



رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات

ممارسات إدارة الموارد البشرية

"دراسة مقارنة بين مسيري مؤسسات متحصلة على شهادة

الأيزو 9001V2008 ومؤسسات غير متحصلة عليها "

- من إعداد الطالب:

- بومناد سيف الدين

2014/02/12

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ مباركي بوحفص	أستاذ التعليم العالي	رئيساً ومناقشاً	جامعة وهران
أ.د/ غيات بوفلجة	أستاذ التعليم العالي	مقرراً	جامعة وهران
د. بزايد نجاة	أستاذ محاضر "ب"	مقرراً مساعداً	جامعة وهران
د. فاصلة الهادي	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران
د. يوب مختار	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران



رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات

ممارسات إدارة الموارد البشرية

"دراسة مقارنة بين مسيرتي مؤسسات متحصلة على شهادة

الأيزو 9001V2008 ومؤسسات غير متحصلة عليها "

- من إعداد الطالب:

- بومناد سيف الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ مباركي بوحفص	أستاذ التعليم العالي	رئيساً ومناقشاً	جامعة وهران
أ.د/ غيات بوفلجة	أستاذ التعليم العالي	مقرراً	جامعة وهران
د. بزايد نجاة	أستاذ محاضر "ب"	مقرراً مساعداً	جامعة وهران
د. فاصلة الهادي	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران
د. يوب مختار	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة وهران

إهداء

- **إلى** والديّ الكريمين اللذان شجعاني على السير في دروب المعرفة.
- **إلى** أسرتي الحبيبة التي أحاطتني باهتمامها ومحبتها ببلوغي هذه المرحلة العلمية.
- **إلى** كل من علمي حرفاً من أساتذتي ومن قدم لي العون والإرشاد في إعداد هذه الرسالة.
- **إلى** كل الأصدقاء والزملاء من يحب النجاح والتوفيق ويرجوه لي.
- **إلى** طلبة العلم والباحثين في هذا المجال.

إلى جميع هؤلاء أهدي هذا العمل والجهد المتواضع

الباحث

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا وشفيعنا محمد رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

من لا يشكر الناس، لا يشكر الله... ومن هنا أتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له نصيب في تشجيعي على إعداد هذه الرسالة والوقوف إلى جانبي في كل خطوة من خطوات إعدادها من مجرد كونها فكرة إلى أن تبلورت بهذا الشكل.

بداية أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور بوفلجة غيات، والدكتورة بزايد نجاه، الذين قاموا بالإشراف على هذا البحث، والذين كانت لنصائحهم وإرشاداتهم وتوجيهاتهم الرشيدة، وتشجيعهم المتواصل، الدور الأساس في إخراج هذه الرسالة. فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي في قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة وهران، على ما بذلوه من جهود علمية أضاءت أمامي طريق البحث العلمي.

وأتقدم أيضاً بوافر الشكر إلى جميع العاملين في المؤسسات محل الدراسة الميدانية، من جميع الوظائف، وأخص المسيرين أفراد عينة الدراسة، الذين ساهموا في إنجاح هذا العمل.

- ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسات القطاع الصناعي بشكل خاص الناشطة بولاية وهران، وإبراز أهمية إدماج أنظمة إدارة الجودة في الرفع من كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في أهم وظائفها وهي التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، تسيير أوقات العمل، تحديد الأجور وتسيير المسار المهني. وذلك من خلال آراء مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

واعتمدت الدراسة على اختيار عينة مقصودة من خمسة وثلاثين (35) مؤسسة صناعية تنشط بولاية وهران كميدان لإجراء هذه الدراسة، بعينة تقدر بـ 75 مسيّر لإدارة الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات باستعمال الاستبيان الذي صمم بهدف دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- Résumé de l'étude:

Cette étude vise à souligner la relation entre les systèmes de management de la qualité totale et les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises économiques en général et industrielles en particulier, au niveau de la wilaya d'Oran. Nous essayons également de présenter l'importance de l'intégration des systèmes de management qualité dans le succès de l'entreprise qui dépend essentiellement de ses pratiques de la gestion des ressources humaines, et ces fonctions consistent notamment à la sélection et recrutement du personnel, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des temps de travail, la rémunération et la gestion des carrières. Tout ça à travers des appréciations des gestionnaires des ressources humaines au sein des entreprises qui représentent l'échantillon de l'étude.

