



جامعة وهران 2

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

العنوان:

**تتمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة
في مؤسسة هيبروك**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

أ. عبادة عبد العزيز

من إعداد:

معطوي الحوسين

أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د. جامعة وهران رئيسا
أ.د. جامعة وهران مشرفا
أ.د. جامعة وهران مناقشا
أ.د. جامعة وهران مناقشا

الموسم الجامعي: 2015-2016

إهداء

إلى الوالدين الكريهين

حفظهما الله وألبسهما ثوب الصحة والعافية

واللذان طالما حلنا برؤيتي أتخطى درجات العلم والنجاح

إلى كل رفقاء الدراسة الذين لم يبخلوا علي بساندهم ودعمهم

وتشجيعهم لي

إلى كل من له رغبة في تحصيل العلم ونشره.

شكر وتقدير

أحد الله عزّ وجلّ على أن وفقني في إتمام هذه النكرة، وأتقدم بالشكر

الجنزيل إلى الأستاذ الشرف:

"عبادة عبد العزيز"

الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته القيّمة، وكذا كل من ساعدني في

إنجاز هذه النكرة من قريب أو بعيد خاصة عمال ومسؤولي مؤسسة

"هيبروك"

قائمة محتويات البحث:

إهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
قائمة محتويات البحث.....	ت
قائمة الجداول.....	ح
مقدمة عامة.....	1
الفصل الأول: تقديم البحث.....	4
تمهيد.....	4
1.1. إشكالية البحث.....	4
2.1. فرضيات البحث.....	5
3.1. أهمية البحث.....	7
4.1. أهداف البحث.....	8
5.1. منهج الدراسة.....	8
6.1. المفاهيم المفتاحية والتعريف الإجرائي لها.....	9
7.1. متغيرات البحث.....	9
خلاصة.....	11
الدراسة النظرية	
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية.....	12
تمهيد.....	12
1.2. المراحل التاريخية لتنمية الموارد البشرية.....	12
2.2. مفاهيم التنمية، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية.....	15
3.2. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.....	19
4.2. تعريف إدارة الموارد البشرية.....	20
5.2. مهام إدارة الموارد البشرية.....	23
خلاصة.....	40
الفصل الثالث: الإدارة بالجودة الشاملة.....	41
تمهيد.....	41
1.3. مراحل تطور إدارة الجودة وأهم روادها.....	41
2.3. أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة.....	45
3.3. ملخص لمميزات وخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة.....	50
4.3. مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.....	51
5.3. أهمية إدارة الجودة الشاملة.....	54
6.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	57

63.....	7.3. تقويم/تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة.
65.....	8.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
66.....	خلاصة.
67.....	الفصل الرابع: تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة.
67.....	تمهيد.
67.....	1.4. تنمية الموارد البشرية من منظور الإدارة بالجودة الشاملة.
67.....	2.4. دور تنمية الموارد البشرية في الإدارة بالجودة الشاملة.
68.....	3.4. الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "جودة المورد البشري".
71.....	4.4. مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية.
73.....	5.4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.
75.....	خلاصة.
76.....	الفصل الخامس: الدراسات السابقة الميدانية.
76.....	تمهيد.
76.....	1.5. وضعية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
79.....	2.5. الدراسات السابقة حول موضوع البحث.
84.....	3.5. التعليق على الدراسات السابقة.
85.....	خلاصة.
86.....	الفصل السادس: منهج البحث.
86.....	تمهيد.
86.....	أولاً: منهج البحث في الدراسة الإستطلاعية.
86.....	1.6. الدراسة الإستطلاعية.
87.....	2.6. مجال الدراسة الميدانية.
90.....	3.6. عينة الدراسة الاستطلاعية.
92.....	4.6. أدوات جمع المعطيات.
95.....	5.6. صدق وثبات أداة الدراسة.
101.....	6.6. أساليب المعالجة الإحصائية في الدراسة الاستطلاعية.
102.....	ثانياً: منهج البحث في الدراسة الأساسية.
102.....	7.6. عينة الدراسة الأساسية.
104.....	8.6. أدوات الدراسة الأساسية.
105.....	9.6. أساليب التحليل الإحصائية.
105.....	10.6. صدق وثبات أداة البحث.
109.....	خلاصة.
	الدراسة التطبيقية
110.....	الفصل السابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث.

110.....	تمهيد.....
110.....	ا. عرض وتحليل نتائج البحث الميداني.....
110.....	أولاً: النتائج المتعلقة بوصف الأفراد.....
114.....	ثانياً: تفسير نتائج فرضيات البحث.....
151.....	اا. مناقشة نتائج فرضيات البحث.....
177.....	خلاصة.....
178.....	الفصل الثامن: خلاصة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة والتوصيات.....
178.....	تمهيد.....
178.....	أولاً: نتائج البحث.....
182.....	ثانياً: توصيات واقتراحات.....
183.....	ثالثاً: آفاق الدراسة.....
184.....	خاتمة عامة.....
185.....	المراجع.....
191.....	ملاحق البحث.....

ملخص البحث (بالعربية وترجمته إلى الفرنسية والانجليزية)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.6)	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خصائص الجنس، الفئات العمرية، التكوين القاعدي، مصلحة العمل والأقدمية في الوظيفة	91
(2.6)	درجات مقياس الإجابة عن المفردات (الموجبة) في استبانة "تنمية الموارد البشرية"	95
(3.6)	درجات مقياس الإجابة عن المفردات (الموجبة) في استبانة "الإدارة بالجودة الشاملة"	95
(4.6)	درجات مقياس الإجابة عن المفردات (السالبة) في شقي الاستبانتين	95
(5.6)	معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "تنمية الموارد البشرية" لمعطيات الدراسة الاستطلاعية	95
(6.6)	معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "الإدارة الجودة الشاملة" لمعطيات الدراسة الاستطلاعية	99
(7.6)	معامل ثبات الاستبانتين: تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة لمعطيات الدراسة الاستطلاعية	100
(8.6)	تطور تعداد الأفراد في "هيبروك" من 2010 إلى غاية 2012	103
(9.6)	معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "تنمية الموارد البشرية" لمعطيات الدراسة الأساسية	106
(10.6)	معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "الإدارة الجودة الشاملة" لمعطيات الدراسة الأساسية	107
(11.6)	معامل ثبات الاستبانتين: تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة لمعطيات الدراسة الأساسية	108
(1.7)	توزيع عينة الدراسة الأساسية (مقارنة بمجتمع الدراسة) حسب خصائص الجنس، الفئات العمرية، التكوين القاعدي، مصلحة العمل والأقدمية في الوظيفة.	111
(2.7)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور تحليل وتوصيف الوظائف	115
(3.7)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التخطيط للموارد البشرية	117
(4.7)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التوظيف (الانتقاء)	119
(5.7)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التكوين/التدريب	123
(6.7)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور العلاقات الاجتماعية	127
(7.7)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور الأجر والحوافز والترقيات	129
(8.7)	عدد الترقيات حسب الفئات العمرية لسنوات 2011-2010-2009	133

134	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور تقييم/ تقييم الأداء	(9.7)
137	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور تخطيط المسار المهني	(10.7)
139	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(11.7)
141	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور ثقافة الجودة في المؤسسة	(12.7)
143	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور حلقات الجودة	(13.7)
145	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التحسين والتكوين المستمر حول الجودة	(14.7)
149	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور فرق العمل	(15.7)
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة (في الفرضية العامة الأولى)	(16.7)
152	مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات (في الفرضية العامة الأولى)	(17.7)
153	ملخص تحليل الانحدار (لمتغيرات الفرضية العامة الأولى)	(18.7)
153	تحليل تباين الانحدار (لمتغيرات الفرضية العامة الأولى)	(19.7)
154	نتيجة تحليل الانحدار (لمتغيرات الفرضية العامة الأولى)	(20.7)
156	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (للفرضية العامة الأولى)	(21.7)
156	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (للفرضية العامة الأولى)	(22.7)
157	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (للفرضية العامة الأولى)	(23.7)
157	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (للفرضية العامة الأولى)	(24.7)
159	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (للفرضية العامة الأولى)	(25.7)
159	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (للفرضية العامة الأولى)	(26.7)
161	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الخامسة (للفرضية العامة الأولى)	(27.7)
161	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الخامسة (للفرضية العامة الأولى)	(28.7)
162	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السادسة (للفرضية العامة الأولى)	(29.7)
162	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السادسة (للفرضية العامة الأولى)	(30.7)
163	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السابعة (للفرضية العامة الأولى)	(31.7)
163	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السابعة (للفرضية العامة الأولى)	(32.7)
164	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثامنة (للفرضية العامة الأولى)	(33.7)

164	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثامنة (للفرضية العامة الأولى)	(34.7)
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة (في الفرضية العامة الثانية)	(35.7)
166	معاملات الارتباط بين متغير "أبعاد تنظيم المؤسسة" و"الإدارة بالجودة الشاملة"	(36.7)
166	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثانية	(37.7)
166	تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثانية	(38.7)
167	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثانية	(39.7)
168	ملخص تحليل الانحدار للمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (في الفرضية العامة الثانية)	(40.7)
168	تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (في الفرضية العامة الثانية)	(41.7)
168	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (في الفرضية العامة الثانية)	(42.7)
170	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (في الفرضية العامة الثانية)	(43.7)
170	تحليل تباين الانحدار للمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (في الفرضية العامة الثانية)	(44.7)
170	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (في الفرضية العامة الثانية)	(45.7)
171	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (في الفرضية العامة الثانية)	(46.7)
171	تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (في الفرضية العامة الثانية)	(47.7)
172	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (في الفرضية العامة الثانية)	(48.7)
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغير المستقل (في الفرضية العامة الثالثة)	(49.7)
173	معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة (في الفرضية العامة الثالثة)	(50.7)
173	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثالثة	(51.7)
174	تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثالثة	(52.7)
174	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثالثة	(53.7)
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغير المستقل (في الفرضية العامة الرابعة)	(54.7)
175	معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة (في الفرضية العامة الرابعة)	(55.7)
175	ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الرابعة	(56.7)
176	تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الرابعة	(57.7)
176	نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الرابعة	(58.7)

ملاحظة: ترقيم الجداول يتكون من رقمين: يدل الجزء الأول من الرقم على الفصل والثاني على رقم الجدول.

عنوان البحث: تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسة هيبروك.

الملخص: اشتمل البحث الحالي على دراسة نظرية وتطبيقية باستعمال منهج وصفي-استدلالي مناسب لدراسة العلاقة الارتباطية المحتملة بين متغيري البحث: "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة". سمحت إشكالية البحث والتعريف الإجرائي للمتغيرات الأساسية والفرعية بصياغة الفرضيتين العامتين:

الفرضية 1: تسهم مختلف مهام إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، تخطيط العمالة، التوظيف، التكوين، علاقات العمل، التحفيز، تقويم الأداء وتخطيط المسار المهني) في تنمية الموارد البشرية (بدرجات مختلفة).

الفرضية 2: تسهم مختلف أبعاد تنظيم المؤسسة (ثقافة المؤسسة، حلقات الجودة وفرق العمل) في تحقيق منظومة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

توصل البحث إلى اسناد الفرضيتين ويروز أولاً، متغير "التكوين/التدريب" للأفراد كأهم مهمة تتنبأ بتحقيق "تنمية الموارد البشرية" في هيبروك، وثانياً، متغير "ثقافة المؤسسة" كأهم عامل تنظيمي يتنبأ بتطبيق نسق/نظام "الإدارة بالجودة الشاملة" في هيبروك، وثالثاً، "تنمية الموارد البشرية" تؤثر إيجاباً وتتنبأ بتحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في هيبروك (والعكس صحيح).
المصطلحات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الإدارة بالجودة الشاملة.

Titre : Développement des Ressources Humaines et le Management de la Qualité Totale dans l'entreprise HYPROC.

Résumé : la recherche actuelle comprend l'étude théorique et pratique en utilisant la méthode descriptive-inférentielle appropriée à l'étude de la relation corrélative probable entre les deux variables de la recherche : Développement des Ressources Humaines (DRH) et le Management de la Qualité Totale (MQT). La problématique de la recherche et la définition opérationnelle des variables ont permis la formulation des hypothèses principales suivantes :

H1 : Les différentes tâches de la Direction des Ressources Humaines (Analyse de Travail, Planification des RH, Recrutement, Formation, Relation de Travail, Incitation, Evaluation de la Performance et Planification de Carrière) contribuent au développement des RH dans l'entreprise (avec des degrés différents).

H2 : Les différentes dimensions de l'organisation de l'entreprise (Culture d'Entreprise, Cercles de Qualité et Equipes de Travail) contribuent à la réalisation du système MQT dans l'entreprise.

La recherche aboutie aux résultats suivants : 1^{er}, la variable "Formation" apparaît comme une tâche importantes qui prévoit la réalisation de la DRH dans HYPROC ; 2^{ème}, la variable : "Culture d'Entreprise" ressort comme le plus important facteur organisationnel qui prévoit l'application du MQT dans HYPROC ; et 3^{ème}, la DRH influe positivement et prévoit la réalisation du MQT dans HYPROC (et vice versa).

Termes Clés : Développement des Ressources Humaines (DRH), Le Management de la Qualité Totale (MQT)

Title: Development of Human Resources and Management of Total Quality in the enterprise HYPROC.

Summary : The present research include theoretical and practical studies by using a descriptive-inferential method convenient to the study of the probable correlative relationships between the two research variables: Development of Human Resources (DHR) and Management of Total Quality (MTQ). The research problem and the operational definition of the variables have allowed the formulation of the following principal hypothesis:

H1: The different tasks of Human Resource Management (HRM) (Job Analysis, HR Planning, Recruitment, Training, Work Relations, Incitation, Performance Assessment and Carrier Planning) contribute to DHR in the enterprise (with different degrees).

H2: The different dimensions of the enterprise organization (Enterprise Culture, Quality Circles and Job Crews) contribute to the realization of the system of MTQ in the enterprise.

The research has reached the following results: 1 st., the variable "Training" appears to be the most important task which prevue the application of MTQ in HYPROC; 2 nd., the variable "Enterprise Culture" appears to be the most important organizational factor which prevue the realization of MTQ in HYPROC; and 3 rd., DHR affect positively and prevue the realization of MTQ in HYPROC (and vice versa).

Key Terms: Development of Human Resources (DHR), Management of Total Quality (MTQ).

مقدمة عامة:

تمر المؤسسات الجزائرية بمرحلة مليئة بالمشاكل والتطورات والتحديات الاقتصادية المتسارعة، نظرا للتحويلات الكبرى في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية وتزايد وتوسع المؤسسات، وسعيها إلى المنافسة والحفاظ على الحصة السوقية، وهذا ما دفعها إلى البحث عن الوسيلة الأنجع لحل مشاكلها وتحقيق إنتاج أفضل. وقد وجدت هذه المؤسسات أن مواردها البشرية هي الوسيلة الفعالة والأساسية لتحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها وعملياتها بكفاءة، والموارد الأخرى عوامل مساعدة في ذلك، فال مورد البشري هو الذي يخطط وينظم ويقود ويراقب وينسق بالكفاءات التي يتوفر عليها والتي تساهم في انجاز مختلف العمليات في المؤسسة. ونظام إدارة الجودة الشاملة إحدى الوسائل التي ستساعد إدارة الموارد البشرية في التطوير والتكوين والتحسين المستمر في أداء تلك الموارد وتحفيزها وإحداث تغييرات إيجابية على مستوى الإجراءات الوظيفية لمختلف المصالح. كما يمكن أن يحدث العكس، أي أن تنمية الموارد البشرية بتجويد مختلف مهام إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، توظيف، تكوين، تقويم الأداء وغيرها)، ستساهم بكفاءة وفعالية في إدارة الجودة للمؤسسة وبالتالي تطويرها ونجاحها.

تنمية الموارد البشرية عملية شاملة ومخططة تهدف إلى خلق قوة عاملة تتناسب ومتطلبات العمل والمؤسسة وقادرة على تطبيق أساليب العمل المطلوبة بشكل صحيح، ولا يتحقق ذلك إلا ببرامج التكوين والتقويم وغيرها التي تساهم في رفع المهارات والقدرات، والاهتمام بمختلف الجوانب التنظيمية التي تدعم تلك التنمية مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغاية ووسيلة والذي يحتوي على مجموعة من المبادئ والإجراءات والأهداف والتي يجب أن تتبناها المؤسسة الجزائرية لتحقيق أفضل أداء ممكن لمواردها البشرية، وبالتالي أحسن أداء ممكن للمؤسسة عموما. إلا أنه لا يتجسد ذلك من دون تنمية عملية لتلك الموارد ومن دون إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة. وقد أدركت المؤسسات الجزائرية أن تحقيق أهداف الجودة

مرتبط ارتباطا وثيقا بتنمية مواردها البشرية، بل أساس ذلك، من خلال تفعيل الاستخدام الكفاء والأمثل للتقنيات والموارد المتوفرة بأقل التكاليف والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تستجيب لحاجات أعضائها وعمالئها.

ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثمانية فصول:

الفصل الأول: "تقديم البحث" والذي هو عبارة عن فصل تمهيدي للبحث وقد تطرق فيه الباحث إلى إشكالية البحث وفرضياته، أهمية البحث، أهداف البحث، منهج الدراسة ثم تعريف المفاهيم المفتاحية إجرائيا.

الفصل الثاني: "تنمية الموارد البشرية" وفي هذا الفصل تعرض الباحث إلى لمحة تاريخية عن تنمية الموارد البشرية، ليشير بعدها لمفاهيم التنمية، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، لتتم الإشارة إلى الحاجة لتنمية الموارد البشرية، تعريف إدارة الموارد البشرية، سياسات ومهام إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: "الإدارة بالجودة الشاملة" وفي هذا الفصل تطرق الباحث إلى العناصر الآتية: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها، أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة، ملخص لمميزات وخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة، مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، أهمية إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع: "تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة"، وفي هذا الفصل أشار الباحث إلى تنمية الموارد البشرية من منظور الإدارة بالجودة الشاملة، دور تنمية الموارد البشرية في الإدارة بالجودة الشاملة، الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "جودة المورد البشري"، مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

الفصل الخامس: "الدراسات السابقة" وقد فضل الباحث في هذا الفصل الإشارة إلى عرض لمحة حول وضعية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بعدها تم التطرق إلى بعض الدراسات الميدانية التي لها علاقة بموضوع البحث والتعليق عليها.

الفصل السادس: "منهج البحث" في الدراسة الاستطلاعية والأساسية والذي اشتمل على وصف للعينة والأدوات (الاستبانة) وخصائصها السيكومترية وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية للمعطيات الأولية والنهائية للبحث.

الفصل السابع: "عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها"، واشتمل الجزء الأول على عرض نتائج البحث المتعلقة بوصف الأفراد وتساؤلات وفرضيات البحث وتفسيرها، إنطلاقاً من أبعاد أداة البحث (الإستبانة)، ثم مناقشة نتائج فرضيات البحث في الجزء الثاني.

الفصل الثامن: "خلاصة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة والتوصيات"، وتطرق الباحث في هذا الفصل إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، مع اقتراح بعض التوصيات.

تمهيد:

يرى الباحث أنه من المستحسن والمفيد قبل التطرق إلى مختلف فصول الدراسة استهلال البحث بفصل تقديمي وذلك بعرض إشكالية البحث والفرضيات الرئيسة، أهمية البحث، أهداف البحث، منهج البحث، المفاهيم المفتاحية ومتغيرات البحث المعرفة إجرائياً، وذلك لتسهيل عرض وفهم الفصول المختلفة للدراسة.

1.1. إشكالية البحث:

بالنظر إلى ضعف الإنتاج والإنتاجية والربحية وحدة المنافسة، زد على ذلك بعض مشاكل سوء التنظيم الهيكلي والبشري التي كثيرا ما تعاني وتشكي منها بعض المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد السوق والعولمة (وهيبروك مثال عن ذلك)، وبالنظر إلى التحديات والرهانات المعاصرة المفروضة، والأهداف المرغوبة في الوصول إلى التقدم والتطور والتمكن من الإزدهار الدائم والاشعاع الدائم على أعضاء المؤسسة وعمالها ومحيطها، تطلب الأمر إحداث تغييرات هيكلية وسياسية على مستوى المؤسسة بخلق وظائف جديدة مثل "إدارة الجودة" في المؤسسة مرورا بإجراءات التأهيل للحصول على شهادة المطابقة (إيزو) لمنتجاتها، وبالاستعانة بتمثيين وترقية شؤون أفرادها مثل "تنمية الموارد البشرية"، باعتبار أن المتغيرين مركبين، متفاعلين ومتكاملين في تأثيرهما الإيجابي على الأفراد والمؤسسة ومحيطها، وعلى افتراض كذلك، أن جملة من مهام إدارة الموارد البشرية (مثل التخطيط والتكوين والتقويم وغيرها) تسهم في تنمية الموارد البشرية، وكذلك على افتراض أن جملة من مهام التنظيم (مثل زرع ثقافة تنظيمية وحلقات الجودة وغيرها) تسهم في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولذا يجب الاهتمام بكل هذه العناصر بحثا وتطبيقا.

لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب عن تساؤلات إشكالية البحث التي تتمثل فيما يأتي:

- 1) ما هي "مهام إدارة الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك" الأكثر تنبؤًا بـ "تنمية الموارد البشرية"؟ (إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبتين)؟
 - 2) ما هي "العوامل التنظيمية الأساسية" المسهمة في تطبيق "نسق/ نظام إدارة الجودة الشاملة" في المؤسسة؟
 - 3) ما طبيعة العلاقة بين "تنمية الموارد البشرية" و"إدارة الجودة الشاملة" في المؤسسة؟
- وقد فصلت تساؤلات هذه المهام والعوامل وصيغت في الفرضيات الجزئية (للفرضيات العامة) الآتية:

2.1. فرضيات البحث:

فيما يأتي فرضيات البحث الرئيسية:

الفرضية العامة الأولى: تسهم مختلف مهام إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، تخطيط العمالة، التوظيف، التكوين، علاقات العمل، التحفيز، تقويم الأداء وتخطيط المسار المهني) في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة (بدرجات مختلفة).

مجموعة الفرضيات الجزئية الأولى:

- 1) تطبيق جيد "لتحليل وتوصيف الوظائف/الأعمال" يساهم في جودة "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.
- 2) تطبيق جيد لـ "تخطيط الموارد البشرية" يساهم في تحقيق جودة "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.
- 3) تطبيق جيد لـ "التوظيف" (الاستقطاب، الاختيار/الانتقاء والتعيين) للأفراد يساهم في جودة "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.

- 4) تسهم مهمة "التكوين/التدريب" للأفراد في جودة تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.
 - 5) تطبيق جيد لـ "علاقات العمل الاجتماعية" يساهم في تحقيق جودة تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.
 - 6) تطبيق جيد لـ "تأجير/تحفيز" الأفراد يساهم في جودة تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.
 - 7) تطبيق جيد لـ "تقويم الأداء" يساهم في تحقيق جودة تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.
 - 8) تطبيق جيد لـ "سياسة تخطيط المسار المهني" يساهم في تحقيق جودة تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.
- الفرضية العامة الثانية: تسهم مختلف أبعاد تنظيم المؤسسة (ثقافة المؤسسة، حلقات الجودة و فرق العمل) في تحقيق منظومة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (المعبر عنها جزئياً في أنظمة الإيزو).

مجموعة الفرضيات الجزئية الثانية:

- 1) زرع ثقافة مؤسساتية (قيم تنظيمية إيجابية) يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في المؤسسة.
 - 2) تبني أسلوب "حلقات الجودة" في تسيير الموارد البشرية يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في المؤسسة.
 - 3) تبني أسلوب "فرق العمل" في تسيير الموارد البشرية يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في المؤسسة.
- الفرضية العامة الثالثة: تنمية الموارد البشرية" تساهم بكيفية فعالة في "الإدارة بالجودة الشاملة" في المؤسسة.

الفرضية العامة الرابعة: "إدارة الجودة الشاملة" تساهم بكيفية فعالة في "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.

3.1. أهمية البحث:

تنبثق الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث، في كون مفهومي "تنمية الموارد البشرية" و"إدارة الجودة الشاملة" من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث، واللذان يساهمان في فعالية أداء الموارد البشرية وتطوير المؤسسة والتأثير العكسي الذي قد ينتج عن طريق التفاعل بينهما.

وتأتي الأهمية النظرية لموضوع البحث كإثراء للمادة العلمية، والتي ستفيد الباحثين في التعرف على جوانب تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة والعلاقة بينهما.

أما الأهمية العملية، فتتمثل في الكشف عن الدور الفعال الذي تمثله الموارد البشرية في تطوير المنظمة، وعرضه كإجراء تطبيقي يمكن المؤسسة الجزائرية من التنبؤ وتحقيق النتائج الإيجابية التي سيقدمها من أجل إحداث تطوير في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة وبالتالي نجاح لها في تحقيق غاياتها.

ومن المبررات التي دفعتني لاختيار الموضوع:

- رغبتني كباحث في دراسة المواضيع التي تخص عناصر تطوير المؤسسة ومن بينها تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة (نظريا وعمليا).

- الكشف عن دور الاهتمام بـ "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة" في الإسهام في تطوير المؤسسة الجزائرية.

4.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- التعرف على العلاقة بين "تنمية الموارد البشرية" و "إدارة الجودة الشاملة" واسهامهما في تطوير المؤسسة.

- التعرف على برامج "تنمية الموارد البشرية" عموما وفي المؤسسة الجزائرية مثل "هبيروك" خصوصا.

- التعرف على استراتيجيات "إدارة الجودة الشاملة" عموما وفي المؤسسة الجزائرية مثل "هبيروك" خصوصا.

5.1. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع وأهدافه هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب البحث، ومنه سيتم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع نظريا وعمليا من خلال تحليل الوثائق، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بهدف فهم الجانب الواقعي للمؤسسة، ودراستها كحالة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، اعتمادا على الدراسة المسحية لاتجاهات أعضاء المؤسسة حول تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. للتذكير فقد قدرت عينة الدراسة الاستطلاعية بـ 35 فردا و200 فردا في الدراسة الأساسية.

أما في أدوات الدراسة فسيتم الاعتماد على:

- الاستبيان.
- المقابلة.
- تحليل الوثائق.

6.1. المفاهيم المفتاحية والتعريف الإجرائي لها:

تنمية الموارد البشرية: زيادة وتحسين معارف وقدرات وسلوكات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال عمليات تخطيطها، تكوينها، تخطيط مسارها المهني، تقويم أدائها وتحليل أعمالها/وظائفها بكفاية وفعالية.

إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة: منهج إداري يعمل على التحسين المستمر لشؤون الموارد البشرية ومختلف الموارد الأخرى المرافقة المستغلة وكذلك الأنشطة والعمليات والعوامل التنظيمية الأخرى (مثل ثقافة المؤسسة، فرق العمل وحلقات الجودة) على مستوى المؤسسة، بحيث تقع عليها مسؤولية جودة العمل والمنتوج والبيئة في إطار التطوير التنظيمي للمؤسسة.

7.1. متغيرات البحث الرئيسة:

أ- تنمية الموارد البشرية: هو مفهوم مركب ناتج عن تفاعل وتكامل إجراءات متغيرات "مهام إدارة الموارد البشرية" في المؤسسة.

ب- إدارة الجودة الشاملة: مفهوم مركب ناتج عن تفاعل وتكامل إجراءات وآثار متغيرات عوامل تنظيمية "تسيير الجودة الشاملة" في المؤسسة.

7.1.1. أ. متغيرات البحث الفرعية (لمتغير تنمية الموارد البشرية):

1. أ. تحليل وتوصيف الأعمال/الوظائف: هي عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها ومتطلبات الوظيفة.

2. أ. تخطيط الموارد البشرية: توفير احتياجات المنظمة من العمالة وفق سياسات وبرامج متعلقة بها، بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المؤسسة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، بما يضمن تحقيق أهدافها.

أ.3. التوظيف: يشير لعملية الاستقطاب، الانتقاء والتعيين والتمهيد لعمل الشخص المؤهل لشغل وظيفة.

أ.4. التكوين/التدريب: إعداد الموارد البشرية وتدريبهم على مهن معينة وفق برامج مخطط لها بقصد رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

أ.5. علاقات العمل الاجتماعية: تلك العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة الناتجة عن عقد عمل.

أ.6. تأجير/تحفيز الأفراد: جعل سلوك الأفراد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف مطلوب، قد يكون مادياً في شكل عائد نتيجة التميز في أداء الأعمال/الوظائف، أو يكون معنوياً كإشراك العاملين في عملية التقويم وتقديم اقتراحاتهم.

أ.7. تقويم الأداء: العملية التي تحدد مساهمات أداء الموارد البشرية طبقاً للمهام والواجبات الوظيفية (فردياً وجماعياً) وكشف مدى تقدمها لإنجاز الأعمال المرشحة لها مستقبلاً.

أ.8. تخطيط المسار المهني: وهو تحديد المسالك الوظيفية التي تتدرج فيها الموارد البشرية خلال عملها في المؤسسة أفقياً أو عمودياً، والتي تهدف إلى إكساب تلك الموارد المهارات والخبرات المتعددة قصد تلبية حاجات المؤسسة والفرد معاً.

7.1. ب. متغيرات البحث الفرعية (متغير إدارة الجودة الشاملة):

ب.1. ثقافة المؤسسة: مجموعة القيم التي تتشارك فيها الموارد البشرية للمؤسسة، وثبتها الإدارة العليا فيهم من خلال طرق تفكيرهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة.

ب.2. حلقات الجودة: هي تشكيل فريق من الموارد البشرية يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويجتمعون اختياريًا بشكل منتظم لغرض تحليل، وتوضيح وحل مشكلات العمل.

ب.3. فرق العمل: مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء أعمال موحدة، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ويساعدهم على سهولة الأداء.

خلاصة:

تطرقَ الباحث خلال هذا الفصل التمهيدي إلى إشكالية البحث المتضمنة لبعض التساؤلات مصاغة في فرضيات عامة وجزئية، ليبرز الباحث بعدها أهمية وأهداف البحث ومنهج الدراسة المتبع في دراسة الموضوع مبرزاً أبرز المفاهيم المفتاحية ومتغيرات البحث الرئيسية.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم موارد المؤسسة، لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء العاملين بها نتيجة تنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال سياسات إدارية حديثة منظمة وممنهجة وفعالة.

ويهدف هذا الفصل إلى التغطية النظرية لمختلف جوانب تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تقديم المراحل التاريخية للمفهوم، ثم التطرق لمفاهيم التنمية، الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية على التوالي، بالإضافة إلى عنصر الحاجة لتنمية الموارد البشرية وتعريف إدارة الموارد البشرية، ليتم بعدها التعرف على مختلف سياسات وإجراءات تنمية الموارد البشرية والممثلة غالباً في مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تشمل تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف، تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية، التوظيف (الإختيار، الإنتقاء والتعيين)، التكوين/التدريب، علاقات العمل الاجتماعية، تخطيط المسار المهني وتقويم الأداء، التي تسهم بدرجات مختلفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

1.2. المراحل التاريخية لتنمية الموارد البشرية (في الفكر الإداري/التسييري للمنظمات):

مرت تنمية الموارد البشرية تاريخياً بأربع مراحل حسب نور الدين حاروش (2011)، ص(258):

1) منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلفت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل. وتتمثل المراحل التاريخية في حركة الإدارة العلمية، النظرية الإدارية والنظرية البيروقراطية، وكذلك المدرسة السلوكية ومدخل النظم... الخ. وفقاً لمدرسة التسيير العلمي بقيادة تايلور (Taylor) سنة 1911م، كان الهدف من ذلك هو البحث عن طريقة وحيدة مثلى لتنفيذ الأعمال من خلال التحليل العلمي للأنشطة (مسلم، 2001: ص19).

ودراسات الوقت والحركة من طرف جلبرت (Gilbreth, F and Gilbreth, L) سنة 1919م حيث كان الأداء المرتفع يعتبر نتيجة لتنظيم العمل والجهد البشري، وتحديد الأدوات المستخدمة في تنفيذ الأعمال بطريقة علمية، مع مراعاة الاختيار العلمي للأفراد وتقسيم العمل بين الإدارة والعمال وذلك فيما يتعلق بالعمل التنفيذي على مستوى الورشة. أما على المستوى الإداري فقد أشارت المدرسة الإدارية التقليدية/الكلاسيكية ممثلة في فايول (FAYOL) سنة 1949م إلى تصميم هيكل المنظمات والرقابة عليها وكانت محصلة هذه المبادئ ما يعرف باسم المبادئ الإدارية الأربعة عشر التي قدمها المفكر الفرنسي "هنري فايول" بغرض رفع كفاءة العمل الإداري (مسلم، 2001: ص19-25).

كما قدم "ماكس ويبر" (Max Weber) سنة 1947 منظورا جديدا للرقابة والسيطرة على المنظمات الكبيرة الحجم، وهو ما عرف باسم النموذج البيروقراطي الذي يرى أن كفاءة المنظمة هي نتاج لمجموعة من القواعد والإجراءات واللوائح الرسمية المنظمة للعمل وأيضا العلاقات الرسمية (غير الشخصية) بين الأعضاء العاملين في المنظمة (مسلم، 2001: ص25).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) فقد وجهت الأنظار من خلال دراسات الهاوثورن إلى أهمية الاهتمام بالعاملين والتعامل معهم كبشر لهم حاجات ورغبات فضلا عن دراسة أثر ظروف العمل المادية على إنتاجية العنصر البشري. كما أولت المدرسة السلوكية مزيدا من الاهتمام للعنصر البشري ودراسة حاجات الإنسان ودوافعه ورضاه عن العمل.

وشهدت أوائل الخمسينات ظهور مدخل جديد للمنظمات باعتبارها كيانات متخذة للقرارات، فقدم "هربرت سايمون" (Herbert Simon) ورفاقه مفهوم معالجة البيانات واتخاذ القرارات، وبدء النظر إلى المنظمة باعتبارها تحالف يضم مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف وحاجات مختلفة وقد تكون متعارضة (مسلم، 2001: ص25).

وأن عملية التعلم والتفاوض المستمرة بين أعضاء المنظمة هي التي تشكل الأهداف التنظيمية، وأوضح "سايمون" ورفاقه أن العنصر البشري في اتخاذ القرارات التنظيمية يتصف بالرشد المحدود بقدراته العقلية، وإمكانياته في تجميع ومعالجة المعلومات المرتبطة بالمشكلة موضع القرار، وبالتالي لا يوجد طريقة وحيدة مثلى لتنفيذ الأعمال كما تدعي النظرية التقليدية (مسلم، 2001: ص 25-26).

ولمزيد من الاهتمام ظهر مفهوم جديد هو مفهوم النظم / الأنساق، ومدخل النظم المفتوحة لتحليل المنظمات وكان الامتداد الطبيعي لهذه المداخل النظرية الموقفية التي سادت الفكر التنظيمي خلال فترة الستينات إلى غاية منتصف السبعينات، وحسب هذه النظرية تتوافق فعالية المنظمات على مدى التوافق بين خصائص المنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها، وظهرت العديد من النظريات الموقفية في مجال القيادة حيث نبهت هذه النظريات إلى أن السلوك الفعال للقائد يتوقف على ملاءمته لخصائص الموقف القيادي (مسلم، 2001: ص 25-26).

(2) الحقبة الموالية بدأت من الثمانينيات وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرة منها علوم التسيير التي تهتم بإدارة الموارد البشرية.

(3) مرحلة التسعينيات عرفت مساعي التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول في بلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.

(4) يتميز النموذج التنظيمي السائد حالياً باهتمام واضح بالغاية والمنظمة المرشدة التكاليف والأمان الوظيفي والحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة (حاروش، 2011: ص 258).

وبالرغم من الفوارق التاريخية، إلا أنها أفرزت الظروف الحالية، وعليه يتوقع من المديرين والمشرفين الحاليين تفادي أخطاء الماضي والمضي قدما في الاستثمار البشري وتنمية الموارد البشرية على المدى الطويل (حاروش، 2011: ص258).

لا شك أن الاستثمار في العنصر البشري له آثار كثيرة على التنمية والمجتمع، حيث يؤدي من الناحية الاقتصادية إلى زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة الدخل الفردي والقومي، كما يؤثر على زيادة فرص العمل أمام الأفراد ويؤثر أيضا على زيادة حركية عنصر العمل، أي البحث عن فرص عمل أخرى عندما يحصل الإنسان على علوم ومعارف تؤهله لتقلد مناصب ذات أهمية مثل الإشراف والقيادة والمهام الإبداعية والابتكارية.

2.2. مفاهيم التنمية، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية:

1.2.2. تعريف التنمية:

التنمية حسب تعريف "إدوار وايدانر" هي تحول ديناميكي، في التفكير والرغبات، والاتجاهات أكثر من كونها هدفا محددًا، ويمكن اعتبارها أحد أوجه التغيير المرغوب فيها، فيمكن التنبؤ بها والتخطيط لها أو على الأقل التأثير عليها، والتحكم فيها (حلمي شحادة، 2001: ص20).

التنمية في معناها المتكامل تعني المقدررة المتجددة في بناء وتطور النظم، والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لهذا فإن الجهود المبذولة في التنمية ينبغي أن تجمع في منهج متكامل العناصر الأساسية، التي تعين في تحقيق فعالية المؤسسات والكيانات الإدارية بما يشمل:

أ- وضع الأطر التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي، بين الكيانات الجزئية الداخلية، وتوجه جهودها، لتحقيق الأهداف الكلية (حسن أبشر، 1983: ص80).

ب- إثراء وتنمية وتجديد مهارات الموارد البشرية، بالقدر الذي يمكنها من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل، ويحفزها على تنمية الميول والاتجاهات الإيجابية، التي تحقق التعاون، والتكامل المطلوب، وتجعل المؤسسة كلا موحدا، منتميا إلى حاضره متطلعا للزيادة فيه، بكل ما توفر له من إمكانيات.

ت- تبسيط أساليب العمل وإجراءاته، وتكييفها إيجابيا مع الظروف والمتغيرات الوظيفية والبيئية، بما يحقق المرونة اللازمة، ويفتح مجالا رحبا للإبداع، ويؤمن للمؤسسة حالة فعالية متصلة (حسن أبشر، 1983: ص 80).

ث- إخصاب مناخ العمل، بابتداع سبل التأثير، وتأمين نظم المشاركة الإيجابية، بالقدر الذي يمكن من تحقيق التمازج والتوازن بين الأهداف الكلية للتنظيم، وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الجماعات العضوية للأفراد (حسن أبشر، 1983: ص 80).

2.2.2. معنى مصطلح الموارد:

الموارد "Ressources" لغويا هي المصادر "Sources" أو الثروة، ومورد هي مفرد موارد والمورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات ومداخيل، أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الاقتصادي، ولكن تم توسيع المصطلح شأنه شأن العديد من المصطلحات ليشمل الموارد البشرية والتي بإمكانها تحقيق الثروة والإيرادات في حالة توافر مجموعة من الشروط منها الفنية والمعرفية والمهارات والاتجاهات وغيرها. ومن هنا نجد أن المورد في معناه الواسع قد يكون مصدرا ماديا أو معنويا إذا تم استخدامه بطريقة فعالة.

ويعرف "ماكس سبورين" (Max Spurin) المورد بأنه: " أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة

أو لحل مشكلة" (حاروش، 2011: ص8-9)، ومن جهة أخرى يقدم "روبرت باركر" (Robert Barker) تعريفا للموارد يقول فيه بأنها: "أي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها" (حاروش، 2011: ص8-9).

تعتبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الانتاج الرئيسي والذي تغطي اهميته على ما سواه من عناصر الانتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتتنوعت مستويات المهارة وانواع الاعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الادارة والعاملين في مجالات الانتاج ومجال الخدمات (السلمي، 1997: ص47).

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لهم عقول قادرة على التعلم والنمو والاسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة (محمد سعيد، 1993: ص19).

يعرف حسن إبراهيم بلوط (2002: ص16) الموارد البشرية على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم وتنفيذ أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي التالية:

أ- الموارد الاحترافية.

ب- الموارد القيادية.

ت- الموارد الإشرافية.

ث- باقي الموارد المشاركة.

