 2016، والتي دامت شهرين،

### 2-3 المجال البشري: يتضمن المجال البشري لهذه الدراسة عينة متكونة من 200 عامل من مؤسسة

ORSIM ، من أصل 465 عاملاً، وقد تم اختيار هذه العينة انطلاقاً من مبادئ أساسية تخدم أغراض و أهداف البحث، وكان اختيارها قصدياً لتعذر استعمال الطريقة الطبقية، وكان الاختيار مستوعباً لجميع المصالح الإدارية، باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسة ولأنها تمثل مجتمع الدراسة.

والجدول التالي يبين حجم العينة .

الجدول رقم (24) يبين حجم العينة

النسبة %	حجم العينة	المجتمع	المصالح
2.5	05	09	الإدارة العليا
17.5	35	50	مصلحة الموارد البشرية
2.5	05	14	مكتب تدقيق الجودة
2.5	05	08	مكتب مراقبة الجودة
7.5	15	19	مكتب الدراسة الفنية
10	20	29	مصلحة المحاسبة
4	08	24	مصلحة التسويق
25	50	73	مصلحة الإنتاج
8.5	17	29	مصلحة الصيانة
7.5	15	50	الورشة الميكانيكية
12.5	25	55	مصلحة الحراسة
<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>365</b>	<b>المجموع الكلي</b>

2-3-1 خصائص عينة الدراسة :

أ - خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

والجدول التالي يوضح خصائص العينة حسب الجنس .

الجدول رقم (25) خصائص العينة حسب الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
% 29.50	59	ذكر
% 70.50	141	أنثى
<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث.

ب - خصائص عينة الدراسة حسب السن :

والجدول التالي يوضح خصائص العينة حسب السن .

الجدول رقم (26) خصائص العينة حسب السن.

النسب	التكرارات	السن
% 17	34	دون 25 سنة
% 54	108	من 25 إلى 35
% 21	42	من 36 إلى 45
% 8	16	46 فأكثر
<b>%100</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث.

ج - خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

والجدول التالي يوضح خصائص العينة حسب المؤهل العلمي .

الجدول رقم (27) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.

النسب	التكرارات	السن
%38.5	77	جامعي
%44	88	ثانوي
%11.5	23	متوسط
%03.5	07	إبتدائي
%02.5	05	تمهين
%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

هـ - خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة العمل :

والجدول التالي يوضح خصائص العينة حسب طبيعة العمل .

الجدول رقم (28) خصائص العينة حسب طبيعة العمل

النسب	التكرارات	طبيعة العمل
%	115	دائم
%	85	مؤقت
%100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

### 3 - أداة الدراسة الأساسية: استخدم الباحث في الدراسة الأساسية الاستبيان كأداة رئيسية، وذلك بعد إجراء

القياسات السيكومترية عليها.

فقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان، و قد اشتمل على ثلاثة أقسام، تناول القسم الأول من الاستبيان البيانات الشخصية (الديمغرافية) لعينة الدراسة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الوضعية المهنية، طبيعة عقد العمل)، أما القسم الثاني من الاستبيان فقد اشتمل على عبارات متعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من (التوظيف، التدريب، الحوافز، التأديب، التقييم)، وقد اشتمل القسم الأخير من الاستبيان عن عبارات تناولت نظام إدارة الجودة الشاملة من (تخطيط للجودة، الرقابة على الجودة، التحسين المستمر)، وقد قام الباحث بترجمة الاستبيان إلى اللغة الفرنسية، من طرف مختص ليناسب جميع مستويات المفحوصين كما هو مبين في الملاحق.

وكانت عدد الفقرات الاستبيان ككل 99 فقرة ، الأول اشتمل على 57 فقرة، والثاني على 42 فقرة ، بعد أن حذفنا 06

فقرات لم تتمتع بالصدق الداخلي.

### ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تستدعي ضرورة البحث العلمي استخدام أساليب إحصائية ملائمة لطبيعة الدراسة، وذلك لإيجاد تفسيرات وبيانات علمية دقيقة تحدم أهداف هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث في هذا الإطار أساليب إحصائية مستخدماً برنامج الحزم الإحصائية (SPSS-IBM-20) وهذه الأساليب هي:

- استعمال معامل الارتباط بارسون R: وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- النسب المئوية : وذلك لمعرفة حجم العينة، وتحسب على النحو التالي: (حجم العينة ضرب 100 قسمة مجتمع الدراسة)

- التكرارات : للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة،

الفصل الخامس  
عرض نتائج الدراسة

أولاً : عرض نتائج الفرضية الأساسية  
ثانياً : عرض نتائج الفرضيات الفرعية

1 - عرض نتائج الدراسة :

1-1 الفرضية الأساسية :

- توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (29): يبين نتائج العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	الدرجة المعنوية SIG	العينة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0,740	0,01	0,000	200
إدارة الجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (29) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة، تقدر بـ 0,740 ، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى إدارة الجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :

\*توجد علاقة ارتباطية دالة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

2-1 الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة .

1-2-1 الفرضية الأولى :

الجدول رقم (30): يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
التوظيف	0,612	0,01	0,000	200
التخطيط للجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (30) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,612، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى إستراتيجية التوظيف في إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى التخطيط للجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المئة. ويتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :

\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين استراتيجيات التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-2 الفرضية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة .

الجدول رقم (31):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	مستوى المعنوية SIG	العينة
التدريب	0,434	0,01	0,000	200
التخطيط للجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (31) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,434، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى إستراتيجية التدريب في إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى التخطيط لإدارة الجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. ويتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :

\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-3- الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة .

الجدول رقم (32):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
الحوافز	0,514	0,01	0,000	200
التخطيط للجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (32) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة ،تقدر بـ

0,514، وهي علاقة موجبة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة

$\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :

\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-4 الفرضية الرابعة :

- توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة .

الجدول رقم (33):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
النظام التأديبي	0,457	0,01	0,000	200
التخطيط للجودة الشاملة				



من خلال الجدول رقم (33) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,457، وهي علاقة موجة طردية ، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-5 الفرضية الخامسة :

- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة .

الجدول رقم (34):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
تقييم الأداء	0,619	0,01	0,000	200
التخطيط للجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (34) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,619، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ ، ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

1-2-6 الفرضية السادسة :

- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و الرقابة على الجودة .

الجدول رقم (35):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التوظيف و الرقابة على الجودة الشاملة.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
التوظيف	0,581	0,01	0,000	200
الرقابة على الجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (35) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجية التوظيف والرقابة على الجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,581، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى استراتيجية التوظيف في إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى الرقابة على الجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :

\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التوظيف والرقابة على الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

1-2-7 الفرضية السابعة :

- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و الرقابة على الجودة .

الجدول رقم (36):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التدريب و الرقابة على الجودة الشاملة.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
التدريب	0,432	0,01	0,000	200
الرقابة على الجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (36) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التدريب والرقابة على الجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,432، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التدريب والرقابة على الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-8- الفرضية الثامنة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرقابة على الجودة .

الجدول رقم (37):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين الحوافز و الرقابة على الجودة الشاملة.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
الحوافز	0,409	0,01	0,000	200
الرقابة على الجودة الشاملة				

من خلال الجدول رقم (37) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز والرقابة على الجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,409، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز والرقابة على الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

1-2-9 الفرضية التاسعة :

- توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي و الرقابة على الجودة .

الجدول رقم (38): يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين النظام التأديبي و الرقابة على الجودة الشاملة.

العينه	المعنوية SIG	الدلالة	معامل الإرتباط برسون R	المتغيرات الدراسة
200	0,000	0,01	0,485	النظام التأديبي
				الرقابة على الجودة الشاملة

من خلال الجدول رقم (38) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين النظام التأديبي و الرقابة على الجودة الشاملة ، تقدر بـ

0,485، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى استراتيجية التأديب إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى الرقابة

على الجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما

يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :

\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النظام التأديبي و الرقابة على الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

1-2-10 الفرضية العاشرة :

- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و الرقابة على الجودة .

الجدول رقم (39): يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين تقييم الأداء و الرقابة على الجودة الشاملة.

العينه	المعنوية SIG	الدلالة	معامل الإرتباط برسون R	المتغيرات الدراسة
200	0,000	0,01	0,482	تقييم الأداء
				الرقابة على الجودة الشاملة

من خلال الجدول رقم (39) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التقييم الاداء والرقابة على الجودة الشاملة ،تقدر بـ 0,482، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المئة. ويتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تقييم الأداء والرقابة على الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 11-2-1 الفرضية الحادية عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف والتحسين المستمر .

الجدول رقم (40):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التوظيف و التحسين المستمر.

المتغيرات الدراسة	معامل الإرتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
التوظيف	0,599	0,01	0,000	200
التحسين المستمر				

من خلال الجدول رقم (40) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التوظيف و التحسين المستمر ،تقدر بـ 0,599، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى استراتيجية التوظيف في إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى التحسين المستمر للجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100. ويتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التوظيف و التحسين المستمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-12 الفرضية الثانية عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب والتحسين المستمر .

الجدول رقم (41): يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين التدريب و التحسين المستمر.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
التدريب	0,462	0,01	0,000	200
التحسين المستمر				

من خلال الجدول رقم (41) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التدريب و التحسين المستمر ،تقدر بـ 0,462،

وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$

ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :

\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التدريب و التحسين المستمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-13 الفرضية الثالثة عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والتحسين المستمر .

الجدول رقم (42): يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين الحوافز و التحسين المستمر.

المتغيرات الدراسة	معامل الإرتباط برسون R	الدلالة	مستوى المعنوية SIG	العينة
الحوافز	0,573	0,01	0,000	200
التحسين المستمر				

من خلال الجدول رقم (42) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز و التحسين المستمر، تقدر بـ 0,573، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة. وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الحوافز و التحسين المستمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

### 1-2-14 الفرضية الرابعة عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي والتحسين المستمر .

الجدول رقم (43):يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين النظام التأديبي و التحسين المستمر.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
النظام التأديبي	0,564	0,01	0,000	200
التحسين المستمر				

من خلال الجدول رقم (43) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين النظام التأديبي و التحسين المستمر، تقدر بـ 0,564، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل :  
\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النظام التأديبي و التحسين المستمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

1-2-15 الفرضية الخامسة العاشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء والتحسين المستمر.

الجدول رقم (44): يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين تقييم الأداء و التحسين المستمر.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط برسون R	الدلالة	المعنوية SIG	العينة
تقييم الأداء	0,640	0,01	0,000	200
التحسين المستمر				

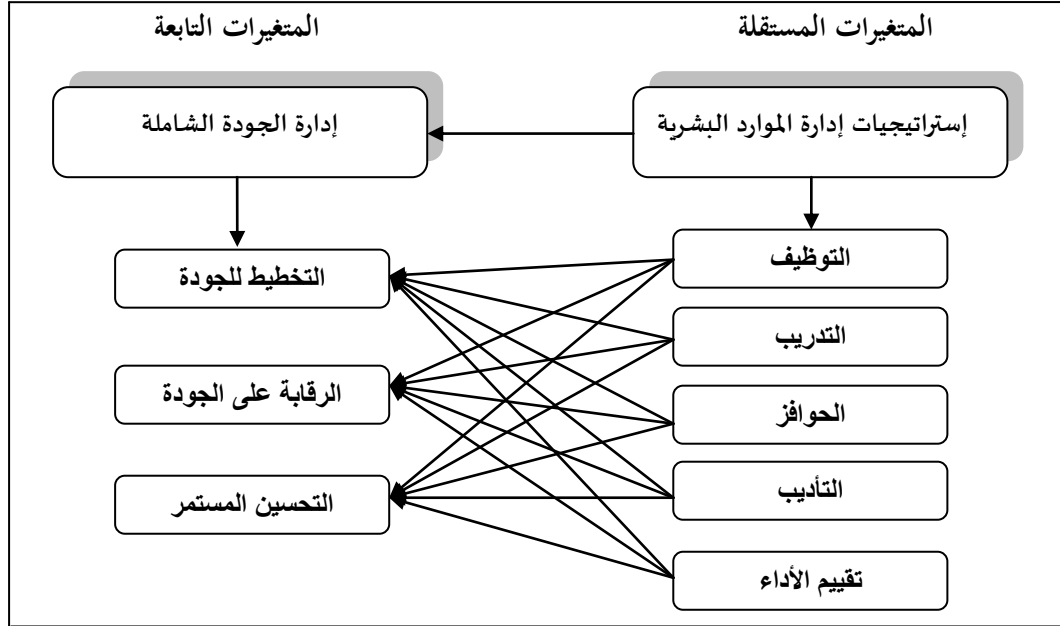
من خلال الجدول رقم (44) يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقييم الأداء و التحسين المستمر، تقدر بـ 0,640، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى إدارة الجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل:

\*توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تقييم الأداء و التحسين المستمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .



نستخلص مما سبق أن هناك علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين كافة أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة

الشاملة والتي تمثل لها بالأنموذج التالي:



الشكل رقم (26) يبين أنموذج العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة

## الفصل السادس تحليل ومناقشة النتائج

1 - تحليل نتائج الفرضية الأساسية

2 - تحليل نتائج الفرضيات الفرعية

3 - خلاصة الفصل

4 - التوصيات

5 - خاتمة

## تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

## 1 - مناقشة نتائج الفرضية الأساسية:

- توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية المتحصل عليه من تحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط "بارسون" وكما هو مبين في الجدول رقم (29) على وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بمعامل ارتباط  $0,740$  حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ  $0,000$  أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100، وهذه النتائج جاءت متوافقة في مجملها مع ما افترضه الباحث في هذه الدراسة، كما أنها تتماشى في مجملها مع ما أكده الإطار النظري للدراسة، من أهمية دور وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإنجاح مهمة إدارة الجودة الشاملة.

فهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية بإستراتيجياتها المتمثلة في استراتيجيات التوظيف والتدريب والحوافز ونظام التأديب وتقييم الأداء تسعى في جوهرها إلى رفع مستوى إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، فهي تلعب دوراً حاسماً ومتميزاً في تنفيذ عناصر الجودة الشاملة، فنجاح مهام إدارة الجودة الشاملة وبلوغها إلى مستوى التميز والريادة مرهون بوجود يد عاملة مؤهلة وإدارة موارد بشرية ذات استراتيجيات فعالة تسهل في تنفيذ رسالة الجودة داخل المنظمة.

وهذا ما توصلت إليه دراسة (خولة، وإقبال، 2011) في بحثهما في دراسة الأثر بين هذين المتغيرين " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" إلى أن هناك تأثير معنوي بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تمحورت في دراستهم على ( التوظيف، والتعويض و التدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة، كما بلغ المؤشر الكلي  $0.671$ .

كما يؤكد خبراء إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) بمعايير صحيحة ومطابقة فعالة لا يتأتى إلا بفريق عمل مدرب على العمليات الإدارية بالمواصفات الخاصة، مع منح هذا الفريق الحوافز

المادية والمعنوية لخلق الدافعية لإنجاز هذه العمليات في أحسن صورة، فالمؤسسة التي تمتلك هذه الموارد البشرية هي وحدها القادرة على إنجاح رسالة الجودة الشاملة في المنظمة.