L'étude a été menée auprès d'un échantillon ciblé d'une soixante-quinze (75) gestionnaire des ressources humaines, de trente-cinq entreprises industrielle actives dans la région d'Oran, Pour les besoin de la recherche nous avons élaboré un questionnaire constitué de deux axes, le management de la qualité totale d'une part et les pratiques de la gestion des ressources humaines d'autre part, et l'analyse des données a été réalisée par l'utilisation du programme statistique (SPSS)

Les principaux résultats de la recherche ce sont :

- Il-y-a une corrélation significative entre le système de management de la qualité total et les pratiques de la gestion des ressources humaines, au sein des entreprises certifiées ISO 9001 :2008.
- Il-y-a des différences significatives entre les entreprises certifiées ISO 9001 :2008 et entreprises non certifiées ISO9001 :2008, en matière des pratiques de la gestion des ressources humaines en faveur des entreprises certifiées ISO9001 :2008.
- Il-y-a des différences significatives entre les entreprises certifiées ISO9001 :2008 et entreprises non certifiées ISO9001 :2008, en matière du recrutement et sélection de personnels en faveur des entreprises certifiées ISO9001 :2008.
- Il-y-a des différences significatives entre les entreprises certifiées ISO 9001 :2008 et entreprises non certifiées ISO9001 :2008, en matière de système de la formation de personnels en faveur des entreprises certifiées ISO9001 :2008.
- Il-y-a des différences significatives entre les entreprises certifiées ISO9001 :2008 et entreprises non certifiées ISO, en matière d'évaluation des performances de personnels en faveur des entreprises certifiées ISO9001 :2008.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ب	إهداء.....
ج	كلمة شكر.....
د	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
هـ	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.....
و	قائمة محتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الأشكال.....

الفصل الأول: تقديم البحث

1	1. مقدمة.....
2	2. إشكالية البحث وتساؤلاته.....
4	3. فرضيات البحث.....
4	1.3- الفرضية العامة.....
5	2.3- الفرضيات الفرعية.....
6	4. أهمية البحث وأهدافه.....
7	5. حدود البحث.....
7	6. التعاريف الإجرائية للمصطلحات.....
9	7. صعوبات البحث.....

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

10	- تمهيد.....
10	1. مفهوم الجودة.....
12	2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
14	3. أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
17	4. تطور إدارة الجودة الشاملة.....
20	5. رواد إدارة الجودة الشاملة.....
25	6. نماذج إدارة الجودة الشاملة.....

7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... 30
8. حلقات الجودة و أهميتها..... 36
9. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001..... 38
- خلاصة..... 40

الفصل الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تمهيد..... 43
1. مفهوم إدارة الموارد البشرية..... 43
2. تطور وظيفة الموارد البشرية..... 46
3. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية..... 48
4. إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين..... 49
5. مداخل دراسة الموارد البشرية..... 51
6. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية..... 52
7. ممارسات إدارة الموارد البشرية..... 55
8. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التشريع الجزائري..... 77
- خلاصة..... 86

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

- تمهيد..... 87
- أولاً: الدراسة الاستطلاعية
1. دواعي الدراسة الاستطلاعية..... 87
2. المجال الجغرافي للدراسة..... 87
3. وسائل الدراسة الاستطلاعية..... 92
4. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية..... 94
5. صدق الاستبيان..... 97
6. ثبات الاستبيان..... 100
- ثانياً: الدراسة الأساسية
1. مدة الدراسة الأساسية..... 101
2. المجال الجغرافي للدراسة الأساسية..... 101