ج- الاتحادات العمالية".

يقصد بالموارد البشرية (علي غربي وآخرون، 2002: ص19) "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية

هما:

أ- صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب- صفة الرغبة في أداء الأعمال.

وتتميز الموارد البشرية حسب حاروش (2011: ص9) بالعديد من الخصائص نذكر منها، أنها متعددة ومتنوعة وغالبا ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها، ومن بين خصائصها كذلك هي الندرة، أي أنها غير كافية أو محدودة مقارنة بحاجيات المجتمع المتزايدة، الشيء الذي جعلها (الندرة) تكون موضوع علم الاقتصاد الذي يبحث في كيفية التوفيق بين ندرة وشح الموارد الاقتصادية مع حاجيات الإنسان والمجتمع بصفة عامة المتزايدة وغير المحدودة.

3.2.2. تعريف تنمية الموارد البشرية:

يعرف السلمي (1997: ص216) تنمية الموارد البشرية بأنها: "تلك العملية المتكاملة والمخططة والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".

ويعرف منصور أحمد (1975: ص195) تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية

تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية ، و هي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه".

وتعرف أيضا بأنها: " واجب أساسي من واجبات المدير العصري، أي أن تحسين أداء الأفراد لها يجب أن لا يترك لاعتبارات الصدفة أو العفوية، وإنما هو عمل يجب أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب بدقة وموضوعية ليتحقق من ورائه الأهداف المنتظرة" (راغب النجار، 1997: ص18).

ويعرف عقيلي (1996: ص9) تنمية الموارد البشرية على أنها " نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم أغراضها".

ومن التعريفات السابقة نستخلص بأن تنمية الموارد البشرية هي: تلك السياسات والإجراءات والنشاطات التسييرية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وقيادة ورقابة للأفراد وغيرها من الوظائف التسييرية لأداء المهام التسييرية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية / ترقية كفاءات ومردود الأفراد في مجال أداء العمل والتكيف مع ظروف المهنة ومع زملاء العمل ومحيط المنظمة وغرس قيم تطوير الأداء في الموارد البشرية بغية تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

3.2. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات.

من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات: فالإحصائيات التي أوردتها مجلة "Business Week" في عددها الصادر في 20 سبتمبر 1993، بينت أن 84% من الأمريكيين (العاملين) أصبحوا يعملون في وظائف ذات الطابع الخدماتي.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة (حسن إبراهيم، 2002: ص 237).

4.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وفي تجسيد استراتيجياتها، ولقد تنامي هذا الدور تدريجيا مع تنامي وتطور أنشطة المؤسسات وكبر حجمها، وكذلك نتيجة لزيادة القناعة بأهمية العنصر البشري في المؤسسة. ولقد صاحب هذا التطور في أهمية وظيفة الموارد البشرية تغير في تسمياتها حيث حملت عدت تسميات كإدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين

والإدارة الصناعية وغيرها من التسميات، وهذا راجع إلى التغيير في مضمون هذه الوظيفة وفي أنشطتها والأهداف التي تصبوا إليها.

يعرف وليام سيكولا (W. Sikula) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد (عقيلي، 1996: ص44).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها: "مجموعة القواعد والأساليب الخاصة لتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانيات كل فرد وطاقاته وقدراته بما تحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة، وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج" (السلمي، 1970: ص33).

ويمكن القول مما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي: مجموعة من المهام/الأنشطة والأدوار والعمليات هدفها تنمية الموارد البشرية والرفع من كفاءاتهم وقدراتهم بصفة مستمرة والتوصل للأهداف المخطط لها لتحقيق الأداء المتنبأ به.

1.4.2. النظرة التقليدية (لإدارة الموارد البشرية):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة الأفراد ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات العمل من حضور وانصراف وإجازات، ولم تحظ إدارة الأفراد باهتمام أصحاب هذا الرأي حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمات.

2.4.2. النظرة الحديثة (إدارة الموارد البشرية):

أصحاب هذا الرأي يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية نظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية.

ولذا فقد شملت وظيفة إدارة الموارد البشرية عدة أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي والمتعلق بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة.

وعلى العموم فإن الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وفق النظرة الحديثة تشمل الوظائف والمجالات التالية:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تكوين وتنمية الموارد البشرية.
- البحث عن استقطاب الموارد البشرية.
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
- توفير الرعاية الصحية.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل والإطعام (حاروش، 2011: ص 17-18).

5.2. مهام إدارة الموارد البشرية (من أجل تنمية الموارد البشرية):

فيما يأتي أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تنميتها:

1.5.2. تحليل وتوصيف الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف: "العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها" (عباس، 2002: ص 87).

أيضاً، يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة (أو العمل) ووضع ذلك في توصيف كامل متكامل، وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، ويجب أن يلاحظ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحيانا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة (ماهر، 1999: ص 50).

1.1.5.2. الاستخدامات الخاصة بتحليل المهام الوظيفية:

هناك كثير من الأسباب التي تؤدي إلى تحليل المهام الوظيفية. وتتمثل الاستخدامات الرئيسية الخاصة بالمؤسسة فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاختيار / الانتقاء.
- تقويم الوظائف.
- التكوين والتطوير / التنمية.
- إعادة تصميم الوظائف.
- إدارة الأداء.
- استعراض المؤسسة وإعادة تصميم البنية الخاصة بها.
- حقوق الموظفين (كشواي، 2006: ص 42-43).

ومما سبق من الاستخدامات لتحليل العمل/الوظيفة يظهر جليا إسهامها في تنمية الموارد البشرية.

2.5.2. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

1.2.5.2. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية حسب ماهر (1999: ص 89) هو: "محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، هي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة".

وحسب اللوزي (1999: ص 285-286) فإن تخطيط الموارد البشرية هو: "عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين".

يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية:

- "تحديد الأعمال (الوظائف) المطلوب تنفيذها في قطاع محدد.
- تحديد المتطلبات أي القدرات والمهارات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال (أي تحديد مواصفات الفرد)
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- تحديد المغريات (الحوافز) التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد الى قبول العمل والاقبال عليه بإقناع وحماس.

- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

وهذه العناصر هي جزء من عملية تنمية الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد الترابط الوثيق بين عمليتي التنمية والتخطيط" (السلمي، 1997: ص 147-148).

2.2.5.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: (ماهر، 2007: ص 162-163)

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد. فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد التدريب والنقل والترقية لهم.

- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

يبدو مما تقدم أن تخطيط الموارد البشرية مهمة سابقة وأساسية وشرطية في تحفيز وتجسيد تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

3.5.2. الاختيار والتعيين (التوظيف):

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية واستقطاب أكفئهم تأتي مرحلة اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين والمناسبين للعمل بالمؤسسة، وسنتطرق فيما يلي إلى كل منهما بالتفصيل.

أولاً: الاختيار/الانتقاء: تعتبر عملية الاختيار من أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة والآخر يرفض. كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات وكفاءات الأفراد عبر الإجراءات الآتية:

أ-المقابلة المبدئية: وهي أول خطوة بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والغرض منها هو التعرف على الشخص المؤهل المتقدم للعمل وعلى قدراته الذهنية والجسمانية. ومن هذه المقابلة يتم اختيار/انتقاء الأشخاص المناسبين إذا تم التأكد بأن الشروط المطلوبة في الوظائف الشاغرة تتوفر فيهم. ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة وموضوعية لتترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن سمعة المؤسسة.

ب-طلب/استمارة التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد المتقدم للوظيفة والتي تشمل على: اللقب والإسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة (إن وجدت)، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في صنع / اتخاذ القرار، وتعطي لها نظرة عن وضع الفرد الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وغيرها (مهدي، 1998: ص 109).

ج-الاختبارات: تعتبر من إجراءات الاختيار وقد تتعدد هذه الاختبارات / الروائز إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الاختبارات هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم (سهيلة، 1999: ص 21).

د-الفحص الطبي:

وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة عن الإصابات أو الأمراض، كذلك منع تسرب العدوى بين العاملين.

ثانيا: التعيين (المرحلة الاختبارية والتثبيت)

وهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له، ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل. ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام، وفي حالات أخرى تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل (سهيلة، 1999: ص103).

وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة، حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته مزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية (سهيلة، 1999: ص103).

يلاحظ أن حسن الاختيار/الانتقاء للموظفين في مناصب العمل المناسبة لهم يسهل تدميتهم فيها.

4.5.2. التكوين/التدريب/التنمية:

مع تطور التكنولوجيات الحديثة وما رافقها من تعديل أو تغيير في وظائف المؤسسات واتساع استخدامات تكنولوجيات الإعلام والاتصال وثورة المعلومات والمعارف، ازدادت

حاجة المؤسسات إلى تطوير وتكوين مواردها البشرية في سبيل إكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة تمكنهم من أداء وظائف بأكثر كفاءة وأكثر فعالية.

يُعرف التكوين على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل" (المرسي، 2003: ص 332).

وهو أيضا "تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم". (ديسلر، 2015: ص 264). هذا فيما يخص الموظفين الجدد، حيث يمكنهم التكوين من أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

أيضا يُعرف التكوين على أنه: "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم" (حسن ابراهيم، 2002: ص 236).

1.4.5.2. مراحل التكوين/التدريب:

تتمثل فيما يلي:

أولا: تحديد الاحتياجات التكوينية:

تلجأ العديد من المنظمات إلى التكوين كطريقة لحل مشاكل انخفاض الأداء، لذا يجب عليها تشخيص دقيق لمختلف المشاكل التي تعاني منها المنظمة ككل والموارد البشرية بصفة خاصة (ماهر، 2004: ص 329).

وتظهر حاجة المؤسسة للتكوين عند مقارنة الأداء المطلوب مع الأداء الفعلي، مما ينتج عن هذه المقارنة ما يسمى بالعجز (أو القصور) في الأداء الذي يكون ناتج على مستوى الفرد (الترقية، النقل، تقييم الأداء، الحوادث...)، أو على مستوى المنظمة (إنشاء وحدات جديدة، منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، سياسات جديدة في التسويق، التسعير..). (ماهر، 2004: ص 329).

ثانيا: تصميم برنامج التكوين / التدريب:

بعد تحديد الحاجة للتكوين، تقوم المؤسسة بتصميم برنامج خاص لتكوين الموارد البشرية. ويتضمن تصميم أي برنامج تكويني الأهداف المرجوة منه والتي تساعد في فهم أكثر للمهام المطلوب إنجازها، واختيار أساليب التكوين المناسبة، بالإضافة إلى التحديد المسبق للنتائج المرجوة منه (Petit et all, 2000: P445).

وانطلاقاً من الأهداف الموضوعية يتم تحديد موضوع التكوين، وإعداد المكونين المناسبين، وكذلك تحديد أساليب التكوين والتي تأخذ أشكالاً عديدة منها: التكوين العملي، التكوين عن طريق دراسة الحالات، التكوين بواسطة الوقائع الحرجة، المناقشة الجماعية، المحاضرات، المؤتمرات... هذا فيما يخص التكوين داخل المؤسسة.

أما التكوين خارج المؤسسة فيمكن الاستعانة بخبراء تكوين أو مراكز التكوين المتخصصة، إذ تلجأ إليهم المؤسسة بسبب عدم توفر الكفاءات لديها لتكوين الأفراد، أو بسبب أن نتائج التكوين الخارجي أفضل بالرغم من أن تكاليفه مرتفعة (ماهر، 2004: ص342-348).

ثالثا: اختبار محتوى البرنامج التكويني:

يتم اختبار محتوى البرنامج التكويني من خلال تجريبه على عدد قليل من الأفراد، لاختبار نجاعة هذا البرنامج، وإذا كان هناك نقص يمكن تداركه قبل تنفيذه، وذلك بمثابة رقابة قبلية (ديسلر، 2015: ص265).

رابعا: تنفيذ البرنامج التكويني:

عندما يصبح برنامج التكوين جاهزاً، تأتي مرحلة التنفيذ أي التجسيد الفعلي لما يحتويه هذا البرنامج، وذلك يتضمن القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد الجدول الزمني للبرنامج.
- اختيار وتهيئة مكان التكوين.

- المتابعة اليومية للبرنامج، أي التأكد المستمر من ان البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، ليسهل حل المشاكل الطارئة بسرعة وقبل أن تؤثر على سير تنفيذ البرنامج (ماهر، 2004: ص354).

خامسا: تقييم برنامج التكوين:

توضح هذه المرحلة إذا كان نظام أو برنامج التكوين الحالي ناجح أم لا. لأن التقييم الحالي لبرنامج التكوين يفيد في تحسين وتطوير البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة في المستقبل (ماهر، 2004: ص355).

وتتم عملية التقييم من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام عن طريق متابعة سلوكيات المتكويين ومعرفة مدى تطابق تلك السلوكيات مع أهداف المؤسسة الموضوعه مسبقا (حسن إبراهيم، 2002: ص264).

تصنف نتائج التكوين في أربعة مجموعات هي:

- رد الفعل : وجهة نظر المتكون في البرنامج.
 - التعلم : تحديد مدى اكتساب المتكويين للأساليب والمهارات التي قدمت في البرنامج.
 - السلوك : تحديد مدى تغير سلوك المتكون عند رجوعه إلى وظيفته.
 - النتائج : مثلا : انخفاض حوادث العمل، انخفاض معدل دوران العمل.
- وللوقوف على النتائج الحقيقية لتقييم برنامج التكوين ينبغي على المؤسسة استعمال أساليب فعالة، والتي من بينها:
- الاستقصاءات والاختبارات.
 - قياس أداء مجموعتين قبل وبعد التكوين، الأولى مجموعة ضابطة والثانية مجموعة تجريبية. وتتم المقارنة بين المجموعتين.
 - تقييم أداء المتكويين.
 - السلاسل الزمنية. (المرسي، 2003: ص361)

الجدير بالذكر أنه لا توجد وسيلة أحسن من أخرى، حيث تتحدد مدى ملائمة الوسائل على عدة اعتبارات منها: حجم البرنامج التكويني، أهداف التكوين، آثار عدم نجاح البرنامج التكويني، أسلوب التكوين وتكاليف البرنامج التكويني (المرسي، 2003: ص361). ما ورد أعلاه يبين بوضوح أن جوهر ومحرك تنمية الموارد البشرية هو عملية تكوينها/تدريبها باستمرار، إضافة إلى ما يسبق ويلحق من مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

5.5.2. علاقات العمل الاجتماعية:

إن مفهوم العلاقات الاجتماعية بشكل عام هو مفهوم متعدد الجوانب ويحكمه العديد من الأبعاد سواء النفسية منها والمتعلقة بالفرد، أو البيئية المتعلقة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الواحد أو المنظمة أو جماعات العمل الفرعية.

1.5.5.2. تعريف علاقات العمل الاجتماعية:

يرى أحد الباحثين أن "علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية، اجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية فكانت في بداية القرن 19 تبرم بكل طلاقة وحرية يدرج فيها الطرفان ما يريانه ضروريا لإبرامها، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم الواسعة ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذها" (Jean Rivero, N Jean Savatier, 1993 : P193). كما يعرفها آخرون بقولهم بأن علاقات العمل هي "العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام، وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال بعضهم البعض، وبينهم رؤسائهم أو مديريهم، وكذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية" (Hyman Richard, 1975 : P5)

وحسب هذا المفهوم يتضح ما يلي:

- إن علاقات العمل تنشأ بسبب وجود علاقات استخدام.
- تشمل علاقات العمل كل العلاقات بين العمال ببعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم ومشرفيهم.
- تشمل العلاقات بين إدارة المؤسسة وبين نقابة العمال وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية.

وهناك فوائد عديدة لعلاقات العمل تعود بالفائدة على كل من الموظف والمنظمة على حد سواء. فالموظف يشعر براحة أكبر إذا كانت علاقاته مع زملائه ايجابية. كلما كانت العلاقة أقوى كان الدعم النفسي والاجتماعي الذي يتلقاه الموظف أعلى. كما أنها تحقق نوعاً من الراحة النفسية والعقلية والرضا الوظيفي والاطمئنان للموظف. بينما الموظفون الذين تسودهم علاقات سيئة نجد أنهم أقل تكيف ولديهم شعور بالضغط والضيق والإرهاق النفسي والجسدي. (Demorouti et autres, 2001: P499-512)

2.5.5.2. الاتفاقيات الجماعية:

أداة قانونية يجرى التفاوض بشأن تعديل أو مراجعة بعض بنودها كما هو الشأن في حالات الانتقال إلى الخوصصة، وبعدها تصبح ملزمة لأطراف العمل (النقابة وصاحب العمل). عرفت في القانون الجزائري لتشريع العمل أنها: "اتفاق مدون يتضمن مجموعة شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية، ويمكنها أن تعالج على الخصوص ما يلي: التصنيف المهني، مقاييس العمل بما فيها ساعات العمل وتوزيعها، الأجور الأساسية الدنيا المطبقة، مدة العمل، الغيابات، إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي، الحد الأدنى من الخدمة في حالة وقوع إضراب، ممارسة الحق النقابي، مدة الاتفاقيات وكيفية تمديدتها أو مراجعتها أو تعديلها." (المادة 120 من القانون رقم 90-11).

أ- خصائص اتفاقيات العمل الجماعية:

أولاً: تعدد أطرافها على الأقل من جهة العمال:

تبرم اتفاقية العمل الجماعية بين منظمة نقابية أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر أو منظمة ممثلة لأصحاب العمال. ويستفاد من ذلك أن تمثيل العمال في هذا العقد يكون عن طريق نقابة أو أكثر من النقابات العمالية. أما جانب أصحاب الأعمال فلا يشترط توافر الصفة الجماعية فيه إذ يمكن أن يقوم رب عمل واحد بإبرام اتفاق العمل الجماعي مع نقابة عمالية (الصباحي، 2000: ص101).

ثانياً: الطبيعة التعاقدية لاتفاقية العمل الجماعية:

يقصد بالطبيعة التعاقدية لاتفاقية العمل الجماعية أنها تستلزم توافق إرادة أطرافها وهم: منظمة نقابية أو نقابة عمالية من ناحية وصاحب عمل أو منظمة تمثله من ناحية أخرى. وهذه الصفة الاتفاقية هي التي تميزها عن اللائحة التي مصدرها إرادة صاحب العمل أو الجهة الإدارية. وأخيراً هذه الخاصية تميز اتفاقية العمل الجماعية عن حكم التحكيم من حيث أن هذا الأخير يجد مصدره في الهيئة التي أصدرته.

ثالثاً: موضوع اتفاقية العمل الجماعية:

تتعلق اتفاقية العمل الجماعية بتنظيم شروط العمل وظروفه بما يضمن للعمال مزايا أفضل. ويعني ذلك أن اتفاقية العمل الجماعية لا تنشئ علاقات العمل مثلما يحدث في عقد العمل الفردي الذي يحدد حقوق والتزامات كل طرف. ومن هنا يمكن أن يقال أن اتفاقية العمل الجماعية هي دستور عقود العمل الفردية، حيث أنها تحدد على سبيل المثال الحد الأدنى للأجور وساعات العمل ومدد الإجازات وتنظيم قواعد التدريب وإجراءات التسوية السلمية... الخ (محمد حلمي، 1970، ص383).

3.5.5.2. نزاعات العمل الجماعية:

نظرا لما تمثله نزاعات العمل الجماعية من أهمية في تسيير العلاقات المهنية، وما قد ينجم عنها من أضرار وأضرار اجتماعية في مصالح الطرفين، فقد أحيطت بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية والاتفاقيات الجماعية على السواء، حيث خصصت لها عدة أحكام وقواعد قصد الوقاية منها وعلاجها، وذلك بهدف تفادي بلوغها درجة التعقيد التي قد تتسبب في اللجوء إلى الطرق العنيفة لفرض تسويتها، أي اللجوء إلى الإضراب.

وتعرف النزاعات الجماعية في العمل بأنها: "تلك الخلافات التي تحدث بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة، وصاحب العمل أو التنظيم النقابي الممثل له من جهة ثانية" (أحمية، 2005، ص92).

أ- الإطار القانوني لنزاعات العمل الجماعية:

- تبنى المشرع الجزائري نزاعات العمل من خلال عدة قوانين تنظم هذا النزاع
- تضمن تشريع العمل المتعلق بالوقاية من منازعات العمل الجماعية وممارسة حق الإضراب، آليات داخلية لتفعيل التشاور والنقاش الجماعي بواسطة الاجتماعات الدورية والاجتماعات الثنائية بين ممثلي العمال وممثلي الهيئات المستخدمة لإيجاد حلول وبدائل تسوية لكافة المشاكل المهنية الاجتماعية (من القانون رقم 02/90، ص231).
- بحيث تهدف الاجتماعات الدورية المنصوص عليها إلى دراسة وضعية العلاقات الاجتماعية وظروف العمل داخل المؤسسة، وتنظيم الاتفاقيات الجماعية وكيفية إجراء هذه الاجتماعات ودوريتها (من القانون رقم 02/90، ص231).

ب- الاجراءات الوقائية من النزاعات الجماعية في العمل:

ومعنى ذلك العمل على الوقاية من هذه النزاعات وهي تهتم بالمسائل التي تشغل اهتمام كل من العمال واصحاب العمل، حيث ان الاتفاقات الجماعية، تتضمن عدة اجراءات

احتياطية لتفادي الوصول للنزاعات الجماعية في العمل، كما أن النقابات أصبحت تتمتع بالشخصية القانونية التي أصبحت تمكنها من المشاركة في التسيير والتفاوض مع أصحاب العمل من أجل وضع قواعد منظمة لعلاقة العمل.

• إجراءات التسوية الودية: وتتم بعدة مراحل

أ-التفاوض الجماعي المباشر: حسب (المادة 4 من القانون 02/90) المتعلق بتسوية المنازعات الجماعية وحق الاضراب بأنه " يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية على أن تحدد دورية هذه الاجتماعات في الاتفاقية أو العقود التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال".

كما تنص (المادة 34) من الاتفاقية الجماعية لقطاع المحروقات "في إطار تفادي النزاعات وقصد دراسة الأسباب المحتملة لبروز إشكالات اجتماعية داخل المؤسسات فإن الأطراف ملزمون بتنظيم اجتماعات دورية لبحث العلاقات المهنية ومختلف ظروف العمل".

ب-اللجان المشتركة: كثيرا ما يوكل أمر الوقاية من وقوع النزاعات الجماعية في العمل وتفاذي تأزم بعض الخلافات التي قد تثور من حين لآخر إلى لجان مختلطة تنشأ لغرض التصدي لمثل هذه النزاعات في مراحلها الأولى حيث تفوض التشريعات العمالية حرية وصلاحيات إنشاء هذه اللجان إلى الاتفاقيات التي تحدد كفاءات متابعة النزاع واقتراح الحلول المناسبة، وهي أيضا قد لا تؤدي إلى النتائج المرجوة منها، وعليه يتم اللجوء إلى الوسائل العلاجية الاختيارية منها والاجبارية (المادة 4 من القانون 02/90).

• الإجراءات العلاجية: أي تلك الاساليب والطرق التي تهدف إلى دراسة أسباب النزاع وإيجاد الحل ضمن هيئات هي "المصالحة، الوساطة، التحكيم" وندرسها كالتالي:

أ-المصالحة: تنص (المادة 5 من القانون 02/90) " إذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو بعضها يباشر المستخدم وممثلو العمال إجراءات المصالحة وفي حالة فشلها

يرفع المستخدم أو ممثلو العمال الخلاف إلى مفتشية العمل المختصة " على إثرها توكل مهمة المصالحة لمفتشية العمل التي تقوم وجوبا بمحاولة الصلح بين العامل أو ممثلي العمال والمستخدم أو رب العمل حيث يُستدعى إلى جلسة أولى خلال الأربعة أيام الموالية قصد تسجيل موقف كل من طرفي النزاع في المسائل المتنازع فيها ويجب على الطرفين أن يحضرا جلسات المصالحة التي ينظمها مفتش العمل، ومنه فإن المشرع جعل المصالحة القانونية عند بروز أي نزاع جماعي.

4.5.5.2. النقابات:

للنقابات تأثير ملموس على التنظيمات الرسمية والهيكل التنظيمي وأداء الأفراد ومسالك الاتصال. فقد تعترض على تحسين السياسات الخاصة بتحديد مسؤوليات وواجبات الوظيفة وباختيار الأفراد وبتقييم الوظائف وبتقييم أداء التنظيمات غير الرسمية، فقد توجهها للعمل على تحقيق أهداف الإدارة أو على عرقلتها (عادل حسن، 1985: ص49).

واختصارا فإن النقابة قد تتعاون مع الإدارة بمساهمتها في رفع معنوية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وقد تحاربها بعرقلة تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها. وبالتأكيد لا يمكن دراسة آراء الأفراد ومناقشة كفاءتهم الإنتاجية في أي شركة فيها نقابة قوية إلا بتحليل النقابة لمعرفة أهدافها ومدى تأثيرها على الأفراد والجماعات.

ومن كل ما سبق يمكننا استنتاج على أن نشوء علاقات العمل ناجم أساسا عن إبرام عقد العمل من الناحية القانونية، وعن وجود علاقة استخدام بين أصحاب العمل سواء كانوا في شكل أشخاص أو مؤسسات ، وبين المأجورين كطرف ثاني، وعليه فالمطالب العمالية والعلاقة الصراعية ذات الطابع التنظيمي التي تميز المؤسسات الاقتصادية تحديدا هي جوهر علاقات العمل، وتحتل المؤشرات المتمثلة في الشكاوي والتظلمات العمالية والاحتجاجات العمالية والتغيبات، انتهاء بالإضراب بؤرة التركيز الرئيسية التي تدور حولها العلاقة العمالية لفرض الاستجابة الفورية لرابطة العقد العمالي التي بموجبه يصبح صاحب العمل مطالبا

بإيجاد الحلول البديلة قصد تلبية المطالب العمالية لإنهاء حالات الصراع العمالي داخل المؤسسة .

وعليه ففهم علاقات العمل داخل المؤسسة يمر عبر بعدين رئيسيين ألا وهما: البعد الإنساني والبعد المادي؛ فعلى الصعيد الإنساني الهدف يتمثل في التعرف على العلاقات التي تساهم في رفع الوعي العمالي من خلال كيفية المطالبة الجماعية والاحتجاجات الجماعية والتلويح بالإضراب وهو ما يعبر على التوحد في مواجهة صاحب العمل أو الإدارة، أما على الصعيد المادي فالهدف معرفة ما إذا كان الفاعلون في المؤسسة مجرد أدوات موضعهم موضع الآلة أو أقل شأنًا، وبالتالي مجرد إجراء تابعين للإدارة.

ومنه نستنتج أن علاقات العمل الاجتماعية الجيدة ترعى جودة مهام الإدارة المتعلقة بمصالح وشؤون الموارد البشرية ومصالح رب العمل وبالتالي تساهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

6.5.2. تخطيط المسار المهني:

1.6.5.2. تعريف المسار المهني:

المسار المهني هو: "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي"، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة (عقيلي، 2005: ص546).

وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد.

أ- أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات المهنية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج إلى المقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر (رواية، 2001: ص 337-339).

- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.

- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات (Bernard, 1998: p65).

ب- أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية.

ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية (رواية، 2001: ص340).

- الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

- توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر (ماهر، 1995: ص16).

يبرز من مفهوم ودلالات وأبعاد المسار المهني، إذا خطط بكيفية صحيحة، ونفذ بكيفية حكيمة عبر تطبيق جيد لمهام إدارة الموارد البشرية، أنه من الضمانات القوية لنجاح تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

خلاصة:

من خلال ما ذكرناه سابقاً، نتضح لنا أهمية ودور الموارد البشرية في المؤسسة، خصوصاً إذا ما أتاحت لها فرص التنمية لتجديد المهارات وتطويرها عبر الاستفادة من فرص التكوين، وبالأخص إذا ما تمّ انتقاؤها وتوظيفها بالطرق العلمية الحديثة حسب مواصفات منصب العمل والخصائص الفردية وتوفرت ظروف الاستقرار الوظيفي في العمل بواسطة علاقات عمل جيدة، هذه العوامل وغيرها تدفع بالموارد البشرية إلى إبراز قدراتها وطاقاتها وخلق القيمة المضافة وبالتالي اشباع حاجاتها وتحقيق أهداف المؤسسة.

بناء على ما سبق سيسعى البحث الميداني إلى الكشف عن مدى إسهام مختلف "مهام" إدارة الموارد البشرية (مثل تحليل العمل، تخطيط العمالة، التوظيف، التكوين، علاقات العمل، التآجير/التحفيز، تقويم الأداء وتخطيط المسار المهني للعمال) في تحقيق "تنمية الموارد البشرية" بجانب تأثير بعض عناصر "الإدارة بالجودة الشاملة" فيها في إحدى المؤسسات الجزائرية "هيبروك"، والتي سنتناولها فيما يأتي من الفصول.

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييرياً يعمل على تحسين جودة السلع والخدمات بصفة مستمرة وإتقان الأعمال بدقة، بهدف رضا العميل. وسنبين في هذا الفصل مراحل تطور هذا المفهوم، وأهم المفكرين المساهمين في تطويره وصولاً إلى مفاهيم الجودة، الجودة الشاملة والإدارة بالجودة الشاملة وأهميتها. ثم التطرق إلى مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، ليتم بعدها التطرق لعنصر تقويم/تقييم أداء العاملين في ظل الإدارة بالجودة الشاملة، لنصل في الأخير إلى الإشارة إلى بعض معوقات تطبيق هذا النموذج التسييري.

1.3. مراحل تطور إدارة الجودة وأهم روادها:

مرّ مفهوم إدارة الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا. وتميزت هذه المراحل بما يلي حسب (عقيلي، 2001: ص22):

1.1.3. المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، وبها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

2.1.3. المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكلًا تنظيمياً.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.

- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.
- في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

3.1.3. المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر والضياع. كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة وهي وظيفة جديدة أدخلها تايلور، وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

4.1.3. المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. إلا أنه تمّ التخلي عن هذا الأسلوب لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقاً من فحص عينة منه (قندور، 2001: ص 02).

ويعد "إدوارد ديمينغ" (Edward Deming) رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها. ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق. وقد نقل "ديمينغ" أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجاً متكاملاً عنها، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة. (قندور، 2001: ص 02)

5.1.3 المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة "AFCIQ"¹ حسب بينديكت وميلر (Benedicte et Muller, 1988: P24-25) على أنه: "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام".

خلق هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييراً في الأدوار والمسؤوليات ما بين وظيفتي الإنتاج والجودة.

- وظيفة الإنتاج: المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات، وبذلك تسند له مهمة المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.

- وظيفة تأكيد الجودة: مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، ويمكن تلخيص دورها فيما يلي:

▪ بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتدخل وظيفة تأكيد الجودة بـ:

- وضع طرق للمراقبة.

- تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات.

¹ L'Association Française pour le control industriel de la qualité.

- القيام بالمراجعة.
- بالنسبة لوظيفة التخزين: تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.
- بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:
 - استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات الملائمة.
 - ضمان مستوى الجودة والمصادقية.

6.1.3. المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

تميز مطلع سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة وهو ما طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاح صناعتها.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة، أهمها المراقبة الشاملة للجودة (TQC) التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية، كما يترجم عند اليابانيين بمراقبة الجودة الواسعة للشركة¹ "CWQC" أحدث هذا المفهوم تطوراً معتبراً في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة متعلقة بفكرة الشمولية. وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات، ليس فقط وظيفة التطوير، الإنتاج، إدارة الجودة وإنما أيضاً وظائف الإدارة، المشتريات، البيع وتسيير الموارد البشرية.

كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي (Benedicte et Muller, 1988: P25).

ومما سبق يبرز جليا مدى أهمية إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

¹ Company Wide Quality Control

2.3. أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة:

يعود الفضل فيما حققته إدارة الجودة من تطورات إلى دراسات وأبحاث علماء ومفكرين

كرسوا أنفسهم لإيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المنظمات، من أهم هؤلاء نذكر:

- إدوارد ديمينغ "Edward Deming".

- جوزيف جوران "Joseph Juran".

- فيليب كروسبي "Philip Crosby".

- آرماند فيجنوبوم "Armand Feigenbaum" (Bendicte et Muller, 1988 : P25).

1.2.3. أفكار إدوارد ديمينغ:

يلقب "إدوارد ديمينغ" بأب الجودة لما قدمه من مساهمات هادفة إلى تطوير الجودة. بدأ

حياته في أمريكا أين تخصص في علم الإحصاء، ثم انتقل إلى اليابان أين شرع بتجسيد

أفكاره في المنظمات وأهمها استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، إضافة

إلى ذلك قام ديمينغ بوضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة وهي عبارة عن إشارة لمفهوم

إدارة الجودة الشاملة، وهي:

(1) التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج.

(2) عدم الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج فقط بل والقيام ببث الجودة في

تصميم المنتج وعملية الإنتاج.

(3) عدم جعل السعر هو الموجه الوحيد في الشراء.

(4) تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية.

(5) الإقلال من استخدام الأهداف الكمية.

(6) استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

(7) عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري.

(8) الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.

- (9) التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد والذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- (10) إبعاد الخوف وتشجيع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.
- (11) إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.
- (12) محاولة القضاء على معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- (13) تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- (14) توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية (لويد دوبينز وكليير، 1997: 72-86).

ومن المساهمات الأخرى "ديمنغ" ما سماه الأمراض السبعة المميتة والتي اكتشفها في الشركات الأمريكية وهي الأسباب المؤدية لفشل برامج تحسين الجودة في المنظمات، كما يعتقد "ديمنغ" أنه لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب استئصال هذه الأمراض السبعة وهي:

- (1) الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
- (2) التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة.
- (3) اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام، إذ أن "ديمنغ" ينصح بالتقييم المستمر للأداء وضرورة فهم أسباب الانحرافات المتحصل عليها.
- (4) عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف؛ إذ أن هذا يؤثر على تحقيق الأهداف في المدى القصير.
- (5) استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة دون الاهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية أكبر.
- (6) تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- (7) الأعباء القانونية الزائدة (ريتشارد ويليامز، 1999: ص 11-12).

فيما سبق، يمكن ملاحظة أن بعض مبادئ إدارة الجودة لدى "إدوارد ديمنج" وخاصة رقم 8 ورقم 13: "الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين، تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم" (هو جوهر تنمية الموارد البشرية)، والذي يجب تطبيقه بالكيفية المناسبة لتدعيم هدف تحسين الجودة باستمرار ومنع الوقوع في الفشل.

2.2.3. أفكار جوزيف جوران:

ركّز جوران حسب خضير كاظم (2009: ص94) على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه ركّز على الرقابة على الجودة، وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص.

كما يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

- تحديد من هم المستهلكين.
 - تحديد احتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.
- أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن جوران يرى بأنها عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحدّ من العيوب والمشاكل الأخرى التي يمكن تجنبها قبل حدوثها.
- وتتضمن عملية الرقابة على الجودة حسب جوران على الخطوات التالية:
- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 - مقارنة الأداء المحقّق أو الفعلي بالأهداف الموضوعة.

- معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما ساهم جوران في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه أشار إلى تطوير المنتج ويرى أنها عملية تمثل صميم إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية مستمرة.

بالإضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل، وقد ذكر أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المنظمة، وأخيراً أدرك جوران أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة فإن قوة العقل البشري في تحديد وحلّ المشكلات هي أكثر فعالية من كل أدوات الجودة المستعملة. (خضير كاظم، 2009: ص95)

ومنه يبدو أنه لا يمكن تقوية العقل البشري دون تنمية هذا الأخير بترقية معارفه وقدراته وخبراته في اتجاه تحسين أدائه وإنتاجه وبالتالي الإسهام في تطوير الجودة الشاملة للمؤسسة.

3.2.3. أفكار فليب كروسبي:

بدأ كروسبي حياته المهنية بوظيفة مشرف على خطوط إنتاج في شركة أمريكية، بعد ذلك شغل عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة، الأول بعنوان: «Quality is free» والثاني بعنوان: «Quality without tears».

ومن الأفكار الأساسية التي أسهم فيها:

1) يرى كروسبي أن مسلمات إدارة الجودة تركز على أن:

- الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج والسلعة للمتطلبات والمواصفات.

- الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحله (الدراركة والشبلي، 2002: ص55).

- الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطاء والعيوب، وهذا يتطلب الفهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية واكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب (الدراركة والشبلي، 2002: ص55).

- يمكن قياس الجودة من خلال معرفة مقدار الثمن النقدي أو العيني الذي تدفعه المنظمة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعية، فكلما زاد هذا المقدار دلّ على وجود جودة منخفضة، وكلما انخفض ذلك دلّ على وجود جودة مرتفعة.

(2) كما وضع كروسبي مجموعة من العناصر يعتبرها من الأمور الضرورية الواجب توفرها في أي منظمة لتحسين وتطوير الجودة وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.

- الاهتمام بعملية تعليم وتدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة.

- تطبيق مسلمات الجودة في الواقع على شكل خطوات وإجراءات وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المنظمة (الدراركة والشبلي، 2002: ص56).

أفكار فيليب كروسبي تشير بوضوح إلى تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب وتعليم العاملين وتغيير اتجاهاتهم وثقافتهم بما يتماشى ومتطلبات المنتج والزبون وبالتالي يساهم في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

4.2.3. أفكار آرماند فيجنوم:

تمثلت مساهمات "فيجنوم" في الجودة فيما يلي:

- طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) في كتابه الشهير عام 1983.

- أشار "فيجنوم" إلى مفهوم الجودة من المنبع، فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي العمل، هذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة (الدراركة والشبلي، 2002: ص58).

- كما أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج، ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها (الدراركة والشبلي، 2002: ص 58).

ومن نافلة القول التأكيد على أن المسؤولية على الجودة التي تقع على من يؤدون العمل الإنتاجي حسب "آرماند فيجنوبوم"، لا يمكن أن تتحقق إلا في تمكين هؤلاء العمال من خلال تمتيتهم المهنية إلى مستوى متطلبات المنتج والزبون المفروضة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

3.3. ملخص لميزات وخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة:

الجدول رقم (1.3): خصائص أبرز مراحل إدارة الجودة (الدراركة والشبلي، 2002: ص 58)

المراحل الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة
الفترة الزمنية لاتطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات من القرن 20	سنوات الخمسينات من القرن 20	بداية الثمانينات من القرن 20
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقاً	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها
الرواد الممهدين للاتطلاق	فريدريك تايلور	ادوارد ديمينج	جوزيف جوران	مهّد لظهور هذا المفهوم كل من ديمينج، جوران، كروسبي وفيجنوبوم

يلفت الانتباه في الجدول أعلاه إلى أن النماذج والتقنيات الأساسية لتطوير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تتمحور حول تكوين وتحفيز العنصر البشري، أي تنميته المهنية ليتحكم في مدخلات وعمليات ومخرجات نسق الإنتاج في المنظمة، وهذا باتفاق أغلب الباحثين الرواد في دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4.3. مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

1.4.3. تعريف الجودة:

الجودة: لغة حسب السامرائي (2007: ص27) أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء، أما الجودة اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualities) ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه.

أما معهد الجودة الفيديريالي الأمريكي: فإنه عرف الجودة بأنها "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد/الزبون Customer في معرفة مدى تحسن الأداء".

وذكرت الجودة في قاموس وبسرت (Webster) على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج.

ويمكن تعريف الجودة أيضاً من منطلق تحليل صفاتها وهي:

- الأداء Performance: ويتعلق الأداء بالجوانب التشغيلية للمنتج.

- الميزات Features: أي الخيارات الإضافية.

- الصلاحية Reliability: ويراد بها المدة التي يكون فيها الأداء المناسب متوقفاً.

- التطابق Conformance: أي قدرة المنتج على الامتثال بالمقاييس الدولية للامتياز.

- الديمومة Durability: تتعلق بتحديد فترة عمر المنتج وهذا الوصف ينطبق أيضاً على:

- القابلية للاستخدام Service ability.

- الجمال الذي يتعلق بمظهر المنتج. (السامرائي، 2007: ص28-30).