وعلى أية حال، فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكل أبعادها، تسعى بقصد أو بدون قصد إلى غاية كبرى وهدف أسمى وهو تحصيل الجودة في شتى المناحي التي تتبناها المنظمة، لاسيما المناحي التي تُعنى بتسيير الأفراد وتوجيههم الوجهة الصحيحة والمناسبة لقدراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وميولهم .

وهذه الدراسة أكدت أن اتجاهات العاملين في مؤسسة (أورسيم) في معظمها تميل إلى أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها وممارساتها ترفع من مستوى نجاح إدارة الجودة الشاملة وتعزز من مكانتها داخل المؤسسة، وهذا ما أظهرته نتائج الاستبيانين، كما أسفرت نتائج الدراسة الحالية على أن عمال المؤسسة وخاصة إدارة الموارد البشرية فيها تعزز ثقافة الجودة الشاملة وتدعمها، وأصبحت الإدارة حالياً على وعي كبير بأن تطبيق الجودة لها أهمية واضحة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وإدارة الجودة الشاملة بدورها أيضاً تسعى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتعزيزه، والذي يعتبر من أهم ركائز الموارد البشرية في المؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة كما مر معنا في الفصول النظرية منهجاً عملياً متكاملأً هدفه الأساسي إرضاء العميل(الزبون) داخل المنظمة وخارجها.

فقبل ظهور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في ميادين العمل وفي منجية تسيير المنظمات، كانت إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض للإدارة الحديثة بلا منازع، فكانت تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في التنمية والاستثمار، واكتسبت هذه الأهمية وهذه الخطوة باعتبار الإنسان أو الفرد هو محور الأساسي لكل نشاط ومبعث لكل حيوية داخل وخارج المنظمة، إلى أن ظهرت إدارة الجودة الشاملة لتخلق التكامل والتناسق بينها وبين إدارة الموارد البشرية لتسيير كافة العمليات الإدارية المختلفة في حلة جديدة،

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة في ساحة العمل وفي مسار المنظمات، أدى إلى تعزيز أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث تؤكد منهجية إدارة الجودة الشاملة (TQM) على عنصر هام وهو "رضا المستهلك (Consumer satisfaction) باعتباره

الحك الوحيد لبقاء المنظمة واستمرارها، فقد ورد في كتاب (عقيلي) (إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي) "السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف تحقق المنظمة رضا زبائنها؟ الإجابة هي أن تقدم لهم سلعة ذات جودة عالية وسعر مناسب، والسؤال الثاني الذي يفرض نفسه أيضا هو، كيف تحقق المنظمة ذلك؟ الإجابة هي من خلال الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد". (عقيلي، 2005، ص11)

كما أن الأداء الوظيفي الذي يعتبر العنصر الأساسي لدى إدارة الموارد البشرية له علاقة كبيرة بنظام إدارة الجودة الشاملة فقد أورد الباحث (العميره، 2003) في دراسته المتضمنة "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الصحي"، أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، حيث أفاد أن لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية من شأنه أن يؤدي باهتمام بالعمليات الإدارية كالتدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي.

ونشير هنا أن ما أحدث المعجزة اليابانية في السنوات السابقة وما ترتب عنها من بزوغ اليابان في جميع مجالات العمل باعتبارها قطباً صناعياً يقود العالم بجودة شاملة في منتجاته وخدماته المتميزة هو التركيز على موارد بشرية ذات كفاءات عالية، إضافة إلى إدارة واعية وراشدة تسعى إلى تحقيق التميز والحصول على قصب السبق في السوق العالمية، وهذا ما أكده رواد الجودة الشاملة أمثال "ديمنج" و"جوران" و"كروسبي" وغيرهم في أبحاثهم. (قصير، 2013، ص:78)

وبناءً عليه يستفاد من اختبارات هذه الفرضية أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وطردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة إجرائياً في (التوظيف، والتدريب، والتحفيز، والتأديب، والتقييم) زاد طرداً تطبيق وتعزيز إدارة الجودة الشاملة، وعلى العكس تماماً فكلما نقص مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية وضعف أداؤها الوظيفي تسبب هذا الخلل في إضعاف مستوى إدارة الجودة الشاملة.

## 2 - تحليل و مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:

## 1-2 مناقشة الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و التخطيط للجودة الشاملة .

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط "بارسون" على وجود علاقة ارتباطية قوية بين إستراتيجية التوظيف والتخطيط للجودة الشاملة تقدر بـ 0,612 كما هو مبين في الجدول رقم (30)، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

تعتبر إستراتيجية التوظيف بأبعادها الثلاثة إحدى أكبر الدعائم الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي اللبنة الأولى في تشكيل الكيان المنظمة، وهي الرهان الأساسي لنجاح أهدافها وتحقيق رسالتها، كما تعتبر عملية الاختيار الأمثل للموارد البشرية ضمان جيد لنجاح عملية التخطيط للجودة، وصمام آمان لممارسات نظام إدارة الجودة الشاملة، فتوفير أفراد ذات كفاءات ومهارات عالية يدركون غاية المؤسسة وقيمها يسهل ويدلل عملية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وعلى رأس هذه المبادئ التخطيط للجودة.

كما يعتبر التخطيط لعملية التوظيف من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تهتم بجودة مخرجاتها الإدارية، فهو بدوره يحدد احتياجات المؤسسة للقوى العاملة التي بدورها تحدد مستقبل المنظمة وتسهل رسالتها، وهذا ما صرح به أحد أكبر مدراء شركة (SONY) اليابانية المتخصصة في صناعة الآلات الإلكترونية الدقيقة حيث قال: "أن مستقبل منظمته في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنأ (السالم، وصالح، 2009، ص:82)

وبالاتجاه نفسه يؤكد كل من (العزاوي، والجرجري، 2006) على أن التخطيط الفعال للموارد البشرية من خلال الاختيار والتوظيف الدقيق للأفراد العاملين يعزز من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى النحو الذي يضمن للمنظمة توفر أفراد يدركون غايتها وقيمها، فضلاً عن غايات وقيم إدارة الجودة الشاملة **TQM**.

وإذا سلّمنا أن إستراتيجية التوظيف بكافة أبعادها عملية منظمة ومخطط لها وهي تأخذ شكل نظام متكامل من (مدخلات، ومعالجة ومخرجات)، فإن التخطيط للجودة الشاملة باعتباره الركن الرئيسي لإدارة الجودة عند كل المنظرين والرواد لهذه المنهجية، ولا يمكن تصور تخطيط فعال بدون أفراد ذات كفاءة عالية ومدربة قد تم استقطابهم بعناية وقد تم اختيارهم بحرص شديد، لدعم إدارة الموارد البشرية وتعزيزها بطاقات تسعى في تحقيق رسالة المنظمة.

وقد أكدت اتجاهات العاملين في مؤسسة أرسيم (ORSIM) كما ظهر معنا في نتائج الاستبيان وخاصة في الفقرة رقم (6) و(9)، والتي تتراوح بين موافق وموافق بشدة، على أن المؤسسة تهتم بتوظيف ذوي الكفاءة العالية، فهذا يدل على أن عملية استقطاب الكفاءات تسعى المنظمات من ورائه إلى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، وأيضاً من خلال نتائج الفقرة الأولى والفقرة السابعة (1) و(7) يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بعملية التخطيط لعملية التوظيف، فاختيار أصحاب المهارات العالية والكفاءات الجيدة بتخطيط فعال ومدروس، الأساس من ورائه هو تطبيق الإلتقان والتحسين والتطوير وهذه المبادئ هي رسالة إدارة الجودة الشاملة كما هي وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية.

ونخلص من هذه الفرضية إلى أن عملية التوظيف في جوهرها تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن القاسم المشترك بين هاتين الوظيفتين هو عملية التخطيط، والتخطيط من الوظائف الأساسية لكلا الإدارتين، فهو يحدد احتياجات المنظمة للقوى العاملة، كما يحدد الاتجاه العام لإدارة الجودة الشاملة ويعزز مكانتها داخل المنظمة، وعليه نستطيع أن نقول بأن إستراتيجية التوظيف بكل أبعادها (التخطيط، والاستقطاب والاختيار والتعيين...) لها علاقة ارتباطية طردية بالتخطيط للجودة الشاملة، فتقوى الأولى بالثانية، وتضعف بضعفها.

## 2-2 مناقشة الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و التخطيط للجودة الشاملة .

لقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة ارتباطية منخفضة قليلاً عن المتوسط بين استراتيجية التدريب والتخطيط للجودة الشاملة، تقدر بـ 0,434 كما هو مبين في الجدول رقم (31)، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

ويعلل الباحث نتائج هذه العلاقة، بأن إستراتيجية التدريب بكل مكوناتها تدعم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بطريقة غير مباشرة، كون عملية التدريب تنصب على تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية بطريقة تختلف عن تحسين وتطوير إدارة الجودة، فكلاهما له نمط خاص والتحسين والتطوير والتدريب ، فعملية التدريب داخل المؤسسة بطريقة فعالة وشاملة تؤثر إيجاباً على عملية التخطيط للجودة الشاملة.

فإستراتيجية التدريب الفعال تعمل على إضافة ميزة تنافسية للمنظمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تخوض غمار التنافس مع مثيلاتها بمعزل عن عملية التدريب الشامل، فهو يسعى إلى رفع أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء، وعندما نقول أداء الفرد والمؤسسة أول ما يتبادر إلى الذهن هو جودة هذا الأداء داخل المؤسسة ، فلا يتصور جودة شاملة في أي منظمة من دون تدريب أفرادها على المهارات المطلوبة.

وهذا ما ضمنته دراسة (ليث،وعبد الجبار،2005)، في دراستهما لأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM على الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، على أنه ينبغي في أي منظمة وجدود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفق لحاجة المنظمة أولاً ووفقاً لتطورات البيئة التي تؤثر على أعمال المنظمة.

ومما يدعم هذا القول النتائج المرتفعة التي حصل عليها الاستبيان فيما يخص البنود المعبرة عن أهداف التدريب وأهميته مثل البند (14)و(15)، وأيضاً فيما يخص تحديد احتياجات التدريب وفق عملية التقييم المستمر كما نص عليه بند(19)و(20).



فهذا لا يدع مجال للشك أن لإستراتيجية التدريب الفعال تأثير في الجودة الشاملة ، وهذا يتوافق مع ما أكده "بن عيشى" من جامعة قلمة، في بحثه (مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة) على أن "التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء" (بن عيشى، 2009ص:41)

وجاءت دراسة (حريق، 2011) أيضاً موافقة لهذا الطرح تحت عنوان "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة" دراسة ميدانية في مؤسسة (سونلغاز) بولاية سعيدة، على أن إستراتيجية التدريب لها أهمية كبيرة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بكل أبعادها: التخطيط والرقابة والتحسين.

وعلى حسب (باري كشاوي، 2005) "أن التدريب وتطوير الموظفين لا تحدث بمعزل عن كل جوانب إدارة الموارد البشرية، كما يفيد أن عملية التدريب هي تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة" ومن أكبر المسؤوليات الموكلة للعاملين الذين تحصلوا على هذا التأهيل هو التخطيط للجودة الشاملة، والذي بموجبه تحقق المنظمة جل أهدافها.

وإذا نظرنا إلى وظيفة التخطيط للجودة الشاملة والتي تعني التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها- كما مرّ معنا في الفصل الثالث- فهذه المهمة الكبرى لا تقع على عاتق عمال ليس لهم كفاءة كافية تؤهلهم للتخطيط المسبق، بل تناط هذه المسؤوليات لمن لهم خبرة عالية تحصلوا عليها من خلال عملية التدريب التطوير المستمر.

وهذا ما ذكره (عبد الفتاح، 2012) في كتابه إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة، على أن " التخطيط للجودة الشاملة يساعد على تنمية المهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج".

ونخلص من نتائج هذه الفرضية، وما سبق معنا من آراء الخبراء في إدارة الجودة الشاملة، إلى أن إستراتيجية التدريب في جوهرها تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى رأس هذه المبادئ عملية التخطيط للجودة (Quality planning).

## 3-2 مناقشة الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة .

من خلال الجدول رقم 32 في الفصل السابق، يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين إستراتيجية الحوافز و التخطيط للجودة الشاملة، تقدر بـ 0,514، وهي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى استراتيجيات الحوافز بنوعها المادي والمعنوي ارتفع مستوى التخطيط في إدارة الجودة الشاملة.

إن من أهم الأساليب، بل الأكثر شيوعاً في تطوير وتحسين العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء عند العاملين هو موضوع الحوافز؛ ماديةً كانت أو معنوية، فالحوافز تعتبر العامل الأساسي في تهيئة العاملين على مختلف مراتبهم ومستوياتهم لتحريك قدراتهم الإنسانية والإبداعية للسير نحو الجودة والإتقان في العمليات الإدارية، كما تعتبر الحوافز من بين أهم وسائل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة.

فلا يمكن أن نقتصر على أن إستراتيجية الحوافز هي تعويضات مالية مقابل خدمات، أو هي مجرد إيرادات الهدف الوحيد منها تحسين الأداء، بل عملية الحوافز بكل مكوناتها وأبعادها تساعد في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تخطيطاً ومراقبةً وتحسيناً.

كما يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من طرف المختصين في الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة، فهي قاسم مشترك بينهما، ولأن الحوافز بنوعها تهدف إلى تحسين مستوى الأداء ، وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة، وقد أورد "ياغي" أن الحوافز "تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري". (الوابل، 2005، ص:15)

وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها (علي الوابل، 2005)، حول الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، "على أن إستراتيجية الحوافز لها دور كبير في رفع مستوى الأداء" وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة جاءت متطابقة لما توصلنا إليه في هذه الدراسة، باعتبار أن رفع مستوى أداء العاملين يعتبر مبادئ أساسية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يقل

أهمية عن التخطيط أو الرقابة أو التحسين المستمر.

ومن الملاحظ في المنظمات الإنتاجية أو الخدمائية أن عملية التحفيز من طرفها وتحسين الأداء من طرف عُملها يكون ما يسمى بعملية التغذية الراجعة (feedback)، فالحوافز كإستراتيجية مجهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وهذان الآخران علامة على وجود جودة شاملة متبناة من طرف الإدارة مشاركة مع أفرادها.

وقد أظهرت نتائج الاستبيان في محور الحوافز، بنوده الإثني عشر، أن اتجاهات العاملين كانت موجبة إلى حد كبير، وخاصة العبارات الدالة على رضا العاملين عن الترقيات والمكافآت، وعبارات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كنوع من الحوافز المعنوية.

ويرى (السالم، وصالح) أن حوافز العمل تختلف عن دافع العمل التي هي بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، أما حوافز العمل فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، فهي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير. (السالم، وصالح، 2009، ص: 190)

وقد أسفرت نتائج الاستبيان على أن الحوافز المعنوية وعلى رأسها إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة من المشاركة في اتخاذ القرارات له اتجاه وميول كبير لدى العاملين في مؤسسة (ORSIM) كما نص عليه بند (31) و(33) و(37)، وهذا ما طرحه (شنيق، 2008) في رسالته الموسومة بـ"الحوافز والفاعلية التنظيمية" " تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

فهذا يبين لنا أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز لمادية، فهي تساعد العامل في المنظمة على تحقيق وإشباع حاجاته لأخرى النفسية والاجتماعية، فهي تزيد من ولاء الفرد للمنظمة وبالتالي تعزز من إقبال العامل على جودة أدائه وجودة منتوجه.

وعموماً يمكن استخلاص من نتائج هذه الفرضية أن إستراتيجية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي وفي جوهرها الأساسي لها علاقة قوية وطرديّة بمتغير التخطيط للجودة الشاملة كما تبين معنا في عرض النتائج.

## 2-4 مناقشة الفرضية الرابعة:

- توجد علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي و التخطيط للجودة الشاملة .

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول رقم 33 في الفصل السابق، أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين إستراتيجية نظام التأديب و التخطيط للجودة الشاملة، تقدر بـ 0,457 ، وهي علاقة موجبة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى نظام التأديب ارتفع مستوى التخطيط في إدارة الجودة الشاملة.

إن النظام التأديبي أصبح ضرورة حيوية لكل المنظمات؛ من أجل استمرار المنظمة في مسارها، سواء كانت اقتصادية أو ثقافية أو خدمية، كما أن هذا النظام لم يعد بالمفهوم الذي كان عليه في السابق المتمثل في التسلط والضغط على رضا العاملين، بل أصبح ينظر إليه على أنه مجموعة من القواعد والقوانين التي تضبط سلوك الفرد داخل المنظمة.

وإذا تمعنا في محل التأديب كإجراء قانوني نرى أنه يقع على حقوق ومزايا وظيفية، والتي هي في الأصل ما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسينه وضبطه والتخطيط له مسبقاً بما يوافق كفاءة ومردود العامل داخل المنظمة، وهنا تظهر العلاقة بين النظام التأديبي كإستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتخطيط لإدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات التي تتبنى منهجية الجودة الشاملة إلى نشر ثقافة بين العمال مفادها أن التأديب الوظيفي ليس عملية قصاص من العامل بل هو إستراتيجية وقائية تمنح العمال التابعين للمنظمة من الانزلاق في مطبات وأخطاء تعيق سير المؤسسة وتعيق عملية تبني الجودة الشاملة فيها، فالهدف من إستراتيجية التأديب هو تحسين الأداء والسلوك.

وهذا ما تؤكدته نتائج الاستبيان التي ظهرت موجبة في بعد التأديب التابع لمتغير إدارة الموارد البشرية، كما تنص الفقرة (40) على أن: (يهدف النظام التأديبي إلى تحسين الأداء)، وفي الفقرة (41) والتي تنص على أن: (هناك رضا لدى العاملين على القرارات التأديبية).

ودراسة (مخلوفي، 2012) حول رقابة القاضي على القرار التأديبي، أفادت أن نظام تأديب الموظف لا ينظر إليه على أنه مجرد انتقام أو قصاص من الموظف محل التأديب، بل هو نظام قانوني يهدف إلى تحقيق التوازن بين تمكين الإدارة من تسيير مرافقها بانتظام، وبين حقوق الموظف المصونة قانونياً.

وهناك حقوق و ضمانات للعمال داخل المنظمات تقيه من التعسف في تطبيق الإجراءات التأديبية والعقوبات المقنعة التي تحمل في طياتها إضرار بالعمال، وهذه الحقوق والالتزامات في ظل إدارة الجودة الشاملة تكون مكتبة ومنصوصة ومنشورة لدى كافة العمال ، وهذا ما أوضحه البند (42) من أن "يمكن للموظف الإطلاع على ملفه التأديبي، والبند (45) والذي ينص "هناك ضمانات قانونية تحمي الموظف من العقوبات التعسفية"، كل هذا من أجل سد باب أما التعسف والتجاوز في حق العامل، فالعقوبة المقنعة ما هي إلا ابتكار أو تلاعب من طرف الإدارة لمعاقبة العامل تأديباً دون اعتماد الطرق القانونية وتأخذ شكلاً آخر كالنقل أو الانتداب إلى أعمال أخرى وغيرها من الإجراءات.

وإذا نظرنا إلى التعريف الإجرائي الذي اعتمدهنا في هذه الدراسة لإستراتيجية نظام التأديب على أنه عملية جزاء محددة بنصوص قانونية تقوم بها هيئة خاصة داخل مؤسسة "ORSIM"، ومقارنة بنتائج الاستبيان في محور نظام التأديب، نجد أن اتجاه العمال في مؤسسة "أرسيم" كان إيجابياً إلى حد كبير؛ غير رافضٍ لهذا النظام كونه يخدم مصلحة العامل بطريقة مباشرة و غير مباشرة، كما ظهر في الفقرة 41 والتي تنص "هناك رضا لدى العاملين على القرارات التأديبية"، والفقرة 40 و التي تنص على "يهدف النظام التأديبي إلى تحسين الأداء"، أما بما يخص متغير التخطيط للجودة وعلاقته بالتأديب، فقد أسفرت نتائج الدراسة (عن طريق SPSS ) على وجود علاقة قوية وطردية بينهما كما بيّنا في عرض النتائج، وتعود هذه العلاقة في رأي الباحث إلى أن كثير من الجهود المبذولة والأعمال الظاهرة في مجال الشغل، مردّها إلى وازع السلطة التأديبية، والخوف من المسائلة القانونية، وقد جاء في هذا الباب حديث النبي صلى الله عليه وسلم " يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن".

والتخطيط للجودة الشاملة من ضمن الأعمال والأنشطة التي يخشى الموظف المكلف بها إن أخطأ أو انحرف عن المسار المهادف أن تمسه عقوبات فادحة أو يتسبب ذلك في تسريحه من منصبه، بل ربما يطالب بتعويض الخسائر المتكبدة عن سوء تخطيطه في عملية الجودة.

وإذا عرفنا أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التقليل من عملية المعيب في المنتوجات والخدمات، أو ما يسمى بعملية إزالة الخطأ الصفري، ويسمى أيضاً كما جاء في مبادئ (كروسي) "تقليل نسبة المعيب" (جودة، 2004، ص:33)، فإن وجود في المؤسسة نظام تأديبي يهتم بمعاينة المهملين ولا مبالين بقوانين العمل وأنظمة الشغل، كفيل بتقليل نسبة الهدر في الوقت والموارد والجهد، والقضاء نسبة كبير من معيب المنتج سواء كان سلعة أو خدمة.

## 2-5 مناقشة الفرضية الخامسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة .

يتبين لنا من خلال ما أسفرت عنه نتائج اختبار الفرضية الخامسة، وكما ظهر في الجدول رقم 34 أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقييم الأداء و التخطيط للجودة الشاملة، تقدر بـ 0,619، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$ .

وجاءت هذه النتائج موافقة لنتائج الدراسة التي قامت بها (بودرسة، 2013) بهدف التعرف على علاقة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين بمؤسسة الإسمنت الكائن بولاية باتنة، وتوصلت دراستها على أن عملية تقييم أداء العاملين له أثر كبير في إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها؛ تخطيطاً ورقاباً وتحسيناً، كما أوصت الدراسة على أن عملية التقييم يجب أن تكون بصفة مستمرة ودائمة لرفع من مردودية العامل.

وقد صدرت مؤخراً دراسة (الحميري، 2016) هدفت إلى تحديد مستوى تقييم الأداء الجامعات اليمينية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات اليمينية لا تمتلك مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وهي بذلك غير مهية لتطبيق معايير الجودة في كافة مرافقها، كما أفادت أن الجامعات تتبنى أساليب وطرق تقليدية تتعارض ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتناقض ويتباين مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، وهذا راجع في رأي الباحث إلى اختلاف الأساليب والطرق التفسيرية الإدارية في المجتمعين، المجتمع الخاص بالتعليم العالي، ومجتمع القطاع الخاص.

إن عملية التقييم وإن كانت إستراتيجية أساسية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية RHM ، إلا أنها وظيفية أساسية من وظائف إدارة الجودة الشاملة TQM، وهذا الذي أكدته نتائج الاستبيان، والمعالجة الإحصائية لها، فالإتجاه لدى العاملين في مؤسسة "أرسيم" كان إيجابياً لا سيما في الفقرات 55 و 57 التي تنصان على أن نتائج تقييم الأداء تصب في مصلحة العاملين.

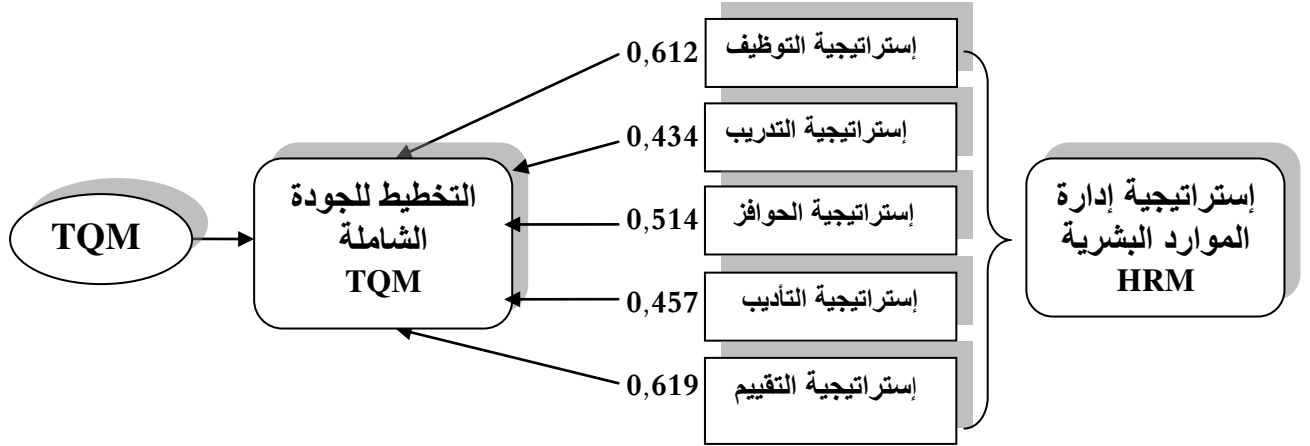
وقد ظهر لنا في الدراسة الميدانية لمؤسسة "ORSIM" أن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يعد أحد الصور الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة في جميع المجالات؛ الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة (الأيزو) 9001، و14000، بسبب حرصها على عملية الجودة، وكان من ضمن الأسباب لبلوغها هذا المستوى حسب رأي المشرفين والمدراء التنفيذيين هو الحرص على إستراتيجية التقييم المستمر لكل عملية تقوم بها المؤسسة سواء على مستوى أداء الأفراد أو على مستوى أداء المؤسسة.

وقد جاءت آراء بعض الباحثين والخبراء مخالفة ومتعارضة مع وصلت إليه هذه الدراسة، فقد أفاد (أحمد إسماعيل) في مقالة نشرها في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، بعنوان "تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة" تؤكد أن عملية تقييم الأداء لم تعد بمستوى إدارة الجودة الشاملة، واصفاً إياها بأنها تقليدية، ويجب التخلي عنها لأنها لا تتماشى مع أهداف إدارة الجودة الشاملة، كما أفاد أن إدارة الجودة الشاملة نظام آخر خاص في عملية التقييم. (إسماعيل، 2013)

وعليه يتضح لنا أن نظام تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية يتميز عنه في إدارة الجودة الشاملة، فهو في ظل نظام الجودة الشاملة يعتبر أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء الكلاسيكي الذي يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة، وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة". (إسماعيل، 2003)

وعموماً يمكن القول من خلال نتائج هذه الفرضية مقارنة بنتائج دراسات سابقة أخرى، أن إستراتيجية تقييم الأداء بكل ممارساتها، لها علاقة قوية وطرديّة بمتغير التخطيط للجودة الشاملة، فكلما كان التقييم يسير في مساره الصحيح وفق طرق حديثة وممنهجة ومضبوطة، كلما كانت عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة واضحة وسهلة الممارسة، ولا يمكن أن تحقق المنظمة بغيتها وأهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن إستراتيجية التقييم ناجحة وفعالة.

والشكل التالي يبين نموذج لعلاقة أبعاد إستراتيجية RHM مع التخطيط للجودة.



الشكل رقم(27) يوضح علاقة كل من إستراتيجيات RHM والتخطيط للجودة الشاملة



## 2-6 مناقشة الفرضية السادسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و الرقابة على الجودة الشاملة .

أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى على وجود علاقة ارتباطية قوية بين إستراتيجية التوظيف و الرقابة على الجودة الشاملة تقدر بـ 0,581 كما هو مبين في الجدول رقم 35، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

إنّ عملية الرقابة على الجودة (Qualité contrôle) تعد من الوظائف الأساسية في أي منظمة من المنظمات تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها "مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق مع الموصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج". (الطائي وآخرون، 2009، ص:103)

ولا يتصور أن القيام بعملية الرقابة على الجودة أو ما يسمى بـ (الفحص والتفتيش)؛ التي تعد من أهم الوظائف في ميدان الجودة الشاملة، تنجح في أداء مهامها وتحقق أهدافها بمعزل عن انتقاء يد عاملة تتمتع بكفاءة عالية وتؤدي أعمالها بشكل سليم في المجال المخصص لها، فأى انحراف في عملية استقطاب العمال وتوظيفهم وتوجيههم التوجيه الأمثل والأليق لمهاراتهم ، يؤدي إلى انحراف في عملية الرقابة على الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته نتائج العلاقة الإرتباطية بين التوظيف و الرقابة على الجودة.

فإستراتيجية التوظيف توفر للمنظمة طاقات وكفاءات تتمتع بدقة المراقبة والفحص والتفتيش باعتبارهم الوسيلة الأساسية لنجاح المخرجات (المنتج)، كما يؤكد خبراء الجودة الشاملة على أن دقة التفتيش لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنتوج والمستهلك وللقائم بالتفتيش أيضاً، فهو يعبر عن مدى قيامه بعمله بشكل سليم يعزز ثقة الإدارة العليا به في أداء عمله بشكل جيد. (خضير، 2016، ص:276)

وهذا ما أوضحته نتائج دراسة (خولة، وإقبال، 2011) في بحثهما في دراسة الأثر بين هذين المتغيرين " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" إلى أن هناك تأثير معنوي بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي كان على

رأس متغيراتها (عملية التوظيف)، وإدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ المؤشر الكلي للعلاقة بينهما 0.671 ، ومما جاء في توصيات دراستهما، الحث على زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية، وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.

ومما بينته نتائج الاستبيان أن العاملين بمؤسسة (ORSIM) كانت اتجاهاتهم موجبة نحو بُعد الرقابة على الجودة الشاملة (Qualité contrôle) وخاصة فيما يتعلق بالذاتية والموضوعية في عملية المراقبة، كما جاء في فقرة (27) "تتمت المؤسسة بالمراقبة الذاتية للعاملين، والفقرة (24) "يوجد رضا عند العاملين لأنظمة المراقبة والمتابعة"، والفقرة (21) "المراقبة والمتابعة مبنية على أساس قواعد وإجراءات"، كل هذا يدل على أن المراقبة أمر ضروري في سيرورة ونجاح المنظمة، ولا يقوم بهذه المهمة ولا يتأهل لها إلا ذو كفاءات ومهارات قد تم اختيارهم واستقطابهم بمعايير دقيقة.