2.4.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُرجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل ديمينغ Deming، إيشيكافا Ishikawa، جوران Juran، كروزبي Crosby، أوكلاند Oakland. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وارضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها. وبهذا التوجه يقول ديمينغ: "إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه".

وهناك تعاريف عديدة (السكرانة، 2009: ص169) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويختلف الباحثون في تعريفها، ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور إدوارد ديمينغ عنها، فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليل على شمول معناها. ونورد هنا مجموعة من التعاريف التي تساعد على إدراك هذا المفهوم، وبالتالي تطبيقه وتحقيق الفائدة المرجوة منه:

- تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المنظمة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

- عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، وفي الزمن المحدد.

- فلسفة جعل الأشياء جيدة والجهود أفضل عن طريق إدارة عمليات التغيير المستمر.

- فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، ... الخ. وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات)، وبأقل تكلفة، بهدف

تحقيق درجة أعلى من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع.

- تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد والانتهاؤ بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

- التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.

- تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد (الممون) إلى المستهلك (العميل)، بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

- التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه، وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل (السكرانة، 2009: ص 169).

ويعرف جان وشارلس (Jean et Charles ;1996: p11) إدارة الجودة الشاملة على أنها "تعهد شامل (اجتماع تنظيمي عملي) يسمح باستعمال الموارد المتاحة في كل نشاطاتها".
أما تعريف فرانسوا كابي (François Caby,2002: p24)، فإن إدارة الجودة الشاملة هي "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم".

من خلال التعاريف السابقة وآراء المفكرين والرواد في إدارة الجودة الشاملة، يبدو أن التعاريف كلها توحدت على أن عنصر التكوين عنصر مشترك وهام في تنمية المورد البشري وتطوير مهاراته لتقليل حدوث الخطأ بنسب أكبر، وتحقيق المبتغى ألا وهو الجودة، من خلال تكيف وتنمية قدرات ذلك المورد بما يتماشى ومتطلبات المنتج والزبون.

5.3. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

منذ بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والأخصائيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية التي استندت عليها التوجهات اليابانية في استثمار الجهود المتعلقة بالجودة والتي أصبحت ملتصقة بالمنتجات والسلع اليابانية بشكل خاص، سيما وأنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد على أن الجودة العالية تقترن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية، (خضير، 2009: ص78) حيث أن التوجهات اليابانية أكدت على أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تحقق بتكاليف إنتاجية واطئة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الإنتاجية، حيث أن هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد وتائر النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير.

وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق العديد من آفاق

النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

(1) انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام، حيث ظهر في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع تكاليف شكاوي المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبة 14 % وقد انخفض إلى 0.9 % عام 1988، وبذلك وفرت الشركات ما قيمة 1.9 مليون دولار (السكرانة، 2009: ص169).

(2) تقليص تكاليف النوعية: لقد حققت العمليات النوعية لشركة كاتر بلر "Cater Pillar" تقليصا في تكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات، وقد اتسم دور لجان النوعية في الشركة من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية هي:

أ- تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.

ب- تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما.

ت- إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها.

ث- تقييم العمليات المصرفية بوضوح.

ج- تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.

ح- استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

ونتيجة لهذا الاستخدام الهادف، فقد حققت شركة كاتر بلر "Cater Pillar" تقديرا لمردودات الدولار الواحد في حقل النوعية بعشر دولارات مدخرة تقديرا.

(3) زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

(4) تقليص الحوادث والشكاوي: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للطاقة والإضاءة إلى أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة (Deming) عام 1989، حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت مدة الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988، كما ساهمت في تقليص الحوادث لدى العاملين من 03% إلى 01%، وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة (خضير، 2009: ص78).

(5) زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل سروبنك (Cirobank) منذ عام 1988، وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروعاً خلال السنة الأولى من التطبيق، وقد تم خلال 1990 تسجيل 1500 مشروعاً وأستكمل من خلالها أكثر من 300 وقد حققت إيدخارا قدره 4 مليون دولار، وقد أشارت هذه المنظمة من خلال السنوات الثلاث والنصف إلى الفوائد المتحققة من استخدام برنامج إدارة النوعية الشاملة ما يلي:

أ- تقليص المخزون بنسبة 40%.

ب- تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية بنسبة 80%.

ت- تقليص المشاكل المتعلقة بالمستهلكين من 94% إلى 57%.

ث- تخفيض شكاوي المبيعات من قبل المستهلكين بنسبة 60%.

ج-تقليص مشكلات العاملين بنسبة 12%.

(6) زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها شركة هولت بكارد (Hewlett Packard) بأن الأرباح المتحققة لها زادت بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193%، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاضاً في المخزون السلعي بنسبة 36% وانخفاضاً في تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاضاً في نسب المعيب (الفاشل) بنسبة 79%.

(7) تحقيق منافع ووفورات متعددة: لقد حققت شركة إ.ب.م (I.B.M) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك بما يلي:

أ- تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة 30% منذ 1986.

ب-تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60%.

ت-تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75%.

ث-المصروفات التي أنفقت على التدريب شكلت نسبة 5% (السكرانة، 2009: ص169).

ج- تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للنوعية أنفقت على 40% من العاملين في الشركة خلال 1989.

ح- تشكيل ما يقارب 350 مجموعة عمل في حقول المواصفات القياسية للنوعية.

(8) تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: لقد تحقق في شركة بيريليركان (Pirellireckan) وفورات مالية قدرت بـ 11 مليون دولار من خلال التحسينات التي حققها سبل الإتصالات والتعاون الهادف الذي حققه أساليب إدارة الجودة الشاملة، تخفيض دوران العمل من 20% إلى 5% وزيادة المنافع المصنعة المتحققة من 35% إلى 75% وقد تم تخفيض التالف بالإنتاج إلى 73% ودوران المخزون تحسن من 4.4% إلى 13.7% (السكرانة، 2009: ص 169-170).

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تتطوي عليها إدارة الجودة الشاملة يتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين وسبل تحسينها، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في تحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة عن تطبيق هذا الأسلوب للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي.

6.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1.6.3. الثقافة وإدارة التغيير:

إن المنظمة نسق اجتماعي يمتاز بتفاعل الخصائص الثقافية (المعتقدات والقيم والاتجاهات المشتركة المثرة على السلوك) لأفراد المنظمة في المحيط الداخلي والخارجي، وقد أبرزت عدة بحوث أهمية تأثير ثقافة المنظمة (العصرية) على تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، والاستجابة لمختلف التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

1.1.6.3. من النسق المغلق إلى النسق المفتوح: الثقافة التنظيمية

لقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بآثار المحيط الثقافي على فعالية التسيير، فبعد أن كانت النظرة السائدة هي أن المنظمة نسق مغلق (Closed-system)، مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية، تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح (Open-system) لكون المنظمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والإقتصادي. أما الإتجاه الحالي عند منطري المنظمات فهو اعتبار هذا الأخير نسقا ثقافيا (Cultural-system) إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم، وبالتالي على طرق التسيير (غياث، 2010: ص10-11).

لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال الجانب الثقافي في عملية التسيير البشري حسب بلانت (Blunt)، حيث يرى أن "الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة" (غياث، 2010: ص12).

2.1.6.3. إدارة التغيير:

المقصود بالتغيير هو الإجراءات الجديدة (مثل السياسات والسلوكيات الجديدة والأنماط الحديثة وكذلك المنهجيات المتطورة والمنتجات الجديدة بالإضافة إلى الأفكار الريادية) المعتمدة على إعادة صياغة المفاهيم في المنظمة. وتتضمن عملية التغيير على تصميم وبناء الأنماط الجديدة أو إعادة تصميم الأنماط القديمة بهدف تطوير أنماط متطورة تحقق الزيادة في مؤشرات الانتاجية والأداء بهدف امتلاك الميزة التنافسية التي يمكن أن تنفرد بها المنظمة أو تصبح قادرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة.

وتشمل عملية التغيير على تقسيم واقع حال المنظمة وتحديد اتجاهاتها المستقبلية بما يتلاءم مع الأهداف الحالية، لذا فإن عملية التغيير تشمل الرؤيا المستقبلية للمنظمة.

وتصنف قوى التغيير إلى داخلية وخارجية مما يتطلب تحليل نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات SWOT (العلي، 2010: ص40-41).

ونتيجة لذلك، فإن المسائل الناجمة عن تطبيق التغيير يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:

- المسائل المتعلقة بعملية التغيير نفسها وتعني طريقة تطبيق المعايير.
- نتائج التغيير وتعني المتطلبات الضرورية لما بعد التغيير بالإضافة إلى التغييرات المتوقعة في سلوكيات العاملين.
- أنماط السلوكيات والثقافة التي تحدث أثناء تنفيذ برنامج التغيير وخاصة مقاومة التغيير (العلي، 2010: ص 40-41).

2.6.3. التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار التميز في نتائجه من أجل تحقيق الرضا التام للزبون (Pierre et Frédéric ;1995: P37).

تتطلب الجودة الشاملة إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصرها، وهذه العمليات بدورها تتطلب توافر العديد من العناصر من أهمها:

- تحديد الهدف من إجراء التحسين (بمعنى تحديد أهداف عملية التحسين المستمر).
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية و أن يكون التحسين على هيئة خطة العمل.
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين.
- تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين.
- التحسين الدائم والمستمر للعنصر البشري (عقيلي، 2001: ص 134).

إن هذا العنصر الأخير يشير بوضوح إلى أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسة حتى يتحقق التحسن الدائم لأدائها ومردودها، وبالتالي إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

وحتى تؤدي هذه العمليات ثمارها فلا بد أن تقوم على المبادئ التالية:

- إن التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.
 - إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات و أقسام أنشطة المؤسسة.
 - التحسين يحتاج جهود كافة العاملين بالمؤسسة.
 - عدم وجود أخطاء لا يعني توقف عمليات التحسين.
 - إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل القضاء عليها تماما.
- إن عملية تحسين الجودة هي عملية استراتيجية طويلة الأمد ويشتمل تركيزها الكبير على إرضاء العميل (أوها، 1999: ص59).

1.2.6.3 طرق التحسين:

هناك طريقتان للتحسين:

أ- الطريقة اليابانية (KAIZEN):

وتعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر ذلك من خلال تقنية طبقت في مؤسساتها تسمى KAIZEN، وسنحاول تسليط الضوء عليها من خلال تحليل ما تعنيه هذه الكلمة والكيفية التي يتحقق بها التحسين عند الالتزام بها.

KAIZEN : كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما

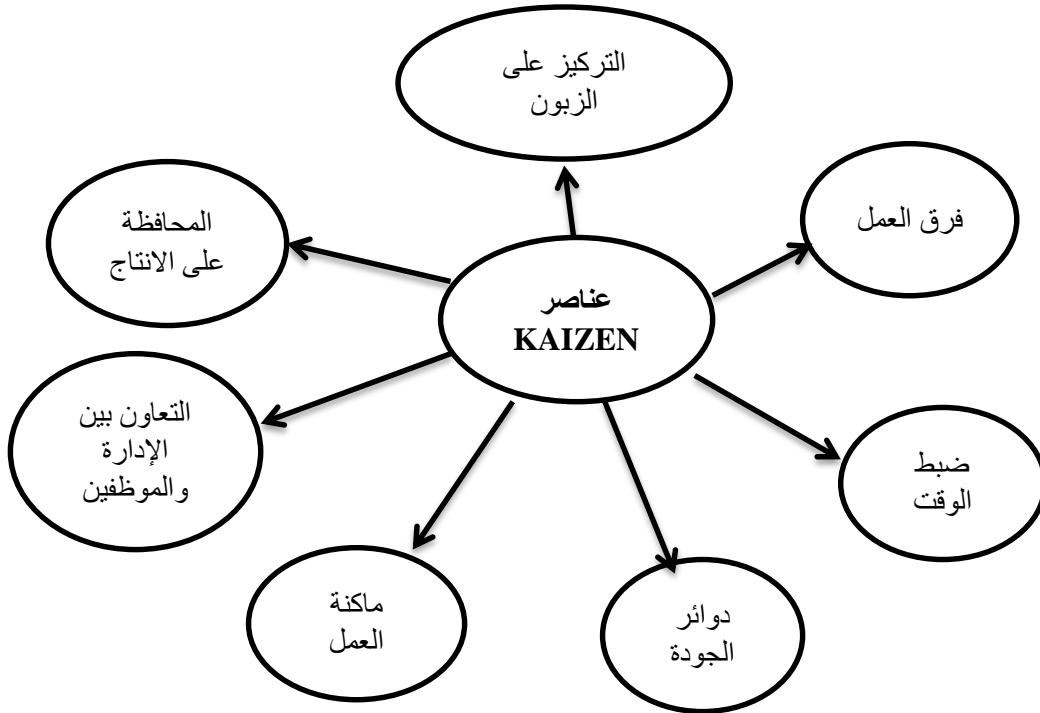
KAI: وتعني التغيير.

ZEN: وتعني الجيد (أبو أحمد والموسوي، 2001: ص151).

وبالتالي فإن العنصر الأساسي في هذه العملية هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل.

إن لهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم ولها طابع شمولي كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (1.3): عناصر KAIZEN (أبو أحمد والموسوي، 2001: ص152)



يتضح من عناصر الشكل رقم: (1.3) أن كلمة KAIZEN أو التغيير الجيد أسلوب يركز على العمليات بأبعادها الشاملة من أجل خلق حالة من التحسن المستمر، وعملية التحسين تكون مستمرة ودون توقف، ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن تحقيقه، ولكن يتم العمل دائماً من أجل الوصول إليه.

ب- الطريقة الأمريكية (BREAK -THROUGH):

ويركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فالتحسين المستمر هنا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة.

من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة ومتطورة جداً وإمكانيات مالية كبيرة. وهذا الاتجاه لا يركز مثل الاتجاه الياباني على العنصر البشري في عمليات التحسين بل إن تركيزه ينحصر في التكنولوجيا المتطورة (الصيرفي، 2003: ص318).

وفيما يلي جدول يوضح المقارنة بين الطريقتين:

الجدول رقم (2.3): المقارنة بين الطريقة اليابانية والطريقة الأمريكية (الصيرفي، 2003: ص318)

وجه المقارنة	الطريقة الأمريكية	الطريقة اليابانية
طريقة التحسين	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقيق تغييرات جذرية	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا تحتاج إلى اجراء تغييرات جذرية
مجال التحسين	يشمل التحسين مجالا محددًا وبعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر	التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد
أسلوب التحسين	هدم وإعادة البناء	إصلاح وهدم في آن واحد
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
مطالب التحسين	استثمارات مالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة ومعقدة مع التركيز على الجوانب الفنية	استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا جيدة سهلة مع التركيز على المورد البشري

و من خلال هذه المقارنة يتبين أن الطريقة اليابانية KAIZEN تعتمد على العنصر البشري والتفكير الجماعي لتحقيق الجودة، إضافة إلى التركيز على التحسين التدريجي و المستمر، أما الطريقة الأمريكية فان جل اهتمامها مركز على التحسين الفوري و أن يكون دفعة واحدة إضافة إلى اعتمادها على استثمارات مالية ضخمة و تكنولوجيا متطورة و معقدة مع التركيز على الجوانب الفنية، و كما هو معلوم فإن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بالمورد البشري و العمل الجماعي، و التحسين التدريجي في كل المجالات و بطريقة مستمرة و عليه فان الطريقة اليابانية هي الأنسب والأصلح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.6.3. مشاركة العاملين وتنميتهم:

تزداد أهمية إدارة القوى العاملة عند دراسة تطوير ثقافة المنظمة لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقاتها. وأن المدخل الرئيسي إلى التطبيقات الفعالة للجودة هي إدارة الموارد البشرية. وقد أوضح O'Dell (1986) الفروقات ما بين الإدارة التقليدية للموارد

البشرية وبين مدخل التركيز على الجودة في إدارة هذه الموارد، كما هو مبين في الجدول (3.3): (العلي، 2010: ص39)

الجدول رقم (3.3): المقارنة المعتمدة على الجودة:

المعيار	إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
الفلسفة	فرق العمل والالتزام المشترك	التركيز على الفردية - المكافآت بحسب العمل الفردي
أهداف الجودة	إدارة الجودة الشاملة تركز في كافة مساحات المنظمة وأنشطتها المختلفة	التركيز على السيطرة على الانتاج
مشاركة العاملين	عالية لأن الثقافة هنا تركز على الأفراد	واطئة لأن الثقافة تعتمد على النظام المؤسسي
التعليم والتدريب	التركيز على المهارات المتعددة	تطوير المهارات لأداء أعمال محددة
الهيكل الإداري	لامركزية	مركزية

إن مشاركة الأفراد العاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة بحيث تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمنظمة. والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع أهداف وخطط المنظمة (العلي، 2010: ص39).

7.3. تقويم/تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (4.3): مقارنة بين نظام تقويم/تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة (عن عامر وعبد الوهاب، 1998: ص 467)

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

وفيما يلي توضيح بالتفصيل لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء العاملين:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معياراً يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسؤولين، ومن الخارج الزبائن والموردين.

- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حقّ تقييم زملائهم وكذلك حقّ التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

- العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعياً وليس فردياً مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

- يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان 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. أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة. (عامر وعبد الوهاب، 1998: ص 467)

8.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
 - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
 - اتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو بغير ذلك من الأسباب.
 - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب (جودة، 2008: 237-238).

إن على إدارة المنظمة أن تولي اهتمامها وتركيز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطط الموضوعة.

خلاصة:

إدارة الجودة الشاملة نتيجة جهود رواد ومفكري الجودة طيلة عقود من الزمن كونت مبادئها وعناصرها ومرتكزاتها وأسس نظام يقوم على هذه المكونات، ويعتمد على تقنيات وأدوات إحصائية متطورة، إضافة إلى أدوات وأساليب نوعية تنظيمية تركز على العنصر البشري بالخصوص، وتتبنى التحسين المستمر كهدف أساسي لها، بحيث يشمل كل جوانب وموارد المنظمة، ويهتم بكل الأطراف المتفاعلة فيها.

كما تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية متعددة الجوانب اقتصاديا واستراتيجيا واجتماعيا، مما أدى إلى الاهتمام بنظامها، بغية تجسيد طموحات المنظمات من جهة، وتحقيق رغبات الزبائن المتزايدة من جهة أخرى.

تعتبر أنظمة إدارة الجودة ذات طابع استراتيجي وتنظيمي، تشكل البنية التحتية لبناء ثقافة تنظيمية للجودة في المؤسسة بمشاركة هادفة للعالم في تسييرها وتنفيذ متطلباتها بأسلوب دقيق وسليم، يضمن فعاليتها ونجاحتها، ويؤكد على شموليتها للعديد من الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، وضمانها للاستغلال الجيد لموارد المؤسسة عموما وللموارد البشرية فيها بصفة خاصة.

بناء على ما سبق سيسعى البحث الميداني إلى الكشف عن مدى إسهام بعض "العوامل التنظيمية الأساسية" (مثل ثقافة المؤسسة، فرق العمل وحلقات الجودة) في تحقيق "إدارة الجودة الشاملة" بجانب تأثير "تنمية الموارد البشرية" في إحدى المؤسسات الجزائرية "هيبروك".

تمهيد:

إن المتأمل في هيكله المؤسسات المتطورة حديثا يرى بأن مفهومي "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة" متواجدان تلازميا، خاصة بعد النتائج الملموسة التي تم تحقيقها والتغيير الملحوظ الذي عرفته كل من المردودية والكفاءة. سنحاول في هذا الفصل تقديم بعض العلاقات بين المفهومين، بدءا بعنصر تنمية الموارد البشرية من منظور الإدارة بالجودة الشاملة، ليتم التطرق لدور تنمية الموارد البشرية في الإدارة بالجودة الشاملة، بالإضافة إلى عنصر الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ألا وهو جودة المورد البشري، ثم توضيح لمقابلة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وعناصر تنمية الموارد البشرية، وفي الأخير عرض لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

1.4. تنمية الموارد البشرية من منظور الإدارة بالجودة الشاملة:

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب، وأهم ما يميزها خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري، فاحتمال الفشل يكون أكبر لو ركزنا الاهتمام على جزء معين في المنظمة وأهملنا الباقي، فالجزء المهمل سيكون عائقا وسينجم عنه مشاكل مختلفة غير أن درجة الاهتمام تختلف من عنصر لآخر ومن وظيفة لأخرى، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسناحاول اكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية وبتنميتها (محمود، 2001: ص84).

2.4. دور تنمية الموارد البشرية في الإدارة بالجودة الشاملة:

إن العنصر المحوري في تبني وتطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو العنصر البشري، حيث يركز مدخل الجودة الشاملة على:

- الاعتماد على البشر أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم.
- ضرورة اشراك العاملين في عملية التطوير.
- كل فرد في المؤسسة يكون مدركاً للجودة ومسؤولاً عن تحقيقها.
- أهمية التدريب والتعليم المستمر.
- التدعيم المستمر للعاملين ومكافأة الإنجازات.

وهذا يبين أن هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة (محمود، 2001: ص84).

3.4. الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "جودة المورد البشري":

تغيرت النظرة إلى المورد البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر لهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتسمى حالياً لتطوير وتحسين هذه المعايير (Gestion et Entreprise, 2000: P53).

إن تحقيق مستوى جودة عالٍ للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات: (Jean Brunet et Dominique, 1997: P20-21)

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.

- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للاطلاع على النتائج المتوصل إليها.

بالإضافة إلى قواعد تنمية الموارد البشرية فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

- التغيير الثقافي: يعتبر التغيير الثقافي عاملاً أساسياً ومساعداً لنجاح إدارة الجودة الشاملة (توفيق، 1996: ص120) فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكات السلبية للأفراد والمتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل، الغيابات والتأخير إلى غير ذلك، وكل هذه السلوكات تدرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.

ويساهم التغيير الثقافي حسب راغب النجار (1997: ص470) في تجنب المقاومة من خلال تغير اتجاهات وقيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم ومبادئ وخصوصاً الأهداف والنتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة وعليهم أيضاً، فهذه العملية سوف تقلل من درجة تخوفهم وتساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة.

كما سيخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخرافاً في المنظمة يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. وهذا الوضع هو نتيجة لاهتمام إدارة الجودة الشاملة بالأفراد ونلمس ذلك من خلال مبادئها التي تركز على ما يلي:

- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.

- العمل في فريق أو العمل الجماعي وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار وظهور أفكار جديدة.

- التكوين والذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي:
 - يعتبر التكوين وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد وبالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.
 - تأهيل وتكوين العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.
 - يساهم التكوين في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر (راغب النجار، 1997: ص470).
- الإبداع: تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري والإبداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء، وخصوصاً العملاء الخارجيين، وكسبهم والاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة واشتداد المنافسة.
- والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والإبداع وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة وكذلك توفير الجو المناسب لذلك، يمنحهم فرصاً للقيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة (Georges et al, 1989: P9).
- تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع (عقيلي، 2001: ص52).
- أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميولاته وهذا يعني أن اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة (عقيلي، 2001: ص52).

4.4. مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية:

تهدف هذه المقابلة إلى تأكيد أن تنمية الموارد البشرية هي في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة، فهي وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قرينة بتنمية الموارد البشرية.

وتجري المقابلة من حيث (التعريف، نقطة البدء، تطور المفهوم، الوظيفة الأساسية، مفهوم العملية)، وذلك على النحو التالي:

1.4.4. من حيث التعريف:

تتفق إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية من حيث التعريف، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل وخاصة الخارجي (إشباع الحاجات)، وكذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي إرضاء العميل الداخلي (إشباع احتياجات)، ومحل الاتفاق الأساسي أنه كلا من إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية يرتكزان على العميل وتوجهان لخدمته وإرضائه (السلمي، 2001: ص 250).

2.4.4. من حيث نقطة البدء:

في إدارة الجودة الشاملة نقطة البدء هي تحديد العميل (الزبون وأصحاب العلاقة)، وبالتالي تحديد احتياجاته، وفي تنمية الموارد البشرية نقطة البدء أيضا هي تحديد العميل (المتدرب وأصحاب العلاقة) وتحديد الاحتياجات التدريبية (السلمي، 2001: ص 250).

إذن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية واحد وهو السوق المستفيد (العملاء).

3.4.4. من حيث المفهوم:

تطور مفهوم الجودة من نظرة ضيقة تحصرها في جودة السلعة أو الخدمة من الناحية الإنتاجية، إلى مفهوم شامل يجمع التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال. كذلك تنمية الموارد البشرية تطورت من نظرة ضيقة تحصره في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية إلى مفهوم شامل يجمع التكوين التقني والتربية النفسية - المعرفية مع التنشئة الاجتماعية بثقافة المنظمة العصرية الذي يؤدي إلى أداء جيد.

ومن ثم فإن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة وتنمية الموارد البشرية من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي القيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من تنمية الموارد البشرية ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء المتدرب أو المستهلك وغيرهما من أصحاب المصلحة، ومن ثم المؤسسة في صورة زيادة الأرباح وتحسن الإنتاجية.

4.4.4. من حيث الوظيفة الأساسية:

إن الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال قبول العميل لما تقدمه المؤسسة من بضائع وخدمات بدل المنافسين.

كذلك فإن الوظيفة الأساسية لتنمية الموارد البشرية هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم يتحقق قبول العملاء للمؤسسة ومنتجاتها ويفضلون التعامل معها باستمرار (السلمي، 2001: ص250).

5.4.4. من حيث العلاقات:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على استثمار علاقة (المورد-العميل) على كل المستويات وفي جميع المجالات داخل المؤسسة وخارجها، كما تقوم تنمية الموارد البشرية أيضاً على استثمار

وتفعيل علاقة (المورد-العميل) كما يوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم(2): علاقة المورد-العميل في تنمية الموارد البشرية

(عن السلمي، 2001: ص249-250)

المتدرب (عميل).....المدرّب (مورد)
المدرّب (عميل).....المدير (مورد)
المدير (عميل).....المدرّب (مورد)
المدير (عميل).....المتدرب (مورد)
المتدرب (عميل).....المدير (مورد)

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه كما في إدارة الجودة الشاملة، تتوقف كفاءة تنمية الموارد البشرية على إدراك واحترام واستثمار علاقات (المورد-العميل).

6.4.4. من حيث مفهوم العملية:

ينطلق مفهوم العملية في حالي إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية من خلال مدخلات ومخرجات، بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأنشطة يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات).

ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية باعتبار كلا منهما نظام/نسق مفتوح (السلمي، 2001: ص250-251).

5.4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية:

عند تطبيق نظام الجودة على تنمية الموارد البشرية فإننا نسعى إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية، أي رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة أو وحدة تنمية الموارد البشرية بشكل متنامي مما يعني المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج إليه في تطوير أدائه، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة فرص التعليم (عبد الغني وهلال، 2000: ص62).

ويهدف تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية إلى أن تتحول المؤسسة التي يبدع العاملون في التدريب في تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية للعملاء (العاملون في الإدارات الأخرى) إلى مؤسسة تعليمية، ويعني ذلك أن تتحول الموارد البشرية إلى أحد مصادر التنمية الرئيسية والهامة بالمؤسسة والتي سوف تساهم بكل تأكيد في دعم المؤسسة (عبد الغني وهلال، 2000: ص62).

وباعتبار أن تنمية الموارد البشرية نظام/نسق مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات، وتضم تلك العمليات ما يلي:

- (1) دراسة وتحليل المحيط الخارجي وتبيين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي.
- (2) دراسة وتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة وتبيين الإمكانيات المساعدة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.
- (3) تحديد الاستراتيجيات العامة للتدريب في ضوء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- (4) تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية للتدريب.
- (5) تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- (6) تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- (7) تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- (8) دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.
- (9) إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
- (10) تطوير المنتجات التدريبية وتخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

وتمثل تلك العمليات منهاجاً متكاملًا يعبر عن مجمل الأنشطة في تنمية الموارد البشرية التزاماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة (السلمي، 2001: ص251).

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الجودة الشاملة تتبع من الأفراد. ومن الأمور الهامة جدا في إدارة الجودة الشاملة نجد: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، وبدون عاملين أكفاء، ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها.

خلاصة:

إن المؤسسات التي تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية هي تلك التي أعطت أولوية لتنمية مواردها البشرية، وأفرادها يعملون ويرغبون في تطوير معارفهم وقدراتهم بما ينسجم مع أهداف المؤسسة، والتحسين والتجديد المستمر وفق التغيرات الطارئة على محيط العمل وخارجه بما يحقق التكيف في المهنة وحب العمل.

ولابد أن إقران مفهوم تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة سيعمل على تحقيق شامل لأهداف المؤسسة، خاصة وأن الإدارة بالجودة الشاملة ضمن مبادئها ترسيخ ثقافة المؤسسة والتي تحرص على التعاون الجماعي والتحسين المستمر للأداء.

إن الاستثمار في ميدان تنمية الموارد البشرية هو استثمار في إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح ضرورة لا مناص منها للحفاظ على استمرارية المؤسسة، فرضتها التغيرات الطارئة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.

وبناء على ما سبق، سيسعى البحث الميداني إلى تأكيد العلاقة الارتباطية التفاعلية الضمنية بين متغيري "الإدارة بالجودة الشاملة" و "تنمية الموارد البشرية" في إحدى المؤسسات الجزائرية "هيبروك".

تمهيد:

في هذا الفصل سيحاول الباحث سرد لمحة عن وضعية تنمية الموارد البشرية والتوجه نحو "الإدارة بالجودة الشاملة" في المؤسسات الجزائرية والتعليق عليها وتناول بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث أو أجزاء منه، وذلك بالتطرق لفرضيات ونتائج تلك الدراسات، ثم التعليق عليها باستخراج صلة بينها وبين موضوع الباحث ومواطن الاختلاف أيضا، ومواطن التشابه كذلك، سعيا إلى الاستفادة من مناهج بحثها واقتراحات أو متضمنات نتائجها.

1.5. وضعية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

إن الموارد البشرية تعتبر دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد وخصوصا البلدان النامية التي تسعى إلى تبني استراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية، وتسخير ما يملك من قدرات في النواحي العلمية والفنية والتنظيمية لتحقيق التقدم المنشود.

والجزائر بصفتها إحدى الدول النامية التي انتهجت سياسة تنموية تعتمد على التصنيع، حاولت منذ البداية تبني سياسة تكوينية مناسبة تمكنها من امتلاك وسط تقني قادر على الاستجابة لمتطلبات التنمية.

"إن الموارد البشرية لها أكبر الأثر، باعتبارها المنبع الرئيسي لنشاطها، فالجزائر بعد حصولها على الاستقلال، وجدت نفسها أمام العديد من المشاكل، وخاصة نقص الإطارات الفنية الناجم عن مغادرة الخبراء الأجانب للبلاد و تعطيل معظم المنشآت الاقتصادية سواء الصناعية منها أو الخدمية، مما دعا الجزائر في بداية الأمر إلى الاستعانة بالخبراء الأجانب، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين في الخارج، وإنشاء المراكز المتخصصة، للتكوين في مكان العمل، الاهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة" (علي غربي وآخرون، 2002: ص199).

2.1.5. وضعية تقويم/تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية:

يقاس نجاح أو فشل أي مؤسسة بمدى تحقيقها لأهدافها أو استغلالها لمختلف مواردها وخاصة البشرية منها بأكبر كفاءة ممكنة، ولا يتسنى ذلك إلا بإجراء عملية تقويم/تقييم الأداء. وهذا بغرض اقتراح الحل لتفادي التهاون في تأدية المهام الملقاة على عاتق كل فرد داخل المؤسسة.

إن تقويم/تقييم الأداء أصبح أداة وأسلوباً لتنمية قدرات ومعارف الأفراد داخل المؤسسة، وعنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر، وتوقع أدائهم في المستقبل.

"غير أنه إذا رجعنا إلى مؤسساتنا الجزائرية، فنسجد أن الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج، قد أظهرت قصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بما يتناسب والأهداف المرجوة، فقد كان التركيز دائماً منصبا على المعدات والآلات المتطورة، أما الأداء البشري فلم يعط نفس الأهمية، وقد اقتصر استخدام نتائج التقييم في تحديد علاوة المردودية أو الترقية من درجة لأخرى" (موسي، 2004: ص 51-60).

أما الآن ومع المجهودات الكبيرة التي تقوم بها الدولة في مجال الإصلاحات، فإنه لم يعد بالإمكان تجاهل العنصر البشري في المؤسسة خاصة من حيث تقويم/تقييم أدائه، بهدف تضيق الفجوة بيننا وبين الدول المتطورة وتحقيقا لمتطلبات القدرة التنافسية للمؤسسات.

"ويقع على المشرف الدور الأساسي في عملية التقييم، حيث وجد أنه على الرغم من توافر بعض أساليب تقييم الأداء الأخرى إلا أن مسؤولية تقييم الأداء تقع على المشرف وحده وهذا في 93% من جميع حالات التقييم" (بوقرة، 2001: ص 122).

وعليه إن تقييم المشرف (الرئيس المباشر) لأداء مرؤوسيه يتم انطلاقاً من ملاحظته لبعض المعايير مثل: نوعية العمل أي مدى إتقانه، الحضور، الانضباط، الجدية في العمل... الخ.

وباختصار ملاحظة مدى أداء العامل لوظيفته وتحقيق المستوى المطلوب منه في الأداء ومن جهة أخرى مدى قدرته على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الرواتب، وهذا من خلال إعداد المشرف لتقارير تشير إلى مواطن القوة والضعف في أداء العامل.

وهذا النوع من التقييم التقييمي يندرج في إطار الأسلوب التقليدي والحاجة ماسة إلى أسلوب التقييم التنموي الذي يندمج أكثر مع متطلبات إطار الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسة.

وبالإضافة إلى الأساليب التقليدية في التقييم، أصبحت المؤسسة الجزائرية تتجه نحو استخدام "مدخل التحليل الاستراتيجي"، الذي يتناول المؤسسة من جوانب أخرى غير انجازاتها مثل مراقبة اتجاه عوامل المحيط، تحليل البيئة التنافسية، تقييم إمكانيات المؤسسة سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بمحيطها، ولا بد أن نشير هنا إلى أن هذه الطريقة الجديدة في التقييم لا تنفي الطرق السابقة بل تكملها". (مزهودة، 2001: ص 96)

3.1.5. خلاصة حول وضعية تقويم/تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية:

انطلاقاً من أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد العاملين بها، فإن وجود نظام رسمي لتقويم/لتقييم أداء العمال بهذه المؤسسات أصبح أمراً ضرورياً، ولتحقيق هذه العملية دورها وبالأخص فيما يتعلق بتنمية معارف وقدرات الأفراد فإنه يتعين توفير مجموعة من الشروط أهمها: (موسي، 2004: ص 60)

- تغيير نظرة الأفراد للتقويم/التقييم والتأكيد على أنه لا يستهدف المحاسبة، إنما يهدف أكثر إلى التنمية والتطوير.

- أن يكون التقييم/التقويم موضوعيا وأن يتسم بالعدالة لجميع الأفراد العاملين.
- أن يكون للعمال الحق في الاطلاع على نتائج تقويم/تقييم أدائهم، مع منحهم حق التظلم ورفع الشكاوي.
- تدريب القائمين بعملية التقويم/التقييم على المهارات السلوكية اللازمة.

4.1.5. التعليق على وضعية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

يرى الباحث بأن وضعية تنمية الموارد البشرية في الجزائر عرفت تأخرا في الاهتمام بها كون المؤسسات في سنوات الستينات كانت في عهد الإنشاء والهيكلية والبناء الاقتصادي، ما حتم على الدولة اللجوء إلى إنشاء مراكز تكوينية متخصصة والاستعانة بالخبراء الأجانب، والتركيز أكثر على طرق تقليدية لتقييم الأداء للموارد البشرية، والذي لاقى هو الآخر صعوبات حول تطويره كون المؤسسة آنذاك كانت تهتم بجلب المعدات ووسائل العمل. إلا أنه في فترة التسعينات والألفية الأخيرة اتجهت المؤسسة الجزائرية إلى استخدام التسيير الاستراتيجي وتأهيل المؤسسات الذي يشمل التقييم في جوانب عدة مثل الأداء العام للمؤسسة ودورها وعلاقتها مع المحيط، أداء الموارد البشرية، مقارنة ممارسة المؤسسة مع مثيلاتها من المؤسسات ذات النشاط الواحد وغير ذلك من الإجراءات.

2.5. الدراسات السابقة حول موضوع البحث:

أ- دراسة: عاصم شحادة علي (2010)

تشير هذه الدراسة بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات" للدكتور عاصم شحادة علي بالجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتطبيقها ومعاييرها، حيث بين خطوات بناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وأثرها في الموارد البشرية العاملة.

وقد أشار الباحث إلى بعض تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل جامعة بنسلفانيا والتي استطاعت إنجاز تحسينات واضحة في نوعية الخدمات الإدارية في الجامعة عام 1993م، وقامت الجامعة بصياغة استراتيجيات وأهداف لدعم البحث والتعليم في الجامعة، وركزت على خدمة الزبائن بأقل تكلفة وقامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المرحلة الجامعية الأولى (البكالوريوس) ومرحلة الدراسات الجامعية العليا (الماجستير) والإجازة العالية (الدكتوراه) في قسم إدارة الأعمال.

ويرى الباحث عاصم شحادة أنه لكي تقوم الجامعات بتطبيق هذا النظام لا بد أن تقوم بخطوات معينة من أجل تحقيق ما ترقو إليه من رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف وتحسين طرائق التدريس وزيادة الولاء لدى العاملين للمؤسسة واستمرارية الجامعات على المنافسة وغيرها من هذه الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في الجامعة، ومن أهم هذه الخطوات:

- تشكيل اللجان المتعددة ذات الكفاية.
- تدريب العاملين والمديرين في الجامعة.
- إعداد دليل الجودة.
- تحديد عناصر إدارة الجودة.

وقد استخلص الباحث أن إدارة الجودة الشاملة أثر في بناء الفرد وتطويره وإعداده إعداداً سليماً من أجل المنافسة والنوعية التي يتميز بها لسد حاجة السوق والطلب، كما استخلص بأن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها على الجامعات لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية، والتي هي من أهم عناصرها الإنسان أو العامل أو الطالب الذي يهيأ ويدرب، ويصبح مفهوم الجودة جزءاً من حياته من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها والتعامل مع العالم الخارجي.

ولذلك يقترح الباحث أن يتم استخدام الجودة الشاملة ومفهومها في كل مستويات الحياة، حتى في مجال الصحة والوظائف المهنية من أجل التجديد والإبداع والعتاء وما لذلك من أثر في تحسين الوضع المادي للفرد وتحسين مستوى المعيشة للمجتمع وتقليل النفقات في مجال التعليم والصناعة والإنتاج.

ب- دراسة: بن سي قدور (2008)

وفي دراسة في مجمع سوناتراك لـ "كريمة بن سي قدور" بعنوان:

"La compétence: dimension humaine de la qualité totale"، أي الكفاءة: البعد الإنساني

للجودة الشاملة، عرضت ثلاث فرضيات منها:

- تنمية المهارات تلعب دوراً رئيسياً في نشر الاستراتيجية.
- المشاركة النشطة من جانب الموظفين تحول المؤسسة نحو الجودة الشاملة.

وكان من نتائج الدراسة:

- تطور وظيفة الموارد البشرية إلى حد كبير في استجابة للتغير والتطور الإداري والتكنولوجي.
- التنظيم العلمي للعمل مع تايلور ساهم في فعالية مصانع الولايات المتحدة الأمريكية، لكن هذا النموذج من الإدارة تجاهل البعد الإنساني وكأنه أسلوب إدارة ميكانيكي (machine model) وهو تنظيم يقتل الكفاءة. ويعتبر اكتشاف التون مايو بداية حقيقية لإدارة تشاركية تشجع على العمل الجماعي.
- نموذج إدارة الجودة الشاملة يعتبر بأن الكفاءة هي الأساس الذي تقوم عليه الجودة.
- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مجمع سوناتراك يتطلب بعض المعالم بدءاً بتنظيم العمل وثقافة المؤسسة، بدون ثقافة مكية لا يمكن الحديث عن تقاسم العمل والتعاون الجماعي.