وقد أكدت اتجاهات العاملين في مؤسسة (ORSIM) كما ظهر معنا في نتائج الاستبيان وخاصة في الفقرة رقم (6) و(9)، على أن المؤسسة تهم عملية التوظيف ذوي الكفاءة العالية، فهذا يدل على أن عملية استقطاب الكفاءات تسعى المنظمات من ورائه إلى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، فاختيار أصحاب المهارات العالية والكفاءات الجيدة الأساس من وراءه هو تطبيق الإلتقان والتحسين والتطوير وهذه المبادئ هي رسالة إدارة الجودة الشاملة.

## 7-2 مناقشة الفرضية السابعة:

- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و الرقابة على الجودة الشاملة .  
من خلال الجدول رقم 36 يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب والرقابة على الجودة الشاملة ، تقدر بـ 0,432، وهي علاقة موجبة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة.

الرقابة على الجودة الشاملة لها علاقة كبيرة بإستراتيجية التدريب، فالرقابة هي وظيفة أساسية تأتي لتكمل الحلقة العلمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي تتمثل وتتجسد في الزوايا الثلاث المدخلات، ومعالجة العمليات، والمخرجات، والهدف منها تصحيح مسار الأداء وتحقيق التحسين المستمر في العمليات الإدارية، والتدريب ما هو إلا عملية؛الهدف الأساسي منها هو تحسين الأداء وتطويره، فهنا تكمن العلاقة الجوهرية بين الرقابة والتدريب، فكلاهما يسعى إلى تصحيح المسار وتحسين الأداء. ترى نسبة عالية من المستجيبين في مؤسسة (ORSIM) بلغت 85 % بأن المؤسسة توفر نظام تدقيق في المعايير المعتمدة في الجودة، كما جاءت النتائج مرتفعة حول عنصر (رضا العاملين على عملية الرقابة على الجودة)، كما كانت النتائج قوية أيضاً حول عنصر (مصادر الرقابة تتحلى بالمصداقية وتخلو من الذاتية).هذا ما يؤكد أن الرقابة على الجودة الشاملة لا تشكل عند العاملين مشكلة أو عقبة تعطل مساره المهني كما تقوم به عمليات الرقابة في إدارة الموارد البشرية . حيث أكسبت عملية الرقابة على الجودة الشاملة العاملين نوعاً من تحمل المسؤولية والتدريب على العمليات من خلال دقة المراقبة، فلولا عملية الرقابة على الجودة من أجل ضمانها لما اكتسب العمال تلك التجربة، ومن ثم تحصل التغذية الراجعة بينهما، فالتدريب يساعد ويسهل عملية المراقبة على الجودة، والعملية الرقابة تكسب العمل خبرة ومهارة في مجال عمله. ويعتبر إرجاع الأثر في رأي (عبد الرحمان توفيق) من المبادئ الستة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي: التركيز على العميل، التركيز على العمليات، والوقاية من الأخطار، وحشد الخبرات، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وإرجاع الأثر. (توفيق، 2011، ص:40)

فإستراتيجية التدريب تعتبر عملية تقدم وتوطئة لكل العمليات الإدارية داخل المنظمة من بينها الرقابة على الجودة، والمحافظة على المعايير المخصصة والمقننة، ويشير (باري كشاوي، 2005) على أن عملية التدريب هي تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة".

و دراسة (حريق، 2011) المتضمن لمتغير التدريب جاءت مؤكدة لما توصلنا إليه من علاقة التدريب بالرقابة على الجودة وكانت دراسته حول "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة" دراسة ميدانية في مؤسسة (سونلغاز) بولاية سعيدة، أكد

في دراسته على أن التدريب له أهمية كبيرة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بكل أبعادها: التخطيط والرقابة والتحسين.

وهذا ما نادى به العالم "جوران" الذي يعتبر رائداً من رواد الجودة الشاملة، وهو صاحب ثلاثية الجودة (التخطيط، الرقابة، التحسين)، فقد حدد جوران عشرة خطوات لتحسين الجودة الشاملة من بينها (تقديم التدريب في مجال الجودة الشاملة). (القري، 1431، ص: 05)

و على العموم يمكن القول من خلال نتائج هذه الفرضية مقارنة بنتائج دراسات سابقة أخرى، أن إستراتيجية التدريب، لها علاقة قوية وطردية بمتغير الرقابة على الجودة الشاملة.

## 8-2 مناقشة الفرضية الثامنة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرقابة على الجودة الشاملة .

من خلال الجدول رقم 37 في فصل عرض النتائج، يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الحوافز والرقابة على الجودة الشاملة، تقدر بـ 0,409، وهي علاقة موجبة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

يبدو لأي باحث من الوهلة الأولى أنه لا توجد علاقة قوية بين الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي)، و الرقابة على الجودة الشاملة، بحيث إستراتيجية الحوافز منهجها البذل والعطاء والإسراف في المال والوقت فيما يظهر، والرقابة منهجها الربح والادخار والتوفير وعدم الهدر للجهد والمال والوقت، أما في الحقيقة فيجمع بين نظام الحوافز والرقابة على الجودة رابط مهم يتمثل في تحقيق الرضا لدى العملاء الداخليين والخارجيين، وخلق نوع من التوازن النفسي عندهم، وبالتالي ورفع مستوى أداء المؤسسة.

كما يربط بين إستراتيجية الحوافز والرقابة على الجودة الشاملة رابط مهم وقاسم مشترك لا يمكن إغفاله وهو تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة و نجاحها في إحراز قصب السبق وتخطي مسار المنافسة، فالحافز يهدف إلى استخراج الطاقات الكامنة عند

العمال، والرقابة على الجودة تحدف إلى إبقاء تلك الطاقة ظاهرة في أداء العامل وتظهر ثمرتها في المنتوجات والخدمات و سائر العمليات

يتضح من خلال نتائج الدراسة التي وصلت إليها (خولة، وإقبال، 2011) في بحثهما " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" أن إدارة المنظمة محل الدراسة تستخدم سياسة واضحة وعادلة في وضع الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى فيها مما يعزز ذلك أن الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ ( 4,13 ) ووزن مئوي 74,60%، وهذا جاء موافق لنتائج الدراسة الحالية .

فلا يمكن تصور إحراز جودة شاملة في المنظمة بالمعايير المطلوبة وبالأداءات المرغوبة بمعزل عن إستراتيجية هامة كالحوافز، وهذا ما تؤكدته دراسة (هبال، 2008) على أن لعملية التحفيز دور كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، في دراسة ميدانية قام بها في مؤسسة (حليب الحضنة) بولاية المسيلة بالجزائر، فقد عرض في دراسته جملة من الأدوات التحفيزية بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تسعى في مجملها إلى رفع الجودة الشاملة في المنظمة وتعزيز مكانتها.

ويرى (غياث) أن للحوافز قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته، وهي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل.(غياث،ص:185)

وهذا ما تسعى إليه الرقابة على الجودة الشاملة، تحقيق التوازن الحركي للمنظمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل، وذلك من خلال مكونين أساسيين، وهما : ضبط الجودة، والتكليف.(الصيرفي، 2009، ص:102).

فإذا طبقت المؤسسة نظام الحوافز بضوابطه ومبادئه، على الوجه الذي يرضي العاملين، فهذا بدوره يحقق أرباحاً للمؤسسة

على المدى القريب والبعيد، كما أنه يزيد من مداخل العاملين، ويزيد أيضاً في إشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، وخلق

الدافعية لدى العمال، وهذا نفسه الذي يسعى إلى تحقيقه نظام الرقابة على الجودة الشاملة، ويرى (ديمنغ، وروبيرت) "أن الرقابة تهدف إلى متابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وتنشيط دوافع العاملين لتحقيق النتائج. (نجم، 2009 ص: 95)

من خلال ما تقدم وبناء على نتائج الفرضية، نستنتج أن إستراتيجية الحوافز في جوهرها وبعديها المادي والمعنوي لها علاقة قوية وطردية بالرقابة على الجودة الشاملة، وأن القاسم المشترك بين هاتين الوظيفتين، هو رضا العامل وتحفيزه، وخلق الدافعية له للإنجاز والتحسين.

## 9-2 مناقشة الفرضية التاسعة:

- توجد علاقة ارتباطية بين نظام التأديب و الرقابة على الجودة الشاملة .

من خلال بيانات الجدول رقم 38 في الفصل السابق، يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية نظام التأديب والرقابة على الجودة الشاملة، تقدر بـ 0,485، وهي علاقة موجبة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى إستراتيجية التأديب في إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى الرقابة على الجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

من خلال البحث في الأدبيات و الدراسات السابقة الخاصة بمهذين المتغيرين، لم نثر لا دراسة موافقة لهذه العلاقة، وإنما وجدت دراسات تناولت علاقة النظام التأديبي بالجودة الشاملة، وليس الرقابة على الجودة، ومن بين هذه الدراسات دراسة (ليث، وعبد الجبار، 2005)، في دراستهما لأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM على الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، ودراسة (خولة، وإقبال، 2011) في بحثهما في دراسة " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" ، خلصت هذه الدراسات إلى أن كافة متغيرات إدارة الموارد البشرية لها علاقة إرتباطية بينها وبين متغيرات إدارة الجودة الشاملة.

يتوافق نظام التأديب مع الرقابة على الجودة الشاملة في الأهداف والغايات، بحيث كل منها يهدف إلى تعديل سلوك

العاملين من السلبية إلى الإيجابية، وهذا ما أكده (عقيلي) في كتابه: (إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي) على أن

النظام التأديب، يهدف إلى تعديل سلوك وتصرف العاملين من السلبية إلى الإيجابية، وحفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة، ومن هذه الحقوق (حقوق المنظمة على العاملين فيها، حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق، حقوق الرؤساء على المرؤوسين، حقوق المرؤوسين على الرؤساء). (عقيلي، 2005، ص: 611)

أما بما يخص أهداف الرقابة على الجودة الشاملة، فتهدف في مجملها بما يتناسب مع نظام التأديب، وقد أكد ذلك (الصيرفي) في كتابه (تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد)، أن من بين أهداف الرقابة على الجودة تعديل سياسات واستراتيجيات المنظمة حتى تتلاءم مع هذه التغيرات. (الصيرفي، 2009، ص: 102).

من خلال ما تقدم وبناء على نتائج الفرضية، نستنتج أن إستراتيجية التأديب، في جوهرها لها علاقة إرتباطية وطردية بالرقابة على الجودة الشاملة، هذا ما أسفرت عنه نتائج اختبار الفرضية، وما تضمنته الأدبيات التي تطرقت للمتغيرين كلاً على حدا.

## 10-2 مناقشة الفرضية العاشرة:

- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و الرقابة على الجودة الشاملة.

من خلال الجدول رقم 39 يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التقييم الأداء والرقابة على الجودة الشاملة، تقدر بـ 0,482، وهي علاقة موجبة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

تعتبر عملية تقييم الأداء إستراتيجية أساسية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية RHM، وعليها تبنى كل الاستراتيجيات الأخرى، فهي من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ويرى (الشمري، 2014) أن تقييم الأداء يسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، وتدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤساءه معنوياً ومادياً.

ويعتبر التقييم في حد ذاته وسيلة من وسائل الرقابة على الجودة، فلا يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تمارس عملية الرقابة على الجودة بدون تقييم لمراحل المراقبة والفحص للعمليات والمنتجات، كما أن عملية الرقابة أيضاً تعد وسيلة أساسية من وسائل تقييم الأداء، فلا يتخيل أن تقوم أي مؤسسة بتقييم أداء فرد معين أو مجموعة بمعزل عن عملية الرقابة والفحص والتقصي بطرق مضبوطة وقانونية، فهذا ما أكدته هذه الدراسة من وجود علاقة ارتباطية بين التقييم والرقابة .

وقد تحصلت مؤسسة "ORSIM" على شهادة الجودة (الأيزو) 9001 الخاصة بإدارة ، وشهادة 14000 الخاصة بالبيئة، بسبب حرصها على إستراتيجية التقييم المستمر لكل عملية تقوم بها المؤسسة، والرقابة على العمليات سواء على مستوى أداء الأفراد أو على مستوى أداء المؤسسة.

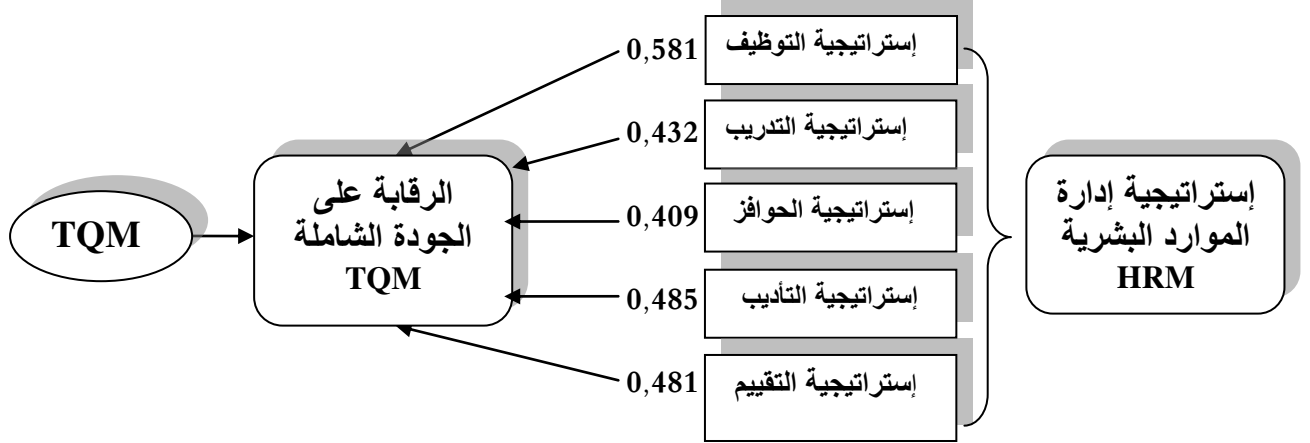
كما تتفق أهداف وغايات تقييم الأداء وعملية الرقابة على الجودة ، بحيث كل منهما يسعى في جوهره إلى :

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات ، وللمنتجات.
- تحسين العمليات الإدارية وإبعادها عن الانحراف.
- تحقيق الربحية والمنفعة للطرفين العامل والمؤسسة.

وعموماً يمكن القول من خلال نتائج هذه الفرضية مقارنة بنتائج دراسات سابقة أخرى، أن إستراتيجية تقييم الأداء بكل ممارساتها، لها علاقة قوية وطرديّة بمتغير الرقابة على الجودة الشاملة.



والشكل التالي يبين نموذج لعلاقة أبعاد إستراتيجية RHM مع الرقابة على الجودة الشاملة.



الشكل رقم(28) يوضح علاقة كل من إستراتيجيات RHM والرقابة على الجودة الشاملة

## 2-11 مناقشة الفرضية الحادية عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين التوظيف و التحسين المستمر للجودة الشاملة.

أسفرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول رقم 40 في الفصل السابق، أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية التوظيف و التحسين المستمر، تقدر بـ 0,599، وهي علاقة موجبة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى إستراتيجية التوظيف في إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى التحسين المستمر للجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

وهذا يخول لنا القول بأن إستراتيجية التوظيف بكافة مراحلها، (الاستقطاب، والتعيين والتوجيه) تعتبر اللبنة الأساسية في توفير الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعملية التحسين المستمر سواء على مستوى إدارة الموارد البشرية أو على مستوى إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق تكمن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين في مجمل هذه الدراسة ، وقد جاء في هذا السياق

مثل مشهور: ( c'est la compétence qui fait la différence )

جاء في دراسة (مناصرية، 2012) إن نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عملية السوق أصبح يعتمد على تنمية الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير.

كما أكد (مناصرية، 2012) في دراسته على أن اعتماد مفهوم الكفاءات البشرية والتركيز بصفة خاصة على الكفاءات المعنوية المتمثلة في إدراك الذات والصفات الشخصية، والدوافع في اختيار وتوظيف الأفراد، ومختلف أنشطة تسييرهم يعتبر من أفضل الطرق لاكتساب موارد بشرية متميزة في أدائها وسلوكياتها.

وهذا ما أكدته على العموم دراسة كل من (العزاوي، والجرجري، 2006) على أن التخطيط الفعال للموارد البشرية من خلال عملية الاختيار والتوظيف الدقيق للأفراد العاملين يعزز من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى النحو الذي يضمن للمنظمة توفر أفراد يدركون غايتها وقيمها، فضلاً عن غايات وقيم إدارة الجودة الشاملة TQM.

كما أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة تقوم على قاعدة إدارية منظمة وقوية، وهذا الذي ذكره "جمس وبايتس" على أن التحسين المستمر ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة للتطور، فالخطوة الأولى هي تحديد عمال الإنتاج الرئيسيين وتزويدهم بالموارد والتدريب والتحفيز اللازمين لجعلهم أشخاصاً فعالين وناجحين (ماكريث، وبايتس، 2015، ص: 196).

فكل من التحسين المستمر وإستراتيجية التوظيف، يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية حاجيات الأفراد والعملاء التابعين لها، وفي هذا السياق يبين (حمزة، 2010) إلى أن إستراتيجية التوظيف تهدف إلى اكتساب الموارد البشرية في الأساس إلى ضمان تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة أو القابلة للتأهيل، وهي تقوم على عمليات ونشاطات متكاملة تضمن توافق تعداد ومواصفات الموارد البشرية التي يتم اكتسابها مع حاجات المنظمة منها، كما تهدف عملية التحسين المستمر إلى تقليص أوقات التأخير و الانتظار، و إلغاء الأنشطة التي لا تمثل قيمة مضافة للعملية، كما تسعى إلى تطوير مقاييس دقيقة لفعالية وكفاءة العملية، وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

وعموماً يمكننا القول من خلال نتائج هذه الفرضية- التي كانت في مجملها تميل إلى الإيجاب وتتراوح بين (موافق) و(موافق) بشدة)-، والدراسات السابقة، واتجاهات العاملين الموجبة نحو المتغيرين، أن إستراتيجية التوظيف بكل مراحلها لها علاقة قوية وطرديّة بمتغير التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة، واللذان يشتركان في قواسم مشتركة كلّ منها يهدف إلى رفع مستوى المنظمة، وقد بينا ذلك في الفصول الأدبية لهذه الدراسة.

## 2-12 مناقشة الفرضية الثانية عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و التحسين المستمر للجودة الشاملة.

من خلال الجدول رقم 41 يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التدريب و التحسين المستمر ،تقدر بـ 0,462، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

تعتبر عملية التحسين المستمر أحد الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تطوير أدائها وتعزيز موقفها في إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم التقنيات المستعملة في هذه العملية العمل الجماعي المدرب والمؤهل للعمل ضمن فريق متكامل ومتفاعل في أداء العمليات الإدارية والإنتاجية، فهنا تكمن العلاقة الموجبة بين التدريب كوسيلة إدارية وإستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر كعنصر أساسي ومبدأ فعال من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد جاء في إحدى مبادئ "جوزاف جوران" للجودة الشاملة (تقديم التدريب في مجال الجودة). (القرني،1431،ص:05)

وهذا ما ورد في دراسة (علاء،2014) الذي اهتم بدراسة استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمات، أن التدريب والانضباط يعتبر من أهم وأصعب عناصر في تحقيق التحسين المستمر، لأنه مرتبط بالتدريب للقوى العاملة على تحقيق عناصر التحسين المتمثلة في (5S) وهي (التصفية، والتنظيم، والتنظيف، والتقييم، والتدريب)، وأكد أن عملية التدريب تجعل هذه العناصر جزء من سلوكها، ومن فوائده المحافظة على قدرة العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة.

ودراسة (ليث،2005) مطابقة وموافقة لهذه الفرضية، حيث سلط الضوء على دور التدريب في التحسين المستمر لأداء

العاملين في إطار إدارة الجودة الشاملة، وشملت الدراسة عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في نينوى بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التدريب في المنظمة له أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، وكانت من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات التدريب والتحسين المستمر، وتراوحت درجة المعنوية من 50% إلى 60% .

فالتدريب له علاقة قوية وطردية بالتحسين المستمر، بحيث يزيد أحدهما بزيادة الآخر وينقص بنقصانه، وهما يكونان نسقاً مغلقاً، ويشكلان بهذا النسق التغذية الراجعة، فعملية التدريب إذا رجعنا إلى الفصول النظرية نجدها تهدف كما أكد ذلك (Sekiou,1990) أن نجاح المنظمات أو المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بعملية تدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة لتطوير الاقتصاد والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

ويوضح أيضاً في هذا السياق (حمدي، وعسكر،ص:121) أن التدريب الجيد يؤدي لارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج كماً وكيفاً، وانخفاض التكاليف والنفقات مع قلة الزمن وبساطة المجهود وقلة الخسائر.

وهذا هو عين ما تسعى إليه عملية التحسين المستمر كما أورد (علاء،2014) من أن التحسين المستمر يهدف إلى إجراء التحسينات الصغيرة بشكل متزايد لفترات طويلة لتحقيق مستويات أداء أفضل والتخلص من أوجه الضياع والإسراف في موارد المنظمة المادية والبشرية والمالية.

فهذه المقاربة بين إستراتيجية التدريب وعملية التحسين المستمر، والتي من شأنها رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، يجعلنا نتأكد من وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بينهما، وعلى الرغم من أن مؤشر العلاقة المتحصل عليه في الدراسة كان يدل على وجود علاقة منخفضة تقدر بـ 0,462 إلا أن العلاقة بين المتغيرين قوية في جوهرها ومدلولها، ولا يمكن لأحد أن يتجاهلها.

## 2-13 مناقشة الفرضية الثالثة عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و التحسين المستمر للجودة الشاملة.

أسفرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول رقم 42 أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية الحوافز و التحسين المستمر، تقدر بـ 0,573، وهي علاقة موجبة و طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

إن عملية التحسين المستمر منهجية تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذه المنهجية التي تقع على عاتق إدارة الجودة تحتاج في سيرورتها إلى تحفيز كبير من طرف إدارة المنظمة سواء كان هذا التحفيز بالدعم التكنولوجي المادي أو الدعم البشري أو المعنوي، فالعلاقة بين التحفيز والتحسين المستمر لا تكاد تنفك، بحيث لو فقد التحفيز المتمثل في عون إدارة الموارد البشرية لعملية التحسين، لما استطاعت هذه الأخيرة من مواصلة نشاطها داخل المنظمة.

وهذا ما أورده الباحثة "حريق" في أطروحتها حول (إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة) "بأن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية دارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة". (حريق، 2011، ص:72)

فالأمر الذي لا مفر منه أن إستراتيجية الحوافز هي الدافع الأول والأساسي لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، وعلى رأس هذه الأهداف عملية التحسين المستمر التي هي من أهم ممارسات إدارة الجودة، وقد أشار (برافين، 2008) في كتابه الإبداع الإداري إلى أنه "من المثير للانتباه أن العديد من الشركات تقوم برصد الحوافز كأول خطوة أثناء الأوقات العصيبة، وهو ما يعد أسلوباً يوضح المشكلات الإجرائية التي توقع الشركة في المتاعب، وهل يمكن أن يتخيل أي فرد أن تطوير أية مؤسسة بدون تشجيع العاملين بما على التعلم وبدون توفير مكان للإبداع؟"

كما أن اتجاهات العاملين بمؤسسة ORSIM كانت متجاوبة مع بنود وفقرات المتعلقة بالحوافز في محور الجودة الشاملة ، وخاصة الفقرة 42 (تطبيق المؤسسة نظام الحوافز لتحسين الأداء) والفقرة 41 (توفر المؤسسة مناخ عمل ملائم وآمن وفق معايير الجودة) ، كما تجاوب العاملون مع فقرات الحوافز في محور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخاصة الفقرة 30 (تهتم الإدارة العليا برفع معنويات العاملين عن طريق الحوافز)، وكانت النسبة تقدر بأكثر من 85 % موافق بشدة ، كما ترى عينة الدراسة أن المؤسسة مجتمع الدراسة تسعى إلى توفير ظروف عمل مناسبة كما نصت عليه الفقرة 32 .

فهذا في مجمله يشير إلى وجود علاقة موجبة وطردية بين نظام الحوافز الذي تبنته مؤسسة ORSIM في إطار الموارد البشرية ، وعملية التحسين المستمر كمنهج لإدارة الجودة الشاملة.

## 2-14 مناقشة الفرضية الرابعة عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين التأديب و التحسين المستمر للجودة الشاملة.

من خلال الجدول رقم 43 يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين النظام التأديبي و التحسين المستمر ، تقدر بـ 0,564 ، وهي علاقة موجبة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100.

تفيد النتائج المتحصل عليه من استجابات العمال حول الاستبيان أن العاملين على وعي كبير بنظام التأديب ، بلغ أكثر من 85 % ، كما أن النتائج كانت إيجابية بخصوص الضمانات القانونية التي تحمي الموظف، وبخصوص إمكانية رد الاعتبار للعامل صاحب العقوبة الخفيفة أو الجسيمة.

فهذا يدل على أن الاتجاهات العمال لا تُعارض إستراتيجيات التأديب كأصل من أصول العمل، أو وظيفة من الوظائف إدارة الموارد البشرية، وإنما تعارض وتأتي من تطبيق العقوبات المقنعة والإجراءات التعسفية التي لا تخدم أغراض المنظمة ولا أغراض أفرادها ولا تسعى في التحسين المستمر للجودة، بل تخدم اتجاهات معينة وحاجات ذاتية للقائمين على التنفيذ العقوبات أو ما يسمى بالسلطة التنفيذية.

تهدف إستراتيجية النظام التأديبي إلى تعديل سلوك وتصرف العاملين من سلبية إلى ايجابية، وحفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة، وهذه الحقوق ما يلي: (حقوق المنظمة على العاملين فيها، وحقوق العاملين بعضهم على بعض من اجل منع انتهاك هذه الحقوق، وحقوق الرؤساء على المرؤوسين، وحقوق المرؤوس على الرؤساء )، (عقيلي،2005،ص:611)

فإذا تمعنا في أصل هذه الحقوق نجدها في أصلها وذاتها وسيلة وآلية من آليات منهجية التحسين المستمر ، لأن عملية التحسين المستمر من أهدافها اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافي أي انحرافات ناتجة في تطبيق العمليات بمعنى التعديل في السلوك من السلبية إلى الإيجابية، فكل من التأديب والتحسين يسعى في تعديل السلوك السلي وتصحیح الانحراف الذي يتنافى وأهداف المنظمة.

وهذا ما أورده (سملاي، 2003) "أن التحسين المستمر يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك" (العميل الداخلي والخارجي).

والمتمعن في إستراتيجية التأديب كعملية إدارية يلاحظ أن الممارسات هي التي تجعل العمال يوحسون منه خيفة، بينما هو نظام إستراتيجي الغرض منه المحافظة على التوازن المؤسسة وتوازن الأفراد فيها بما هو مطلوب ومخطط له، وهذا ما أكد عليه الباحث (العقيلي،2005) من أن النظام التأديبي يعتبر "مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام العام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب، بما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها"

هذه المقاربة والتطابق في الأهداف تقوي العلاقة بين النظامين؛ سلباً وإيجاباً، فإن أن التطبيق الخاطيء، والإجراء التعسفي لنظام التأديب يعرقل نشاط المنظمة، ويقتل التحفيز لدى العاملين فيها ويعيق عملية التحسين المستمر ، فهذا يدفعنا إلى القول بأن لنظام التأديبي علاقة مباشرة بعملية التحسين المستمر لإدارة الجودة.

## 2-15 مناقشة الفرضية الخامسة عشر:

- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء و التحسين المستمر للجودة الشاملة.

يتبين لنا من خلال ما أسفرت عنه نتائج اختبار الفرضية الخامسة عشر، وكما ظهر في الجدول رقم 44 أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقييم الأداء و التحسين المستمر ، ب معامل ارتباط  $0,640$ ، وهي علاقة موجبة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG بـ  $0,000$  أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,01$  ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100، وهذا يتماشى مع ما أكدته الفصول النظرية للدراسة .

تكمن العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء والتحسين المستمر في التغذية الراجعة الحاصلة بينهما كما أثبتتها الدراسة في نتائج معامل الارتباط، فالتغذية الراجعة منشأها الأساسي هو أن عملية تقييم الأداء يُنظر لها من زاوية إدارة الجودة الشاملة بأنها آلية من آليات التحسين المستمر ووسيلة أساسية لا يمكن زهول عنها أو إغفالها في استكشاف الطرق الجيدة في تنفيذ العمليات، كما ينظر في نفس الوقت إلى عملية التحسين المستمر من موقع إدارة الموارد البشرية على أنها غاية من غايات تقييم الأداء، وهذا ما يحقق في الموافقات التغذية الراجعة بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما كان تقييم الأداء مجدياً و مؤصلاً ومبنيّاً على قواعد سليمة كلما كان مستوى التحسين المستمر مرتفعاً و فعالاً، وكلما تطورت عملية التحسين المستمر، زاد ذلك في سهولة ومرونة وفعالية تقييم الأداء.

كما يؤكد (علاء،2014) هذا الطرح في دراسته ، بأن عملية التقييم من ضمن (5S) أو ما يسمى العناصر الخمسة للتحسين المستمر عند اليابانيين، "التقييم : S4 (Seiketsu) ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات".