ج- دراسة: مناصرية (2004)

وفي دراسة لرشيد مناصرية بعنوان "دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، كانت إشكالية البحث حول: ما هو دور المورد البشري في تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؟، وقد قسم الباحث دراسته إلى ثلاثة فصول، تطرق في الفصل الأول إلى إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وتناول في الفصل الثاني علاقة المورد البشري بالجودة الشاملة، ليسرد أساليب تنمية المورد البشري وتسيير الكفاءات بالمؤسسة.

وقد هدف الباحث في موضوعه إلى إبراز أهمية المورد البشري في نظام الجودة كمصدر للميزة التنافسية، واستخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للبحث بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب. ومما استنتجه الباحث ما يلي:

- يعتبر المورد البشري جوهر نظام الجودة ويعتبر المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسييري متكامل.

د- دراسة بودوح غنية (2006):

وفي دراسة لـ "بودوح غنية" بعنوان "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية"، انطلقت من التساؤل الآتي: هل يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟، وكان من دواعي اختيار الموضوع ظهور العديد من المشاكل التسييرية التي تعود إلى ضعف تكوين العاملين والتطورات الاجتماعية التي فرضت تحسين الخدمة. وكان من بين أهداف الدراسة الكشف عن الحاجات التكوينية ومحاولة التخفيف من المشاكل

من خلال عملية التكوين المتواصل. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أدوات الملاحظة، المقابلة والاستبيان، بعد اقتراحها الفرضيات التالية:

-إن نقص وندرة الموارد المالية للتكوين ينعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات.

-غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

-غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة.

وقد خرجت الباحثة بالنتائج الآتية:

-هناك نقص في التكوين طويل المدى خاصة لدى فئة الشبه طبيين وفئة الإداريين.

-نقص في الدورات التكوينية التي تتم في الخارج سواء قصيرة أو طويلة المدى بالنسبة للأطباء وانعدامها بالنسبة للشبه طبيين والإداريين.

-للتكوين المتواصل دور كبير في تنمية الموارد البشرية بالرغم من وجود بعض المشاكل، حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم وإعدادهم من أجل ترقيتهم.

وفي نظر الباحث، اقتصرت دراسة الباحثة "بودودح غنية" في مجال التكوين على الحاجات التكوينية، وهو عامل غير كاف للإلمام بعنصر التكوين، حيث تتدخل عوامل كثيرة في ذلك مثل: التخطيط للموارد البشرية، استراتيجيات المؤسسة المستقبلية، نوع وجودة البرامج التكوينية المقدمة.

3.5. التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من العرض السابق للدراسات العربية (بما فيها الجزائرية) والأجنبية ذات الصلة باهتمامات الدراسة الحالية أنها تميزت بما يلي:

- تعدد وتنوع المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة ولكن غير مبرزة وجود علاقة ارتباطية بين تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسة.
- تعدد البيئات التي أجريت فيها الدراسات فمنها العربية والأجنبية، واختلاف المؤسسات من جامعات إلى شركات اقتصادية وغيرها، ما يظهر مدى انتشار الاهتمام بالموضوع.
- معظم الدراسات حديثة حيث أجريت بعد التسعينيات.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- تحديد مشكلة البحث.
- صياغة تساؤلات البحث وبعض فرضياته.
- توضيح مفاهيم الدراسة.
- التعرف على المعالجات الإحصائية الوصفية والاستدلالية لمعطيات البحث.
- تفسير بعض نتائج الدراسة الحالية والاسترشاد بها في مناقشة هذه النتائج.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- تناولها لظاهرة ارتباط مهام تنمية الموارد البشرية بمبادئ أو مناهج وأهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الموضوع الذي تناولته الدراسة الحالية أثار مفهوم "تنمية الموارد البشرية" و "الإدارة بالجودة الشاملة" أكثر من الدراسات

التي تم التعرض إليها، بحيث تطرقت إلى مختلف المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تنمية الموارد البشرية، وكذلك إلى مختلف إجراءات وسياسات إدارة المؤسسة وكذلك بعض عواملها التنظيمية، والتي تسهم في الإدارة بالجودة الشاملة، ثم محاولة صياغة العلاقات المحتملة بينها في فرضيات بحث لاختبارها بمعطيات من مؤسسة جزائرية ومناقشة نتائجها في ضوء نظريات ونتائج بحوث الدراسات المختلفة. ويتوقع الباحث أن يكون لتوجهه هذا انعكاسا إيجابيا على فائدة نتائج بحثه بالنسبة للمؤسسة خصوصا والتراث العلمي عموما.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التعرض لوضع تنمية الموارد البشرية في علاقتها بالتوجه نحو الإدارة بالجودة الشاملة في بعض المؤسسات الجزائرية والتعليق عليها، بالإضافة إلى سرد بعض الدراسات السابقة حول موضوع البحث والتعليق عليها أيضا، وتبيان اختلاف دراسة الباحث عن باقي الدراسات. وقد تميزت دراسة الباحث عن غيرها بتطرقها لموضوع "تنمية الموارد البشرية" بشكل شامل مع إبراز تأثير مختلف العناصر الإدارية (المهام) فيها، وأثر المفهوم / المتغير "تنمية الموارد البشرية" في مفهوم "الإدارة بالجودة الشاملة" نظريا، وكذلك عمليا من خلال إجراء بحث في إحدى المؤسسات الجزائرية "هيبروك"، كما سيتجلى ذلك لاحقا.

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة" في الفصلين السابقين والعلاقة الضمنية بينهما في الفصل الذي تلاهما، نتطرق في هذا الفصل لمنهج الدراسة الاستطلاعية والأساسية الذي هو وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق عن مجتمع الدراسة، إذ أنه عن طريق النزول إلى الميدان (بمنهج بحث مناسب) يصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها وتفسير نتائج بحث الموضوع محل الدراسة. والتي قد تساهم في إثراء التراث النظري للموضوع، إضافة إلى الفائدة العملية بالنسبة للمؤسسة.

تناول منهج البحث في الدراسة الاستطلاعية لمحة عن تاريخ المؤسسة وموقعها والهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمواد الكيماوية بوهران (HYPROC)، ثم منهج الجودة في الشركة (مصدر عينة البحث). وبعد ذلك، ذكرت خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية (35 فردا)، تلت ذلك عرض أدوات جمع المعطيات وأساليب المعالجة الإحصائية التي خضعت لها.

وتناول منهج البحث في الدراسة الأساسية: تعليق حول العينة المكبرة (200 فردا) وتركز الوصف والتحليل والتعليق على أبعاد استبانة البحث من حيث متغيري "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة" (والمترجمة إلى الفرنسية والملحقة بالرسالة).

أولاً: منهج البحث في الدراسة الإستطلاعية

1.6 الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية في أي دراسة خطوة أولية لا بد منها، ومفتاح نجاح الدراسة الأساسية، من خلالها يستطيع الباحث تحديد متغيرات البحث والتأكد من صلاحية (صدق) أدوات بحثه ودقتها (ثباتها) في جمع البيانات المطلوبة مع تحديد سمات العينة وحجمها وطريقة البحث وغيرها من جوانب منهج البحث المختار.

1.1.6 منهج البحث:

في مسعى دراسة علمية للوصول أو البرهنة على حقيقة، تم اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي تم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، باعتبار أن المنهج يعني "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة" (بوحوش والذنيبات، 1999: ص 99).

وللبرهنة على فرضيات البحث وإسنادها ميدانيا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع لمعرفة العلاقة ولتكن كما في بحثنا بين متغيري "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة". وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعَة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها" (عثمان، 1998: ص 24).

2.6. مجال الدراسة الميدانية (مؤسسة عينة البحث):

1.2.6. تعريف الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمواد الكيميائية هيبروك (HYPROC):

"هيبروك" شركة يتمثل نشاطها في المقام الأول: النقل البحري للنفط والكيماويات، وإدارة السفن، حيث تملك هذه المؤسسة أسطولا بحريا مكون من 14 ناقلة، تمثل نسبة 48 بالمائة من مجموع الأسطول الجزائري منها: 08 ناقلات لنقل الغاز الطبيعي المميع والذي يتم شحنه من ميناء: أرزيو و سكيكدة و يتم نقله إلى زبائن سوناطراك بفرنسا، إسبانيا، تركيا، بلجيكا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية.

ومن أبرز نشاطات المؤسسة ما يلي:

- شحن الغاز المميع transport du GPL.
- شحن المنتجات المكررة transport des produits raffines.
- شحن المنتجات الكيميائية transport des produit chimique.
- شحن الخام المكثف transport des brut et condast.
- شحن المنتجات غير المحروقات transport des produit hors hydrocarbure.

وعليه فإنها تعتبر حلقة وصل رئيسية في سلسلة تصدير الغاز، وتبلغ قدرة أسطول الهيبروك للنقل البحري في نقل الغاز الطبيعي المميع بـ: 933000 متر مكعب، وتشمل ناقلتين لنقل الزفت لتغطية التجارة الداخلية و الخارجية، و 04 نواقل لنقل: البترول – الاتلين – البروبان – البوتان.

2.2.6. المجال الجغرافي:

كانت إدارة هذه المؤسسة تقع في وقت سابق في مدينة أرزيو، ومنذ 8 مارس 2005 تحولت إلى "المنطقة الصناعية" *USTO* في مدينة "وهران" ثاني أكبر المدن الاقتصادية والصناعية في "الجزائر". ولكن لا تزال بعض الوحدات موجودة في أرزيو، لتكون قريبة من الأسطول وتلبي مطالب العاملين في الملاحة، حيث تقدر مواردها البشرية بـ: 1717 عاملا حسب احصائيات ديسمبر 2012 مقسمين إلى:

*الميدان البحري: (NAVIGANT) بـ 1022 من بينهم 407 ضابطا.

*ميدان الأرض: (المكاتب) بـ 615 مقسمين إلى: 200 إطارا و 105 إدارات عليا، 145 متحكما و 151 منفذا.

3.2.6. الهيكل التنظيمي للشركة:

تحتوي "هيبروك" على مصالح كثيرة ومتنوعة (والذي يهمننا باعتبارها مصدر عينة بحثنا):
أنظر الملحق رقم (03)

المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية: (مصلحة التسيير الإداري للأفراد. مصلحة الشؤون الاجتماعية. مصلحة التكوين)، مديرية المالية و المحاسبة، المديرية التجارية، مديرية التدقيق، المديرية القانونية، مصلحة الجودة/ الصحة/ السلامة والبيئة QHSE، مديرية الأسطول، مركز تطوير إدارة المشروع، مركز ارث المؤسسة، مركز الاتصالات، الأمن الداخلي للمؤسسة.

4.2.6. منهج الجودة المتبع في الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمواد الكيميائية:

تم منح شهادة الإيزو 2000/9001 للشركة سنة 2003، لكن قبل ذلك قامت الشركة بمجموعة من الخطوات للحصول على الشهادة، من بينها:

- عملية تحسيس وتوعية لكافة إطارات ومسؤولي الشركة.
- تشكيل أولي لمجموعة الجودة التي تقوم بتشخيص نظام الجودة وتحديد أهدافها.
- التكوين الفعلي بداية سنة 2000 إلى غاية أواخر سنة 2002 على شكل دورات متعاقبة.
- إنشاء وتنفيذ نظام التوثيق الداخلي.
- عقد جلسات تشاورية من أجل تقويم نظام الجودة (المراجعة الإدارية).
- الحصول على الشهادة في 29 يناير 2003م.

ويقوم منهج الجودة داخل الشركة على:

- غرس ثقافة الجودة على مستوى كل أفراد الشركة، خصوصا الإطارات العليا والإطارات من منظور ثقافة المؤسسة.

- تأكيد شعار "الزبون هو الملك".
- عقد اجتماعات دورية بمعدل إجتماع في كل شهر، يتم التطرق فيه إلى التذكير بأساسيات الجودة، مشاكل العمل، الأخطاء الناتجة عن سير العلاقات داخل وخارج الشركة.
- تحليل المعطيات واستخدام نتائج التدقيق.
- متابعة عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمة، والقيام بكافة العمليات التصحيحية والوقائية.
- وضع نظام للإنصات للموارد البشرية وذلك للسعي إلى تحقيق متطلباتهم وإرضائهم.
- الإشراف على نظام الرقابة على أداء العمليات.

5.2.6. المجال الزمني:

تم تطبيق البحث ميدانيا في الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمواد الكيميائية خلال الموسم الدراسي 2012 م/2013 م.

3.6. عينة الدراسة الاستطلاعية:

قدر عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية بـ (35 فردا)، وشملت الإطارات والإطارات العليا.

1.3.6. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

فيما يلي جدول يعرض خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية وتشمل الجنس، الفئات العمرية، التكوين القاعدي، مصلحة العمل والأقدمية في الوظيفة:

الجدول رقم (1.6): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خصائص الجنس، الفئات العمرية، التكوين القاعدي، مصلحة العمل والأقدمية في الوظيفة.

الخصائص	التوزيع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	62.9%
	أنثى	13	37.1%
	المجموع	35	100%
الفئات العمرية	30-20	14	40%
	45-31	8	23%
	46 فما فوق	13	37%
	المجموع	35	100%
التكوين القاعدي	ماجستير/دكتوراه	1	2.9%
	مهندس	17	48.6%
	ليسانس/ ماستر	17	48.57%
	تقني سامي/دراسات تطبيقية	0	0%
	المجموع	35	100%
مصلحة العمل	مديرية الموارد البشرية	7	20%
	المالية والمحاسبة	7	20%
	الشؤون القانونية	3	8.6%
	الإعلام الآلي	4	11.4%
	الدراسات التقنية	4	11.4%
	المراقبة	3	8.6%
	التدقيق	2	5.7%
	الجودة	5	14.3%
	المجموع	35	100%
الأقدمية في الوظيفة	أقل من 06 سنوات	13	37.1%
	6-10 سنوات	8	22.9%
	11-20 سنة	5	14.3%
	أكثر من 20 سنة	9	25.7%
	المجموع	35	100%

من خلال المعطيات المجدولة أعلاه، يتضح للباحث توزيع معتدل لعينة البحث في الدراسة الإستطلاعية إذا ما قورنت بمجتمع البحث، فمن حيث خاصية الجنس يلاحظ أن تمثيل فئة الإناث في الدراسة الاستطلاعية (37.1%) متقارب جدا لنفس الفئة في مجتمع البحث (34.5%)، نفس الشيء ينطبق على عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئات العمرية باستثناء الفئة العمرية (20-30) التي وردت بنسبة أكبر (40%) بسبب صعوبات حول

استلام الاستبيان من باقي الفئات، وهو ما يلاحظ أيضا في خاصية التكوين القاعدي والتي شهدت عدم تعاون كبير مع الباحث من فئة تقني سامي، أما فيما يخص مصلحة العمل والأقدمية في الوظيفة فيبدو أن تمثيل عينة الدراسة الاستطلاعية متقاربة إلى حد كبير مع مجتمع البحث.

4.6. أدوات جمع المعطيات:

(أ) المقابلات والزيارات الميدانية:

تم القيام ببعض المقابلات مع إطارات ومسؤولي الشركة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عن المؤسسة وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى، وقد أجريت تلك المقابلات مع مدير الموارد البشرية ورئيسة مصلحة التكوين ورئيس مصلحة الجودة الشاملة بغرض أخذ معلومات تساعد على تصور أفضل لموضوع البحث قبل الشروع في إعداد الاستبانة.

(ب) الملاحظة:

ولهذه الوسيلة دور كبير في إثراء البحث بالعديد من المعلومات حيث سجل الباحث على إثر زيارته العديدة إلى مقر الشركة بعض الملاحظات التي استخدمت كبيانات تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث، مثل طبيعة العلاقات الإنسانية بين إطارات المصالح داخل الشركة، طريقة التواصل والعمل بين موارد الشركة وغيرها من الأمور.

(ج) الوثائق الخاصة بالمؤسسة:

تم الإطلاع على العديد من الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة، حيث تم الحصول على معلومات مفيدة من خلال فحص المطبوعات التي تصدرها الشركة من موقعها، ومن مدير الموارد البشرية ورئيسة مصلحة التكوين.

(د) الإستبانة:

إضافة إلى الأدوات السابقة التي أُستُغلت بجانب مقترحات الإطار النظري للدراسة في إعداد إستبانة البحث، اعتمدنا في بحثنا كذلك على تطبيق الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من ميدان البحث (المؤسسة) حول موضوع الدراسة.

(1.د) بناء الإستبانة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الإستبانة"، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية بموضوع البحث كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانتين معتمدا في ذلك على:

- نتائج الدراسات التي تناولت متغيري "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة".
 - نتائج إجراء مقابلات مسبقة مع رؤساء مصالح إدارة الموارد البشرية، التكوين و التدقيق.
- بعدها قام الباحث باعداد أسئلة الإستبانتين: الأولى متعلقة بمتغير "تنمية الموارد البشرية" والثانية بمتغير "الإدارة بالجودة الشاملة"، ليتم ترتيب أسئلة الإستبانتين في محاور متميزة (حسب متغيرات الفرضيات) معتمدا على سلم خماسي، حيث احتوت الاستبانة المتعلقة بـ "تنمية الموارد البشرية" في صورتها الأولى على 79 مفردة / عبارة والإستبانة الثانية المتعلقة بـ "الإدارة بالجودة الشاملة" على 42 مفردة / عبارة.

وتتكون الإستبانة: في قسمها التقديمي من معلومات حول مصدر البحث: الجامعة، الكلية، القسم، المصلحة، موضوع البحث، بالإضافة إلى تمهيد صغير يشير إلى موضوع البحث وكيفية الإجابة.

القسم الموالي (استمارة البحث) متعلق بالبيانات الشخصية والمهنية لأفراد الدراسة، وهي: الجنس، السن، التكوين القاعدي، تكوينات أخرى، مصلحة العمل، الأقدمية في الوظيفة.

بعدها تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين:

الجزء الأول: متعلق بـ "تنمية الموارد البشرية" ويتكون من ثمانية (08) محاور / أبعاد مرتبة على النحو الآتي:

أولاً: محور "تحليل وتوصيف الوظائف" ويشتمل على 7 مفردات / عبارات.

ثانياً: محور "التخطيط للموارد البشرية" ويشتمل على 9 مفردات / عبارات.

ثالثاً: محور "التوظيف" ويشتمل على 12 مفردة / عبارة.

رابعاً: محور "التكوين" ويشتمل على 11 مفردة / عبارة.

خامساً: محور "العلاقات الإجتماعية" ويشتمل على 8 مفردات / عبارات.

سادساً: محور "الأجر والحوافز والترقيات" ويشتمل على 14 مفردة / عبارة.

سابعاً: محور "تقويم الأداء" ويشتمل على 11 مفردة / عبارة.

ثامناً: محور "تخطيط المسار المهني" ويشتمل على 07 مفردات / عبارات.

الجزء الثاني: متعلق بـ "الإدارة بالجودة الشاملة" ويتكون من 05 محاور مرتبة على الشكل الآتي:

(1) محور "مفهوم إدارة الجودة الشاملة" ويشتمل على 5 مفردات / عبارات.

(2) محور "ثقافة المؤسسة" ويشتمل على 9 مفردات / عبارات.

(3) محور "حلقات الجودة" ويشتمل على 8 مفردات / عبارات.

(4) محور "التحسين والتكوين المستمر حول الجودة" ويشتمل على 11 مفردة / عبارة.

(5) محور "فرق العمل" ويشتمل على 9 مفردات / عبارات.

وقد تم تبني الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة عن كل عبارات كل محور، كما تم استخدام مقياس خماسي لإجابات أفراد العينة على مفردات محاور الاستبيان، وإعطاء كل مفردة درجات لتتم معالجتها إحصائياً. وتكون الإجابات وفقاً للسلم التالي:

الجدول رقم (2.6): درجات مقياس الإجابة عن المفردات (الموجبة) في استبانة "تنمية الموارد البشرية"

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

الجدول رقم (3.6): درجات مقياس الإجابة عن المفردات (الموجبة) في استبانة "الإدارة بالجودة الشاملة"

درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
1	2	3	4	5

للتذكير تم صياغة عبارات إيجابية وسلبية في الاستبانة لتجنب الإجابات العشوائية ولدفع أفراد عينة البحث لقراءة الاستبانيتين باهتمام وتركيز أكبر، وبالتالي دقة أكبر في الإجابة.

الجدول رقم (4.6): درجات مقياس الإجابة عن المفردات (السالبة) في شقي الاستبانيتين

إستبانة تنمية الموارد البشرية					
السلم	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجات	1	2	3	4	5
إستبانة الإدارة بالجودة الشاملة					
السلم	بدرجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جداً
الدرجات	1	2	3	4	5

5.6. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.5.6 صدق أداة الدراسة: اعتماداً على معطيات الدراسة الميدانية الاستطلاعية، تم إخضاع الدراسة لشروط القياس النفسي لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة لضمان أعلى

درجة ممكنة من المصدقية في نتائج الدراسة.

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

إعتمد الباحث على صدق المحكمين، وذلك بالنظر إلى مجموع الإستشارات الممكنة حال

التحكيم والمتعلقة بـ:

- الحكم على المتغيرات الأساسية في الدراسة وتعريفها الإجرائية.
- الحكم على أساليب القياس ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- الحكم على بعض الجوانب المنهجية العامة.

ب- إجراءات التحكيم:

تم عرض الإستبانة للتحكيم في صورتها الأولية على 06 أساتذة للتعليم العالي، وقدم الباحث لهم لمحة شاملة عن الموضوع وعن المستوى العلمي لعينة البحث خاصة وأن منهم من ليس لديه مستوى جامعي نتيجة الترقيات التي حصلوا عليها خلال المسار المهني، وطالب الباحث من الأساتذة التركيز على تحديد الأسئلة، العبارات المتشابهة أو الغامضة وإعادة صياغة الأسئلة والعبارات كملاحظات تتوافق وأفراد عينة البحث وطبيعة الموضوع.

بعد الأخذ بملاحظات الأساتذة حول مدى وضوح المفردات / العبارات وسلامتها من ناحية الصياغة اللغوية، ومدى ملاءمة تلك المفردات لتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين على أداة البحث سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض المفردات بعد تحديد مواضع الإلتباس فيها أو إضافة عبارات جديدة، وقد تم تدعيم هذه الإستبانة بمقابلات لرؤساء الأقسام (مصلحة التكوين، إدارة الموارد البشرية)، والتي كان لها طابع إيجابي في إزالة النقائص التي كانت في بعض أسئلة الإستبانة.

وقد تضمنت الإستبانة المقدمة للتحكيم ما يلي:

- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.
- مستويات وأبعاد ومحاور التحليل.

ت- صدق الإتساق الداخلي لمفردات الاستبيان:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لمفردات أداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قدرت بـ 35 فردا من إطارات الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمواد الكيميائية بوهان المتوزعين على مصالح المؤسسة المذكورة سابقا في الهيكل التنظيمي، وذلك بغرض التعرف على مدى الإتساق الداخلي للإستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات كل من الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة كما يوضح ذلك الجداول رقم (5.6)(6.6).

✓ المتغير الأول: تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول (5.6) أن معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات أبعاد: "تحليل وتوصيف الوظائف"، "تخطيط الموارد البشرية"، "التوظيف"، "التكوين"، "العلاقات الإجتماعية"، "الأجر والحوافز والترقيات"، "تقويم الأداء" و "تخطيط المسار المهني" والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة 0.01، فيما يلاحظ أيضا دلالة بعض المفردات عند مستوى دلالة 0.05، مثل المفردات رقم (4، 35، 41، 46، 51، 61، 62، 63، 68)، وبالتالي جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك يعتبر الاستبيان صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (5.6): معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "تنمية الموارد البشرية" لمعطيات الدراسة الاستطلاعية¹

المحاور/الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	المحاور/الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير
1-تحليل وتوصيف الوظائف	1	0,78**	5-العلاقات الاجتماعية	33	0,65**
	2	0,87**		34	0,63**
	3	0,83**		35	0,45*
	4	0,61*		36	0,48**
	5	0,86**		37	0,71**
	6	0,83**		38	0,67**
2-تخطيط الموارد البشرية	7	0,77**	6-الأجر، الحوافز والترقيات	39	0,68**
	8	0,54**		40	0,68**
	9	0,64**		41	0,54*
	10	0,56**		42	0,68**
	11	0,51**		43	0,57**
	12	0,61**		44	0,54**
	13	0,51**		45	0,51**
	14	0,70**		46	0,50*
	15	0,50**		47	0,54**
	16	0,71**		48	0,66**
3-التوظيف	17	0,65**	7-تقويم الأداء	49	0,70**
	18	0,66**		50	0,62**
	19	0,82**		51	0,36*
	20	0,82**		52	0,75**
	21	0,48**		53	0,60**
	22	0,79**		54	0,84**
4-التكوين	23	0,79**		55	0,53**
	24	0,79**		56	0,56**
	25	0,52**		57	0,73**
	26	0,59**		58	0,67**
	27	0,74**		59	0,57**
	28	0,74**		60	0,70**
	29	0,59**		61	0,47*
	30	0,62**			
	31	0,53**			
	32	0,71**			
8-تخطيط المسار المهني	62	0,49*	معامل الارتباط بالمتغير	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير
	63	0,50*	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	رقم المفردة
	64	0,58**			

¹دال عند مستوى 0.05 . ** دال عند مستوى 0.01

المتغير الثاني: الإدارة بالجودة الشاملة

الجدول رقم (6.6): معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "الإدارة الجودة الشاملة" لمعطيات الدراسة الاستطلاعية¹

المحاور	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	المحاور	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير
1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1	0,54*	4- التحسين والتكوين المستمر	17	0,55**
	2	0,56**		18	0,61**
	3	0,65**		19	0,63**
	4	0,60**		20	0,62**
	5	0,83**		21	0,82**
	6	0,77**		22	0,59**
	7	0,51*		23	0,61**
	8	0,49**		24	0,61**
	9	0,51**		25	0,55**
2- ثقافة المؤسسة	10	0,55*	5- فرق العمل	26	0,59*
	11	0,57*		27	0,73**
	12	0,55**		28	0,68**
	13	0,55*		29	0,80**
	14	0,59*		30	0,79**
	15	0,56**		31	0,81**
	16	0,69*		32	0,66**
				33	0,47*
3- حلقات الجودة					

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات أبعاد الإدارة بالجودة الشاملة والدرجة الكلية للبعد أغلبها دال عند مستوى دلالة 0.01 ، كما يلاحظ دلالة بعض المفردات عند مستوى دلالة 0.05، في المفردات رقم (1، 7، 10، 11، 13، 14، 16، 26، 33). وعليه جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

¹دال عند مستوى 0.05 . ** دال عند مستوى 0.01

2.5.6. ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات مفردات أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي للإستبيانين بحساب معامل (كرونباخ- ألفا) Cronbach's Coefficient Alpha. (أنظر النتائج في الجدول (7.6)).

1.5.6. ثبات مفردات استبانة "تنمية الموارد البشرية" و "الإدارة بالجودة الشاملة":

تم حساب ثبات إستبانة البحث بواسطة حساب معامل كرونباخ-ألفا ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم (7.6): معامل ثبات الاستبانتين: تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة لمعطيات الدراسة الاستطلاعية

الإستبانة	الأبعاد / المحاور	معامل كرونباخ-ألفا للأبعاد	معامل كرونباخ-ألفا للإستبانة
تنمية الموارد البشرية	تحليل وتوصيف الوظائف	0.89	0.91
	تخطيط الموارد البشرية	0.87	
	التوظيف	0.90	
	التكوين	0.93	
	العلاقات الاجتماعية	0.87	
	الأجر والحوافز	0.88	
	تقويم الأداء	0.88	
	تخطيط المسار المهني	0.87	
الإدارة بالجودة الشاملة	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	0.86	0.87
	ثقافة المؤسسة	0.79	
	حلقات الجودة	0.85	
	التحسين والتكوين المستمر	0.85	
	فرق العمل	0.88	

يتضح من الجدول رقم (7.6) أن معامل الثبات للإستبانة الأولى "تنمية الموارد البشرية" عال حيث بلغ (0.91) وبالنسبة للإستبانة الثانية "الإدارة بالجودة الشاملة" (0.87)، وهذا يدل على أن الإستبانتين تتمتعان بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليهما بثقة في التطبيق الميداني للدراسة وهو ما يعبر عنه معدل الثبات لكل محور/ بعد من محاور/أبعاد الإستبانيتين، وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً.

6.6. أساليب المعالجة الإحصائية في الدراسة الاستطلاعية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- تم ترميز وإدخال البيانات في الحاسب الآلي.
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص المميزة لمفردات الدراسة وفق سلم الإجابات المعتمد، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه مفردات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة المقدار الممثل لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مفردة من مفردات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الدراسة عن المتوسط الحسابي، وبالتالي انحراف لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون "r" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).
- معامل كرونباخ ألفا "Cronbach Coefficient Alpha" لقياس ثبات أداة الدراسة.

بعد انجاز الباحث للدراسة الاستطلاعية والتأكد من اجراء التعديلات الممكنة على مفردات الإستبيان (التي قد تدعو بعض أفراد العينة لاستفسارات عديدة) والتأكد من ثبات وصدق استبانة البحث، لم يبق أمام الباحث إلا أن يشرع في الدراسة الأساسية.

ثانياً: منهج البحث في الدراسة الأساسية

واشتمل على العينة النهائية وأدوات البحث (الإستبانتين)، واختبار خصائصها السيكمترية (من جديد) وأساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي المعتمدة من أجل اختبار فرضيات البحث.

7.6. عينة الدراسة الأساسية:

نظرا لاستحالة إخضاع كل فروع المؤسسة (ميدان الأرض والبحر معا) للدراسة لتطلبها لوقت كبير وإمكانيات أكبر للبحث، وتعدد وتشعب وحدات المؤسسة من جهة، وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمواد الكيميائية (ميدان الأرض/Sédentaire)، والتي تقع بالمنطقة الصناعية "ايسطو" بولاية وهران، نظرا لما تتوفر عليه الوحدة من صفات تجعلها متميزة عن كثير من الوحدات والفروع الأخرى وفي نفس الوقت ممثلة للموارد البشرية للمؤسسة.

وعليه فإن عينة البحث في هذه الدراسة إشملت على الاطارات العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف إدارات ومراكز المؤسسة والذين بلغ عددهم 200 فردا (من 615 فردا-حجم مجتمع المؤسسة، حسب إحصائيات 2012- أنظر الجدول رقم (8.6))، موزعين على أقسام الشركة المستقرين باستثناء الاطارات المتنقلين (البحارين Naviguant).

وقد أختيرت العينة الأساسية للبحث بطريقة عشوائية، وقد تم توزيع 276 استبانة على مختلف الأفراد العاملين بالمديريات المتواجدة بالشركة، ألغي منها 40 استبانة لأسباب عدة

من بينها: الإجابات الواحدة عن مفردات الاستبانة بسلم قياس واحد، أو الإجابة فقط عن بعد أو محور واحد، كما لم يتم استرجاع 36 استبانة بداعي اهمالها، احضارها في وقت لاحق واعذار عديدة.

الجدول رقم (8.6): تطور تعداد الأفراد في "هيبروك" من 2010 إلى غاية 2012¹

تعداد 2012		تعداد 2011		تعداد 2010		الموارد البشرية (المستقرة)
CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	
4		1				إطارات مسيرة
104	1	103	3	98	3	إطارات عليا
144	56	159	53	165	48	إطارات
130	15	121	15	124	14	متحكمين
124	37	117	59	123	58	منفذين
506	109	501	130	510	123	مجموع الموارد البشرية المستقرة
615		631		633		المجموع العام

يتضح لنا من خلال الجدول (8.6) أن حجم الموارد البشرية في تراجع طفيف جدا إذا ما قارنا التعداد الكلي للموارد البشرية في سنة 2010 الذي كان 633 فردا ليصل إلى 615 فردا في سنة 2012. وهذا قد يعود لأسباب من بينها انتهاء العقود الوظيفية المبرمة مع مختلف الأصناف العاملة من إطارات مسيرة، إطارات عليا، إطارات، متحكمين ومنفذين. وبخصوص الإطارات عينة موضوع البحث فإن هنالك تراجع بسيط في تعدادهم، حيث سجل في سنة 2010: 213 إطارا، وفي سنة 2011: 212 إطارا، ليتراجع في سنة 2012 إلى عدد قدره 200 إطارا.

¹ Rapport annuel 2012, ressources humaines, HYPROC ORAN, Direction coordination groupe ressources, P16

8.6. أدوات الدراسة الأساسية:

أدوات الدراسة الأساسية هي نفسها التي استخدمها الباحث في الدراسة الاستطلاعية، وهي استبانتان واحدة خاصة بمتغير "تنمية الموارد البشرية" و الثانية خاصة بمتغير "الإدارة بالجودة الشاملة".

وبعد اجراءات التحكيم والتعديلات التي أجراها الباحث صارت الاستبانتان في صورتها النهائية على النحو الآتي:

الجزء الأول: المتعلق بـ "تنمية الموارد البشرية" ، والذي يتكون من 68 مفردة موزعة على ثمانية 08 محاور / أبعاد مرتبة على النحو الآتي: (أنظر الملحق رقم 1)

- (1) محور "تحليل وتوصيف الوظائف" ويشتمل على 05 مفردات.
- (2) محور "تخطيط الموارد البشرية" ويشتمل على 08 مفردات.
- (3) محور "التوظيف" ويشتمل على 09 مفردات.
- (4) محور "التكوين" ويشتمل على 10 مفردات.
- (5) محور "العلاقات الإجتماعية" ويشتمل على 06 مفردات.
- (6) محور "الأجر والحوافز والترقيات" ويشتمل على 13 مفردة.
- (7) محور "تقويم الأداء" ويشتمل على 10 مفردات.
- (8) محور "تخطيط المسار المهني" ويشتمل على 07 مفردات.

الجزء الثاني: المتعلق بـ "الإدارة بالجودة الشاملة" والمتكون من 33 مفردة، موزعة على 05 محاور / أبعاد مرتبة على الشكل الآتي: (أنظر الملحق رقم 1)

- (1) محور "مفهوم إدارة الجودة الشاملة" ويشتمل على 05 مفردات.
- (2) محور "ثقافة المؤسسة" ويشتمل على 06 مفردات.
- (3) محور "حلقات الجودة" ويشتمل على 05 مفردات.

- (4) محور "التحسين والتكوين المستمر حول الجودة" ويشتمل على 09 مفردات.
 (5) محور "فرق العمل" ويشتمل على 08 مفردات.

9.6. أساليب التحاليل الإحصائية:

استخدم الباحث لتفريغ معطيات البحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 20)، لحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية "Mean" والانحرافات المعيارية "Standard Deviation"، معامل ارتباط بيرسون "r" (Pearson Correlation Coefficient)، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

10.6. صدق وثبات أداة البحث:

فيما يأتي عرض لصدق وثبات أداة البحث في الدراسة الأساسية، بعد تأكيد ذلك في الدراسة الإستطلاعية من خلال الصدق الظاهري، إجراءات التحكيم وصدق الاتساق الداخلي لمفردات الإستبانة ككل، ومعامل ثبات للإستبانة الأولى "تنمية الموارد البشرية" (0.91) و"الإدارة بالجودة الشاملة" (0.87).

أ- صدق الإتساق الداخلي لمفردات الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة البحث (200 فردا) من إطارات شركة "هيبروك" على مختلف مصالح المؤسسة، وذلك بهدف التعرف على مدى الإتساق الداخلي للإستبانة في الدراسة الأساسية ومقارنة نتائجها بالدراسة الإستطلاعية، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات كل من الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة كما يوضح ذلك الجداول (9.6) (10.6):

الجدول رقم (9.6): معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "تنمية الموارد البشرية" لمعطيات الدراسة الأساسية

المحاور	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	المحاور	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	
1-تحليل وتوصيف الوظائف	1	0.59*	5-العلاقات الإجتماعية	33	0.63*	
	2	0.57*		34	0.56*	
	3	0.60*		35	0.59*	
	4	0.61*		36	0.61*	
	5	0.63*		37	0.62*	
	6	0.55*		38	0.62*	
2-تخطيط الموارد البشرية	7	0.54*	6-الأجر، الحوافز والترقيات	39	0.55*	
	8	0.58*		40	0.57*	
	9	0.68*		41	0.69*	
	10	0.63*		42	0.66*	
	11	0.57*		43	0.65*	
	12	0.60*		44	0.65**	
3-التوظيف	13	0.59*		45	0.60**	
	14	0.60*		46	0.59**	
	15	0.60*		47	0.61*	
	16	0.55*		48	0.64*	
	17	0.50*		49	0.57*	
	18	0.59**		50	0.55*	
4-التكوين	19	0.60**		7-تقويم الأداء	51	0.58*
	20	0.54*			52	0.66*
	21	0.63*	53		0.57*	
	22	0.61*	54		0.61*	
	23	0.61*	55		0.49*	
	24	0.57**	56		0.60*	
	25	0.52*	57		0.51*	
	26	0.66*	58		0.57*	
	27	0.64*	59		0.57*	
	28	0.65*	60		0.61*	
29	0.61*	61	0.54*			
30	0.57*					
31	0.61*					
32	0.60*					
8-تخطيط المسار المهني	62	0.61*	معامل الارتباط بالمتغير	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	
	63	0.62*	رقم المفردة	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	
	64	0.61*	67	65	0.58*	
			68	66	0.55*	

يوضح الجدول (9.6) أن معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات أبعاد: "تنمية الموارد البشرية" والدرجة الكلية لكل بعد أغلبها دال عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء بعض المفردات عند مستوى دلالة 0.01، كما أن جميع المعاملات موجبة ودالة إحصائياً، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (10.6): معاملات ارتباط بيرسون لمفردات ومحاور/أبعاد "الإدارة الجودة الشاملة" لمعطيات الدراسة الأساسية

المحاور	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير	المحاور	رقم المفردة	معامل الارتباط بالمتغير
1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1	0.56*	4- التحسين والتكوين المستمر	17	0.62*
	2	0.54*		18	0.59*
	3	0.52**		19	0.65*
	4	0.57*		20	0.67*
	5	0.64*		21	0.54**
	6	0.65*		22	0.57**
	7	0.57*		23	0.61*
	8	0.49*		24	0.64*
	9	0.51*		25	0.58*
2- ثقافة المؤسسة	10	0.57*	5- فرق العمل	26	0.67*
	11	0.61*		27	0.63*
	12	0.62*		28	0.63*
	13	0.60*		29	0.64*
3- حلقات الجودة	14	0.59*		30	0.65*
	15	0.57*		31	0.65*
	16	0.55*		32	0.64*
				33	0.59*

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات أبعاد: "الإدارة بالجودة الشاملة" والدرجة الكلية لكل بعد أغلبها دال عند مستوى دلالة 0.05،

باستثناء بعض المفردات عند مستوى دلالة 0.01، وجميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، ومنه يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

ب- ثبات أداة البحث:

الجدول رقم (11.6): معامل ثبات الإستبانيتين: تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة

معامل الثبات	معامل	معامل	الأبعاد / المحاور	الإستبانة	
معامل الثبات بالتجزئة النصفية "سبيرمان براون"	كرونباخ-ألفا للإستبانة	كرونباخ-ألفا للأبعاد	0.80	تحليل وتوصيف الوظائف	تنمية الموارد البشرية
			0.81	تخطيط الموارد البشرية	
			0.82	التوظيف	
			0.81	التكوين	
			0.84	العلاقات الاجتماعية	
			0.81	الأجر والحوافز	
			0.79	تقويم الأداء	
			0.84	تخطيط المسار المهني	
0.61	0.64	0.66	0.66	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	الإدارة بالجودة الشاملة
			0.61	ثقافة المؤسسة	
			0.64	حلقات الجودة	
			0.70	التحسين والتكوين المستمر	
			0.66	فرق العمل	

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات (كرونباخ-ألفا) للإستبانة الأولى "تنمية الموارد البشرية" بلغ (0.82) وبالنسبة للإستبانة الثانية "الإدارة بالجودة الشاملة" (0.64)، وهذا يدل على أن الإستبانيتين تتمتعان بدرجة مقبولة من الثبات، وتؤكد ذلك نتائج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للإستبانيتين: "تنمية الموارد البشرية" (0.78) و"الإدارة بالجودة الشاملة" (0.61) أنها مقبولة إحصائياً.

ج- مقارنة الصدق والثبات في الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية:

ج.1 الصدق:

لقد بينت نتائج صدق الإتساق الداخلي لأغلب مفردات الإستبانة أنها موجبة ودالة في كلا الدراستين (الإستطلاعية والأساسية)، ففي الدراسة الإستطلاعية كانت دلالة مفردات الإستبانة عند مستوى 0.05، بينما في الدراسة الأساسية كانت كذلك دالة عند مستوى 0.05.

ج.2 الثبات:

من خلال مقارنة بسيطة بين الجدولين (7.6) و (11.6) واللذان يمثلان معاملات الثبات للإستبانة في الدراسة الإستطلاعية والأساسية، يمكن القول بأن معامل الثبات العام للإستبانة كان مقبولاً جداً في الدراسة الأساسية (0.73) والإستطلاعية (0.89)، وهذا يعني أن معامل الثبات ذو دلالة إحصائية ومنه فإن المقياس ثابت ونستطيع إعادة تطبيقه والاعتماد عليه في دراستنا الحالية.

خلاصة:

تمكن الباحث من خلال الدراسة الإستطلاعية من جمع المعطيات والمعلومات حول موضوع البحث ومنهج البحث وخاصة العينة والأداة (الاستبيان) وكل ما يساعده (بواسطة مقابلات وملاحظات ميدانية وتحليل الوثائق) في بناء أداة البحث للدراسة الأساسية. وقد اعتمد في ذلك على تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية، بعد التأكد من صدق وثبات الأداة خلال مرحلتين: الاستطلاعية والأساسية، والتي بينت جاهزية المقياس للتطبيق لاختبار فرضيات البحث.

تمهيد:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"، بعد الوقوف على نوعية المؤثرات في المتغيرين، أولاً، التعرف على مدى إسهام "مهام" إدارة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ثانياً مدى إسهام "عوامل/عناصر" المنظمة المتبعة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وثالثاً، مدى ارتباط "تنمية الموارد البشرية" بـ "إدارة الجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

إضافة إلى ذلك سنحاول في البداية التعرف على مدى تمثيل خصائص العينة لخصائص مجتمع المؤسسة، ثم التعليق على مدى تأثير الخصائص الشخصية والمهنية للعينة على تنمية الموارد البشرية، وكذلك على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

1. عرض وتحليل نتائج البحث الميداني:

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج البحث التي تم التوصل إليها في ضوء تساؤلات البحث وفرضياته وأهدافه مع تفسير النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث:

تمثل البيانات الشخصية الإطار المرجعي الذي سننطلق منه في هذا العمل لمعالجة المعطيات الميدانية، وذلك بالنظر إلى أن هذه البيانات تقدم صورة واقعية عن خصائص وسمات المجتمع المدروس، ومدى ارتباطها بالخصائص الأخرى التي تشكل متغيري البحث وهما "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة"، كما أن الإشارة إلى خصائص العينة من حيث أبعادها الشخصية والمهنية يمكن من معالجة التساؤلات بشكل واضح ودقيق، ويلقي الضوء على نتائج البحث العملية.

ومنه فقد تضمن جزء البيانات الشخصية والمهنية للعينة ما يلي من الخصائص: الجنس، السن، التكوين القاعدي، مصلحة العمل والأقدمية في الوظيفة، والتي ستقدم إحصائياً فيما يأتي في جدول مركب مع التعليق عليه.

الجدول رقم (1.7): توزيع عينة الدراسة الأساسية (مقارنة بمجتمع الدراسة) حسب خصائص الجنس، الفئات العمرية، التكوين القاعدي، مصلحة العمل والأقدمية في الوظيفة.¹

المجتمع		العينة		المتغيرات
النسبة	العدد	النسبة المئوية	العدد	
الجنس				
%69.91	430	%65.5	131	ذكر
%30.09	185	%34.5	69	أنثى
%100	615	%100	200	المجموع
الفئات العمرية				
%27.47	169	%15.5	31	30-20
%32.68	201	%26	52	45-31
%39.83	245	%58.5	117	46 فما فوق
%100	615	%100	200	المجموع
التكوين القاعدي				
%5.36	33	%7.5	15	ماجستير/دكتوراه
%38.21	235	%55	110	مهندس
%28.45	175	%21	42	ليسانس/ ماستر
%27.96	172	%16.5	33	تقني سامي/دراسات تطبيقية
%100	615	%100	200	المجموع
مصلحة العمل				
%0.32	2	%1	2	المديرية العامة
%6.82	42	%14.5	29	مديرية الموارد البشرية
%4.71	29	%7	14	المديرية التجارية
%5.20	32	%13.5	27	المالية والمحاسبة
%4.87	30	%9	18	الشؤون القانونية
%6.34	39	%8.5	17	الإعلام الآلي
%4.39	27	%5.5	11	الدراسات التقنية
%4.39	27	%9.5	19	المراقبة
%3.41	21	%9	18	التدقيق
%4.71	29	%10	20	الجودة
%22.92	141	%6.5	13	الأسطول
%31.86	196	%6	12	الصيانة والميكانيك
%100	615	%100	200	المجموع
الأقدمية في الوظيفة				
%21.46	132	%20	40	أقل من 06 سنوات
%8.29	51	%16	32	6-10 سنوات
%27.31	168	%22.5	45	10-20 سنة
%42.92	264	%41.5	83	أكثر من 20 سنة
%100	615	%100	200	المجموع

¹ Rapport annuel 2012, ressources humaines, HYPROC ORAN, Direction coordination groupe ressources,P17

يلاحظ من خلال الجدول رقم (1.7) في خاصية الجنس أن نسبة الإناث تمثل تقريبا نصف نسبة الذكور في العينة والمجتمع في هيبروك، ويرجع الباحث النسبة المئوية للتعداد الخاص بفئة الإناث (34.5%، 30.09%) إلى ثراء وتوفر حاجيات المؤسسة من اليد العاملة مؤخرا لدى هذه الفئة من دبلوم وشهادات، أما عن فئة الذكور فيعوز الباحث هذه النسبة العالية نوعا م إلى أن الوظائف في مؤسسة "هيبروك" يغلب عليها الطابع التسييري التقني وهو ما تتفوق فيه فئة الذكور، أي أن العينة تمثل إلى حد كبير مجتمع المؤسسة فيما يخص متغير الجنس.

أما فيما يتعلق بخاصية الفئة العمرية، فيلاحظ أن الفئة التي تتواجد ما بين 46 سنة فما فوق هي التي تشكل النسبة الأكبر للإطارات في الشركة (عينة الدراسة والمجتمع)، بخلاف الفئة الفتية (من 20 إلى 30 سنة) والتي تمثل نسبة أقل من مجموع إطارات الشركة في العينة والمجتمع، وهذا يفسر محدودية التوظيف خصوصا في سنة 2012، بالإضافة فهو يقدم لنا دلالة على أن شروط التوظيف في المؤسسة يتطلب خبرة سابقة وهذا ما ينطبق على الفئة العمرية (31-45 سنة). أي أن العينة تمثل إلى حد كبير مجتمع المؤسسة فيما يخص توزيع الفئات العمرية.

كما يتضح من الجدول أعلاه في خاصية التكوين القاعدي أن النسبة الأكبر من الإطارات في العينة والمجتمع هي من فئة المهندسين (55%، 38.21%) وهو ما تتطلبه طبيعة وحاجة العمل في الشركة من تخصصات تقنية، يليها ذوي شهادات الليسانس والماستر بنسبة (21%، 28.45%) وهذا الصنف من الإطارات يتخصص في التسيير الإداري ومتابعة سيرورة واجراءات العمل عادة، ثم يلي ذلك التقنيون السامون وذوي الدراسات التطبيقية (16.5%، 27.96%)، الذين تلقوا تكوينات متخصصة وإضافية في مجالات العمل واستفاد معظمهم من ترقيات بفضل الخبرة الطويلة في العمل، بعدها أصحاب الماجستير والدكتوراه (7.5%، 5.36%) وهو الصنف الأقل والذي يمثل الاحتياجات القليلة في الهيكل التنظيمي لـ "هيبروك" نظرا لقلتهم مقارنة بالمستويات الأخرى. أي أن العينة تمثل إلى حد كبير مجتمع المؤسسة فيما يخص توزيع مستوى التكوين القاعدي لأفرادها.

ومن خلال معطيات خاصة مصلحة العمل يلاحظ تقارب في توزيع الموارد البشرية في مختلف مصالح المؤسسة، باستثناء مديرية الموارد البشرية والمديرية العامة والمالية والمحاسبة، فيما يتعلق بعينة البحث.

ويرجع الباحث هذه الفوارق إلى أن مديرية الموارد البشرية تحوي في داخلها مصالح عدة: مصلحة التوظيف، مصلحة التسيير الإداري، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة التكوين، وبالتالي يتطلب تسييرها موارد بشرية عدة.

أما المديرية العامة فطبيعة العمل فيها (اتخاذ القرار) لا يتطلب أخذ القرار أن يكون جماعيا وإلا تدخلت عوائق الرفض والصراع، أما مصلحة المالية والمحاسبة التسيير فيها يتطلب الدقة في الإحصائيات والمراقبة المستمرة والتأكد من البيانات وهو ما يفسر نسبة 13,5%. فيما يلاحظ التعداد الأكبر في المجتمع لصالح مصلحتي الأسطول (22.92%) والصيانة والميكانيك (31.96%) والتي تتطلب تعدادا أكبر من أجل أمن الموانئ، مراقبة البضائع الخطرة، السلامة، متابعة وصيانة العتاد وغيرها. وعلى العموم تمثل العينة مجتمع المؤسسة فيما يخص توزيع أفرادها على مختلف مصالح المؤسسة.

كما يتبين من الجدول أعلاه في خاصية الأقدمية في الوظيفة أن نسبة الإطارات ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة يشكلون النسبة الأكبر عن باقي الفئات (في عينة البحث والمجتمع)، وهذا مرده إلى محدودية التوظيف واعتماد الشركة على الموارد البشرية ذوي الأقدمية للاستفادة من خبراتها سواء في العمل أو توظيفها في تكوين الموارد البشرية الحديثة، ثم تأتي فئة (10-20 سنة) والتي تمثل (22.5%، 27.31%) من إطارات الشركة التي تعبر عن وجود استقرار في العمل، بعدها تأتي فئة (أقل من 06 سنوات) و (6-10 سنوات) على التوالي بنسب متقاربة بـ (20%، 21.46) (16%، 8.29%) وهي الفئة الموظفة حديثا و الفئة التي اجتازت أقل من 10 سنوات خدمة فعلية. أي أن العينة تمثل إلى حد كبير مجتمع المؤسسة فيما يخص توزيع أفرادها حسب متغير الأقدمية في الوظيفة.

مما سبق يتجلى أن عينة الدراسة تمثل إلى حد كبير مجتمع المؤسسة "هيبروك" فيما يتعلق توزيع مختلف الخصائص، وبالتالي هي صالحة لتكون مصدرا للمعطيات عن مجتمع المؤسسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها:

أ. استبانة تنمية الموارد البشرية: شملت المهام الآتية: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والانتقاء، التكوين/التدريب، العلاقات الاجتماعية، الأجر والحوافز والترقيات، تقويم/تقييم الأداء وتخطيط المسار المهني، وفيما يأتي عرض يصف معطياتها والتعقيب عليها.

(1) تحليل وتوصيف الوظائف:

للتعرف على مدى تطبيق سياسات تحليل وتوصيف الوظائف في الشركة الوطنية للنقل البحري للمواد الهيدروكربونية والمواد الكيميائية (HYPROC)، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على مفردات عبارات محور/ بعد "تحليل وتوصيف الوظائف"، والنتائج يوضحها الجدول رقم (2.7):

من خلال نتائج الجدول رقم (2.7) يتضح إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن سياسة تحليل وتوصيف الوظائف تستخدم غالباً بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4,09 من 5) وانحراف معياري (0.72)، وهو درجة تقع ضمن الفئة الرابعة العليا من مقياس ليكرت الخماسي، زد على ذلك كل درجات المفردات تقع فوق المتوسط (3)، مما يوضح بأن أفراد البحث يرون بأن سياسة وإجراءات تحليل وتوصيف الوظائف تطبق بنسبة كبيرة في المؤسسة.

كما يتضح من النتائج الإجمالية أن استجابات الأفراد على مفردات المحور جُلها تقع في مجال "غالبا" (4) بنسبة 54.3%، يليه مجال "دائماً" (5) بنسبة 29.4% ما يشير إلى موافقة كبيرة من أفراد البحث حول استخدام الشركة لسياسة تحليل وتوصيف الوظائف.

الجدول رقم (2.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور تحليل وتوصيف الوظائف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار النسبة %	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		1	2	3	4	5			
0,65	4,21	01	03	11	123	62	ك	يوجد وصف وظيفي واضح لمهامك ومسؤولياتك في الوظيفة.	1
		0,5	01,5	05,5	61,5	31	%		
0,87	3,66	06	14	45	113	22	ك	المهام موزعة وفقا للقدرات التي يملكها الموظف.	2
		03	07	22,5	56,5	11	%		
0,70	4,15	00	03	28	105	64	ك	المهام موزعة وفقا للقدرات التي تتطلبها الوظيفة.	3
		00	01,5	14	52,5	32	%		
0,61	4,28	00	00	18	109	73	ك	تقوم المؤسسة بتصميم استمارة وتقديمها للمتقدمين للوظيفة.	4
		00	00	09	54,5	36,5	%		
0,77	4,17	01	03	31	92	73	ك	تحدد السمات والخصائص الفردية للأفراد الذين سيتم استقطابهم بناء على توصيف الوظائف.	5
		0,5	01,5	15,5	46,5	36,5	%		
0.72	4.09	08	23	26.6	108.4	58.8	ك	المتوسطات الكلية	
		0.8	4.3	13.3	54.3	29.4	%		

ويعزو الباحث هذه النتيجة العامة الإيجابية إلى أن وجود الوصف الوظيفي المتضمن لمسؤوليات ومهام وواجبات الموظف والوظيفة، والخصائص الفردية المتعلقة بشاغل الوظيفة والأطراف التي يتعامل معها الموظف يجعله ملما بالوظيفة وما يتعلق بها، ويجعل إدارته قادرة على انجاز العمليات الإدارية من اختيار وتعيين وترقية وتخطيط وغيرها مما قد يسهم في تنمية الموارد البشرية والإدارة بالجودة الشاملة للمؤسسة.

وتتجلى تلك النتيجة أيضا في أن أغلب المتقدمين للوظيفة تقدم لهم بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة التي سيشغلونها وأن نوع المهام التي توكل إلى الموظفين في "هيبروك" وأغلبها تقنية تحتاج إلى التحكم والتكوين في تخصصات دقيقة (حسب المفردة الأولى)، كما أن المهام موزعة وفقا للقدرات التي يملكها الموظف والذي يبين احتواء استمارة وصف الوظيفة للقدرات المطلوبة لشغلها وهذا ما ورد في الملحق رقم (04).

كما يجب على الموظف أن يكون على دراية بالحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في شغل الوظيفة من مستوى وتأهيل علمي، الخبرة اللازمة، نوع التكوين الخاص بالوظيفة وغيرها من الشروط يجعله متمكنا إلى حد كبير في وظيفته ويتجنب العوائق العارضة من صراعات في العلاقات مع الموظفين والضغوطات النفسية والجسمية.

كما يرى الباحث بأن الاستمارة المتعلقة بوصف منصب العمل تساعد مصلحة الموارد البشرية في تقدير قدرات الأفراد في انجازهم لمهامهم (أنظر الملحق رقم (04)) حيث يُطلب من شاغل الوظيفة سرد مهامها وترتيبها من حيث الأهمية والوقت الذي تستغرقه. أضف إلى ذلك المشاكل والحلول التي ستواجه شاغل الوظيفة، التكوينات والمؤهلات التي يتطلبها المنصب، أدوات ووسائل العمل، اللغات المستعملة.

2) التخطيط للموارد البشرية:

من خلال نتائج الجدول رقم (3.7) يتبين لنا أن أفراد البحث منقسمون أو مترددون في إجاباتهم عن مدى تطبيق نظام تخطيط الموارد البشرية في "هيبروك"، ويتضح ذلك مبدئياً من المتوسط الحسابي الكلي (3.12 من 5) والذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري (0.70)، والذي يؤكد تجانس استجابات أفراد عينة البحث، وتتجلى إجابات أفراد عينة البحث المترددة في المفردات (9، 11، 12).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى توفر بعض وظائف تخطيط الموارد البشرية دون أخرى، هذا ما يدفع أفراد البحث إلى التردد في إجاباتهم، وهذا ما التمسه الباحث بعد مقابلته لرئيس مصلحة الموارد البشرية بأنه لا يوجد مخطط سنوي أو خماسي لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وإنما هناك تحديد مباشر لتلك الاحتياجات عند بروزها ويتم على أساسها تحديد الوظائف، وأن المؤسسة بصدد تحضير نظام تسييري حديث خلال الثلاث سنوات المقبلة، وهذا يفسر اعتماد المؤسسة مؤقتاً على العقود التوظيفية المحددة وإكساب الموظفين تخصصات عديدة عن طريق التكوين لشغل مناصب متنوعة خاصة رؤساء المصالح.

الجدول رقم (3.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التخطيط للموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		1	2	3	4	5	النسبة %		
0,90	2,45	23	94	57	22	04	ك	يوجد نظام تنبؤي لتقدير الاحتياجات للموارد البشرية.	6
		11,5	47	28,5	11	02	%		
0,91	3,68	00	28	43	95	34	ك	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية.	7
		00	14	21,5	47,5	17	%		
0,77	3,94	2	9	28	122	39	ك	تحدد المؤسسة نسب الفائض والعجز من الموارد البشرية.	8
		01	4,5	14	61	19,5	%		
0,62	2,99	00	40	122	38	00	ك	تتبع المؤسسة عملية البحث عن الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة والكفاءة لملء الوظائف الشاغرة.	9
		00	20	61	19	00	%		
0,56	4,24	00	01	11	127	61	ك	تعتمد المؤسسة على العقود المؤقتة في سد احتياجاتها من الموارد البشرية.	10
		00	00,5	05,5	63,5	30,5	%		
0,66	3,11	03	23	127	44	03	ك	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (الترقية) في عملية الاستقطاب.	11
		01,5	11,5	63,5	22,5	01,5	%		
0,70	3,04	05	31	116	48	00	ك	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية للحصول على مهارات تتماشى مع التنمية في الأداء.	12
		02,5	15,5	58	24	00	%		
0,55	1,58	90	104	06	00	00	ك	تشجع المؤسسة على التقاعد المسبق.	13
		45	52	03	00	00	%		
0.70	3.12	15.37	41.25	63.75	62	17.62	ك	المتوسطات الكلية	
		7.68	20.62	31.87	31.06	8.81	%		

بالرغم مما سبق تقوم "هيبروك" بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد نسب الفائض والعجز فيها (حسب مقابلة الباحث مع رئيس مصلحة الموارد البشرية) وذلك بتغطية المناصب الشاغرة بالتوظيف في إطار العقود المحددة وغير المحددة، حيث يتوجب على رئيس كل مصلحة

الإبلاغ عن شغور أي منصب ورفع تقرير لمديرية الموارد البشرية قصد شغل المنصب عن طريق التوظيف أو الترقية وحسب ما يتطلبه المنصب وهو ما تؤكدته نتائج المفردة 7 بنسبة 47% من الإجابات في مجال "غالبا"، كما أن تحليل الفارق بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وإمكاناتها ووضعها سوق العمل في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية (أي العرض الداخلي) يجنب المؤسسة العجز الوظيفي.

وتواجه مؤسسة "هيبروك" صعوبات وعوائق أحيانا على مستوى تحديد نسب الفائض والعجز لعدم توفر نظام تنبؤي واضح للاحتياجات من الموارد البشرية وعدم توفر المدى الزمني الذي يجري على أساسه التقدير سواء على المدى المتوسط أو الطويل.

ويعزو الباحث اعتماد المؤسسة بشكل كبير في توظيفها على العقود المؤقتة المحددة وغير المحددة وتوظيفها عن طريق وكالات التشغيل يجعل إمكانية تكوينها بشكل مستمر غير وارد، وأن الكفاءة في نظر الموظفين ذوي العقود يتوجب على المؤسسة الاحتفاظ بها أو تعيينهم بصفة دائمة، وهذا ما أكدته إجابات عينة أفراد البحث عن المفردة بنسبة 63.5% في مجال "غالبا".

كما أن مسار الترقية (مصدر داخلي) في "هيبروك" محدود جدا بسبب اعتماد المؤسسة على التوظيف بالتعاقد بشكل كبير، أضف إلى ذلك اعتماد المؤسسة على الموظفين السابقين (المتقاعدین) حسب مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية خاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل باعتبارهم موظفون في الداخل بهدف تخفيض تكلفة البحث والتعيين، وهو ما يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه في تردد استجابات أفراد عينة البحث بإجاباتهم بـ "أحيانا" بنسبة 63.5% عن المفردة 11.

(3) التوظيف:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (4.7) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها التوظيف قدر بـ (4,01) والذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "غالبا" والذي يعكس تطبيق سياسة التوظيف غالبا حسب المفردات الخاضعة للقياس، وجاءت المتوسطات الحسابية لمفردات المحور متقاربة مع المتوسط الكلي للمحور ما عدا المفردة 14.

الجدول رقم (4.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التوظيف (الانتقاء)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		١	٢	٣	٤	٥	النسبة %		
0,81	3,34	4	25	76	89	6	ك	سياسة المؤسسة تراعي طموحاتك المستقبلية.	14
		02	12,5	38	44,5	03	%		
0,51	4,48	00	00	01	102	97	ك	تقوم المؤسسة بالتوظيف على أساس إعلان منشور.	15
		00	00	00,5	51	48,5	%		
0,76	3,90	02	14	15	140	29	ك	شروط وإجراءات التوظيف كافية لتقييم المترشح.	16
		01	07	07,5	70	14,5	%		
0,68	4,08	00	04	28	117	51	ك	العوامل التي يتم على أساسها التوظيف موضوعية.	17
		00	02	14	58,5	25,5	%		
0,76	4,02	01	07	29	114	49	ك	تتم عملية انتقاء المترشحين وفقا لمبدأ الجدارة والاستحقاق.	18
		00,5	03,5	14,5	57,5	24,5	%		
0,68	4,04	01	02	31	121	45	ك	القائمون على عملية الانتقاء ذووا مؤهلات وخبرة كافية.	19
		00,5	01	15,5	60,5	22,5	%		
0,67	4,35	01	03	08	102	86	ك	تتم المقابلة خلال عملية التوظيف في جو يتيح للمرشح إبراز معارفه وقدراته ومهاراته واتجاهاته.	20
		00,5	01,5	04	51	43	%		
0,57	3,96	00	00	37	134	29	ك	الاختبارات تقيس المهارات الخاصة بالمنصب شاغر.	21
		00	00	18,5	67	14,5	%		
0,70	3,97	00	07	32	121	40	ك	تتم عملية انتقاء المترشحين بصفة موضوعية.	22
		00	03,5	16	60,5	20	%		
0.68	4.01	1	6.88	28.55	115.57	48	ك	المتوسطات الكلية	
		0.5	3.44	14.27	57.83	24	%		

كما يلاحظ بأن استجابات أفراد البحث حول المحور تتميز بالتركز وعدم التشتت لاقترب قيم الانحراف المعياري لمفردات المحور من قيمة الصفر، وهذا ما سجله الباحث في الانحراف المعياري الكلي لمفردات البحث (0.68).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تجانس استجابات أفراد البحث حول مفردات المحور، وأن عمليات التوظيف في المؤسسة تشمل تقريبا كل الجوانب والإجراءات الخاصة بالتوظيف كما تبينه عبارات مقياس التوظيف المجدولة.

ويفسر الباحث ما ورد في المفردة 14 أن أغلبية الاستجابات "غالبا" كانت من فئة الموارد البشرية العاملة بصفة دائمة (44.5%)، أما فئات "أحيانا-نادرا-أبدا" فكانت من فئة المتعاقدين بصفة مؤقتة وأن أغلبهم لا يستفيدون من الترقية كون تواجدهم في المؤسسة مرتبط بمدة زمنية محددة، ومسار الترقية المحدود كما ذكر الباحث سابقا.

وتقوم مصلحة الموارد البشرية بتحديد الوظائف الشاغرة في كل سنة، فيقوم مكتب التوظيف والتكوين بدراسة طلبات التشغيل بعد عملية الفرز.

وتعتمد مؤسسة "هيبروك" في سياستها للتوظيف على مصدرين: الأول خارجي والثاني داخلي. **أ/ التوظيف الخارجي:** في هذا النوع من التوظيف تجرى عملية الاختيار بدءا بدراسة ملف كل مرشح، المتضمن كافة الوثائق والمعلومات الخاصة به، حيث يتم إيداعها من طرف المعني نفسه، ثم تصنف إلى مجموعات حتى تسهل عملية الاختيار للمرشح أو المرشحين الذين سيستدعون للحضور إلى المؤسسة قصد التعرف عليهم.

بعد أن يحضر المرشحون لشغل الوظيفة يقوم هؤلاء بإجراء اختبارات شفوية وملء استمارات معينة، والتي من خلالها تستخلص المؤسسة بعض المؤشرات المساعدة على معرفة مدى تطابق مواصفات المرشح المقبول مع متطلبات الوظيفة، ويتم التأكد من ذلك بطلب من المرشح المقبول ملء استمارة تعرف باستمارة الالتحاق.

للإشارة عقود العمل غير محددة المدة يتضمن من بين بنوده الفترة التجريبية التي سيخضع لها المرشح، وتقدر هذه الفترة بـ: 9 أشهر بالنسبة للإطارات، حيث بعد اجتياز المرشح للفترة التجريبية بنجاح يأتي قرار التثبيت النهائي للمرشح في منصبه.

ب/ التوظيف الداخلي: تتبع "هيبروك" سياسة توظيفية ثانية وهي التوظيف الداخلي بواسطة النقل بالنسبة للمستخدمين الذين لهم نفس المستوى الوظيفي، بحيث ينقلون من وظيفة لأخرى أين يكونون أكثر تلاؤما مقارنة بخبراتهم وشهاداتهم المحصل عليها.

و في مقابلة الباحث مع رئيس مصلحة الموارد البشرية أشار بأن المؤسسة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في بعض الصحف الوطنية مثل (EL Watan, Le Quotidien d'Oran)، وموقع الشركة الإلكتروني ومكاتب الوكالة الوطنية للتشغيل، وهذا ما أكدته استجابات أفراد البحث.

ويشير الباحث بأن المؤسسة تحضر وتخطط للتوظيف بمختلف محتوياته من إعلان، استقطاب، اختيار وتعيين وتحديد ملمح المنصب والمترشح للوظيفة مسبقا، وهذا ما يساعد القائمين على عملية التوظيف في تقييم المترشحين للوظائف في مختلف التخصصات.

ولعل ما قاله رئيس مصلحة الموارد البشرية بعد مقابله من طرف الباحث بأن رئيس كل مصلحة هو المكلف بإجراء الاختبارات (حسب التخصص في المصلحة) للمترشحين في المصلحة التي سيوظف بها المترشح للوظيفة عامل يسهم في إعطاء عملية التقييم والتقويم نوع من الموضوعية والرضا للمترشح.

ويبدو وفقا لنتائج المفردة رقم 17 أن العوامل التي يتم على أساسها التوظيف موضوعية حسب استجابات أفراد عينة البحث بـ"غالبا"، ذلك أن المترشحين يجتازون جميع مراحل التوظيف في ظروف تشعرهم بوجود نظام انتقائي وفق معايير مدروسة بدءا بفرز الملفات المقدمة للمترشحين ودراستها، والرد على المترشح بالقبول أو الرفض، ثم المقابلة التي تساعد الهيئة القائمة على التوظيف بالكشف عن القدرات الحقيقية للمترشحين للوظيفة والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الماضي المهني إن وجد والطموحات المستقبلية للمترشحين ودراسة بعض الجوانب الشخصية، مروراً بالاختبارات التي تكشف عن مدى تلاؤم الفرد مع المنصب الذي سيشغله وصولاً إلى تعيين المترشح، وهذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية في مقابله مع الباحث.

كما يظهر من خلال المفردة رقم 18 موافقة أغلب أفراد البحث (57.5%) على أن عملية انتقاء المترشحين تتم وفقا لمبدأ الجدارة والاستحقاق، وتعود تلك النتيجة حسب الباحث إلى تخصيص كل رئيس مصلحة لعملية الانتقاء في مصلحته كل حسب اختصاصه ومجال عمله، وبالتالي يكون رئيس المصلحة الشخص الأدرى بأمور التسيير وطرق انجاز المهام والقدرات

المطلوبة من قبل المرشحين للوظيفة والتعرف على الخصائص الفردية المطلوبة في الشخص الذي سيتولى تلك المهام.

وتستخدم المؤسسة حسب مدير الموارد البشرية مجموعة من الاختبارات في انتقاء موظفيها منها:

- اختبار Sigmount الذي يضم 400 سؤالاً مبرمج في الإعلام الآلي ويشمل الجوانب العلمية والعملية للمرشح.

- اختبارات متعلقة بمناصب الاعلام الآلي: ASP، HTML، Internet-CSS، PHP، JavaScript، Access (Bases)، Sécurité des réseaux informatiques، VBA Excel.

- اختبارات متعلقة بالمالية: MONEP، Crédits bancaires.

- اختبارات الذكاء TESTS QI.

ولعل طبيعة التسيير التي يغلب عليها الطابع التقني يفرض على المؤسسة استخدام الاختبارات التقنية في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى اختبارات الشخصية والذكاء لانتقاء أفضل الموظفين حسب الإمكانيات المتوفرة والاحتياجات المطلوبة، وهذا ما يعكس استجابات أغلب أفراد عينة البحث على موافقتهم على أن عملية انتقاء المترشحين للوظيفة تتم بصفة موضوعية. ويعزو الباحث ذلك إلى تطبيق الاختبارات المهنية على المرشحين للوظيفة كل حسب اختصاصه ومن طرف المسؤول المباشر عن كل مصلحة، مما يشعر المرشحين بالرضا عن نتائجهم. أضف إلى ذلك، أن إجراءات الانتقاء تتم بعد دراسة الملف الإداري وبطاقة المترشح، الفحص الطبي، التحقق من الخبرات المهنية للمرشح، ثم تقديم بطاقة تقييمية نهائية ثم الانتقاء.

فاتباع مصلحة الموارد البشرية لهذه العمليات كاف لتحقيق الرضا لدى المرشحين للوظائف كونها إجراءات مهنية ومعومول بها في أغلب المؤسسات الجزائرية.

(4) التكوين:

الجدول رقم (5.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التكوين/التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار		المفردات/العبارات	رقم المفردة
		1	2	3	4	5	النسبة %			
0,83	3,81	03	09	47	106	35	ك	تتوفر فرص تكوين لتنمية وتطوير الموظفين.	23	
		01,5	04,5	23,5	53	17,5	%			
0,65	4,13	02	01	17	130	50	ك	توجد برامج تكوينية للمعينين حديثا.	24	
		01	00,5	08,5	65	25,5	%			
0,61	4,51	00	02	06	80	112	ك	تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم يساهم في تحقيق الرغبة في رفع الكفاءة المهنية.	25	
		00	01	03	40	56	%			
0,93	3,93	06	08	35	97	54	ك	استفدت من برامج تكوينية بناء على طلبك وتصورك لاحتياجاتك.	26	
		03	04	17,5	48,5	27	%			
1,11	3,22	21	26	58	78	17	ك	التكوين في المؤسسة يحقق التنمية في الأداء.	27	
		10,5	13	29	39	08,5	%			
0,73	3,61	04	05	69	109	13	ك	مدة التكوين الخاصة بالموظف كافية لتطوير كفاءته (معارفه ومهاراته واتجاهاته).	28	
		02	02,5	34,5	54,5	06,5	%			
0,76	3,87	02	10	31	126	31	ك	تحرص المؤسسة على مشاركة موظفيها في المؤتمرات والملتقيات العلمية.	29	
		01	05	15,5	63	15,5	%			
0,83	4,15	02	05	30	88	75	ك	تتضمن البرامج التكوينية العمل في فرق العمل.	30	
		01	02,5	15	44	37,5	%			
0,76	2,30	30	87	76	07	00	ك	تخضع للتقييم أثناء الفترة التكوينية.	31	
		15	43,5	38	03,5	00	%			
0,86	3,69	06	13	40	120	21	ك	تخضع للتقييم بعد الفترة التكوينية.	32	
		03	06,5	20	60	10,5	%			
0.80	3.72	7.60	16.60	40.90	94.10	40.5	ك	المتوسطات الكلية		
		3.80	8.30	20.45	47.05	20.25	%			

يتضح من خلال نتائج الجدول (5.7) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (3.72) في الفئة الرابعة "غالبا" من مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يبدي مبدئيا موافقة أفراد البحث حول محور التكوين بنسبة 47.05%، أما المتوسط الكلي للانحراف المعياري فقدر بـ (0.80) والذي يبرز تركيز استجابات أفراد البحث حول المحور. وقد جاءت المتوسطات الحسابية للمفردات متقاربة مع المتوسط الحسابي الكلي للمحور باستثناء المفردة رقم 31 التي وردت بمتوسط حسابي (2.30) في الفئة الثانية "نادرا" من مقياس ليكرت.

وتعود هذه النتيجة حسب الباحث إلى أن المؤسسة تولي اهتماما للتكوين كعنصر فعال يسهم في تحقيق النوعية في الأداء، ويتجلى ذلك في تنوع البرامج التكوينية بالنسبة للإطارات العليا وباقي الإطارات وهذا ما توضحه الملاحق: 09، 10، 11: حصيلة التكوين لسنوات 2010، 2011، 2012 حيث يشمل التكوين كافة المصالح تقريبا، وقد بلغ عدد المستفيدين من التكوين لسنة 2010: (بالنسبة للإطارات العليا: 06، بالنسبة للإطارات: 46)، أما في سنة 2011: (الإطارات العليا: 12، الإطارات: 50).

ويلاحظ بأن هناك ارتفاع طفيف في عدد المتكويين ولكنه يبرز اهتماما من قبل المؤسسة في تكوين شامل لموظفي مصالح المؤسسة، ما يدل على وجود تغييرات تطرأ على محيط المؤسسة أو أن للمؤسسة أهدافا يجب تحقيقها عن طريق التكوين.

وتتوفر حسب الباحث في المؤسسة فرص وبرامج تكوينية لتنمية الموظفين وهذا حسب احتياجات المؤسسة وأهدافها ذات الطابع الاستراتيجي المترابط خصوصا في المجال التسييري والذي لا يوجب وجود فروق بين الأنظمة التسييرية بين المصالح وإنما لها علاقة متكاملة. وقد استفاد أغلب أفراد عينة البحث (65%) من التكوين فور توظيفهم و25,5% من أفراد العينة أكدوا ذلك في فئة "دائما"، ويخص ذلك المناصب ذات التسيير التقني خصوصا والتي توجب على إدارة الموارد البشرية تكوين مواردها البشرية وفق التقنيات التسييرية الحديثة والتي تشهد تطورات وتغييرات مثل الاعلام الآلي الذي يعتمد على دراية الموظف الجديد بالأدوات المساعدة له في العمل مثل: "JavaScript، Access (Bases)، Sécurité des réseaux informatiques، VBA، Excel".

ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية عاملاً مهماً يساهم في رفع الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية، ذلك لأنه يبين نوع الموارد البشرية التي ستستفيد من هذا التكوين، وبالتالي التعرف على الحاجات الحالية والمستقبلية لهذه الموارد البشرية في ظل الاستخدام الحالي لها والتطورات التي قد تطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، تقاعد، ... الخ)، وتوفير مناخ تنظيمي في إطار رفع الروح المعنوية للأفراد المتكويين يشعرهم بالتقدير والأهمية والولاء لأهداف المؤسسة. وهذا ما لمسّه الباحث من خلال نتائج المفردة رقم 26 بإجابة أغلب أفراد البحث في مجال "غالباً" بنسبة 48.5%، وترجع هذه النتيجة حسب الباحث إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً لاحتياجات موظفيها من أجل: تغطية النقائص المتعلقة بالمهنة بواسطة التكوين، مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد الحاجات الفردية للتكوين، معرفة تطلعات وطموحات الموظفين المستقبلية وبالتالي إمكانية إدراجها في برامج تكوينية والتحكم في عملية التقييم في مجال النقائص المسجلة.

وتعتبر مدة التكوين كافية لتطوير كفاءات الموارد البشرية في "هيبروك" (54.5% من الإجابات في مجال "غالباً") ويرجع هذا حسب الباحث إلى أن تحديد مدة البرامج التكوينية للمتكويين كل حسب اختصاصه يكون وفق معايير تحددها لجنة مكونة من خبراء "مركز التحسين والتطوير للمؤسسة" CPE: *Centre de Perfectionnement de l'Entreprise* بمساعدة مسيرين داخل المؤسسة لهم خبرة في تحديد المدى الزمني التكويني حسب احتياجات كل فرد ومراعاة الفروق التي تكون بين المتكويين، أضف إلى ذلك تدخل عوامل أخرى مثل ميزانية التكوين، نوع البرامج التكوينية، مكان التكوين.

ويشير الباحث أن التكوين عن طريق المؤتمرات والملتقيات يستفيد منها الإطارات العليا والإطارات فقط، وقد كانت حصة التكوين الخاص بهذا الأسلوب في سنة 2010 بنسبة 30%، ونفس النسبة في سنة 2011 حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية.

كذلك توزيع الإطارات بشكل منتظم في مختلف المصالح يتيح للفريق المسؤول عن تحديد المتكويين الفرصة لكل فرد للاستفادة حسب الاحتياجات وتعويض المتكويين بزملائهم في العمل دون شغور في المنصب.

وتختص المؤتمرات والملتقيات في تكوين الإطار التي لها علاقة بالتسيير المالي والمحاسبي، التكوين عن بعد، تحديد الاستراتيجيات والأهداف التابعة لمكتب الدراسات، العلاقات الخارجية للمؤسسة والتسويق.

وتتبع المؤسسة نظام العمل في فرق في البرامج التكوينية ومصالح المؤسسة، حيث لا يخلو مكتب مصلحة حسب ملاحظة الباحث الميدانية من مساعدين وفريق عمل يتكون على الأقل من ثلاث (03) أفراد فأكثر، وهذا يوجب على إدارة التكوين تفعيل أسلوب العمل بهذا الأسلوب في الدورات التكوينية، لما له من أثر إيجابي في تسريع وتيرة العمل وابداء الرأي حول عوائق وصعوبات العمل.

ولا يخضع أغلب أفراد عينة البحث للتقييم أثناء الفترة التكوينية ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى نقص مسجل على مستوى التقييم أثناء الفترة التكوينية قد يكون من جانب المشرف والمنشط للعمليات التكوينية بعدم تقييمهم المباشر للمتكونين أو اشراكهم في التقييم.

ويشمل التقييم الساخن حسب الملحق رقم (07)، مجال خاص بالمكون يقيم فيه:

- مدى التمكن من برنامج التكوين.
- الجودة البيداغوجية للبرامج.
- فهم المشكلات.

ثم مجال خاص بالمحيط والوسائل البيداغوجية من قاعات التكوين، وسائل الإعلام الآلي، يليه مجال خاص بالعملية التكوينية ومحتواها ومدى تكيفها مع مستويات المتكونين وتوقعاتهم، مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للعملية التكوينية وملاحظات عامة.

بينما يخضع أغلب أفراد عينة البحث للتقييم بعد الفترة التكوينية بنسبة (60 %) حسب إجاباتهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مؤسسة "هيبروك" تقوم بتقييم مواردها البشرية بعد التكوين بتقييمهم النهائي (التقييم البارد) لأن طبيعة العمل في المؤسسة تعتمد على العمل في مجموعات وفرق عمل، رغم ذلك يوجد نقص في التغذية الراجعة، أي أن عدم إطلاع المورد البشري على نتائج تقييمه النهائي لا يقدم له صورة شاملة عن مستوى أدائه كفرد داخل المجموعة.