وقد عرف (Atkinson,2001) التحسين المستمر بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق

في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز عن الأنشطة التي تهتم بها المنظمة.(علاء،2014،ص:283)



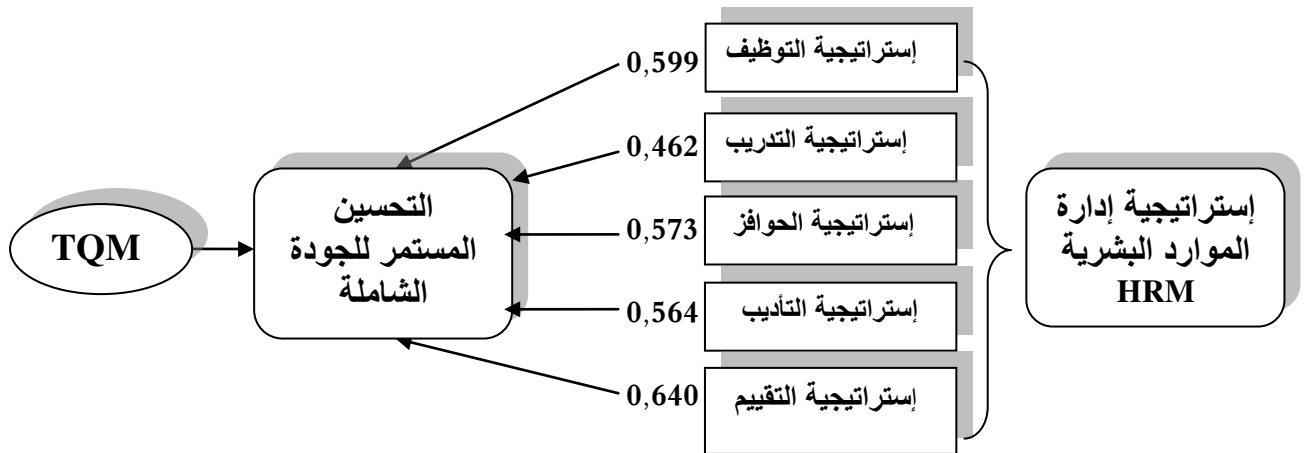
فالتقييم الفعال من أفضل الطرق المساعدة على عملية التحسين المستمر، وقد ورد في توصيات دراسة قام بها (بلال سكارنة، 2014) حول التعليم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر، "على الشركة توفير فريق عمل يتقن التعامل مع وسائل القياس الكمية وذلك لتقييم الأداء لكل من الشركة والموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. (سكارنة، 2014، ص: 144)

كما ذكر "وليد" أن لعملية التحسين المستمر أربع خطوات أساسية وهي " التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والتحسين" وأورد بأن "بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة" (وليد، 2015، ص: 428)

وجاء من ضمن المبادئ التسعة للجودة الشاملة عند كل من "أوسو" Osseo و " ولونجباتم" Longbottom، المبدأ السادس ( نتائج تقييم الأداء). (القربي، 1431، ص: 08)

وعلى العموم يمكننا القول من خلال نتائج هذه الفرضية والدراسات السابقة والأدبيات، واتجاهات العاملين الموجبة نحو المتغيرين، أن إستراتيجية تقييم الأداء بكل مراحلها وخطواتها تسعى غلى تحقيق التحسين المستمر، وأن بينهما علاقة قوية موجبة وطردية، وتتفاعلان فيما بينهما في نسق منسجم متلاحم.

والشكل التالي يبين نموذج لعلاقة أبعاد إستراتيجية RHM والتحسين المستمر للجودة الشاملة.



الشكل رقم (28) يوضح علاقة كل من إستراتيجيات RHM والتحسين المستمر للجودة الشاملة

## 3 - خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا للنتائج في هذا الفصل، ومناقشتها على ضوء فرضيات البحث والدراسات السابقة المعتمد عليها، يتبين لنا أن كل الفرضيات كانت مقبولة، حيث أكدت النتائج أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها (التوظيف، والتدريب، والحوافز، والتأديب، وتقييم الأداء) لها علاقة ارتباطية بمتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعاده الثلاثة (التخطيط للجودة، والرقابة عليها، والتحسين المستمر).

كانت كافة نتائج التحليل واختبار الفرضيات موجبة بين لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ، حيث بلغ المؤشر الكلي بينهما بمعامل ارتباط 0,740، وهذا على العموم يبين أن العلاقة بين كافة المتغيرات لها علاقة إرتباطية، وكما لاحظنا جاءت بعض النتائج منخفضة ودون المتوسط وذلك حسب اتجاه العاملين في المؤسسة، على رأس هذه النتائج علاقة الحوافز بمراقبة الجودة بمعامل ارتباط 0,409 كما أوضحنا في مناقشة نتائج الفرضية.

كما جاءت مجمل الدراسات السابقة موافقة لنتائج الدراسة، مثل دراسة (خولة، وإقبال، 2011) حول " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة"، ودراسة (العميره، 2003) حول " علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي " ودراسة (مخلو، 2012) حول رقابة القاضي على القرار التأديبي، وغيرها من الدراسات التي رجعنا إليها، ومن بين الدراسات التي جاءت مخالفة لإحدى فرضيات الدراسة، وهي دراسة (الحميري، 2016) والتي هدفت إلى تحديد مستوى تقييم الأداء الجامعات اليمنية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وعلى العموم يمكننا القول من خلال ما توصلت إليه النتائج وماترحتته المناقشة أن متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعاده المدروسة، له علاقة ارتباطية بالمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM) من التعزيز والقوة، وأن بينهما نوع من الاطراد، حيث يقوى أحد المتغيرات بقوة الأخر ويضعف بضعفه.

#### 4- توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن وضع جملة من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- تعتبر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية العنصر الحيوي والحساس والمسؤول عن نجاح إدارة الجودة الشاملة، مقارنة بالعناصر الأخرى كالموارد المالية، وهذا ما أوضحتته نتائج التحليل من وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وبناءً عليه يتوجب على المنظمات تعزيز الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية والتركيز على كل ما يخدم ويدلل الصعوبات أمام إدارة الجودة الشاملة.
  - ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العمال سواء كانوا إداريين أو منفذين أو مسيرين أو إطارات بأهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق كل متطلبات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
  - ضرورة شروع المنظمات في تبني نظام الأيزو (ISO) بكل أنماطه (22000، 14000، 9001، TS، ....) لأنه البوابة الممهدة لإدارة للجودة الشاملة، ولأن معايير الأيزو عبارة عن قواعد وشروط وقيود تطبق مثلما جاءت، فمن خلال نظام الأيزو بكل أنواعه الممنهجة والمدققة والمقننة، تستطيع المنظمة أن تجعل مبادئه عامة وشاملة داخل المنظمة، حتى تصبح الجودة ثقافة سائدة فيها.
  - على المنظمات السائرة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التأكد من مطابقة الأعمال والأنشطة التي تنجزها إدارة الموارد البشرية مع ما هو مخطط له مسبقاً من طرف الجهات المعنية بالتدقيق والتخطيط، فأبي انحراف أو شروء عن ما هو مخطط له يؤدي إلى وقوع الخلل والهدر في الطاقات التي تمتلكها المنظمة، وبالتالي الوقوع في التراجع أمام المنظمات المنافسة.
  - من خلال الدراسة الاستطلاعية والأساسية في ميدان الدراسة نلاحظ أن المنظمات لم تصل إلى درجة كبيرة من توعية العاملين لديها بمفهوم الإستراتيجيات الإدارية التي تنشأ على المشاركة في حل مشاكل المنظمة، فلا يزال كثير من العمال أو المسيرين- بالرغم ما وصلت إليه الإدارة من النجاح- ينظرون إلى إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط القانوني والإداري

في تسير المهام في إطار أبعاد منصب العمل، بعيداً عن الكفاءات والمهارات، وهذا ما يتناقض مع مبادئ التحسين المستمر خصوصاً ومبادئ الجودة الشاملة عموماً.

- على المنظمات التركيز على إستراتيجية التوظيف باعتبارها اللبنة الأولى في بناء كيان إدارة الموارد البشرية، فعملية التوظيف هي المادة الخام لنجاح أي منتج داخل المنظمة، فنجاح المدخلات كفيل بنجاح العمليات والمخرجات.
- تكثيف الاهتمام بالطرق الحديثة لإدارة الجودة الشاملة كما بينا في الفصول النظرية، وتدريب وتأهيل العاملين على تطبيق هذه المناهج، التي من شأنها توفير الجهد والوقت والمال، وتقضي على كل أنواع الهدر.
- ضرورة الاهتمام بالمقارنة المرجعية مع المنظمات الرائدة (Benchmarking) للارتقاء بواقع المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الأساسية يتبين أن إستراتيجية التدريب في المنظمة محل الدراسة لم يكن كافياً ليتماشى مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ معامل الارتباط بين التدريب والتخطيط للجودة **0,434** كما بلغ معامل الارتباط بين التدريب والرقابة على الجودة **0,432**، و مع متغير التحسين المستمر بلغ كذلك **0,462**، فمن هنا نوصي بتطبيق طرق حديثة ومعاصرة في تدريب العاملين، وإدخال متغيرات ملائمة لمعايير إدارة الجودة الشاملة.
- على المنظمات وضع معايير دقيقة لتحديد الأهداف من عملية التدريب، والتي بموجبها يكون تحديد برامج التدريب المناسبة التي تسهل أنشطة وممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- على المنظمات الميل إلى مرونة النظام التأديبي في ظل إدارة الجودة الشاملة، لأن هذه الأخيرة في مبادئها مندوحة تجعل العامل ينساق إلى الانضباط والإلتقان، وهذا لا يعني إغفال إستراتيجية التأديب بالكلية، بل المقصود من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة أن يكون نظام التأديب لديها مبني على أسس إدارة الجودة.
- ضرورة تشجيع العاملين في المنظمة وتحفيزهم بطرق مختلفة وحديثة وموافقة لمتغيرات ومتطلبات الحياة اليومية، فالطرق الكلاسيكية في تحفيز العاملين أصبحت معهودة ومألوفة لدى أفراد المنظمة فهي لا تكاد تؤتي أكلها فيما وضعت له، فالتغيير في أنماط الحوافز المادية والمعنوية أصبح من ضمن أولويات إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة.

## 5- خاتمة :

إن حاجة أي المنظمة لبلوغ الريادة وتحقيق الجودة الشاملة TQM في المجال الذي تنشط فيه، يتطلب منها التزاماً وجود موارد بشرية راشدة، تمتلك مهارات وقدرات تؤهلها لحمل لواء التمييز التنظيمي والمنافسة المرجعية (Benchmarking)، فالموارد البشرية المنظمة التي تعمل تحت إدارة لها إستراتيجيات تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المؤسسة هي الوحيد التي يسهل عليها تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعلاقة الوطيدة بين الإدارتين، فإدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وهذه الأخيرة جعلت إدارة الجودة الشاملة الوسيلة الوحيد ووجهتها الأولى لتحقيق الريادة والنجاح والاستمرارية في مناخ الأعمال الذي تسيطر عليه المنافسة، وبناء على هذا الأساس أردنا من خلال هذه الدراسة الوقوف والكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارتين، من خلال طرح إشكاليات جاءت بمثابة أبعاد ومحاور لكلا المتغيرين.

ومن هذا المنطلق يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها النظرية و التطبيقية، ما هي إلا مكمل ومتمم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فالجودة منهج متكامل يهتم بكل مراحل ومحطات العملية، سواء كانت إنتاجية أو إدارية، والمساعد والضابط على نجاح هذا المنهج هو الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وتسيرها بإستراتيجيات فعالة ومحكمة كما مر معنا في الفصول النظرية، وما أثبتناه في الفصل النظري لهذه الدراسة من وجود علاقة إرتباطية بينهما

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على ما حققته في الآونة الأخيرة من ترقى في مجال إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها لا تزال تفتقر إلى تدعيم وتعزيز مؤسساتها بنشر ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، إضافة إلى تدعيم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات والكفاءات، وذلك راجع إلى المنافسة الشرسة في مجال سوق الأعمال اليوم، وخير دليل على ذلك ما وصلت إليه مؤسساتنا في القطاع العام، من جراء فشل إدارة الموارد البشرية وغياب الإستراتيجيات، الذي أدى إلى إفلاسها و خوصصتها، وبيعها بالثمن الرمزي إلى من ينهض بها ويبعث روح الجودة والتميز فيها من جديد.

وفي الأخير نسأل الله أن ينفع بهذه الدراسة على ما فيها من نقصان واختلاف، فالله يأبى أن يكون الكمال إلا لكتابه العزيز..... ((وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا)) النساء(82).

## قائمة المراجع

### أولاً : المصادر :

- القرآن الكريم.(الإسراء، التوبة ، النمل ، المدثر ، القصص ، يوسف ، الكهف )
- أبو بكر ، البيهقي.(2003). كتاب شعب الإيمان،بومباي الهند، تحقيق ومراجعة: عبد الحميد حامد: مكتبة الرشد للنشر.
- النووي.(2003). شرح صحيح مسلم،الجزء 1، المملكة المغربية، تنقيح محمد بن عيادي بن عبد الحكيم: دار الصفا للنشر .
- محمد بن عيسى، الترمذي.(1998). كتاب الجامع سنن ،تحقيق بشار عواد معروف، بيروت، لبنان: دار الغرب الإسلامي .
- ابن منظور.(2003). لسان العرب، الجزء 2، القاهرة: دار الحديث للطباعة والنشر .

### ثانياً : المراجع :

- أحمد، عودة.(1992). أساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية،ط2، إربد: مكتبة الكنايني.
- أبو طاحون، وأمل لطفي.(2010). التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبوشندي، سعد عامر.(2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
- السلاطنية، بلقاسم، وحسان الجيلالي.(2004). منهجية العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر: دار الهدى.
- العبيدات محمد، وآخرون.(1999). منهجية البحث العلمي، ط2، الأردن: دار وائل.
- السمرائي مهدي.(2007) إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، بغداد، العراق، دار جرير للنشر والتوزيع.
- العساف، حمد صالح.(1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، السعودية : شركة العبيكان للطباعة والنشر.

- العيسوي، عبد الرحمان.(ب ت). سيكولوجية العمل والعمال، لبنان: دار الراتب الجامعية.
- الصيرفي، محمد.(2008).العمليات الإدارية : سلسلة التدريب الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الطراونة، عمر.(2011).المستشار في:استراتيجيات الإدارة الحديثة، عمان:دار البداية.
- الصيرفي، محمد.(2009).تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الطائي، وآخرون.(2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الفاعوري، عبد الحليم رفعت.(2005).إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة.
- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش.(2009).إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن: دار جدارا للكتاب العالمي.
- الطالب، هشام.(2006). دليل التدريب القيادي، ط3، واشنطن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، والدار العربية للعلوم.
- السلمي، علي.(د.ت) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للآيزو، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- الدراكة، مأمون سليمان.(2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- القريوتي، محمد قاسم.(2009).مبادئ الإدارة:النظريات والعمليات والوظائف، ط4، عمان: دار وائل.
- بشير، الراشدي.(2000). مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتب العلمية.
- نبهان، يحيى محمد.(2015).العصف الذهني وحل المشكلات، ط2، عمان: دار اليازوري.
- باري، كشاوي.(2006).إدارة الموارد البشرية، ط 2، القاهرة: دار الفاروق.
- برفين، جويتا.(2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين،ترجمة أحمد المغربي،القاهرة:دار الفجر للنشر.
- جابر، عبد الحميد جابر. (2003). الذكاءات المتعددة والفهم: تنمية وتعميق، القاهرة: دار الفكر العربي.
- جمال الدين، لعويسات.(2005). إدارة الجودة الشاملة، بوزريعة، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ احمد.(2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .

- جيمس ماكريث، بوب بايتس.(2015). الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.
- خضير، كاضم محمود.(2016). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- علوان، قاسم.(2005) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات نظام الأيزو 9001:2000. عمان : دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع.
- عبد الله فيصل، حسن حداد.(2003).خدمات المكتبات السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للمطبوعات.
- - إتش مارك، ماكورماك.(2015). ما لا يدرسونك إياه في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، الإمارات : مكتبة جرير، مترجم.
- مزيان، محمد.(1999) مبادئ في البحث النفسي والتربوي، ط2، وهران، الجزائر: دار الغرب.
- منسي، محمود عبد الحليم.(2003). منهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية: دار المعارف الجامعية .
- نائل، العواملة.(1995). أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، عمان : مكتبة أحمد ياسين.
- محمد قاسم، القريوتي.(2009). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، عمان : دار وائل.
- محمد، الصيرفي.(2009). تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية، مصر: دار حورس الدولية.
- عبد الرحمان، توفيق.(2014). منهج الجودة الشاملة: مواصفات الجودة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بيمك.
- عبد الرحمان، توفيق.(2011). الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بيمك.
- محمود، عبد الفتاح رضوان.(2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محمد، أحمد عيشوني.(2008). ضبط الجودة: التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- رعد، حسن الصرف.(2001). كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، سورية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع .



- مختار، أحمد، وعمر، عبد الحميد. (2008) معجم اللغة العربية المعاصرة، عمان، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- علي، عطية محسن. (2008). الجودة الشاملة والمنهج، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- علاء فرج الطاهر. (2010). إدارة المواد والجودة الشاملة، عمان : دار الياقوت للنشر والتوزيع.
- دهمان، عبد المنعم. (2010). إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، سورية: دار شعاع للنشر والتوزيع .
- سوسن، محمد البكري. (2002). إدارة الجودة الكلية، ط3، مصر: دارا للجامعة العربية.
- خليفة، قصي قحطان. (2015). إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية، الأردن: دار المعترف للنشر.
- كروس، جون، وجوميز، رفائيل، وكيفين، موني. (2014). الكتاب الأسود الصغير للمديرين، الإمارات: مكتبة حرير.
- زهير، ثابت. (2001). كيف أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- محمد، فتحي. (2003). 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- خليفة، عبد العزيز، عبد النعم. (2008). إجراءات تأديب الموظف العام: المركز القومي لإصدارات القانونية.
- حسين، فايز. (2008). سيكولوجيا الإدارة العامة، عمان: دار أسامة للنشر.
- مسلم، محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية : دعائم وأدوات، الجزائر: دار طليطلة.
- ياسين، حمدي، وعسكر، علي، والموسوي، حسن. (ب ت). علم النفس الصناعي والتنظيمي: بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- قوي، بوحنية. (2010). تنمية الموارد البشرية: في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- غيات، بوفلجة. (ب ت). مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر.
- علي الفقيه، شادي. (2005). اختيار الموظف: السلسلة الإدارية الحديثة 11، لبنان: دار نوبليس للنشر.
- علي الفقيه، شادي. (2005). تحفيز الموظف: السلسلة الإدارية الحديثة 16، لبنان: دار نوبليس للنشر.

## الرسائل والمقالات :

- أسماء، عزيز عبد الكريم، و حبيتر، إقبال كاضم.(2015). الاحتياجات التدريبيه اللازمة لمعلمي اللغة العربية، مجلة أدب الكوفة، 21، 423-456.
- ابراهيم، توفيق.(2010). قصتي مع الكايزن، مجلة عالم الجودة، 1، 42-45.
- آل يحيى ، احمد عبد الوهاب داود .(1999) مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة في معمل السممت البيض في الفلوجة: ماجستير كلية الدارة والقتصاد ،جامعة بغداد.
- حسين، يرقى.(2007). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة الجزائر.
- حمزة، لمقادلة.(2010). إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، رسالة ماجستير (غير منشورة): جامعة قسنطينة.
- بلعلوي، شكري.(2008). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية، رسالة ماجستير(غير منشورة): جامعة قسنطينة.
- هالة، مويسي، و هبول وسيلة.(2015). دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماستر (غير منشورة): جامعة البويرة.
- عقون، وسام.(2013). ضمانة تسبب القرار التأديبي في مجال الوظيفة العمومية، رسالة ماستر (غير منشورة): جامعة خضير بسكرة.
- مخلوفي، مليكة.(2012). رقابة القاضي الإداري على القرار التأديبي في مجال الوظيف العمومي، رسالة ماجستير(غير منشورة): جامعة ميلود معمري تيزي وزو.
- شنيق، عبد العزيز.(2008). الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماستر(غير منشورة): جامعة سكيكدة.
- عبد الجبار، ألاء، وحسين، ليث سعد الله.(2005). العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: في القطاع العام، مجلة تنمية الرافدين، 28 ، 81-94.
- حسين، ليث سعد الله.(2005). دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين: رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، 27 ، 39-55.

- الشمري، عدال بن مطر.(2014).العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 38، 197-215.
- فاضل، جبير.(2012). الطعن القضائي كضمانة للموظفين في مواجهة سلطات التأديب، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، 1، 242-278 .
- البياتي، رنا محمد،راضي.(2010).السلطة التأديبية في القانون العراقي، مجلة كلية الحقوق:جامعة النهدين، 12، 335-353.
- عبد الزبيدي،ناضم جواد، ومحم، جابر.(2016).التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة وتصميمها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22، 94-122.
- السكارنة، بلال خلف.(2014). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال:دراسة ميدانية على شركات التامين، الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 40، 121-150.
- سعيد بن حمود، الزهراني.(2010).سيجما ستة، مجلة عالم الجودة، 1، 38-41.
- عوض، الحربي.(2010). رحم الله امرأ أحسن صنعتته، مجلة عالم الجودة، 1، 42-50.
- وليد، حسين.(2015).اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 46، 421-444.
- علاء، جاسم سليمان.(2014). استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة: بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 41، 279-296
- مناصرية، رشيد.(2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، 11، 193-203.
- الحميري، عبد الله حميد مرشد.(2016).تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، 14، 39-60.
- بن علي القرني، عوض.(1431).مبادئ الجودة لدى روادها، سلسلة ثقافة الجودة، 01-10.

- مزغيش، عبد الحليم.(2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: شهادة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية.
- باسل فارس، قنديل.(2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت القطاع الصحي: - دراسة تطبيقية على المنشآت القطاع الصحي: رسالة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة غزة ، فلسطين.
- بدر ،رشاد محمود .(2009).أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة: ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة جامعة غزة ، فلسطين.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.(1429هـ). " إدارة الجودة الشاملة " بحث خرج من المؤسسة في طبعته 1.
- عالم محمد، أسعد.(1416). إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأسس: محاضرة علمية أقيمت بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب.(2005). إدارة الجودة الشاملة: مقالة أستاذ إدارة الأعمال جامعة الإسراء ، الأردن.
- سملاي، يحضية.(2003). إدارة الجودة الشاملة :مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الوطني بجامعة ورقلة، حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- شتاتحة، عائشة.(2012).أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك الأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3.
- هبة، محمود حسين عبد الله.(2012)، مدى إلتزام منهجية الستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي: ماجستير (غير منشورة) ،جامعة غزة كلية التجارة فلسطين.
- محمد موفق، أحمد المكي.(2009). هل يمكن لستة سيجمما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي : بحث مقدم بالمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة ،الرياض.
- بودرسة،حنان.(2013). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت باتنة:ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة.

- Barton, J. A. & Marson, D. B. (1991) Service Quality: an Introduction Province of Pritish, Pup; Ication , Columbia
- Benhardt,R.(1991) Publishing Pacific Grove , Californie.
- Crosby,PH.(1986) La qualité est gratuite économie, Paris ,France
- Christian ,D .(2013).La Qualité, itcic édition, Blida, Alger
- Certo, S.C; Peter j. p, et Ottensmeyer.(1995). The strategic maltreatment Process.U.S.A. 3rd. ed., Richard D., IRWIN, INC
- Claude, Blanche.A.(2008). Gestion des ressources humaines :Valeur de l'immatériel ,Bruxelles :G.De Boeck.
- Dolan, SH L. et Saba T, et Autres.(2002). La gestion des ressources humaines :Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Pearson Education, Paris.
- DeNisi, et ,Griffin.(2001). Human Resources Management : Houghton miffin, co./USA.
- Flippo,E .B.(1989). Personnel Management. Singapore :Mc Graw Hillin.
- Juran,J.Godfrey,B.(1998) Quality control handbook, co-editor-in-chief: Blanton. New York San Francisco
- Haddad,s .Makhlouf, f.(2013) .Guide pratique pour la Gestion des Ressources Humaines, Alger : Pages Bleues.
- T.ioan Nguyen.(2006) Improving performance IT and TQM in Vitanamese organisations, Phd thesis ,University of Fribourg, Switzerland
- Ishikawa, Kaoru.(1976) Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization, UNIPUB, ISBN 92-833-1036-5.

- Park, Sung H, (2003), "Six Sigma for Quality and Promotion", Asian Productivity Organization.

-Michel, d. et Laurent, I.(2011).L'Essentiel sur le Management :Berti.

-SEKIOU, Lakhdar.(1990). Gestion du personnel : les éditions d'organisation ,3ème édition, Québec.

## الملاحق

1 - أداة الدراسة (الاستبيان)

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM

3- سياسة المؤسسة

4 - نتائج SPSS

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم / السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

تحية طيبة وبعد....

أخي المستجيب / أختي المستجيبة....

يسرني كباحث أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض البحث العلمي ، واستكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والأرغونوميا ، لموضوع " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة"

يرجى التفضل والتكرم بقراءة هذا الاستبيان قراءة متأنية، ثم الإجابة على جميع العبارات الواردة فيه بكل عناية ووضوح وصراحة .

علماً أن المعلومات التي تزودونها بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، مع العلم أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، إنما الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك بصدق.

شكراً على اهتمامكم ومساعدتكم

❖ من فضلك ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

### المحور الأول : البيانات الشخصية الأولية

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن : أقل من 25 سنة  25- 35  36- 45  أكثر من 45
- 3 - المستوى التعليمي : جامعي  ثانوي  متوسط  ابتدائي  تكوين
- 4 - سنوات الخدمة (الأقدمية) :  
كم سنة أقدمية في نفس المؤسسة :   
كم سنة أقدمية خارج المؤسسة :
- 5 - الوضعية المهنية : إطار مسير  إطار  منفذ  عامل مهني
- 6 - طبيعة عقد العمل : عقد دائم  عقد مؤقت



الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	- توجد في المؤسسة هيئة تشرف على عملية التوظيف .					
02	- تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد (الباحثين عن الشغل).					
03	- تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام في التوظيف (جرائد، مجلات...)					
04	- تُدرس طلبات المرشحين من طرف هيئة متخصصة.					
05	- تُجرى اختبارات (نفس- تقنية) psychotechnique في عملية الاختيار .					
06	- تهتم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءة العالية .					
07	- تجرى عملية التوظيف حسب الاحتياجات .					
08	- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها للتوظيف .					
09	- تهتم المؤسسة بتوظيف ذوي الشهادات العالية .					
10	- تتم عملية التوجيه- بعد الانتقاء- sélection وفق معايير خاصة					
11	- يخضع العامل الجديد إلى فترة تجريبية قبل التثبيت (nommé)					
12	- تهدف المؤسسة من التوظيف رفع مستوى إدارة الموارد البشرية					
13	- توجد في المؤسسة هيئة خاصة بالتدريب .					
14	- هناك أهداف واضحة تسعى إليها المؤسسة من خلال التدريب.					
15	- يهدف التدريب في المؤسسة لتطوير المسار الوظيفي (Carrière) للعامل.					
16	- يهدف التدريب في المؤسسة لرفع الإنتاج .					
17	- التدريب الذي تلقينه مناسب لوظيفتك .					
18	- يتم تحديد احتياجات المؤسسة للتدريب .					
19	- يتم تحديد الاحتياجات بناءً على تقييم مستمر.					
20	- يتم التدريب وفق هذه الاحتياجات .					
21	- هناك برامج تدريب محددة و مدونة .					
22	- يتم التدريب وفق البرنامج المحدد .					
23	- التدريب يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.					
24	- يسهم التدريب في التقليل من مشاكل العمل (stresse)					
25	- تعتقد أن التدريب ساعدك على تنمية مهاراتك .					
26	- هناك عملية تقييم لبرامج التدريب .					
27	- هناك تقييم لعملية التدريب .					
28	- يوجد في المؤسسة نظام خاص بالحوافز.					
29	- أنت راض عن الترقيات التي تمنح في العمل.					
30	- تهتم الإدارة العليا برفع معنويات العاملين عن طريق الحوافز.					

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	- تتيح الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.					
32	- تسعى المؤسسة إلى توفير ظروف عمل مناسبة.					
33	- تتيح الإدارة فرصة إبداء الآراء والمقترحات.					
34	- الحوافز المقدمة تتوافق مع الجهد المبذول.					
35	- الحوافز تقدم وفق أسس و معايير منظمة.					
36	- الحوافز التي تقدم تتسم بالمرونة .					
37	- توجد مكافآت معنوية(شكر،تقدير،شهادة.) على النشاطات المقدمة					
38	- توجد مكافآت مادية(نقود،هدايا،رحلات.) على النشاطات المقدمة.					
39	- الهيئة التأديبية مستقلة عن المدير في آرائها.					
40	- يهدف النظام التأديبي إلى تحسين الأداء(السلوك).					
41	- هناك رضا لدى العاملين على القرارات التأديبية .					
42	- يمكن لأي موظف الإطلاع على ملفه التأديبي .					
43	- هناك إمكانية رد الاعتبار للموظف المعاقب عقوبة خفيفة .					
44	- هناك إمكانية رد الاعتبار للموظف المعاقب عقوبة كبيرة.					
45	- هناك ضمانات قانونية تحمي الموظف من العقوبات التعسفية .					
46	- للنقابة دور في حماية الموظف من تعسف الإدارة .					
47	- تمارس الهيئة المكلفة بالتأديب سياسة العقوبات المقتنعة .					
48	- تهتم المؤسسة بتقييم الأداء .					
49	- توجد في المؤسسة بطاقات التقييم تحتوي على معايير دقيقة .					
50	- يتم التقييم من طرف رؤساء العمل فقط .					
51	- يتم التقييم على أساس نتائج الأداء .					
52	- يتم التقييم على أساس السلوكات .					
53	- المصدر المهم للتقييم هو ملف العامل .					
54	- المصدر المهم للتقييم هو ملاحظة أداء الأفراد .					
55	- من أهداف التقييم في المؤسسة تحسين الأداء .					
56	- تستخدم نتائج التقييم لإيقاع الضرر بالعمال .					
57	- تستخدم نتائج التقييم في مصلحة العامل(تعيين،ترقية،مكافأة...).					