5) العلاقات الاجتماعية:

الجدول رقم (6.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور العلاقات الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار النسبة %	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		ك	ج	ب	ا	د			
0,76	2,25	37	79	81	03	00	ك	تدافع النقابة عن حقوقك.	33
		18,5	39,5	40,5	01,5	00	%		
0,73	2,24	34	86	78	02	00	ك	تفترح عليك اللجنة النقابية تقديم اقتراحات دورية حول المشاكل المهنية.	34
		17	43	39	01	00	%		
0,83	2,70	17	58	94	31	00	ك	يتدخل وسيط من أجل حل النزاعات العمالية داخل المؤسسة.	35
		08,5	29	47	15,5	00	%		
0,82	3,85	04	12	25	129	30	ك	ترفع الشكاوى إلى المسؤول المباشر في مصلحتك.	36
		02	06	12,5	64,5	15	%		
0,92	3,64	05	23	35	114	23	ك	تحل النزاعات على أساس التفاوض في المؤسسة.	37
		02,5	11,5	17,5	57	11,5	%		
0,82	3,86	03	10	35	116	36	ك	هناك سهولة في اتصال الموظفين برؤسائهم.	38
		01,5	05	17,5	58	18	%		
0.81	3.09	16.66	44.66	58	65.83	14.83	ك	المتوسطات الكلية	
		8.33	22.33	29	32.91	7.41	%		

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور قدر بـ (3.09) والذي يقع في الفئة المتوسطة "أحياناً" من مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط انحراف معياري كلي (0.81) يبين تركيز استجابات جل أفراد البحث.

ويظهر من الجدول أعلاه أن جل أفراد البحث غير مقتنعين بعمل النقابة كفرع يدافع عن حقوقهم، وذلك ما سجله الباحث في المفردة رقم (33، 34، 35) بمتوسطات حسابية (2,25-2,70) على التوالي والتي تدل على أن النقابة نادراً ما تدافع عن حقوق الموظفين. قد يرجع هذا إلى عدم استقرار في التنظيم النقابي أو صراع بين التنظيم وفئة من الموظفين بسبب

مصالح شخصية مثل اكتساب علاقات مع الأطارات العليا سواء داخل المؤسسة أو خارجها أو بهدف الظفر بترقيات، وكذلك أن الفكر الذي يمتلكه أفراد عينة البحث في ممارسة العمل النقابي يدل على أن ممارسيه يعملون على تغليب مصالحهم الشخصية على مصلحة الموارد البشرية التي عُينوا من أجل الدفاع عنها.

وحسب مقابلة الباحث مع رئيس مصلحة النزاعات القانونية، أكد أن النزاعات تخضع لتسلسل وتدرج وظيفي وفق قانون يحدد حل النزاع، وهو ما يلح عليه نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث يفضل حل النزاع على مستوى المصلحة التي نشأ فيها النزاع عن طريق رئيس تلك المصلحة أو اللجوء إلى الأمين الوطني المكلف بالنزاعات الاجتماعية للاتحاد العام للعمال الجزائريين بالنسبة للموظفين المنخرطين في الاتحاد.

وترفع الشكاوى "غالبا" إلى المسؤول المباشر في المصلحة (64.5%) وتحل النزاعات في الغالب على أساس التفاوض أيضا (57%)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن نظام الإدارة بالجودة الشاملة يحث في أحد مبادئه على التحسين المستمر في الأداء وعلاقات العمل والتواصل والبحث عن الاختلالات والتخلص منها. ويبدو أن طبيعة العمل داخل المصالح في المؤسسة (العمل في فرق) تجعل من عملية التواصل والتعرف على المشاكل الوظيفية سريعا بين المسؤول المباشر والإطارات التابعة له في مجال عمله، كما يحث نظام إدارة الجودة الشاملة على التفاوض والتواصل في حل النزاعات بين أطراف العمل، وأن النزاعات أصلا في المؤسسة نادرة الحدوث حسب مقابلة الباحث مع رئيس مصلحة النزاعات القانونية، هذا ما يدفع بأفراد عينة البحث اعتبارها منعدمة لدى بعضهم.

وقد بدا أن هناك سهولة في اتصال الموظفين برؤسائهم من خلال ملاحظة الباحث لمكاتب العمل، حيث يعمل رئيس المصلحة مع فريق عمله في مكتب واحد، وبالتالي يمكن الحكم على أن عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس سهلة وسريعة، وهذا ما يسهم في تسريع وتيرة العمل ورفع شكاوى إن وجدت أو تشاور في ميدان العمل، وهذا ما تؤكدته نتائج المفردة رقم 38 في مجال "غالبا".

(6) الأجر والحوافز والترقيات:

الجدول رقم (7.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور الأجر والحوافز والترقيات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		1	2	3	4	5	النسبة %		
0,71	2,84	02	62	104	30	02	ك	سياسة التعويض في المؤسسة واضحة للمستخدمين.	39
		01	31	52	15	01	%		
0,71	4,27	02	04	07	112	75	ك	يتلاءم راتبك مع الدرجة العلمية المهنية التي تحملها.	40
		01	02	03,5	56	37,5	%		
0,61	4,10	00	00	28	124	48	ك	الأجر الذي تتقاضاه يتلاءم مع وضعك الاجتماعي.	41
		00	00	14	62	24	%		
0,85	2,96	11	44	87	58	00	ك	تقوم المؤسسة بتشجيعك معنويًا.	42
		05,5	22	43,5	29	00	%		
0,69	4,48	02	01	08	77	112	ك	تمثل العلاوات جزءًا بسيطًا من دخلك.	43
		01	00,5	04	38,5	56	%		
1,03	2,62	36	51	67	46	00	ك	تستفيد من الخدمات الاجتماعية.	44
		18	25,5	33,5	23	00	%		
0,52	4,77	01	00	04	34	161	ك	تستفيد من علاوات المردودية.	45
		00,5	00	02	17	80,5	%		
1,84	2,22	139	00	00	00	61	ك	تستفيد من منحة الضرر Nuisance	46
		69,5	00	00	00	30,5	%		
0,65	3,95	03	02	25	143	27	ك	أنت راض عن سلم الأجور بالمؤسسة.	47
		01,5	01	12,5	71,5	13,5	%		
0,79	3,52	04	10	81	89	16	ك	أنت راض عن نظام الحوافز بالمؤسسة.	48
		02	05	40,5	44,5	08	%		
0,85	2,94	10	42	106	35	07	ك	تتوفر موضوعية في الترقيات.	49
		05	21	53	17,5	03,5	%		
0,82	3,48	06	11	77	93	13	ك	تقدير أصحاب المواهب والمعرفة والقدرة وتسليمهم زمام المسؤولية.	50
		03	05,5	38,5	46,5	06,5	%		
0,73	4,80	05	02	01	13	179	ك	تستفيد من الأرباح الناتجة عن زيادة الإنتاجية.	51
		02,5	01	00,5	06,5	89,5	%		
0.83	3.61	17	17.61	45.76	65.69	53.92	ك	المتوسطات الكلية	
		8.50	8.80	22.88	32.84	26.96	%		

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي للمحور يقدر بـ (3.61) في الفئة الرابعة "غالبا" من مقياس ليكرت وانحراف معياري (0.83) يبين تركيز استجابات جل أفراد البحث حول المحور.

ويبدو من بعض المتوسطات الحسابية لبعض مفردات المحور أنها تقع في فئة "أحيانا" مثل المفردات رقم (39-42-44-49) والتي أثرت على قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمحور، ما يدل على أن نظام الحوافز أو الأجر أو الترقيات به خلل أو يعاني من نقص، وهذا لأن سياسة التعويض في المؤسسة غير واضحة للمستخدمين حسب أغلب المجيبين بـ "أحيانا" على المفردة 39 خاصة للموظفين الجدد (من فئة 20-30 سنة). ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة الموارد البشرية تبين بأن التعويض في المؤسسة يتم قبل 48 ساعة بعد غياب الموظف ويجب عليه إشعار المؤسسة بذلك، ويكون التعويض في الحالات الآتية:

- التعويض في حالة مرضية عادية: 50%.

- التعويض في حالة مرضية تفوق 15 يوما مع إثبات وثيقة طبية: 100%.

- التعويض في حالة يقضي فيها الموظف المريض ليلة في المستشفى: 100%.

- التعويض في حالة حادث عمل: 100%.

- التعويض في حالات الولادة: 100%.

- التعويض في حالة الإصابة بأمراض نفسية: 100%.

ويبدو من خلال النتائج أعلاه أن الراتب يتلاءم "غالبا" مع الدرجة العلمية المهنية التي يمتلكها الموظفون وأن الأجر هو الآخر يتلاءم مع وضعهم الاجتماعي، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى اقتناع جل أفراد البحث عن تصنيفات الوظائف ومؤهلاتها وشروط الالتحاق بها داخل القطاع الاقتصادي، باستثناء الموظفين الذين يملكون شهادات تؤهلهم لوظائف أرقى من الوظائف التي يشغلونها حاليا لكن التحاقهم بالوظيفة كان بقناعة مسبقا أو اضطراريا. أضف إلى ذلك التصنيفات المتعلقة بالوظائف في مؤسسة "هيبروك" ذات طابع اقتصادي وتتميز بارتفاعها، حيث يصنف:

- الإطارات: من الصنف 2/15 إلى 3/17.

- الإطارات العليا: في الصنف 4/17.

- خارج الصنف: 19، 20، 21.

وهي تصنيفات في نظر الباحث كافية للإلمام بالشؤون الاجتماعية للموظف كونها تتصف بالأجور المرتفعة، أضف إلى ذلك استفادة الموارد البشرية المصنفة خارج الصنف من السكن الوظيفي وامتيازات أخرى.

وتمثل العلاوات جزءا بسيطا من الأجر للموظفين الجدد، حيث يشترك 56% من أفراد البحث في منح: المردودية الفردية، منحة الإنتاجية، منحة الخدمة الإدارية، بينما يستفيد البقية من:

- علاوة المردودية الجماعية: تمنح هذه العلاوة حسب درجة الإنتاجية الجماعية المحققة خلال الشهر لا تتعدى 30%.

- منحة العمل التناوبي.

- منحة الضرر: الموظفون الذين يشغلون مناصب عمل تتطوي مهامهم على جهود شاقة أو عناصر صحية أو مخاطر لم تراعى أثناء تصنيف منصب العمل وتمثل 20% من الأجر الأساسي. هذه المنحة لا تعفي المؤسسة من مسؤولية العمل على تحسين ظروف العمل والقضاء على أسباب الضرر أو الخطر.

- منحة الساعات الإضافية أو تعويض العمل الدائم: يمنح هذا التعويض للمؤدين لعمل يتجاوز المدة القانونية للعمل، فإذا بلغت 4 ساعات إضافية في الأسبوع الأول فيتقاضى عنها الموظف تعويض 50% إضافية من الأجر الأساسي.

عندما يتعدى عدد الساعات الإضافية 4 في الأسبوع تصل نسبة التعويض 75%، كما تصل إلى نسبة 100% إذا قام استثنائيا بعمل ليلي بين الساعة 21:00 مساء و05:00 صباحا.

- منحة السكن.

- منحة التأهيل.

- منحة المسار المهني: في حالة الإحالة على التقاعد والوفاء والعجز الكامل والدائم عن العمل.

ويستدل الباحث من نتيجة المفردة 44 استفادة أفراد عينة البحث "أحيانا" من الخدمات الاجتماعية

ما ورد بعد مقابله مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن نظام التنقيط في الخدمات الاجتماعية

لا يعطي المجال لاستفادة الموظفين الجدد من السلفيات مثلا، إلا إذا توفروا على خبرة تفوق 07 سنوات فأكثر، وهو عائق يحول دون استفادة أغلب الموظفين خاصة وأن الميزانية تقدر بنظام الحصص.

وتتمثل هذه الخدمات الاجتماعية في:

- سلفيات السكن، السيارات، الزواج والسلفية الاستثنائية.
- الخدمات الصحية والعمليات الجراحية "تتكفل اللجنة بنسبة 60% من تكاليف العملية الجراحية"، الفحوصات والأشعة.
- المخيمات الصيفية: رحلات الموظفين وأبنائهم أثناء العطل داخل الوطن وخارجه.
- العمة.
- التضامن: الحوادث والكوارث.

وهذه الخدمات في نظر الباحث غير كافية لتحفيز الموارد البشرية، خصوصا إذا كان الموظفون بحاجة لها في أقرب وقت، وهم لا يدرون هل يستفيدون منها في أجل محدد أم لا، خصوصا وأنه يتم الانتقاء بالاعتماد على التنقيط ثم القرعة، وهذا ما يخلق نوعا من عدم الاهتمام بتلك الخدمات خاصة بالنسبة للموظفين الجدد.

ويستفيد معظم أفراد عينة البحث (80.5%) من علاوات المردودية، بينما يستفيد (30.5%) فقط من منحة الضرر (Nuisance)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى اقتصار هذه المنحة على فئات محدودة والتي أجابت بالإيجاب على المفردة، وهذا ما استنتجه الباحث بعد مقابلته مع رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث أوضح بأن الفئات المعنية بمنحة الضرر هي:

- المديرية العامة.
- مديرية الأسطول.
- الأمن الداخلي للمؤسسة.
- مركز الاتصالات.
- مصلحة الجودة، الصحة، السلامة والبيئة.

وهي الفئات التي تتبع نظام العمل الليلي والتناوبي، الصيانة، مراكز مراقبة الأسطول، العمل في ظروف الخطر (مخاطر الظروف المناخية البحرية).

ويتجلى من خلال نتائج الجدول أعلاه، رضا أغلبية أفراد عينة البحث عن سلم الأجور ونظام الحوافز بالمؤسسة

وتعود هذه النتيجة إلى أن تصنيف الإطارات والإطارات العليا يبدأ من الصنف 15 فما فوق، وتعرف هذه التصنيفات بارتفاع أجرها ورضا أغلبها عن مستوى الأجور بالإضافة إلى العلاوات والمنح والامتيازات الممنوحة في الوظيفة. كما أن نظام الحوافز عام يستفيد منه كل الإطارات، وحسب المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية فقد حصر الحوافز في:

- الأقدمية: كل عام بـ 1.5 نقطة.
- الدرجات: كل سنتين وتختلف حسب التصنيف.
- الترقيات. هذه الأخيرة تظهر تردد أفراد عينة البحث في الاستفادة منها ويعود ذلك حسب الباحث إلى عدم استفادة الفئات العمرية (20-30 سنة) من حصص أكبر في الترقيات، وهذا ما يتضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8.7): عدد الترقيات حسب الفئات العمرية لسنوات 2009-2010-2011¹

الترقيات			الفئات العمرية
2011	2010	2009	
02	00	00	25-20
10	11	02	30-26
17	15	05	35-31
25	22	12	35-فما فوق

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الترقيات كانت لدى فئة (35 سنة فما فوق) تليها فئة (31-35 سنة)، ويرى الباحث أن أقدمية الموظف لها دور هام في ترقياته المستقبلية.

¹ Rapport annuel 2011, ressources humaines, HYPROC ORAN, Direction coordination groupe ressources.

ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة الموارد البشرية أوضح بأن مسار الترقية يتم وفق لجنة متساوية الأعضاء مكونة من: المدير العام، ممثل النقابة، ممثل العمال، ممثل عن الإدارة داخل المؤسسة، ويقومون باقتراح تعيين المرشحين للترقيات.

7) تقويم/تقييم الأداء:

الجدول رقم (9.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور تقويم/تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		١	٢	٣	٤	٥	النسبة %		
0,77	4,61	05	01	03	50	141	ك	تخضع للتقويم بصفة دورية	52
		02,5	00,5	01,5	25	70,5	%		
0,59	1,35	144	43	13	00	00	ك	تشارك في عملية التقويم.	53
		72	21,5	06,5	00	00	%		
0,64	2,88	08	31	138	23	00	ك	نظام تقييم الأداء الحالي يقيس قدراتك الفعلية.	54
		04	15,5	69	11,5	00	%		
1,14	2,29	67	43	63	19	08	ك	تقييم الموظف يتأثر بعلاقته مع المقيم.	55
		33,5	21,5	31,5	09,5	04	%		
0,72	3,74	05	04	43	134	14	ك	معايير التقييم موضوعية	56
		02,5	02	21,5	67	07	%		
0,89	2,55	22	78	68	32	00	ك	نظام تقييم الأداء الحالي يشجعك على تنمية مهاراتك وقدراتك الإبداعية	57
		11	39	34	16	00	%		
0,75	3,80	04	09	30	137	20	ك	نظام التقييم يركز على الأداء الفردي	58
		02	04,5	15	68,5	10	%		
0,93	2,82	07	82	58	47	06	ك	تتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عمليات التخطيط المستقبلية	59
		03,5	41	29	23,5	03	%		
0,67	2,71	08	56	125	08	03	ك	نظام تقييم الأداء يدفع بك إلى الاجتهاد أكثر لتحقيق نتائج أفضل	60
		04	28	62,5	04	01,5	%		
0,77	4,29	01	03	24	82	90	ك	نظام التقييم يشجع العمل في مجموعات	61
		00,5	01,5	12	41	45	%		
0.78	3.10	27.1	35	56.5	53.2	28.2	ك	المتوسطات الكلية	
		13.55	17.50	28.30	26.6	14.10	%		

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور قدر بـ (3.10) الذي يقع في الفئة "أحيانا" من مقياس ليكرت، وانحراف معياري كلي 0.78، يبين تركيز استجابات أفراد البحث ماعدا المفردة رقم 55، ويبين عدم رضاهم عن نظام التقييم.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن هناك نقصا أو انعداما لبعض معايير التقييم مثل مشاركة أفراد البحث في عملية التقييم، أي إعطاء الموارد البشرية تقييما تقديريا لأنفسهم، أو عدم رضاهم عن جوانب التقييم والتي تنحصر في:

- مردودية وجودة العمل.
- الانضباط والمداومة.
- السلوك والانضباط والأداب. كما يوضحه الملحق رقم (05): وثيقة تقييم الأداء

نظام التقييم/التقويم في المؤسسة يتم بصفة منتظمة، ويؤكد الباحث هذه النتيجة بالإضافة إلى النتائج المجدولة بعد مقابلته لرئيس مصلحة الموارد البشرية بأن تقييم الإطارات والاطارات العليا يتم كل ثلاثة أشهر، فبالنسبة للإطارات يتم تقييمهم من قبل رئيس المصلحة التابعين لها كمقيم أول ومن طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية كمقيم ثاني، أما بالنسبة للإطارات العليا فيتم تقييمهم من قبل المديرية العامة. إلا أن عملية تقييم الأداء لا تتيح للموارد البشرية المشاركة في التقييم كما ورد في وثيقة تقييم الأداء، الملحق رقم (05)، حيث لا تتضمن مجالا مخصصا لأفراد عينة البحث بإعطاء تصور على أدائهم، أو مدى رضاهم عن نقطة التقييم، وهذا ما التمسه الباحث في المفردة رقم 54، حيث أن عناصر التقييم المعتمد عليها في المؤسسة تتصف بالتقييم العام وغير المحدد والدقيق، خاصة إذا تعلق الأمر بالأفراد العاملين في مصالح: المحاسبة، الأسطول، الصيانة، المراقبة والتسويق والتي تتطلب الدقة في التقييم نظرا لطبيعة العمل التقنية التي لا تقبل الخطأ في ظل اختلاف المصالح في نوعية الأعمال والمهام المسندة لهم ما يتطلب إعادة تجميع وإيضاح لتلك المهام بغية التقييم الدقيق أو التقريبي لها.

رغم النتائج المبينة أعلاه إلا أن معايير التقييم موضوعية حسب جل أفراد البحث "غالبا"، ويرجع الباحث هذا إلى أن عناصر التقييم المحددة في وثيقة تقييم الأداء كما هو مبين في الملحق

رقم (05)، والتي تشمل العناصر الآتية:

- مردودية وجودة العمل.

- الحضور المنتظم والموظبة.

- السلوك والأدب. وهي عناصر شاملة للتقييم ومتفق عليها في مختلف الشركات ما يجعلها في نظر أفراد البحث موضوعية. إلا أن نظام تقييم الأداء الحالي لا يشجع الموارد البشرية في "هيبروك" على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم توفر نظام تقييم/تقويم الأداء على مجالات تقترح على الموظفين ابداء آرائهم حول عملية التقييم، أو المهام المسندة لهم، أو رغباتهم وطموحاتهم والعلاقات الاجتماعية في المهنة، عكس ذلك فهو يركز على الأداء الفردي كما ورد في نتائج المفردة رقم 58 في إجابات أفراد عينة البحث في مجال "غالبا"، وذلك لعدم احتواء وثيقة التقييم (أنظر إلى الملحق رقم (05)) على عنصر من عناصر التقييم الجماعي في العمل رغم أن العمل يتم وفق فريق، ويرى الباحث أن عدم اعتماد ذلك قد يكون لتفادي الضغط أو خلق صراعات بين المصالح في التقييم بسبب اختلاف في نقطة الأداء.

ويعزو الباحث عدم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عمليات التخطيط المستقبلية إلى عدم توفر المؤسسة على نظام تقديري لاحتياجات الموارد البشرية وبالتالي لا حاجة لتوظيف نتائج تقييم الأداء، أضف إلى ذلك العناصر التي يشملها التقييم تتصف بالشمولية، في حين أن التخطيط يوجب نتائج دقيقة فيما يتعلق بالمهام وأدائها، كفاءات وطرق الأداء، زمن انهاء المهام، العلاقات بين المصالح لإجراء التقويم والتعديلات والإصلاحات الخاصة بها.

وهذا ما تؤكد أيضا نتائج المفردة رقم 60، ومن وجهة نظر الباحث أيضا، تدل على أن أفراد البحث ينظرون إلى أن عملية التقييم في المؤسسة لا تفتح لهم المجال في بذل مجهودات إضافية في العمل، ولا تقدم تحفيزات رغم أن طبيعة العمل تختلف من مصلحة لأخرى، وبالتالي وجب توسيع نطاق التقييم حسب نمط العمل داخل المصلحة.

وبخلاف ما سبق، ورغم النقائص المسجلة في نظام التقويم/التقييم، إلا أن هذا الأخير يشجع العمل في مجموعات، حيث (45%) (41%) في فئة دائما وغالبا من إجابات جل أفراد عينة

البحث تؤكد ذلك، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن عناصر التقييم (مردودية وجودة العمل، المداومة والمواظبة في العمل، السلوك والأداب) تشجع أفراد البحث على العمل في مجموعات خصوصا في حالات الغياب التي تقتصر على يوم مثلا، فيمكن لرئيس المصلحة أو فريق العمل انجاز الأعمال الخاصة بالموظف الغائب دون أن تؤثر عليه في المردودية، كذلك يفضل أفراد البحث العمل في مجموعات قصد حصولهم على نقطة أداء موحدة من قبل رئيس المصلحة.

8) تخطيط المسار المهني:

الجدول رقم (10.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور تخطيط المسار المهني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار النسبة %	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		1	2	3	4	5			
0,70	2,26	21	117	52	10	00	ك	توجد سياسة محددة لتخطيط وتنمية المسار المهني	62
		10,5	58,5	26	05	00	%		
0,68	2,55	11	77	105	05	02	ك	تقوم المؤسسة باستخدام التخطيط التعاقبي في سد احتياجاتها الوظيفية من الموارد البشرية	63
		05,5	38,5	52,5	02,5	01	%		
0,95	3,63	07	18	46	101	28	ك	تقوم المؤسسة بجرد مخزون المهارات وخصائص الموارد البشرية من حيث تطويرهم وتكوينهم	64
		03,5	09	23	50,5	14	%		
0,57	1,95	36	142	19	03	00	ك	تحدد المؤسسة احتمالات التطور المهني من خلال تقويم أداء الموارد البشرية	65
		18	71	09,5	01,5	00	%		
0,71	2,42	10	112	63	14	01	ك	تساعد المؤسسة في تنمية الموارد البشرية وتوجيه ميولهم ومهاراتهم المهنية	66
		05	56	31,5	07	00,5	%		
0,58	2,67	02	72	118	07	01	ك	نظام تنمية المسار المهني يساهم في ملء الشواغر المهنية بأفضل الكفاءات	67
		01	36	59	03,5	05	%		
0,61	4,10	00	00	28	124	48	ك	تنمية المسار المهني في المؤسسة بحاجة إلى تطوير	68
		00	00	14	62	24	%		
0.68	2.79	12.42	76.85	61.57	37.71	11.4	ك	المتوسطات الكلية	
		6.21	38.24	30.78	18.85	5.71	%		

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمحور تقدر بـ (2.79) والتي تقع في الفئة الثالثة "أحيانا" من مقياس ليكرت الخماسي، وهي تقدم للباحث انطبعا بتوزع في إجابة أفراد البحث على المحور، كما سجل انحراف معياري بقيمة (0.68) يبرز انسجاما في استجابات أفراد البحث.

كما يلاحظ أيضا أن المفردات رقم (62-63-66) تقع في الفئة الثانية من مقياس ليكرت "نادرا" حسب متوسطاتها الحسابية، ويفسر الباحث هذه النتائج إلى عدم تكامل في نظام تسيير المسار المهني في المؤسسة حاليا، أي أنه يعاني نقصا من ناحية التخطيط أو التحضير لتلك العملية، وهو ما يتبين من عدم توفر سياسة محددة لتخطيط وتنمية المسار المهني حسب إجابات أفراد البحث في مجال "نادرا"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توفر تخطيط لبرامج العمل المستقبلية المتعلقة بالأفراد، وهو ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية في أن المؤسسة جمدت نظام تسيير المسار المهني منذ 2008، وهي قيد التخطيط لنظام جديد متعلق بالمسار المهني خلال الثلاث السنوات المقبلة. وأن سبب عدم الاعتماد على هذا النوع من عناصر تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي هو سياسة المنظمة الحالية وتوجهاتها في تغيير النمط التسييري للمؤسسة مستقبلا وهو ما جعلها تعتمد أكثر على التوظيف التعاقد في الوقت الحالي.

ويفسر الباحث قيام المؤسسة بجرد مخزون المهارات وخصائص الموارد البشرية من حيث تطورهم وتكوينهم بغية الاستفادة منها في الترقيات، النقل والتحويل بين الوظائف، أو أن المؤسسة بصدد إعداد برنامج عمل مستقبلي يخص تلك الكفاءات في المدى القصير.

وفي نظر الباحث المؤسسة لا تستفيد من نتائج تقويم أداء الموارد البشرية واستغلالها في التطور المهني، وإلا كيف يفسر عدم وجود مخطط مسار مهني للوظائف مستقبلا، كما أن نظام التقييم الحالي لا يسمح بالتخطيط لتطوير القدرات والمهارات المستقبلية كونه يقيس الأداء في مجالات محدودة وعامة، بل يتطلب أن يكون دقيقا ومحددا، وهذا ما تؤكدته نتائج المفردات: 65، 66، 67. ولعل وجود رغبة لدى جل (62%) أفراد عينة البحث في تغيير وتطوير تنمية المسار المهني في المؤسسة، يقدم صورة للباحث في أن الموارد البشرية أدركت أن هناك عنصرا تنمويا في المؤسسة وجب تفعيله، لما له من أهمية في تحقيق طموحاتهم المستقبلية سواء على المستوى

الشخصي، أو المادي من خلال الترقيّة، أو المعنوي بواسطة الدوران والتنقل الوظيفي. وفي ظل غياب تنمية للمسار المهني يصاب الموظفون بنوع من الإحباط وعدم الاهتمام بالأعمال وهذا ما يؤثر بالسلب على المؤسسة.

ب. الإدارة بالجودة الشاملة:

1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (11.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		درجة أقل	درجة أقل	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة	النسبة %		
0,69	3,79	01	04	56	115	24	ك	مفهوم إدارة الجودة الشاملة ملزم بكافة المستويات الإدارية	01
		00,5	02	28	57,5	12	%		
0,75	3,88	00	10	41	113	36	ك	تتلقى دعما وتشجيعا من طرف الإدارة العليا	02
		00	05	20,5	56,5	18	%		
0,72	3,93	01	04	42	115	38	ك	يوجد تحسن مستمر في أسلوب أدائك لمهامك	03
		00,5	02	21	57,5	19	%		
0,65	3,99	00	02	37	122	39	ك	أداؤك للعمل يتم بطريقة صحيحة	04
		00	01	18,5	61	19,5	%		
0,74	4,13	01	01	35	97	66	ك	أنت راض عن أسلوب عملك	05
		00,5	00,5	17,5	48,5	33	%		
0.71	3.94	0.6	4.2	42.2	112.4	40.6	ك	المتوسطات الكلية	
		0.3	2.1	21.1	56.2	20.3	%		

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (3.94) والذي يقع في فئة "درجة كبيرة" والذي يوضح أن مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة متوفر داخل المؤسسة، وهو ما تؤكدّه المتوسطات الحسابية للمفردات الخمسة للمحور الواقعة في نفس الفئة، كما سجل انحراف معياري بقيمة (0.71) الذي يبين عدم تشتت لاستجابات أفراد البحث حول المحور.

تبين بعد مقابلة مدير مصلحة الجودة في "هيبروك" من قبل الباحث، أن للإدارة بالجودة الشاملة منظورين:

- منظور داخلي: يهتم بالنواحي الداخلية في "هيبروك"، والمرتبطة بالإدارة العليا، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- منظور خارجي: ويهتم بالعملاء الخارجيين الذين يتعاملون مع "هيبروك".

ويوضح رئيس مصلحة الجودة أن حصول مؤسسة "هيبروك" على شهادة الجودة (الإيزو)، لا يعني تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ولكن يمكن اعتبار ذلك خطوة أولى نحو تحقيقها، وتمثل شهادة الجودة (الإيزو 9000)، جزءا من نظام إدارة الجودة الشاملة، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الجودة الإيزو، دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة.

وهو ما استنتجه الباحث من خلال الملاحظة الميدانية في بعض مصالح المؤسسة، حيث لاحظ زيارات لرئيس مصلحة التدقيق وإطارات في المديرية العامة لبعض المصالح يطلعون فيها على ظروف العمل للموارد البشرية ومدى رضاهم عن العمل في فرق، وتشجيعهم وحثهم على العمل كفريق موحد، وتسجيل أي عوائق تواجههم سواء في علاقات العمل أو في توزيع المهام أو ظروف العمل في سجل الشكاوى الخاص بالمؤسسة.

ويفرض نظام الإدارة بالجودة الشاملة انجاز المهام بأفضل أسلوب ممكن يتكون عليه إطارات مؤسسة "هيبروك" حسب برامج تكوينية دورية، يحددها نظام الإدارة بالجودة الشاملة. وهو ما ساهم في أداء الموارد البشرية لمهامهم بطريقة صحيحة حسب نتائج إجابات جل أفراد عينة البحث في مجال "درجة كبيرة". وحسب الباحث تعود هذه النتيجة إلى أن من أهداف الإدارة بالجودة الشاملة انجاز المهام بدقة وبدون أخطاء وفي وقت محدد، ولا شك أن التكوين الذي استفاد منه أفراد البحث في إطار الجودة عامل ساهم في ذلك، أضف إلى ذلك العمل في فرق يعزز من تقليل الأخطاء في المهام بسبب تبادل الخبرات. وهذا ما يبين رضا أغلب أفراد البحث بـ "درجة كبيرة" عن أسلوب عملهم، ويرجع الباحث ذلك إلى أن العمل في فرق خصوصا إذا كان آداؤهم جيدا وإيجابيا يترك انطبعا جيدا لمجموعة العمل، وأن العمل في فرق هو شبه تكوين لأفراد المصلحة،

فهم يتشاركون في العمل ويستفيدون من الأخطاء التي تقع أثناء انجاز المهام سواء بالاستشارة أو الاستفسار أو التساؤل.

(2) ثقافة الجودة في المؤسسة:

الجدول رقم (12.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور ثقافة الجودة في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		درجة أقل	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	النسبة %			
0,86	04	04	04	39	95	58	ك	توجد رسالة مكتوبة معلنه من قبل الإدارة تنص على التحسين المستمر وتوزيع المهام	06
		02	02	19,5	47,5	29	%		
0,89	3,64	06	09	66	90	29	ك	لديك حرص على إضفاء الصفة التطوعية في العمل	07
		03	04,5	33	45	14,5	%		
0,66	3,68	02	04	62	120	12	ك	أنت مقتنع بإتقان مهام عملك	08
		06	60	31	02	01	%		
0,67	4,20	00	04	18	113	65	ك	هناك احترام متبادل بين الموظفين في المؤسسة	09
		00	02	09	56,5	32,5	%		
0,96	4,01	06	08	33	85	68	ك	بإمكان الموارد البشرية المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بنظام التسيير	10
		03	04	16,5	42,5	34	%		
0,66	4,43	00	01	16	80	103	ك	تنضبط في مواقيت الدخول والخروج من العمل	11
		00	00,5	08	40,5	51,5	%		
0.78	3.99	03	05	39	97.16	55.83	ك	المتوسطات الكلية	
		1.5	2.5	19.5	48.58	27.9	%		

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي للمحور قدر بـ (3.99) في فئة "درجة كبيرة" من مقياس ليكرت حيث يوضح موافقة أفراد البحث على المحور، وانحراف معياري بقيمة (0.78) يبين تركيز استجابات عينة البحث، حيث أن المفردات رقم (10-09-08-07-06) وردت النسبة الكبرى للإجابات في فئة "درجة كبيرة" باستثناء المفردة رقم (11) التي وردت في فئة "درجة كبيرة جداً".

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى توفر معالم ثقافة الجودة بمحاورها الرئيسية (الاقتناع بمفهوم الجودة، التحسين المستمر للمهام، الاحترام بين الموارد البشرية، الانضباط في العمل). فالإدارة العليا من خلال اجتماعاتها الدورية تقوم بإعلام إطاراتها عن طريق المسؤول المباشر لكل مصلحة بكل التغييرات الطارئة على نظام الإدارة بالجودة وتذكيرهم بمبادئها، ومن بينها التحسين المستمر وتوزيع المهام وهذا ما يلاحظ من خلال الملحق رقم (14)، في الفقرة (1.5.8) التي تحت المؤسسة على التحسين الدائم لفعالية نظام الإدارة بالجودة الشاملة بتوظيف سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل المعطيات، الإجراءات التصحيحية والتوقعية.

وفي مقابلة الباحث لرئيس مصلحة الجودة، أكد بأن هذه الأخيرة تقوم بتحديد وتحيين وبرمجة فريق خاص بالمرشحين بالعمل الإضافي في حالات: زيادة المبيعات، تجنب المخاطر التي تعود بالضرر على المؤسسة في زمن التسويق العالمي، وتخصص لهذا الفريق "منحة العمل الإضافية" *"Prime de travail supplémentaire"*، وهي حافز من الحوافز -حسب الباحث- والتي يرغب أغلب العمال في الحصول عليها حسب استطلاع لبعض مصالح المؤسسة.

ويساعد نظام الإدارة بالجودة في تبسيط المهام داخل وبين المصالح، بل يسهل متابعتها باستمرار من قبل المسؤول المباشر وهذا ما يوضحه الملحق رقم (14) في الفقرة (1.4) والفقرة (2.4) والتي تبين متطلبات العمل العامة بنظام الإدارة بالجودة والمتطلبات المتعلقة بالوثائق في إطار انجاز المهام والتي توصي بـ:

- تحديد العمليات الضرورية المتعلقة بنظام الإدارة بالجودة.
- تحديد النتائج المتعلقة بتلك العمليات.
- تحديد المعايير والطرق الضرورية لضمان الكفاءة المهنية والتحكم في العمليات.
- مراقبة وقياس وتحليل تلك العمليات.
- الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة وفق نظام الإدارة بالجودة.

ويرجع الباحث إشراك الموارد البشرية في حل المشكلات المتعلقة بنظام التسيير حسب إجابات جل أفراد البحث في مجال "درجة كبيرة" بنسبة 42.5%، إلى أن من بين أهداف العمل في فريق هو إيجاد حلول لمختلف المشاكل المتعلقة بنظام التسيير في المهنة، وهذا ما يحث عليه نظام

الإدارة بالجودة الشاملة، وذلك بتشاور فريق العمل في المصالح حسب تخصصها وإيجاد الحلول التي تتوافق مع نظام وسياسة التسيير في المؤسسة، كذلك من خلال الاجتماعات الدورية التنسيقية يقدم رئيس كل مصلحة تقريراً عن العوائق ومخرجات العمل عموماً لمناقشتها وتصحيح لأخطائها. ويمثل الوقت أحد المتغيرات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وأحد الوسائل المساهمة لتحقيق الجودة تقديم الخدمة في الوقت المناسب والمحدد، وأن غياب جزء من الموارد البشرية في ست مصالح مثلاً بشكل متكرر سيكون عائقاً في استمرار العمل بين المصالح خاصة إن كان من فئة المسؤول المباشر والتي تملك القرار داخل فريق العمل.

3 حلقات الجودة:

الجدول رقم (13.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور حلقات الجودة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار النسبة %	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		1	2	درجة متوسطة	درجة كبيرة	4			
0,64	4,51	00	02	10	73	115	ك	تنضبط في حضور الاجتماعات	12
		00	01	05	36,5	57,5	%		
0,69	4,37	01	01	16	87	95	ك	لديك التزام بمحاور الاجتماع (هدف العمل-سير العمل-وقت العمل) قبل بدء أي اجتماع	13
		00,5	00,5	08	43,5	47,5	%		
0,70	1,54	115	65	18	02	00	ك	تعالج مشاكل العمل عن طريق القرار بالتصويت	14
		57,5	32,5	09	01	00	%		
1,13	2,77	33	48	62	47	10	ك	تعالج المشاكل عن طريق العصف الذهني (إثارة الأفكار)	15
		16,5	24	31	23,5	05	%		
0,98	3,48	07	25	59	84	25	ك	يعط لك المجال بتقديم اقتراحات	16
		12,5	42	29,5	12,5	03,5	%		
0.82	3.33	31.2	28.2	33	58.6	49	ك	المتوسطات الكلية	
		15.6	14.1	16.5	29.3	24.5	%		

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين للباحث بأن المتوسط الحسابي الكلي للمحور قدر بـ (3.33) والذي يقع في الفئة الثالثة "درجة متوسطة" من مقياس ليكرت الخماسي والذي يوضح توزيع جل أفراد البحث على الإجابة على محور حلقات الجودة، وتركز استجابات الأفراد بانحراف معياري (0.82). ويلاحظ تشتت في استجابات أفراد البحث حول المفردة رقم 15، وإجابة بـ "درجة كبيرة جدا" في المفردتين 12 و 13.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى نقص مسجل في تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة مثل ما ورد في المفردتين رقم (14-15) بعدم الاعتماد الكبير على أسلوب القرار بالتصويت والعصف الذهني في حلقات الجودة.

ويبرز الباحث أهمية الاجتماعات المتعلقة بحلقات الجودة في "هيبروك"، بل تعتبر حافزا لدى الموارد البشرية في هذه المؤسسة كونها تخصص منحة للمشاركين فيها، وتسهل عليهم أداء أعمالهم وتوقع مسبق لعوائق العمل التي يمكن أن يواجهوها من خلال الاستفادة من إرشادات المشرفين على تلك الحلقات. ويذكر الباحث بعد مقابله رئيس مصلحة الجودة بالمؤسسة بأن المشاركة في هذه الحلقات يكون بصفة تطوعية وعدد لا يتجاوز 20 فردا، وأن هذه الحلقات هدفها مواجهة مشاكل العمل التي تعترض فريق العمل والتقليل منها قدر الإمكان حسب قدرات الفريق والتوجيهات والارشادات المقدمة من طرف المشرف على حلقة الجودة، والكشف عن الموارد البشرية التي لها قدرات في حل المشاكل المهنية، كما يفرض نظام الإدارة بالجودة الشاملة الالتزام بالتوقيت سواء في الاجتماعات الدورية أو حلقات الجودة أو فرق العمل كما سنراه لاحقا في محور "فرق العمل".

وتعالج مشاكل العمل عن طريق العصف الذهني (إثارة الأفكار) بـ "درجة متوسطة" أكثر من القرار بالتصويت الذي يعتمد عليه بـ "طريقة أقل جدا"، لكن ذلك يختلف حسب نمط التكوين أو نمط العمل خصوصا بتسجيل عدم تجانس في الإجابات في المفردة رقم 15. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن أسلوب "القرار بالتصويت" لا يعتمد عليه في المؤسسة لما له من نظرة سلبية بين فريق العمل في مخالفة الآراء وخلق صراعات خفية قد تؤثر في علاقات العمل، أضف إلى ذلك

إمكانية عدم الاقتناع بحلول مشاكل العمل خصوصا أثناء وقوع أخطاء وعدم الاتفاق في حلها، أما طريقة "العصف الذهني" لا يعتمد عليها كل المشرفين في حلقات الجودة، وإنما يعود ذلك إلى طبيعة النشاط داخل المصلحة أو مشكل وطريقة العمل حسب التخصص، فأسلوب العمل داخل مصلحة الشؤون القانونية يختلف عنه في مصلحة المالية والمحاسبة.

4) التحسين والتكوين المستمر حول الجودة:

الجدول رقم (14.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور التحسين والتكوين المستمر حول الجودة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار	المفردات/العبارات	رقم المفردة
		درجة أقل	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	النسبة %		
1,15	3,05	16	56	56	47	25	ك	تحسين الجودة عنصر مستمر في المؤسسة وليس شعارا	17
		08	28	28	23,5	12,5	%		
0,88	4,09	06	07	13	112	62	ك	تلقيت تكويناً حول تحسين العمليات والمهام المتعلقة بك	18
		03	03,5	06,5	56	31	%		
0,70	3,57	05	08	57	128	02	ك	تتناول الاجتماعات المتمركزة حول الجودة سبل تحسينها	19
		02,5	04	28,5	64	01	%		
0,95	2,65	28	53	81	37	01	ك	ترى بأن مدير مؤسستك يؤمن حقاً بتحسين الجودة	20
		14	26,5	40,5	18,5	00,5	%		
1,08	3,04	18	49	50	73	10	ك	تقيم دورياً خلال الفترة التكوينية	21
		09	24,5	25	36,5	05	%		
1,07	2,39	45	75	42	34	04	ك	تقيم بعد انتهاء الفترة التكوينية	22
		22,5	37,5	21	17	02	%		
1,63	2,53	91	25	09	37	38	ك	تتلقى تكويناً حول التقنيات الإحصائية	23
		45,5	12,5	04,5	18,5	19	%		
0,93	3,70	12	12	13	147	15	ك	يطلعك المسؤول المباشر على نتائج تقييمك	24
		06,5	06	06,5	73,5	07,5	%		
1,28	2,72	44	53	36	50	17	ك	تستفيد من تكوينات متتالية	25
		22	26,5	18	25	08,5	%		
1.07	3.08	29.44	37.55	39.66	73.88	19.33	ك	المتوسطات الكلية	
		14.72	18.77	19.83	36.94	9.66	%		

يتضح للباحث من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي الكلي لمحور "التحسين والتكوين المستمر حول الجودة" بلغ قيمة (3.08) والذي يقع في الفئة الثالثة "درجة متوسطة" من مقياس ليكرت والذي يظهر توزيع أفراد البحث حول الإجابة على بعض مفردات المحور (المفردات رقم 17، 20، 21، 25) مع تسجيل تشتت في بعض الاستجابات بانحراف معياري كلي بقيمة (1.07)، وذلك في المفردات رقم (17-21-22-23-25).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أحد العوائق التي تعترض أحد عناصر عملية التحسين والتكوين المستمر، والمتمثلة في التقويم/التقييم البارد، غياب المحفزات التي تجعل الموارد البشرية لـ "هيبروك" تستمر في ذلك التحسين، وأن مفهوم التحسين المستمر في نظر الموارد البشرية لـ "هيبروك" لا يشمل كافة مصالح المؤسسة من خلال عدم حرص المسؤولين المباشرين بالإشراف على تلك العمليات أو أن الاجتماعات المتعلقة بتحسين الجودة في أداء الأعمال أصبح يخصص لها أوقات محددة جدا وأنها تأخذ وقتا من مهامهم، وبالتالي لا تحظى باهتمام أكبر. رغم ذلك فقد حظي معظم أفراد عينة البحث بتكوينات حول تحسين العمليات والمهام بنسبة 56% في مجال "درجة كبيرة"، ويعزز تلك الموافقة الإجابات ثانيا "بدرجة كبيرة جدا" بنسبة 31%، ويفسر الباحث ذلك بأن نظام الإدارة بالجودة الشاملة يلزم على المؤسسة تكوين مواردها البشرية حول تحسين العمليات المتعلقة بالمهام والتقليل من الأخطاء وتوقعها قبل حدوثها وتصحيحها وهو أحد مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة ويوصي به كما هو مبين في الملحق رقم (14) في الفقرات (1.8) (1.5.8) (2.5.8) (3.5.8).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدعمها مقابله لرئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة الجودة، اللذان أكدا أن تلك الاجتماعات يتم التطرق فيها لحصيلة المهام المنجزة من فرق العمل، وحصرا للأخطاء والنقائص المسجلة على مستوى تلك العمليات والخروج بتقرير مفصل حولها وعرض للتصحيحات الممكنة. بعدها يتم التنسيق بين مصلحة الجودة ومصلحة التدقيق في الكشف عن أسباب النقائص والصعوبات المسجلة في كل مصلحة، واعداد برنامج تدخل للتصحيح والوقاية والتوجيه والمتابعة.

وتقيم الموارد البشرية دوريا خلال الفترة التكوينية بـ "درجة متوسطة" حسب إجابات أفراد عينة البحث، بينما يقيمون بـ "درجة أقل جدا" بعد انتهاء الفترة التكوينية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التقييم خلال الفترة التكوينية في إطار الإدارة بالجودة الشاملة يشعر الموارد البشرية لـ "هيبروك" بالاهتمام والمتابعة من قبل الإدارة العليا، وبالتالي التحسين المستمر للمهام المبرمجة في البرامج التكوينية والحرص على إبراز قدرات أكبر قصد رضا الإدارة العليا وهذا ما تهدف إليه الإدارة بالجودة الشاملة، أما ما يتعلق بالتقويم/التقييم البارد، فالمؤسسة لا تقوم باطلاع فريق التكوين بنتائج التقييم البارد إلا بعد التحاقهم بمناصب عملهم، وهذا ما أكده رئيس مصلحة التكوين خلال مقابلاته مع الباحث، ويعزز ذلك ما ورد في نتائج المفردة رقم 24 بـ "درجة كبيرة" تليها فئة "درجة كبيرة جدا"، وما أكده رئيس مصلحة الإدارة بالجودة، حيث أن المسؤول المباشر هو المكلف بإعلام فريق عمله بنتائج تقييمهم خلال الفترة التكوينية (التقييم البارد) بغرض إيضاح النقائص والصعوبات التي واجهتهم خلال الفترة التكوينية وتصحيح العمليات قدر الإمكان كونه على دراية بنقائص الفريق وخبرته في الكشف عن حاجاتهم.

ويشير الباحث أن بعض المصالح فقط في "هيبروك" التي يعنىها التكوين أو العمل بنظام التقنيات الإحصائية المتعلقة بالجودة، مثل مديريةية الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التسويق، التدقيق والجودة. ويؤكد رئيس مصلحة الجودة بمؤسسة "هيبروك" بأن استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية مفروض على المؤسسة ضمن إجراءات المواصفات القياسية العالمية الإيزو، بغرض حل المشكلات المتعلقة بالتسيير وتصحيح الانحرافات المسجلة على مستوى العمليات للمحافظة على الجودة المطلوبة.

وتعتمد المؤسسة على الأنظمة الإحصائية منها:

- **نظام *MSP (Maîtrise Statistique des Procédés)***: أي الضبط الإحصائي للعمليات والمهام والأداءات وإظهار التغييرات التي تطرأ عليها بالإسناد لقيم مرجعية محددة مسبقا، هدفها الاستباق في عمليات التحسين المتعلقة بتلك المهام والأخطاء.

- **نظام المقارنة المرجعية (*Benchmarking*)**: وفقا للتصنيفات المحددة مسبقا فيما يتعلق بالموارد البشرية والتي تشمل: التكوين، الخبرة، الغياب، ظروف العمل، علاقات العمل وغيرها

حيث يتم تصنيف تلك المعلومات في مجموعات ذات خصائص متشابهة لكل مجموعة، وذلك كي تظهر التغيرات في البيانات بوضوح والتعرف بسهولة على أكبر الأسباب المؤدية لهذه التغيرات. وتركز المؤسسة في تكوينها على الحاجات المبنية على الأهداف والمشاريع، فقد تكون مصالح يستوجب فيها التغيير المستمر لوسائل وأدوات العمل وهو ما يفسر استفادة الموارد البشرية لتكوينات عديدة، بينما لا يستدعي العمل في مصالح أخرى تكوينات متتالية بسبب تميز عملها بالثبات والاستقرار كما هو في مصلحة الشؤون القانونية التي تتطلب أن يكون أفراد المصلحة على علم بالإجراءات القانونية الوطنية والدولية في عقد الاتفاقيات الجماعية والنزاعات المهنية والأخطاء المرتكبة من قبل المؤسسة تجاه زبنائها.

(5) فرق العمل:

من خلال نتائج الجدول (15.7) تتبين قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور "فرق العمل" بقيمة (3.57) والذي يقع في الفئة الرابعة "درجة كبيرة" من مقياس ليكرت الخماسي حيث يبين موافقة جل أفراد البحث على المحور، وانحراف معياري كلي (0.81) يبين تركيز استجابات الأفراد حول المقياس.

ويعود هذا حسب الباحث إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على هذا النوع من أداء المهام (فرق العمل) والذي يساهم في تبادل الخبرات والكفاءات بين الموارد البشرية في "هيبروك"، ويعمل على تسريع وتيرة المهام وانجازها في الأوقات المحددة والكشف عن الحلول للعوائق المهنية التي قد يجد فيها الفرد الواحد صعوبة في حلها، وتجد لها حلا داخل الجماعة باقتراحات كل فرد منهم. وهذا ما لمسّه الباحث من خلال الملاحظة الميدانية لمختلف مصالح مؤسسة "هيبروك" حيث لا تخلو مصلحة من فريق عمل متكون على الأقل من 08 أفراد داخل المصلحة الواحدة.

الجدول رقم (15.7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأسئلة محور فرق العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الدرجة					التكرار		المفردات/العبارات	رقم المفردة
		1-4	5-6	7-8	9-10	11-12	النسبة %	ك		
0,67	4,29	03	00	07	117	73	ك	تدعم المؤسسة العمل في شكل فرق	26	
		01,5	00	03,5	58,5	36,5	%			
0,77	3,08	03	40	99	54	04	ك	تتلقى تشجيعاً معنوياً من فريق العمل بعد انجاز عمل ما	27	
		01,5	20	49,5	27	02	%			
0,75	3,22	02	30	95	69	04	ك	هناك اهتمام واضح من قبل الإدارة العليا بنتائج العمل في الفريق	28	
		01	15	47,5	34,5	02	%			
0,91	3,68	05	18	42	106	29	ك	تشارك برغبتك في فرق العمل	29	
		02,5	09	21	53	14,5	%			
0,94	2,68	18	70	79	25	08	ك	يتم تقييمك فردياً في العمل في فريق	30	
		09	35	39,5	12,5	04	%			
0,70	3,84	05	05	24	150	16	ك	يتم تقييمك جماعياً في العمل في فريق	31	
		02,5	02,5	12	75	08	%			
1,13	3,65	13	19	40	81	47	ك	يتم ابلاغك بنتائج التقييم	32	
		06,5	09,5	20	40,5	23,5	%			
0,68	4,19	00	05	16	116	63	ك	تعزز بوجودك في فرق العمل	33	
		00	02,5	08	58	31,5	%			
0.81	3.57	6.12	23.37	50.25	89.75	30.5	ك	المتوسطات الكلية		
		3.06	11.68	25.12	44.87	15.25	%			

ومن خلال مقابلة الباحث لرئيس مصلحة الجودة أكد بأن نظام العمل في فرق في إطار نظام الجودة (ايزو 9001) كما يلي:

- عدد المشاركين: أدنى حد 08 أفراد (يمكنهم تشكيل مجموعتين)، أقصى حد 12 فرداً (وأكثر من ذلك في بعض الأحيان).
- مدة الاجتماعات: من (01) ساعة إلى (02) ساعتين.
- ضرورة تحديد منشط.

أما عن توصيات العمل في فرق حسب نظام الإدارة بالجودة الشاملة فيكون على النحو التالي:

- حضور المنشط (ربع ساعة قبل بدء الاجتماع).
- البدء في الوقت المحدد (رغم تسجيل غيابات).
- عدم الإعادة للمتأخرين.
- التأكد من عدم وجود انزعاج أثناء الاجتماع.
- البقاء أقصى وقت ممكن (حسب ساعة الاجتماع) دون انقطاعات أو خروج.
- حظر التدخين والهواتف المحمولة في الاجتماعات.
- المشاركة بنشاط والبقاء في موضوع الاجتماع.
- احترام قواعد العمل الجماعي.
- تدوين الملاحظات.
- التوقف في الوقت المحدد وتقديم ملخص صغير عن الاجتماع.

ويتجلى اهتمام الإدارة العليا بنتائج العمل في الفريق من خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع رئيس مصلحة التدقيق، حيث تزود هذه الأخيرة من طرف مصلحة الجودة بمعطيات متعلقة بالأخطاء في سيرورة المهام وانجازها ومخرجاتها على العموم، وتعمل مصلحة التدقيق بتصحيح تلك المخرجات وفقا لمعايير محددة مسبقا في انجاز المهام.

وتقيم الموارد البشرية جماعيا في فرق العمل بـ "درجة كبيرة" (75%)، وفرديا بـ "درجة متوسطة" حسب إجابات أفراد البحث، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن مؤسسة "هيبروك" تتجنب التقييم الفردي للموارد البشرية كونها تعتمد على أسلوب العمل في فرق ومجموعات، أما التقييم الجماعي في فرق العمل ضروري جدا في المؤسسة، كون مصلحة الجودة والتدقيق يههما معطيات الأداء عن كل مصلحة ومتابعتها دوريا قصد التقليل قدر الإمكان من الأخطاء في سيرورات العمل والمبادرة في اجراء التصحيحات للوقاية منها.

II. مناقشة نتائج فرضيات البحث

اعتمد الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والتي شكّلت على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وذلك كما يلي:

1. سؤال البحث العام الأول: ما هي "مهام إدارة الموارد البشرية" في مؤسسة "هبيروك" الأكثر تنبؤاً بـ "تنمية الموارد البشرية"؟

الفرضية العامة الأولى: تسهم مختلف المهام الموجودة لإدارة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة (بدرجات مختلفة). ولغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثمان فرضيات جزئية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية جزئية على حدة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بالنسبة للفرضية العامة الأولى، وأدرجت نتائج التحليل الإحصائي بواسطة (SPSS) فيما يأتي من الجداول:

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة التدرج STEPWISE):

فيما يأتي نتائج الإحصاء لتحليل الانحدار الخطي المتعدد مدرجة في جداول بدءاً بالإحصاء الوصفي وانتهاءً بالإحصاء الاستدلالي وفق فرضيات البحث.

الجدول رقم (16.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة (في الفرضية العامة الأولى)

حجم العينة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	المتغيرات
200	,21194	3,4429	تنمية الموارد البشرية (تابع)
200	,42048	4,0910	تحليل وتوصيف الوظائف (مستقل)
200	,30848	3,1263	تخطيط الموارد البشرية (مستقل)
200	,33760	4,0133	التوظيف (مستقل)
200	,40409	3,7195	التكوين/التدريب (مستقل)
200	,41265	3,0875	العلاقات الاجتماعية (مستقل)
200	,35439	3,6096	الأجر والحوافز (مستقل)
200	,31670	3,1020	تقويم الأداء (مستقل)
200	,26741	2,7943	تخطيط المسار المهني (مستقل)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (16.7) أن أغلب المتغيرات فوق المتوسط ما عدا المتغير المستقل تخطيط المسار المهني، الذي هو دون المتوسط، ما يوحي أنه غير معتمد في المؤسسة بكيفية موضوعية ومستمرة وشاملة.

الجدول رقم (17.7): مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات (في الفرضية العامة الأولى)

تنمية الموارد البشرية	تحليل وتنميط الوظائف	تخطيط الموارد البشرية	التوظيف	التكوين	العلاقات الاجتماعية	الأجر والحوافز	تقويم الأداء	تخطيط المسار المهني
1,000	,667	,212	,683	,785	,684	,751	,619	,216
,667	1,000	,122	,328	,375	,345	,385	,393	,028
,212	,122	1,000	,068	,012	,026	-,035	,056	-,167
,683	,328	,068	1,000	,547	,401	,466	,283	,076
,785	,375	,012	,547	1,000	,517	,639	,362	,096
,684	,345	,026	,401	,517	1,000	,451	,259	,031
,751	,385	-,035	,466	,639	,451	1,000	,472	,061
,619	,393	,056	,283	,362	,259	,472	1,000	,125
,216	,028	-,167	,076	,096	,031	,061	,125	1,000
.	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001
,000	.	,042	,000	,000	,000	,000	,000	,346
,001	,042	.	,169	,431	,356	,312	,216	,009
,000	,000	,000	,169	,000	,000	,000	,000	,144
,000	,000	,000	,431	.	,000	,000	,000	,089
,000	,000	,000	,356	,000	.	,000	,000	,334
,000	,000	,000	,312	,000	,000	.	,000	,196
,000	,000	,000	,216	,000	,000	,000	.	,039
,001	,346	,009	,144	,089	,334	,196	,039	.
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200
200	200	200	200	200	200	200	200	200

الجدول رقم (18.7): ملخص تحليل الانحدار (لمتغيرات الفرضية العامة الأولى)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الاحصاءات			
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2
تنمية الموارد البشرية	,785 ^a	,616	,614	,13175	,616	316,982	1	198
تحليل وتوصيف الوظائف	,882 ^b	,777	,775	,10049	,162	143,315	1	197
تخطيط الموارد البشرية	,917 ^c	,842	,839	,08496	,064	79,619	1	196
التوظيف	,949 ^d	,900	,898	,06768	,058	113,821	1	195
التكوين	,969 ^e	,938	,936	,05344	,038	118,793	1	194
العلاقات الاجتماعية	,978 ^f	,957	,956	,04459	,019	85,696	1	193
الأجر والحوافز	,989 ^g	,978	,978	,03165	,021	190,974	1	192
تقويم الأداء	,619 ^h	,383	,380	,16694	,022	122,729	1	191

المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

يلاحظ في الجدول (18.7) أن كل المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار ذات مستوى دلالة

أقل من 0.05 فيما يخص نسبة التباين الذي تفسره في المتغير التابع.

الجدول رقم (19.7): تحليل تباين الانحدار (لمتغيرات الفرضية العامة الأولى)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	5,502	1	5,502	316,982	,000 ^b
تحليل وتوصيف الوظائف	3,437	198	,017		
المجموع	8,939	199			
الانحدار	6,949	2	3,475	344,065	,000 ^c
تخطيط الموارد البشرية	1,989	197	,010		
المجموع	8,939	199			
الانحدار	7,524	3	2,508	347,456	,000 ^d
التوظيف	1,415	196	,007		
المجموع	8,939	199			
الانحدار	8,045	4	2,011	439,049	,000 ^e
التكوين	,893	195	,005		
المجموع	8,939	199			
الانحدار	8,385	5	1,677	587,170	,000 ^f
العلاقات الاجتماعية	,554	194	,003		
المجموع	8,939	199			
الانحدار	8,555	6	1,426	717,211	,000 ^g
الأجر والحوافز	,384	193	,002		
المجموع	8,939	199			
الانحدار	8,746	7	1,249	1247,149	,000 ^h
تقويم الأداء	,192	192	,001		
المجموع	8,939	199			
الانحدار	8,939	8	1,117		
تخطيط المسار المهني	,000	191	,000		
المجموع	8,939	199			

a. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

b. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين

c. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين، تحليل وتوصيف الوظائف.

d. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين، تحليل وتوصيف الوظائف، العلاقات الاجتماعية.

e. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين، تحليل وتوصيف الوظائف، العلاقات الاجتماعية، تقويم الأداء.

f. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين، تحليل وتوصيف الوظائف، العلاقات الاجتماعية، تقويم الأداء، التوظيف.

g. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين، تحليل وتوصيف الوظائف، العلاقات الاجتماعية، تقويم الأداء، التوظيف، الأجر والحوافز

h. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين، تحليل وتوصيف الوظائف، العلاقات الاجتماعية، تقويم الأداء، التوظيف، الأجر والحوافز، تخطيط الموارد البشرية.

i. القيم التنبؤية: (الثابت)، التكوين، تحليل وتوصيف الوظائف، العلاقات الاجتماعية، تقويم الأداء، التوظيف، الأجر والحوافز، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط المسار المهني.

الجدول رقم (20.7): نتيجة تحليل الانحدار (المتغيرات الفرضية العامة الأولى)

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		النموذج	
		معاملات معيارية	الخطأ المعياري		
		Bêta	B		
,000	22,117		,086	1,912	الثابت
,000	17,804	,785	,023	,411	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	16,331		,082	1,335	التكوين
,000	17,158	,622	,019	,326	الثابت
,000	11,971	,434	,018	,219	تخطيط الموارد البشرية
,000	17,573		,070	1,231	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	14,190	,486	,018	,255	التكوين
,000	12,201	,381	,016	,192	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	8,923	,302	,017	,155	العلاقات الاجتماعية
,000	15,939		,061	,971	الثابت
,000	15,140	,423	,015	,222	التكوين
,000	11,617	,302	,013	,152	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	10,807	,291	,014	,150	العلاقات الاجتماعية
,000	10,669	,272	,017	,182	تقويم الأداء
,000	12,763		,054	,694	الثابت
,000	13,538	,323	,013	,169	التكوين
,000	13,436	,277	,010	,140	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	12,062	,259	,011	,133	العلاقات الاجتماعية
,000	12,816	,258	,013	,173	تقويم الأداء
,000	10,899	,238	,014	,150	التوظيف
,000	8,207		,053	,437	الثابت
,000	16,696	,333	,010	,175	التكوين
,000	15,011	,260	,009	,131	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	14,540	,261	,009	,134	العلاقات الاجتماعية
,000	15,218	,256	,011	,171	تقويم الأداء
,000	12,545	,229	,011	,144	التوظيف
,000	9,257	,139	,010	,096	الأجر والحوافز
,022	2,314		,045	,104	الثابت
,000	22,890	,324	,007	,170	التكوين
,000	21,398	,263	,006	,133	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	20,892	,266	,007	,137	العلاقات الاجتماعية
,000	19,817	,238	,008	,159	تقويم الأداء
,000	17,156	,223	,008	,140	التوظيف
,000	15,241	,165	,007	,114	الأجر والحوافز
,000	13,819	,150	,009	,119	تخطيط الموارد البشرية
,000	2.010.		,038	,095	الثابت
,000	17,015.	,238	,009	,151	التكوين
,000	14,215.	,248	,010	,142	تحليل وتوصيف الوظائف
,000	13,012.	,243	,005	,140	العلاقات الاجتماعية
,000	11,201.	,187	,004	,142	تقويم الأداء
,000	11,142.	,199	,009	,133	التوظيف
,000	15.991.	,751	,028	,135	الأجر والحوافز
,000.	11,010.	,182	,014	,125	تخطيط الموارد البشرية
,000.	9,001	,158	,014	,112	تخطيط المسار المهني

a. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

يلاحظ أن كل قيم المتغيرات التي دخلت معادلة الانحدار ذات مستوى دلالة أقل من 0.05 في

تنبؤها بالمتغير التابع.

استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد بطريقة STEPWISE لمعرفة أي مهام إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في تنمية الموارد البشرية، ومن خلال المخرجات أعلاه يتبين لنا في الجدول رقم (16.7) البيانات الوصفية أو المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير.

أما في الجدول رقم (17.7) فيتضح لنا معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع حيث يلاحظ أن متغير التكوين/التدريب هو الأعلى ارتباطاً بقيمة (0.78) عند مستوى دلالة = 0.000 يؤكد معنوية العلاقة.

ويوضح الجدول رقم (18.7) ملخص تحليل الانحدار، قيم الارتباط R وقيم معامل التحديد R² وقيم R² المصححة أو المعدلة، بالإضافة إلى إحصاءات F في الجدول رقم (19.7)، والتي توضح في النموذج دلالة درجة التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات التنبؤية.

وفي الجدول رقم (20.7) تم إدخال المتغيرات المستقلة الثمانية إلى معادلة الانحدار على خطوات، حيث يظهر من خلال نتائج الجدول أن متغير التكوين / التدريب هو الأقوى ارتباطاً مع المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية" بمعامل ارتباط (0.78).

وحسب الجداول رقم (19.7) و (20.7) تظهر معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية" عند مستوى دلالة = 0.000.

ومنه تكون معادلة التنبؤ على النحو التالي:

$$\begin{aligned} \text{تنمية الموارد البشرية} = & 0.095 + 0.151 \times \text{التكوين} + 0.142 \times \text{تحليل وتوصيف الوظائف} + \\ & 0.140 \times \text{العلاقات الاجتماعية} + 0.142 \times \text{تقويم الأداء} + 0.133 \times \text{التوظيف} + 0.135 \times \\ & \text{تحفيز الأفراد} + 0.125 \times \text{تخطيط الموارد البشرية} + 0.112 \times \text{تخطيط المسار المهني}. \end{aligned}$$

وعليه يستنتج الباحث أن الفرض: "تسهم مختلف المهام الموجودة لإدارة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة (بدرجات مختلفة) قد أسند بنتائج البحث.

1.1_ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الجزئية (بطريقة ENTER):

بعد طرح أسئلة وفرضيات البحث عرضت جداول إحصائية لتحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (مهام إدارة الموارد البشرية) بالنسبة للمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). سؤال البحث: ما هو أثر "تحليل وتوصيف الوظائف/الأعمال" على "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية الجزئية الأولى: تطبيق جيد "لتحليل وتوصيف الوظائف/الأعمال" يساهم في جودة "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.

الجدول رقم (21.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (للفرضية العامة الأولى)

التغير في الإحصاءات					الخطأ المعياري للتقدير	معامل التصحیح R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R	النموذج
تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	دلالة التباين F					
,445	158,652	1	198	,000	,15831	,442	,445	,667 ^a	تحليل وتوصيف الوظائف

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، تحليل وتوصيف الوظائف

الجدول رقم (22.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (للفرضية العامة الأولى)

الارتباطات			مستوى الدلالة	t	معاملات غير معيارية		النموذج
Partie	Partielle	الارتباط البسيط			Bêta	الخطأ المعياري B	
			,000	18,838	,110	2,068	(الثابت)
,667	,667	,667	,000	12,596	,667	,027	تحليل وتوصيف الوظائف

a. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

من خلال نتائج الجدول رقم (21.7) يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين هو (0.66) مما يدل على أن العلاقة بين متغير "تحليل وتوصيف الوظائف" و "تنمية الموارد البشرية" موجبة ومعنوية. وقد ورد متغير تحليل وتوصيف الوظائف في المرتبة الثانية من حيث الإسهام في تنمية الموارد البشرية حسب الجدول رقم (20.7) بعد التكوين/التدريب.

ويوضح الجدول (21.7) قيمة R² البالغة (0.44) والتي تعني أن متغير "تحليل وتوصيف الوظائف" استطاع أن يفسر 44% من التباين في "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"،

وقد بينت دلالة هذه القيمة في جدول (21.7) ملخص تحليل الانحدار من خلال اختبار F بقيمة (158.652) الذي بين قدرة متغير "تحليل وتوصيف الوظائف" في التنبؤ بإسهامه في تنمية الموارد البشرية" وهو ذو دلالة عند مستوى 0.000.

ويبين الجدول رقم (22.7) أن القيمة الثابتة = 2.068 وأن معامل المتغير المستقل B = 0.336 وقيمة t = 12.596 الدالة عند مستوى 0.000، ومنه معادلة التنبؤ تكون على الشكل التالي:

$$\text{تنمية الموارد البشرية} = 2.068 + 0.336 \times \text{تحليل وتوصيف الوظائف}$$

وعليه نستنتج أن الفرض: التطبيق الجيد لـ "تحليل وتوصيف الوظائف/الأعمال" يساهم بكيفية فعالة في جودة تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هبيروك" قد أُسند.

2.1_ سؤال البحث: ما هو تأثير "تخطيط الموارد البشرية" على "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هبيروك"؟

الفرضية الجزئية الثانية: تطبيق جيد لـ "تخطيط الموارد البشرية" يساهم في تحقيق جودة تنمية الموارد البشرية".

الجدول رقم (23.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (الفرضية العامة الأولى)

التغير في الاحصاءات					الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R	النموذج
دلالة التباين F	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	تباين F	تباين R ²					
,003	198	1	9,322	,045	,20764	,040	,045	,212 ^a	تخطيط الموارد البشرية

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، تخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (24.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (الفرضية العامة الأولى)

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	النموذج
		B	الخطأ المعياري		
,000	19,931		,150	2,987	(الثابت)
,003	3,053	,212	,048	,146	تخطيط الموارد البشرية

a. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23.7) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين قدرت بـ (0.21) وهو معامل ارتباط ضعيف لكن لا يلغي معنوية العلاقة بين "تخطيط الموارد البشرية" و"تنمية الموارد البشرية" التي هي عند مستوى دلالة ($0.05 > 0.003$) كما هو مبين في الجدول رقم (23.7). للإشارة، فقد ورد متغير "تخطيط الموارد البشرية" في المرتبة السابعة من حيث إسهامه في تنمية الموارد البشرية (أنظر الجدول رقم 20.7).

يوضح الجدول (23.7) قيمة R^2 المقدرة بـ (0.04) والتي تعبر عن اسهام "تخطيط الموارد البشرية" في تفسير تباين المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية" بنسبة ضعيفة جدا (4%).

قيمة الثابت هو 2.987، أما معامل المتغير المستقل هو $B = 0.146$.

ومنه يمكن كتابة معادلة التنبؤ كما يلي:

$$\text{تنمية الموارد البشرية} = 2.978 + 0.146 \times \text{تخطيط الموارد البشرية}$$

ومنه يستنتج الباحث أن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن التطبيق الجيد لـ "تخطيط الموارد البشرية" يساهم في تحقيق جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك" قد أسندت. ولكن يبدو أن مهمة تخطيط الموارد البشرية في نظر العينة غير واضحة العلاقة بـ "تنمية الموارد البشرية" في "هيبروك".

3.1_ سؤال البحث: ما هو أثر مهمة "توظيف الأفراد" على "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية الجزئية الثالثة: تطبيق جيد لـ "التوظيف" (الاستقطاب، الاختيار/الانتقاء، التعيين) للأفراد يساهم في جودة "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.

الجدول رقم (25.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (الفرضية العامة الأولى)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحیح R ²	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الإحصاءات				
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	دلالة التباين F
التوظيف	,683 ^a	,466	,464	,15521	,466	173,034	1	198	,000

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، التوظيف.

الجدول رقم (26.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (الفرضية العامة الأولى)

النموذج	معاملات غير معيارية B	الخطأ المعياري	معاملات معيارية Bêta	T	مستوى الدلالة
التوظيف	,429	,033	,683	13,154	,000

a. المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية

يتضح من المخرجات أعلاه حسب الجدول رقم (25.7) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغت (0.68) وهو يدل على معنوية العلاقة بين المتغير المستقل "التوظيف" والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"، وقد حل متغير "التوظيف" في المرتبة الخامسة من حيث إسهامه في تفسير تباين المتغير التابع (أنظر الجدول رقم 20.7).

ويبين الجدول رقم (25.7) أيضا أن قيمة R² والتي بلغت (0.46) والتي تعني أن متغير "التوظيف" يفسر 46% من تباين متغير "تنمية الموارد البشرية". وقد بينت دلالة هذه القيمة في جدول تحليل الانحدار من خلال اختبار F بقيمة (173.034) والذي يوضح قدرة متغير "التوظيف" في التنبؤ بإسهامه في تفسير تباين "تنمية الموارد البشرية" عند مستوى دلالة =0.000.

أما الجدول رقم (26.7) فيبين أن قيمة الثابت: 1.722 ومعامل المتغير المستقل B = 0.429 (ذو القيمة t = 13.154 الدالة عند 0.000). ومنه يمكن كتابة معادلة التنبؤ على الشكل الآتي:

$$\text{تنمية الموارد البشرية} = 1.722 + 0.429 \times \text{التوظيف}.$$

ومنه نستنتج أن الفرضية التي تنص على أن: التطبيق الجيد لـ "التوظيف" (الاستقطاب، الاختيار/الانتقاء، التعيين) للأفراد يسهم في جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك" قد أُسندت.

4.1_ سؤال البحث: ما هو أثر "التكوين/التدريب" على جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك".

الفرضية الجزئية الرابعة: تسهم مهمة "التكوين/التدريب" للأفراد في "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك".

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة STEPWISE والمجدولة في الجدول (20.7)، يتبين أن متغير "التكوين/التدريب" هو الأكثر إسهاماً في "تنمية الموارد البشرية" عن باقي مهام إدارة الموارد البشرية (باعتباره أول من دخل معادلة التنبؤ)، وقد بلغت قيمة الثابت: 1.912، أما قيمة المتغير المستقل فقدرت بـ: 0.411، وعليه تكون معادلة التنبؤ كما يلي:

$$\text{تنمية الموارد البشرية} = 1.912 + 0.411 \times \text{التكوين.}$$

ومنه يمكن استنباط الفرض الذي ينص على أن مهمة التكوين/التدريب للأفراد تسهم في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة "هيبروك" قد أُسندت.

5.1_ سؤال البحث: ما هو أثر "علاقات العمل الاجتماعية" على جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية الجزئية الخامسة: تطبيق جيد لـ "علاقات العمل الاجتماعية" يساهم في تحقيق جودة "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة.

الجدول رقم (27.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الخامسة (للفرضية العامة الأولى)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الإحصاءات			
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2
علاقات العمل الاجتماعية	,684 ^a	,468	,466	,15492	,468	174,418	1	198
								,000

a. القيم التنبؤية : (الثوابت)، علاقات العمل الاجتماعية.

الجدول رقم (28.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الخامسة (للفرضية العامة الأولى)

النموذج	معاملات غير معيارية B	الخطأ المعياري	معاملات معيارية Bêta	T	مستوى الدلالة
علاقات العمل الاجتماعية	,351	,027	,684	13,207	,000

a. المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

تظهر المخرجات أعلاه (الجدول رقم 27.7) قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين (0.68) عند مستوى دلالة 0.000 والذي يدل على معنوية العلاقة بين متغير "العلاقات الاجتماعية" و"تنمية الموارد البشرية"، وقد ورد المتغير المستقل في المرتبة الثالثة من حيث إسهامه في تفسير تباين المتغير التابع (أنظر إلى الجدول 20.7).

ويبين الجدول رقم (27.7) قيمة R² البالغة (0.46) والتي تدل على أن متغير "العلاقات الاجتماعية" يفسر 46% من التباين في المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية". ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F العالية المقدرة بـ (174.418) عند مستوى دلالة =0.000.

أما في الجدول رقم (28.7) فيلاحظ من خلاله قيمة الثابت: 2.358 وأن معامل الانحدار للمتغير المستقل هو B=0.351 و t=13.207 (نو الدلالة 0.000)، ومنه يمكن كتابة معادلة التنبؤ بالشكل التالي:

$$\text{تنمية الموارد البشرية} = 2.358 + 0.351 \times \text{العلاقات الاجتماعية}$$

ومنه، نستنتج أن الفرضية الجزئية الخامسة التي تنص على أن: تطبيق جيد لـ "علاقات العمل الاجتماعية" يساهم في تحقيق جودة تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك" قد أُسندت.

6.1_ سؤال البحث: ما هو أثر "تأجير/تحفيز الأفراد" على جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية الجزئية السادسة: تطبيق جيد لـ "تأجير / تحفيز الأفراد" يساهم في جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك".

الجدول رقم (29.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السادسة (للفرضية العامة الأولى)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الاحصاءات				
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	دلالة التباين F
تأجير/تحفيز الأفراد	,751 ^a	,564	,561	,14036	,564	255,719	1	198	,000

a. القيم التنبؤية: (الثابت): تأجير/تحفيز الأفراد.

الجدول رقم (30.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السادسة (للفرضية العامة الأولى)

النموذج	معاملات غير معيارية B	الخطأ المعياري	معاملات معيارية Bêta	T	مستوى الدلالة
تأجير/تحفيز الأفراد	,449	,028	,751	15,991	,000

a. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

توضح المخرجات أعلاه (الجدول رقم 29.7) قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين (0.75) عند مستوى دلالة=0.000 وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل "تأجير/تحفيز الأفراد" والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"، وقد ورد المتغير المستقل في المرتبة السادسة من حيث إسهامه في التنبؤ بالمتغير التابع (أنظر الجدول 20.7).

ويوضح الجدول (29.7) قيمة R² والتي بلغت (0.56) والتي تعني أن متغير "تأجير/تحفيز الأفراد" استطاع أن يفسر 56% من تباين المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية".

ويوضح الجدول رقم (30.7) قيم الثابت: 1.822 ومعامل الانحدار للمتغير المستقل B=0.449 و(t=15.991 ذات دلالة 0.000)، وبالتالي تكتب معادلة التنبؤ كما يلي:

تنمية الموارد البشرية = 1.822 + 0.449 × تحفيز الأفراد

ومنه يكون الفرض الذي ينص بأن: "تأجير/تحفيز الأفراد" يساهم في جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هبيروك" قد أسند.

7.1_سؤال البحث: ما هو أثر "تقويم الأداء الفردي" على "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هبيروك"؟

الفرضية الجزئية السابعة: تطبيق جيد لـ "تقويم الأداء" يساهم في تحقيق جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هبيروك".

الجدول رقم (31.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السابعة (الفرضية العامة الأولى)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح R ²	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الاحصاءات				
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	دلالة التباين F
تقويم الأداء	,619 ^a	,383	,380	,16694	,383	122,729	1	198	,000

a. القيم التنبؤية : (الثوابت)، تقويم الأداء

الجدول رقم (32.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية السابعة (الفرضية العامة الأولى)

النموذج	معاملات غير معيارية B	الخطأ المعياري	معاملات معيارية Bêta	T	مستوى الدلالة
تقويم الأداء	,414	,037	,619	11,078	,000

a. المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

يظهر الجدول رقم (31.7) قيمة معامل الارتباط الثنائي بين متغيري "تقويم الأداء" و"تنمية الموارد البشرية" (0.61) عند مستوى دلالة = 0.000. وقد ورد المتغير المستقل في المرتبة الرابعة من حيث إسهامه في تفسير تباين المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية" (أنظر الجدول 20.7).

ويوضح الجدول (31.7) قيمة R² البالغة (0.38) والتي تفسر 38% من التباين في المتغير التابع، وقد تبينت دلالة هذه القيمة في جدول تحليل الانحدار من خلال اختبار F بقيمته العالية (122.729) عند مستوى دلالة = 0.000 الذي يؤكد معنوية العلاقة.

أما الجدول رقم (32.7) فيبين قيمة الثابت: 2.159 ومعامل الانحدار للمتغير المستقل $B=0.414$ و $t=11.078$ ذات دلالة $(=0.000)$ ، ومنه يمكن كتابة معادلة التنبؤ كما يلي:

$$\text{تنمية الموارد البشرية} = 2.159 + 0.414 \times \text{تقويم الأداء}.$$

ومنه نستنتج أن الفرض الذي ينص على أن: تطبيق جيد لـ "تقويم الأداء" يساهم في تحقيق جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك" قد أسند.

8.1_سؤال البحث: ما هو أثر سياسة "تخطيط المسار المهني" على جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية الجزئية الثامنة: تطبيق جيد لـ سياسة "تخطيط المسار المهني" يساهم في تحقيق جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك".

الجدول رقم (33.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثامنة (للفرضية العامة الأولى)

التغير في الاحصاءات					الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح R^2	معامل التحديد R^2	الارتباط R	النموذج
تباين R^2	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	دلالة التباين F					
,047	9,673	1	198	,002	,20746	,042	,047	,216 ^a	تخطيط المسار المهني

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، تخطيط المسار المهني.