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- تلتزم الإدارة بالتخطيط المستمر.					
02	- تركز المؤسسة على التخطيط في رفع مستوى الخدمات.					
03	- تتعامل الإدارة بالمرونة في التخطيط .					
04	- توجد لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومحددة .					
05	- يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية .					
06	- يوجد خطط بديلة في حالة تراجع نظام الجودة .					
07	- تستخدم الإدارة الطرق الإحصائية في تحديد قراراتها .					
08	- يعمل التخطيط على التسيير الأحسن و الأمتل للموارد البشرية .					
09	- يعمل التخطيط على التسيير الأحسن و الأمتل للموارد المادية .					
10	- تسعى المؤسسة لتوضيح أهدافها للعاملين .					
11	- تخطط المؤسسة لنيل شهادة الإيزو دائما iso.					
12	- وجود قيادة فعالة تتبنى نظام الجودة الشاملة .					
13	- تجعل المؤسسة الجودة الشاملة كرسالة لها تهدف لتحقيقها .					
14	- توفر المؤسسة فرص للمشاركة والإبداع في تحقيق الأهداف .					
15	- تهتم المؤسسة بنظام الرقابة المستمر.					
16	- توجد جهة خاصة بالإشراف على المراقبة .					
17	- تتم المراقبة على العاملين ميدانيا .					
18	- توجد مراقبة على جودة المنتوجات والخدمات .					
19	- تهتم المؤسسة برقابة بيئة العمل وفقا للمعايير الجودة .					
20	- توفر المؤسسة نظام التدقيق في المعايير المعتمدة للجودة .					
21	- المراقبة والمتابعة مبنية على أساس قواعد وإجراءات .					
22	- مصادر الرقابة تتحلّى بالمصادقية وتخلو من الذاتية .					
23	- توجد في المؤسسة رقابة خارجية من طرف مؤسسة الإيزو .					
24	- تسعى المؤسسة في نشر ثقافة المتابعة .					

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	- يوجد رضا عند العاملين لأنظمة المراقبة والمتابعة .					
26	- يشارك الرؤساء في عملية المراقبة .					
27	- تهتم المؤسسة بالمراقبة الذاتية للعاملين .					
28	- يوجد تقييم مستمر ومتنوع للرقابة لدى المؤسسة .					
29	- تستخدم المؤسسة طرق منهجية لحل المشاكل والأعمال . مثلاً(مخطط إيشيكاوا، مخطط بارتو، خرائط التدفق)					
30	- يتم تصنيف البيانات بشكل إحصائي .					
31	- يتم التدريب على العمليات ميدانيا وبشكل مستمر .					
32	- مواصفات انجاز العمل (العمليات) PROCESSUS مكتوبة ومعدلة ومطابقة لما يتم في أرض الواقع .					
33	- تحرص المؤسسة على تقليل الفجوة ما بين توقع المستهلكين وجودة الخدمات والمنتجات .					
34	- تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للابتكار والإبداع .					
35	- تكافئ المؤسسة على الابتكار والإبداع .					
36	- يتم تشكيل حلقات الجودة (العصف الذهني) لمناقشة مشاكل العمل .					
37	- يعي العاملون أهمية استخدام حلقة (ديمنغ) . PDCA * خطط / * نفذ / * دقق / * اعمل .					
38	- تأخذ المؤسسة بآراء العاملين في تحسين وتطوير الإنتاج .					
39	- تهتم المؤسسة بتحسين ثقافة بيتها .					
40	- تسعى المؤسسة لتحقيق التغيير التنظيمي .					
41	- توفر المؤسسة مناخ عمل ملائم وآمن وفق معايير الجودة .					
42	- تطبق المؤسسة نظام الحوافز لتحسين الأداء .					

شكراً على تعاونك

# المديرية العامة

## المدير العام

أمانة المديرية العامة

أمانة المديرية العامة

أمانة المديرية العامة

قسم مراقبة العمليات

أمانة المديرية العامة

مصلحة الأمن

## أمانة المديرية العامة

المديرية  
التجارية

المديرية المالية و  
مراقبة التسيير

المديرية الصناعية

المدير المالي ومراقبة التسيير

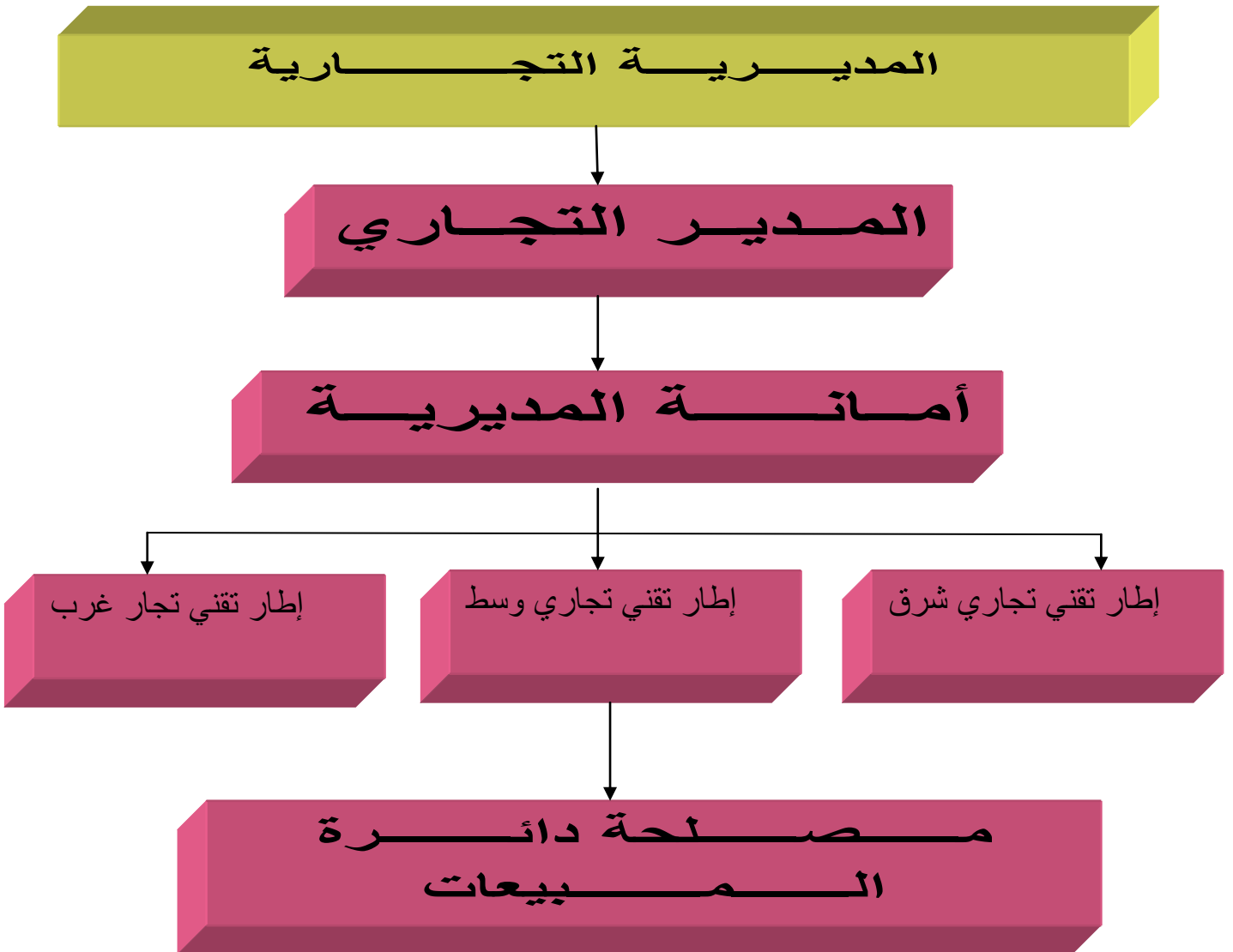
أمانة المديرية

مساعد مراقبة التسيير

دائرة المحاسبة و تسيير  
الخزينة

مصلحة تسيير  
الخزينة

مصلحة المحاسبة  
العامّة

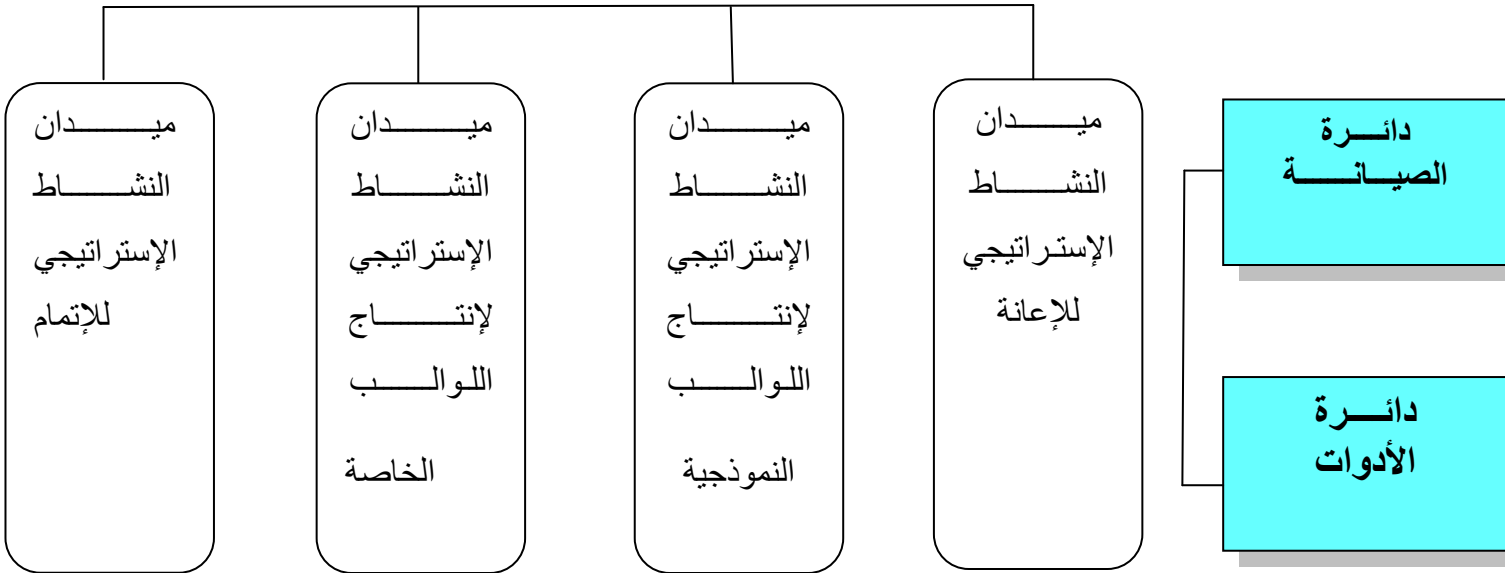


## المديرية الصناعية

المدير الصناعي

أمانة المديرية

دائرة الإعدادات





قياس الثبات بالتجزئة النصفية مع تصحيح معامل الارتباط

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	فردية	<b>,802</b>
		Nombre d'éléments		32 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	الزوجية	<b>,896</b>
		Nombre d'éléments		31 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments		63
Corrélation entre les sous-échelles				<b>,884</b>
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale			<b>,938</b>
	Longueur inégale			,938
Coefficient de Guttman split-half				<b>,936</b>

a. Les éléments sont : F1, F3, F5, F7, F9, F11, F13, F15, F17, F19, F21, F23, F25, F27, F29, F31, F33, F35, F37, F39, F41, F43, F45, F47, F49, F51, F53, F55, F57, F59, F61, F63.

b. Les éléments sont : F63, F2, F4, F6, F8, F10, F12, F14, F16, F18, F20, F22, F24, F26, F28, F30, F32, F34, F36, F38, F40, F42, F44, F46, F48, F50, F52, F54, F56, F58, F60, F62.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur		<b>,928</b>
		Nombre d'éléments		21 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur		<b>,937</b>
		Nombre d'éléments		21 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments		42
Corrélation entre les sous-échelles				<b>,909</b>
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale			<b>,952</b>
	Longueur inégale			,952
Coefficient de Guttman split-half				<b>,951</b>

a. Les éléments sont : FF1, FF3, FF5, FF7, FF9, FF11, FF13, FF15, FF17, FF19, FF21, FF23, FF25, FF27, FF29, FF31, FF33, FF35, FF37, FF39, FF41.

b. Les éléments sont : FF2, FF4, FF6, FF8, FF10, FF12, FF14, FF16, FF18, FF20, FF22, FF24, FF26, FF28, FF30, FF32, FF34, FF36, FF38, FF40, FF42.

قياس الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>,917</b>	63

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>,965</b>	42

## Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	TOUTAL1	BB1	BB2	BB3	TOUTAL2
B1	Corrélation de Pearson	1	,724**	,484**	,518**	,564**	,837**	,612**	,581**	,599**	,662**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
B2	Corrélation de Pearson	,724**	1	,377**	,456**	,556**	,809**	,434**	,432**	,462**	,492**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
B3	Corrélation de Pearson	,484**	,377**	1	,571**	,446**	,739**	,514**	,409**	,573**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
B4	Corrélation de Pearson	,518**	,456**	,571**	1	,549**	,759**	,457**	,485**	,564**	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
B5	Corrélation de Pearson	,564**	,556**	,446**	,549**	1	,786**	,619**	,482**	,640**	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TOUTAL1	Corrélation de Pearson	,837**	,809**	,739**	,759**	,786**	1	,668**	,601**	,717**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
BB1	Corrélation de Pearson	,612**	,434**	,514**	,457**	,619**	,668**	1	,746**	,711**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
BB2	Corrélation de Pearson	,581**	,432**	,409**	,485**	,482**	,601**	,746**	1	,710**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
BB3	Corrélation de Pearson	,599**	,462**	,573**	,564**	,640**	,717**	,711**	,710**	1	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TOUTAL2	Corrélation de Pearson	,662**	,492**	,562**	,563**	,652**	,740**	,899**	,890**	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**الصدق البنائي لأداة الدراسة**

حساب معامل الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض وبين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان 01 (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

Corrélations							
		B1	B2	B3	B4	B5	TOUTAL1
B1 (المحور 1)	Corrélation de Pearson	1	,636**	,264	,500**	,546**	,749**
	Sig. (bilatérale)		,000	,064	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B2 (المحور 2)	Corrélation de Pearson	,636**	1	,330*	,494**	,424**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000		,019	,000	,002	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B3 (المحور 3)	Corrélation de Pearson	,264	,330*	1	,410**	,308*	,693**
	Sig. (bilatérale)	,064	,019		,003	,030	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B4 (المحور 4)	Corrélation de Pearson	,500**	,494**	,410**	1	,681**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B5 (المحور 5)	Corrélation de Pearson	,546**	,424**	,308*	,681**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,030	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
TOUTAL1 الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	,749**	,784**	,693**	,783**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

حساب معامل الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض وبين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان 02 (إدارة الجودة الشاملة)

Corrélations					
		BB1	BB2	BB3	TOUTAL2
BB1	Corrélacion de Pearson	1	,769**	,866**	,951**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
BB2	Corrélacion de Pearson	,769**	1	,722**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
BB3	Corrélacion de Pearson	,866**	,722**	1	,944**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
TOUTAL2	Corrélacion de Pearson	,951**	,879**	,944**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).