الجدول رقم (34.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثامنة (للفرضية العامة الأولى)

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	
		B	الخطأ المعياري	Bêta	
,000	19,206	2,965	,154		(الثابت)
,002	3,110	,171	,055	,216	تخطيط المسار المهني

a. المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (33.7) يبين قيمة معامل الارتباط التثائي بين المتغيرين (0.21) وهي ضعيفة،

لكن تبقى العلاقة معنوية ($0.05 > 0.002$).

ويظهر من الجدول نفسه قيمة R^2 البالغة (0.047)، أي 04% من تفسير التباين في المتغير

التابع: "تنمية الموارد البشرية"، كما أن دلالة F: (9.673) منخفضة كثيرا ولكن عند مستوى

دلالة=0.002. وقد ورد المتغير المستقل "تخطيط المسار المهني" في المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث تفسير التباين في المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية".

ويبين الجدول رقم (34.7) قيمة الثابت: 2.965 ومعامل الانحدار للمتغير المستقل $B = 0.171$ و ($t = 3.110$ ذو دلالة: 0.02)، ومنه يمكن كتابة معادلة التنبؤ على الشكل التالي:

تنمية الموارد البشرية = $2.965 + 0.171 \times$ تخطيط المسار المهني.

ومنه، نستنتج أن الفرض: تطبيق جيد لـ سياسة "تخطيط المسار المهني" يساهم في تحقيق جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك" قد أسند.

يلاحظ ضعف في مساهمة "تخطيط المسار المهني" في "تنمية الموارد البشرية" في نظر عينة البحث في مؤسسة "هيبروك".

2. سؤال البحث العام الثاني: ما هي أبعاد التنظيم الأكثر تنبؤاً بـ "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"؟.

بناء على الدراسة النظرية، ارتأى الباحث أن بعض العوامل التنظيمية مثل: ثقافة المؤسسة، فرق العمل وحلقات الجودة مرجحة أكثر للتأثير على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولذلك سيحاول تحليل تأثيرها بالمتغيرات المذكورة سابقاً.

الفرضية العامة الثانية:

تسهم مختلف أبعاد تنظيم المؤسسة (ثقافة المؤسسة، فرق العمل وحلقات الجودة) في تحقيق منظومة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة "هيبروك".

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة ENTER) لإيجاد العلاقة بين "أبعاد التنظيم" ومنظومة / نسق "إدارة الجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك". ولقد أُدرجت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الخاصة بهذه العلاقات في الجداول الآتية:

الجدول رقم (35.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة (في الفرضية العامة الثانية)

المتغيرات	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	العينة
الإدارة بالجودة الشاملة	3,4825	,24965	200
ثقافة المؤسسة	3,9410	,40885	200
حلقات الجودة	3,3300	,46495	200
فرق العمل	3,4019	,38213	200

الجدول رقم (36.7): معاملات الارتباط بين متغير "أبعاد تنظيم المؤسسة" و"الإدارة بالجودة الشاملة"

فرق العمل	حلقات الجودة	ثقافة المؤسسة	الإدارة بالجودة الشاملة	
,671	0,576	,673	1,000	الإدارة بالجودة الشاملة
,284	0,99	1,000	,673	ثقافة المؤسسة
,285	1,000	,099	,576	حلقات الجودة
1,000	,285	,284	,671	فرق العمل
,000	,000	,000	.	الإدارة بالجودة الشاملة
,000	,082	.	,000	ثقافة المؤسسة
,000	,082	,082	,000	حلقات الجودة
.	,000	,000	,000	فرق العمل
200	200	200	200	الإدارة بالجودة الشاملة
200	200	200	200	ثقافة المؤسسة
200	200	200	200	حلقات الجودة
200	200	200	200	فرق العمل

الجدول رقم (37.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثانية

التغير في الإحصاءات				الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R	النموذج	
دلالة التباين F	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	تباين F						
,000	196	3	216,168	,768	,12119	,764	,768	,876 ^a	أبعاد تنظيم المؤسسة

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، ثقافة المؤسسة، حلقات الجودة، فرق العمل.

الجدول رقم (38.7): تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	9,524	3	3,175	216,168	,000 ^b
أبعاد تنظيم المؤسسة	2,879	196	,015		
المجموع	12,403	199			

a. المتغير التابع: الإدارة بالجودة الشاملة.

b. القيم التنبؤية: (الثوابت)، ثقافة المؤسسة، حلقات الجودة، فرق العمل.

الجدول رقم (39.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثانية

مستوى الدلالة.	T	معاملات غير معيارية		النموذج	
		معاملات معيارية	الخطأ المعياري		
		Bêta	B		
,000	4,299		,122	,525	(الثوابت)
,000	11,487	,421	,025	,288	أبعاد تنظيم المؤسسة ثقافة المؤسسة.
,000	13,690	,501	,020	,271	حلقات الجودة
,000	10,715	,408	,025	,266	فرق العمل

a. المتغير التابع : الإدارة بالجودة الشاملة.

نستنتج من المخرجات أعلاه ما يلي:

من الجدول رقم (35.7) نلاحظ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن الجدول (36.7) معاملات الارتباط الدالة بين المتغيرات.

ومن الجدول رقم (37.7) نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط R قد بلغ (0.87) بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.76) في حين كان معامل التحديد المصحح R^2 (0.76)، مما يعني بأن المتغيرات المستقلة (ثقافة المؤسسة، حلقات الجودة و فرق العمل) استطاعت أن تفسر 76% من تباين المتغير التابع "الإدارة بالجودة الشاملة" والباقي 24% يعزى إلى عوامل أخرى (البواقي).

كما يلاحظ من خلال الجدول رقم (38.7) بأنه يتضمن قيم تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F البالغة (216.168)، والدالة عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

أما في الجدول رقم (39.7) فيلاحظ قيم الثابت وقيم B لمعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومنه نستنتج أن علاقة انحدار المتغيرات المستقلة "ثقافة المؤسسة، حلقات الجودة و فرق العمل" بالمتغير التابع "الإدارة بالجودة الشاملة" كان معنوياً إحصائياً باختبار t (عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$) للمتغيرين.

ومنه يمكن كتابة معادلة التنبؤ على النحو الآتي:

$$\text{الإدارة بالجودة الشاملة} = 0.288 + 0.525 \times \text{ثقافة المؤسسة} + 0.271 \times \text{حلقات الجودة} + 0.266 \times \text{فرق العمل}.$$

ومنه نستنتج أن الفرض: تسهم مختلف أبعاد تنظيم المؤسسة "ثقافة المؤسسة، حلقات الجودة وفرق العمل" في تحقيق منظومة "إدارة الجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك" قد أُسند.

1.2_سؤال البحث: ما "أثر ثقافة المؤسسة" على "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"؟
الفرضية الجزئية الأولى: زرع "ثقافة مؤسساتية" (قيم تنظيمية إيجابية) يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين "ثقافة المؤسسة" و"الإدارة بالجودة الشاملة". وأدخل نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي من الجداول:

الجدول رقم (40.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الإحصاءات				
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	دلالة التباين F
ثقافة المؤسسة	,673 ^a	,453	,450	,18513	,453	163,867	1	198	,000

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم (41.7): تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	5,616	1	5,616	163,867	,000 ^b
ثقافة المؤسسة	6,786	198	,034		
المجموع	12,403	199			

a. المتغير التابع: الإدارة بالجودة الشاملة.

b. القيم التنبؤية: (الثوابت)، ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم (42.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Bêta	T	
(الثوابت)	1,863	,127		14,650	,000
ثقافة المؤسسة	,411	,032	,673	12,801	,000

a. المتغير التابع: الإدارة بالجودة الشاملة.

كما هو واضح في الجدولين رقم (35.7) و(36.7)، فإن قيمة المتوسطات الحسابية لمتغيري الإدارة بالجودة الشاملة (3.48) وثقافة المؤسسة (3.94)، وأن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين (0.67)، مما يدل على أن العلاقة بين "ثقافة المؤسسة" و"الإدارة بالجودة الشاملة" كانت موجبة ودالة إحصائياً.

وفي الجدول (40.7) قيمة R^2 بلغت (0.45) وهي تدل على أن "ثقافة المؤسسة" تفسر 45% من التأثير في متغير "الإدارة بالجودة الشاملة" و 55% تعود لعوامل أخرى (البواقي).

أما في الجدول رقم (41.7): ملخص تحليل الانحدار فتبين لنا أن قيمة F (163,867)، دالة عند 0.000.

وحسب الجدول رقم (42.7) تتضح قيم الثابت: 1.863 ومعامل B للمتغير المستقل: 0.411 (حسب اختبار t عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$).

ومنه يمكن كتابة معادلة التنبؤ كما يلي:

$$\text{الإدارة بالجودة الشاملة} = 0.411 \times \text{ثقافة المؤسسة} + 1.863$$

ومنه نستنتج أن الفرض: زرع "ثقافة مؤسساتية" (قيم تنظيمية إيجابية) يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك" قد أسند.

2.2_ سؤال البحث: ما هو أثر "حلقات الجودة" في تحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية الجزئية الثانية: تبني أسلوب "حلقات الجودة" في تسيير الموارد البشرية يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في المؤسسة.

لاختبار الفرضية الجزئية الثانية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري "حلقات الجودة" و"الإدارة بالجودة الشاملة"، وأدخل نتائج الإحصاء في الجداول الآتية.

الجدول رقم (43.7): ملخص تحليل الإنحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح R ²	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الإحصاءات			
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2
حلقات الجودة	,576 ^a	,332	,328	,20463	,332	98,193	1	198

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، حلقات الجودة.

الجدول رقم (44.7): تحليل تباين الإنحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	4,112	1	4,112	98,193	,000 ^b
البواقي	8,291	198	,042		
المجموع	12,403	199			

a. المتغير التابع: الإدارة بالجودة الشاملة.

b. القيم التنبؤية: (الثوابت)، حلقات الجودة.

الجدول رقم (45.7): نتيجة تحليل الإنحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Bêta	T	
(الثوابت)	2,445	,106		23,141	,000
حلقات الجودة	,311	,031	,576	9,909	,000

a. المتغير التابع: الإدارة بالجودة الشاملة

قدرت قيمتا المتوسطين الحسابيين لمتغيري "حلقات الجودة" و"الإدارة بالجودة الشاملة" بـ (3.33) (3.48) على التوالي كما يبينه الجدول رقم (35.7)، فيما قدرت قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بـ (0.57) عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ تبرز إيجابية العلاقة الدالة بين المتغيرين (أنظر الجدول 36.7).

وبلاحظ من خلال الجدول رقم (43.7) أن قيمة R² بلغت (0.33) مما يعني أن متغير "حلقات الجودة" استطاع أن يفسر 33% من التباين في متغير "الإدارة بالجودة الشاملة".

كما يستنتج من الجدول رقم (44.7) أن قيمة F (98.193) والتي تبرز القوة التفسيرية العالية للتباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

أما في الجدول رقم (45.7) فيلاحظ قيمة الثابت (2.445) ومعامل الانحدار ودلالته الإحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة B غير المعيارية (0.31) و (9.909) t) والدالة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{الإدارة بالجودة الشاملة} = 2.445 + 0.311 \times \text{حلقات الجودة.}$$

ومنه نستنتج أن الفرض الذي ينص على أن: تبني أسلوب "حلقات الجودة" لتسيير الموارد البشرية يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك" قد أُسند.

3.2_سؤال البحث: ما هو أثر "فرق العمل" في "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية الجزئية الثالثة: تبني أسلوب "فرق العمل" للموارد البشرية يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري "فرق العمل" و"الإدارة بالجودة الشاملة"، وأدخل نتائج الإحصاء في الجداول الآتية.

الجدول رقم (46.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (في الفرضية العامة الثانية)

التغير في الإحصاءات				الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R	النموذج
تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2					
,451	162,547	1	198	,18547	,448	,451	,671 ^a	فرق العمل

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، فرق العمل.

الجدول رقم (47.7): تحليل تباين الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	5,592	1	5,592	162,547	,000 ^b
فرق العمل	6,811	198	,034		
المجموع	12,403	199			

a. المتغير التابع: الإدارة بالجودة الشاملة.

b. القيم التنبؤية: (الثوابت)، فرق العمل.

الجدول رقم (48.7): نتيجة تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية الجزئية الثالثة (في الفرضية العامة الثانية)

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		T	مستوى الدلالة.
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
(الثوابت)	1,990	,118			16,898	,000
فرق العمل	,439	,034	,671		12,749	,000

a. المتغير التابع : الإدارة بالجودة الشاملة.

بلغت قيمتا المتوسطين الحسابيين لمتغيري "فرق العمل" و"الإدارة بالجودة الشاملة" بـ (3.40) (3.48) على التوالي كما يبينه الجدول رقم (35.7)، فيما قدرت قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بـ (0.67) عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ تبرز إيجابية العلاقة الدالة بين المتغيرين (أنظر الجدول 36.7).

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (46.7) أن قيمة R^2 بلغت (0.45) مما يعني أن متغير "فرق العمل" استطاع أن يفسر 45% من التباين في متغير "الإدارة بالجودة الشاملة".

كما يستنتج من الجدول رقم (47.7) أن قيمة F (162,547) والتي تبرز القوة التفسيرية العالية للتباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

أما في الجدول رقم (48.7) فيلاحظ قيمة الثابت (1.990) ومعامل الانحدار ودلالته الإحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة B غير المعيارية (0.43) و t (12.749) الدالة عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{الإدارة بالجودة الشاملة} = 1.990 + 0.439 \times \text{فرق العمل}.$$

ومنه نستنتج أن الفرض الذي ينص على أن: تبني أسلوب "فرق العمل" للموارد البشرية يساهم في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك" قد أُسند.

3. سؤال البحث العام الثالث: ما هو تأثير "تنمية الموارد البشرية" في "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"؟

الفرضية العامة الثالثة:

"تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة تساهم في تحقيق منظومة / نسق "إدارة الجودة الشاملة" (المعبر عنها جزئياً في أنظمة الإيزو).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط (بطريقة ENTER) لإيجاد العلاقة التنبؤية بين تنمية الموارد البشرية ومنظومة/نسق إدارة الجودة الشاملة. حيث أُدخل نتائج الإحصاء الوصفي والاستدلالي المتعلقة بالفرضية فيما يأتي من الجداول:

الجدول رقم (49.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغير المستقل (في الفرضية العامة الثالثة)

المتغيرات	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	العينة
الإدارة بالجودة الشاملة	3,4825	,24965	200
تنمية الموارد البشرية	3,4429	,21194	200

الجدول رقم (50.7): معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة (في الفرضية العامة الثالثة)

تنمية الموارد البشرية	الإدارة بالجودة الشاملة	
	1,000	الإدارة بالجودة الشاملة
,606		ارتباط بيرسون
1,000	,606	تنمية الموارد البشرية
,000	.	الإدارة بالجودة الشاملة
.	,000	تنمية الموارد البشرية
200	200	الإدارة بالجودة الشاملة
200	200	تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (51.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثالثة

التغير في الإحصاءات				الخطأ المعياري	معامل التحديد	معامل التحديد	الارتباط	النموذج
دلالة التباين	درجة الحرية	تباين F	تباين R ²	للتقدير	المصحح R ²	R ²	R	
F	198	114,715	,367	,19915	,364	,367	,606 ^a	تنمية الموارد البشرية

a. القيم التنبؤية: (الثوابت)، تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (52.7): تحليل تباين الإنحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	4,550	1	4,550	114,715	,000 ^b
تنمية الموارد البشرية	7,853	198	,040		
المجموع	12,403	199			

a. المتغير التابع : الإدارة بالجودة الشاملة.

b. القيم التنبؤية : (الثوابت) ، تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (53.7): نتيجة تحليل الإنحدار لمتغيرات الفرضية العامة الثالثة

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
(الثوابت)	1,026	,230			4,466	,000
تنمية الموارد البشرية	,713	,067	,606		10,711	,000

a. المتغير التابع : الإدارة بالجودة الشاملة.

كما هو واضح في الجدولين (49.7) و (50.7) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرين، كما حسب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.60، مما يدل على أن العلاقة الارتباطية بين "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة" موجبة ودالة، بمعنى أن الزيادة في "تنمية الموارد البشرية" تزيد من "الإدارة بالجودة الشاملة" والعكس صحيح. ثم حسبت قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.36 الدالة إحصائياً، والتي تشير إلى معنوية تأثير "تنمية الموارد البشرية" في "الإدارة بالجودة الشاملة"، أي أن تأثير متغير "تنمية الموارد البشرية" يفسر 36% من تباين متغير "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

ثم حسبت قيمتي المتغير الثابت والمتغير المستقل كما يظهر في الجدول رقم (53.7)، وهي تدل على أن شكل معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي:

$$\text{الإدارة بالجودة الشاملة} = 1.026 + 0.713 \times \text{تنمية الموارد البشرية}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في تأثير "تنمية الموارد البشرية" يرافقه زيادة في "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

ومنه نستنتج أن الفرض: "تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة تساهم في تحقيق منظومة /نسق "إدارة الجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"، قد أسند.

4.سؤال البحث العام الرابع: ما هو أثر "الإدارة بالجودة الشاملة" في "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك".

الفرضية العامة الرابعة:

"الإدارة بالجودة الشاملة" تساهم بكيفية فعالة في جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك".

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط (بطريقة ENTER) لاختبار هذه الفرضية وإيجاد العلاقة بين "الإدارة بالجودة الشاملة" و"تنمية الموارد البشرية"، وأدخل نتائج الإحصاء الوصفي والاستدلالي فيما يلي من الجداول:

الجدول رقم (54.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغير المستقل (في الفرضية العامة الرابعة)

المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	العينة
تنمية الموارد البشرية	3,4429	,21194	200
الإدارة بالجودة الشاملة	3,4825	,24965	200

الجدول رقم (55.7): معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة (في الفرضية العامة الرابعة)

الارتباط بيرسون	تنمية الموارد البشرية	الإدارة بالجودة الشاملة
تنمية الموارد البشرية	1,000	,606
الإدارة بالجودة الشاملة	,606	1,000
مستوى الدلالة	.	,000
العينة	200	200
	200	200

الجدول رقم (56.7): ملخص تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية العامة الرابعة

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في الإحصاءات				
					تباين R ²	تباين F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	دلالة التباين F
الإدارة بالجودة الشاملة	,606 ^a	,367	,364	,16907	,367	114,715	1	198	,000

a.القيم التنبؤية: (الثابت)، الإدارة بالجودة الشاملة.

الجدول رقم (57.7): تحليل تباين الإنحدار لمتغيرات الفرضية العامة الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	3,279	1	3,279	114,715	,000 ^b
الإدارة بالجودة الشاملة	5,660	198	,029		
المجموع	8,939	199			

a. المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

b. القيم التنبؤية : (الثابت)، الإدارة بالجودة الشاملة.

الجدول رقم (58.7): نتيجة تحليل الإنحدار لمتغيرات الفرضية العامة الرابعة

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
(الثابت)	1,652	,168			9,858	,000
الإدارة بالجودة الشاملة	,514	,048	,606		10,711	,000

a. المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

من المخرجات أعلاه يبين الجدول رقم (54.7) المتوسطات الحسابية (3.48) (3.44) لمتغيري "الإدارة بالجودة الشاملة" و "تنمية الموارد البشرية" وانحراف معياري بقيمة (0.24) وقيمة (0.21) على التوالي، بينما يوضح الجدول رقم (55.7) قيمة معامل الارتباط الثنائي للمتغيرين والذي بلغ (0.60) الدالة إحصائياً ($0.05 \geq \alpha$).

أما فيما يخص قيمة معامل التحديد R^2 فقدرت بـ (0.36) الدالة عند (0.000)، ما يبين أن متغير "الإدارة بالجودة الشاملة" استطاع أن يفسر 36% من التباين في متغير "تنمية الموارد البشرية" و64% تعزى لعوامل أخرى (البواقى).

وعن قيمة F كانت عالية بقيمة (114.715) عند مستوى دلالة =0.000، ما يبين معنوية العلاقة التنبؤية بين المتغيرين حسب الجدول رقم (57.7).

وبناء على قيم الثابت (1.652) ومعامل B للمتغير المستقل (0.514) ذات الدلالة الإحصائية (0.000) يمكن كتابة معادلة التنبؤ كما يلي:

$$\text{تنمية الموارد البشرية} = 1.652 + 0.514 \times \text{الإدارة بالجودة الشاملة}.$$

وعليه نستنتج أن الفرض: "الإدارة بالجودة الشاملة" تساهم بكيفية فعالة في جودة "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"، قد أسند.

خلاصة:

شمل هذا الفصل في جزئه الأول عرضاً وتحليلاً إحصائياً مفصلاً لنتائج الدراسة الأساسية (وفق فرضيات البحث) في مؤسسة "هيبروك"، أما الجزء الثاني منه، فقد تطرق إلى تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات البحث العامة والجزئية، في إطار وضوء أدبيات البحث للموضوع والدراسات السابقة. وقد أُسندت جل فرضيات البحث والتي توحى بوجود علاقة ارتباطية دالة بين "تنمية الموارد البشرية" و"الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

كما توصي نتائج البحث أن "مهام إدارة الموارد البشرية" تتنبأ بدرجات مختلفة دالة بـ "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك".

وأيضاً، توصي نتائج البحث بأن العوامل التنظيمية تتنبأ بدرجات مختلفة دالة بـ "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

ومنه كذلك، توصي نتائج البحث بأن "تنمية الموارد البشرية" إضافة إلى "العوامل التنظيمية" تتنبأ بدرجات مختلفة دالة بـ "إدارة الجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك".

تمهيد:

بعد إتمام الدراسة وعرض محتوياتها وتحليلها والتعليق عليها، نقدم في الأخير ملخصاً عاماً يضم أهم النتائج التي تم التوصل إليها، محاولين مناقشة الإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة البحث وتأكيد صحة الفرضيات، وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

أولاً: نتائج البحث

التساؤل الأول: ما هي مهام إدارة الموارد البشرية الأكثر تنبؤاً بتنمية الموارد البشرية (مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبتين)؟

بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي (تحليل الانحدار) أن:

- "التكوين/التدريب" للأفراد من أبرز المهام المسهمة بفعالية أكبر عن باقي مهام إدارة الموارد البشرية في "تنمية الموارد البشرية"، وذلك يعزوه الباحث إلى أن "التكوين/التدريب" هو العامل الرئيسي والبارز في مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الذي يعمل على غرس القدرات وتطويرها من خلال تخصصه في تحديد احتياجات الأفراد بناء على احتياجات المهنة من خلال تحليل العمل واستخراج الكفاءات المطلوبة لإنجازه، والتي لها تصور تنموي في أداء المهام. وهذا ما أكدته نتائج دراسة بودوح غنية في دراسة بعنوان "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية"، حيث بينت أن للتكوين إسهام كبير في التقليل من أخطاء العمل، التكيف مع مناصب العمل والتحكم في التكنولوجيات الحديثة، تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، المساهمة في الترقية والتقدم في المسارات المهنية.

التساؤل الثاني: ما هي "أبعاد التنظيم" الأكثر تنبؤًا بالإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"؟

- "ثقافة المؤسسة" تساهم بنسبة فعالة في تطبيق نسق/نظام "الإدارة بالجودة الشاملة"، بمعامل ارتباط قوي 0.75، الذي يبين مدى اسهام "القيم التنظيمية الإيجابية" في تحقيق "الإدارة بالجودة الشاملة" من خلال العمل التطوعي، الاحترام المتبادل بين الموظفين، المشاركة في معالجة العوائق التسييرية، الانضباط في مواقيت العمل وغيرها.
- الانخراط في "حلقات الجودة" كذلك يساهم في حل مشاكل العمل وإنجاز المهام بدقة وسرعة ضمن فرق عمل تطوعية، وهذا ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ أسلوب عمل موحد وجماعي هادف، يسهل من عملية تقييم تحقيق الأهداف.
- كذلك العمل في فرق عمل رسمية ينقص من الجهد البدني والفكري الإضافي ويزيد من فرص التعاون والتضامن، وهذا في صالح المورد البشري وفي صالح المؤسسة أيضا، حيث يشعر المورد البشري بزيادة الانتماء للمؤسسة والاستقرار في العمل والروح المعنوية والرضا المهني، الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة من استقرار في العمالة وتحسن في الأداء وتحقيق الأهداف.

التساؤل الثالث والرابع:

أولا: ما هو تأثير "تنمية الموارد البشرية" في "الإدارة بالجودة الشاملة" في مؤسسة "هيبروك"؟

ثانيا: ما هو أثر "الإدارة بالجودة الشاملة" في "تنمية الموارد البشرية" في مؤسسة "هيبروك"؟

بتعبير آخر: هل اتجاه التأثير متبادل بين "تنمية الموارد البشرية" و"إدارة الجودة الشاملة" في المؤسسة؟

الجواب: نعم، حسب نتائج البحث، أي أن "تنمية الموارد البشرية" من خلال المهام المشكلة لها تؤثر إيجاباً في "إدارة الجودة الشاملة" كعامل مساهم فعال في ذلك مع بقية "العوامل التنظيمية" للمؤسسة، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية العامة الثالثة.

كما أن "إدارة الجودة الشاملة" تؤثر إيجاباً في "تنمية الموارد البشرية" كعامل مساهم فعال في ذلك مع بقية مهام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية العامة الرابعة، ويعزو الباحث هذا إلى أن الالتزام بمبادئ "إدارة الجودة الشاملة" المتضمنة لـ: "ثقافة المؤسسة"، "فرق العمل"، "حلقات الجودة"، "التحسين والتكوين المستمر"، والتي هي مدمجة في مهام إدارة الموارد البشرية (مثل التكوين/التدريب وغيرها)، وقد أكدت ذلك نتائج دراسة عاصم شحادة المعنونة بـ "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة في الجامعات" والتي توصلت في إحدى نتائجها إلى أن إدارة الجودة الشاملة أثمر في بناء الفرد وتطويره وإعداده إعداداً سليماً من أجل المنافسة والنوعية، وقد اقترح عاصم شحادة تعميم استخدام الإدارة بالجودة الشاملة في كل مستويات الحياة.

ويؤكد الباحث على هذا الاتجاه كون أهداف الإدارة بالجودة الشاملة تصب في تنمية الأفراد وفق منهج تسييري منظم ومحكم.

من متضمنات نتائج البحث التي دعمت أغلبها الدراسات النظرية ما يلي:

- "تحليل وتوصيف الوظائف" يطبق بصفة شاملة وتنظيمية في المؤسسة.
- لا تعتمد المؤسسة على "التخطيط للموارد البشرية" كونها تحضر لمخطط تنبؤي لتقدير الاحتياجات للموارد البشرية خلال مخطط خماسي، وتتنبأ بعجز مالي ضمن توقعاتها المستقبلية، وهذا ما يفسر لجوئها إلى "التوظيف" عن طريق العقود المؤقتة المحددة وغير المحددة، الأمر الذي يخل بمخططات المسارات المهنية للعمال.
- اهتمام المؤسسة جلي في تطوير العمل وتحسين العمليات بعد حصولها على شهادة الايزو بهدف تحقيق الجودة الشاملة.

- لكي تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي تقوم "هيبروك" بتحسين الجودة في الخدمات بمشاركة اقتراحات الأفراد العاملين.
- تطبيق سياسات رشيدة: الاستقطاب، الانتقاء، التعيين والتوظيف يساهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة في حالة تطبيقه بالكامل (بكل المراحل).
- تطبيق "سياسة تخطيط المسار المهني" يساهم في تحقيق الطموح المهني للأفراد وتحقيق الذات والرضا المهني.
- "ثقافة المؤسسة" في إطار الجودة تغرس مبدأ الالتزام بالعمل في الموارد البشرية.
- حلقات الجودة تساهم في حل مشاكل العمل واتخاذ القرارات الإجرائية والعملية في حينها.
- إشراك العمال في التسيير وتفويض المهام للمسؤولين يؤدي إلى انجاز المهام بسرعة وفعالية.
- الاستمرارية في تكوين الموارد البشرية وتحسين مستواهم يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستمرار.
- إن المكانة التي تحظى بها تسيير الموارد البشرية في الجودة الشاملة أكبر منه من معايير الإيزو، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من الإجراءات التي تتم في تسيير الموارد البشرية وغيرها من الموارد في المؤسسة، أما في معايير الإيزو فهي مجموعة من المعايير يجب أن تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة ونجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير الموارد البشرية وغالبا ما يكون التكوين/التدريب، وبذلك فإن تسيير الموارد البشرية تتساوى في أهميتها مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الإيزو، إن لم تتفوق عليها باعتبارها الرأسمال البشري الثمين جدا.

ثانيا: توصيات واقتراحات

- اعتمادا على النتائج السابقة نقدم الاقتراحات الآتية والتي نرى أنها أساسية:
- ضرورة التعجيل بمخطط طويل المدى لتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة، لتجنب التسيير في مسار مجهول قد يكلف المؤسسة من الناحية المالية والتسييرية ويهدد بقاءها، ولا يقدم لها صورة استشرافية عن تطوير كفاءاتها مستقبلا، ويضمن لها الحفاظ على كفاءاتها النادرة.
 - يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية وتعويضات مرتبطة بالرتبة وبمسارات مهنية متدرجة مخططة.
 - ترسيخ ثقافة عصرية في المنظمة أكثر من خلال تغيير وتطوير الأساليب الإدارية التقليدية وتكييفها حسب قيم إيجابية للعمل متوافقة مع إمكانيات الأفراد، والترويج لبرامج إدارة الجودة الشاملة وتشجيع وتحفيز الموارد البشرية على الاستمرار في تطبيق برامج الجودة الشاملة، من خلال وضع استراتيجيات لتحقيق ذلك.
 - تنمية ودعم جهود التحسين، وتنمية الجودة وتطوير وتنمية الأداء والطاقات الإبداعية.
 - تشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتهيئتهم وادماجهم للمشاركة بمخططات إدارة الجودة الشاملة عبر حلقات الجودة أولا.
 - التأكيد على قيمة العمل الجماعي، وتهيئة كل فرد على أن يكون لديه استعداد لمساعدة الآخرين في كل الظروف وخاصة الحرجة، والعمل ضمن مبدأ "صالح الجماعة".

ثالثاً: آفاق الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق من نتائج دراستنا النظرية والتطبيقية يمكن اقتراح مواضيع للبحث والمناقشة كما يلي:

- دور التكوين في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ودوره كذلك في تحقيق الإدارة بالجودة الشاملة فيها.

- أهم معايير الايزو ضمن الإدارة بالجودة الشاملة المسهمة في تنمية الموارد البشرية.

خاتمة عامة:

تحتل شؤون الموارد البشرية مكانة أساسية بمؤسسة "هيبروك" لامتلاكها مزايا خاصة (معارف، مهارات، قدرات...) تمكن المؤسسة من تحقيق ما تهدف إليه، خصوصا فيما يتعلق بإرضاء العملاء الداخليين (أفراد المؤسسة) والخارجيين (زبائن المؤسسة). وبما أن التحديات الحديثة المحيطة تفرض على المؤسسة مواكبتها فقد أصبح من الضروري ملازمتها ومسايرتها من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية عن البحث وتعيين أفضل الأساليب لتسيير هذه الموارد.

والتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة (من خلال تبني نظام الإيزو) باعتبارها أحد الأساليب التسييرية التي تنتهجها المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر في الأداء والإنتاج وضمان البقاء والاستمرارية والمنافسة، فهي بذلك تعمل على تغيير اتجاهات وقيم الأفراد بثقافة تنظيمية تتوافق مع أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تشجع التسيير التشاركي بالأهداف والعمل في فرق، الأمر الذي يقوي من ولاء والتزام الأفراد. من خلال كل هذه التغييرات تسعى وظيفة إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الوظائف في المؤسسة إلى الارتقاء بأداء مواردها البشرية لتحقيق الجودة في الخدمات والمنتجات بهدف رضا الزبائن وتحقيق المردودية والربحية اللازمة والتطوير التنظيمي للمؤسسة بجانب تأثير المهام الأخرى والعوامل التنظيمية.

وانطلاقا من اقتراحات الدراسة النظرية والتي دعمتها نتائج الدراسة الميدانية في "هيبروك"، لاحظنا فعالية مساهمة التكوين/التدريب في جودة تنمية الموارد البشرية وبالتالي التوجه نحو الإدارة بالجودة الشاملة في "هيبروك"، فهو حافز معنوي للأفراد من جهة، ولكنه مفيد ماديا من جهة أخرى، إذ يرقى الموظف في الرتب/الدرجات وبالتالي الأجر والمنح، كما يرقى أداءه وإنتاجه ويزيد من ربحية المؤسسة وازدهارها، وهذا ما يطمح إليه الأفراد والمؤسسة والمجتمع.

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أبو أحمد أل علي رضا صاحب والموسوي سنان كاظم، (2001)، الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق.
2. أحمية سليمان، (2005)، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، الطبعة الثالثة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
3. الدراركة مأمون والشبلي طارق، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. السامرائي مهدي صالح، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير.
5. السكارنة بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة.
6. السلمي علي، (1970)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مصر: دار المعارف.
7. السلمي علي، (1997)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة.
8. السلمي علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب.
9. الصباحي محمد رفعت، (2000)، محاضرات في التشريعات الاجتماعية العمالية، الجزء الثاني.
10. الصيرفي محمد عبد الفتاح، (2003)، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. العساف صالح حمد، (1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان للطباعة والنشر.
12. العلي عبد الستار، (2010)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. العيسوي عبد الرحمن، (1995)، علم النفس والاجتماع، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
14. اللوزي موسى، (1999)، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر.
15. المرسي جمال الدين محمد، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الإسكندرية: الدار الجامعية.
16. أوهارا فرانكين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، (1999)، دليل إيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الطبعة الأولى، دون بلد: الدار العربية للعلوم.
17. بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، (1999)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية.

18. توفيق عبد الرحمان، (1996)، استراتيجيات الاستثمار البشري، القاهرة: سلسلة إصدارات بميك.
19. ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2015)، إدارة الموارد البشرية، السعودية: دار المريخ للنشر.
20. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر.
21. جودة محفوظ أحمد، (2008)، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، عمان: دار زهران.
22. حاروش نور الدين، (2011)، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
23. حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية.
- 24.
25. حسن أبشر الطيب، (1983)، التنمية الإدارية بين النظرية والتطبيق ومكونات التجربة العملية، بيروت: دار الجبل.
26. حسن امثال محمد وآخرون، (2002)، مبادئ الإحصاء. جامعة الإسكندرية: مطابع كلية التجارة الإسكندرية.
27. حلمي شحادة ومحمد يوسف، (2001)، إدارة التنمية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
28. خضير كاظم حمود، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
29. راغب النجار فريد، (1997)، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
30. رشدي أحمد طعيمة، (2004)، تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية، القاهرة: دار الفكر العربي.
31. رواية حسن، (1999)، السلوك في المنظمات، مصر: الدار الجامعية.
32. رواية حسن، (2001)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
33. ريتشارد ويليامز، (1999)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة جرير.
34. عادل حسن، (1985)، الأفراد في الصناعة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
35. عامر سعيد يس وعبد الوهاب علي محمد، (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
36. عباس سهيلة، (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.
37. عبد الغني محمد وهلال حسين، (2000)، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
38. عبيدات ذوقان وآخرون، (2001)، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر.

39. عثمان حسن عثمان، (1998)، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، بائنة: منشورات الشهاب.
40. عقيلي عمر وصفي، (1996)، إدارة القوى العاملة، عمان: دار وهران للنشر والتوزيع.
41. عقيلي عمر وصفي، (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى.
42. عقيلي عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
43. علي غربي بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، (2002)، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى.
44. غياث بوفلجة، (2010)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، وهران: مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية.
45. كشك محمد بهجت، (1996)، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الطباعة الحرة.
46. كشواي باري، (2006)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
47. لويد دوبينز وكليز كراوفورد ماسون، ترجمة: حسين عبد الواحد، (1997)، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، الطبعة الأولى، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
48. ماهر أحمد، (1995)، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
49. ماهر أحمد، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
50. ماهر أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
51. ماهر أحمد، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
52. مسلم محمد عبد الهادي، (2001)، تحليل وتصميم المنظمات، مصر: جامعة الإسكندرية.
53. محمد حلمي مراد، (1970)، الوجيز في قانون العمل والتأمينات الاجتماعية، مصر: مطابع الأهرام التجارية.
54. محمد سعيد سلطان، (1993)، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية.
55. محمود أحمد الخطيب، (2001)، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي والالكتروني، القاهرة: مكتبة عين شمس.
56. منصور أحمد، (1975)، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات.
57. مهدي حسن زويلف، (1998)، إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، الأردن: دار مجدلاوي للنشر.
58. هاشم زكي محمود، (1990)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر.

ب- الرسائل والأطروحات:

59. بن سي قدور كريمة، (2007-2008)، La compétence: dimension humaine de la qualité totale، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية، مستغانم.
60. بودوح غنية، (2006)، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة.
61. بوقرة كمال، (2000-2001)، الأسلوب الاشرافي وعلاقته بمشاكل العمل في التنظيم الصناعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر.
62. قندور نوال، (2000-2001)، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
63. مناصرية رشيد، (2004)، دور المورد البشري في تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الأغواط.

ج-المجلات والدوريات:

64. عاصم شحادة علي، (2010)، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث، العدد 7، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.
65. عاصي نايف علي، (2006)، الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية-دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
66. مزهودة عبد المليك، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر.
67. موسي عبد الناصر، (2004)، تقييم أداء الفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

a- Ouvrage :

68. Benedicte Gautier & Jean – Louis Muller, (1988), La qualité totale, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris.
69. Bernard Martory & Daniel Crozet, (1998), Gestion des ressources humaines, Nathan.
70. Dessler Gary, (2002), Human Resources Management, Jersey: Prentice all.
71. François Caby, (2002), La qualité dans service : Fondements, Témoignages, Outils, 2ème édition. Paris : ED Economica.
72. Georges Archier, Olivier Elissalt & Alain Setton, (1989), Mobiliser pour réussir, 3^{ème} type, mode d'emploi, Paris, édition du seuil.
73. Hyman Richard, (1975), Industrial relations : a marxist introduction, macmillan.
74. Jean Brunet, (1997), Le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris.
75. Jean jacques Daudin & Charles. S. Tapiero, (1996), Les outils et le contrôle de la qualité, Paris : Economica.
76. Jean Rivero & Jean Savatier, (1993), Droit du travail, presse universitaire de France collection Thenis.
77. Petit et autres, (2000), Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Québec : édition Gaetan Morin.
78. Pierre Socou & Frédéric Lucas, (1995), Au cœur du changement, Paris : DUNOD.
79. Gestion et Entreprise, publication trimestrielle de L'INPED, Boumerdes : Algérie, Numéro spécial : la qualité, N° 13-14, octobre 2000- Janvier 2001.

ثالثا: الجرائد الرسمية والقوانين

80. القانون رقم 02/90، المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية وتسويتها. الجريدة الرسمية. العدد (6). 1990/02/07.
81. المادة 2 من القانون رقم 02/90 الصادر في 1990/02/06 المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية وتسويتها وممارسة حق الاضراب (الجزائر).

82. المادة 4 و 5 من القانون رقم 02/90 الصادر في فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل الجماعية وتسويتها (الجزائر).

83. المادة 120 من القانون رقم 90-11 المعدل والمتمم بمقتضى القانون 91-21 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 والمتعلق بعلاقات العمل.

84. Demorouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F & Schaufeli, W, (2001), The job demands-resources model of burnout, Journal of Applied Psychology.

رابعاً: الأترنت

85. <http://www.memoireonline.com/06/12/5966/La-competence-dimension-humaine-de-la-qualite-totale.html>

تاريخ زيارة الموقع: 2013/02/01، سا 25: 14.

86. <http://recruteurs.apec.fr/Recrutement/content/download/33533/123900/version/2/file/15202-ni6amq2g6kr.pdf>

تاريخ زيارة الموقع: 2013/02/01، سا 06: 15.

87. <http://www.hyproc.dz/fr/presentation.htm>

88. <http://www.hyproc.dz/fr/pol-com.htm>

89. http://www.hyproc.dz/fr/images/hyproc_rapport-annuel_2011.pdf

90. http://www.hyproc.dz/fr/images/hyproc_rapport-annuel_2012.pdf