107	3. عينة الدراسة الأساسية.
115	4. أدوات الدراسة الأساسية.
117	5. أساليب التحليل الإحصائي.
الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها		
118	1. عرض النتائج.....
118	1.1- عرض نتائج الفرضيات العامة.....
120	2.1- عرض نتائج الفرضيات الفرعية.....
131	2. مناقشة النتائج.....
141	3. توصيات الدراسة.....
141	3.1- توصيات عملية.....
143	3.2- توصيات علمية.....
144	- خاتمة.....
145	- قائمة المراجع.....
- الملاحق		
151	- الملحق رقم (01) استبيان الدراسة باللغة العربية.....
157	- الملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية.....
163	- الملحق رقم (03) دليل المقابلة باللغة العربية.....
164	- الملحق رقم (04) دليل المقابلة باللغة الفرنسية.....
165	- الملحق رقم (05) (المعايير الدولية أيزو 9001 المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.....
166	- الملحق رقم (06) قائمة المؤسسات محل الدراسة.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم الهيئات المتخصصة في التقييس على المستوى الدولي والإقليمي والوطني	39
2	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO 9001	42
3	المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي	77
4	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب الطبيعة القانونية	88
5	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب حقل النشاط	88
6	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	89
7	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب ملكية المؤسسة	89
8	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب العدد الإجمالي للعمال	89
9	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية	90
10	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب عدد العمال المكلفين بتسيير الموارد البشرية	90
11	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	91
12	توزيع المؤسسات الدراسية الاستطلاعية حسب هدف وظيفة الموارد البشرية	91
13	أبعاد الاستبيان	93
14	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب منصب العمل	94
15	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	95
16	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	95
17	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	96
18	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة السوسيو مهنية	96
19	توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية	97
20	معاملات الارتباط بين المؤشرات العامة لمتغيرات الدراسة وأبعادها	98
21	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومجالات متغيرات الدراسة	99
22	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومتغيرات الدراسة	100
23	توزيع الطبيعة القانونية لمؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	101
24	توزيع حقل النشاط لمؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	102
25	توزيع ملكية مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	103

قائمة الجداول (تابع)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
26	توزيع العدد الإجمالي لعمال مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	104
27	توزيع الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	105
28	توزيع عدد العمال المكلفين بتسيير الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	106
29	توزيع المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	107
30	توزيع هدف وظيفة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001	108
31	توزيع حصص المعاينة على المؤسسات محل الدراسة	109
32	توزيع منصب العمل لعينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001	110
33	توزيع متغير الجنس لعينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001	112
34	توزيع متغير السن لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001	113
35	يبين توزيع متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001	114
36	توزيع الفئة السوسيو مهنية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001	115
37	توزيع الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001	116
38	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية	118
39	إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية	119
40	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال	120

قائمة الجداول (تابع)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
41	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتكوين العمال	121
42	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال	122
43	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات العمل	123
44	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة ونظام الأجور	123
45	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتسيير المسار المهني	124
46	إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال	125
47	إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال	126
48	إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال	127
49	إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل	128
50	إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور	129
51	إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني	130

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	عجلة النوعية الشاملة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية	13
2	دورة العملية الإنتاجية وخدمة العملاء	17
3	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	20
4	ثلاثية إدارة الجودة عند جوران	23
5	السبب- النتيجة أو عظم السمكة	25
6	نموذج النظام	26
7	نموذج أندرسون	29
8	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	32
9	دورة التحسين المستمر على أساس "ديمنغ"	36
10	أبعاد إدارة الموارد البشرية	46
11	معالم منظمة القرن الحادي والعشرين	51
12	استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	55
13	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	61
14	تطوير الفرد والدور عن طريق التكوين	62
15	التكوين يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة	62
16	مساهمة التكوين في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	63
17	مراحل العملية التدريبية	63
18	تنمية هيكل الأجور	71
19	المسار التقليدي (العمودي) للمهن	74

الفصل الأول

تقديم البحث

– مقدمة:

لقد شهدت نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثانية الكثير من التطورات الإدارية والتسييرية فمن الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الحديثة، ومن تحويل محور العملية الإنتاجية من المدخلات والمخرجات إلى التركيز على العمليات ومن التركيز على المالك داخل المنظمة إلى التركيز على العملاء خارجها، وبما أن إدارة وتسيير المؤسسة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص هي عبارة عن مبادئ تتجسد على الواقع من خلال ممارسات المسييرين والمديرين، وأن علم النفس العمل والتنظيم هو ذلك العلم الذي يدرس السلوك البشري في مواقع العمل والإنتاج، فبناءً على هذا يعتبر علم النفس العمل والتنظيم هو الأقدر والأكفأ على دراسة ممارسات مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. وتأسيساً على ما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على أهمية أنظمة إدارة الجودة الشاملة في تغيير واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ولقد اختار الباحث خمسة وثلاثين (35) مؤسسة صناعية تنشط بولاية وهران كميدان لإجراء هذه الدراسة، بعينة تقدر بـ 75 مسييراً لإدارة الموارد البشرية، وقد تناول الباحث هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت على أربعة فصول.

وقد خصص الباحث الفصل الأول الذي عنونه بتقديم البحث، و تطرق من خلاله إلى إشكالية البحث وتساؤلاته، ثم الفرضيات التي بني عليها البحث، و أهميته والأهداف التي يصبو إليها البحث، بالإضافة إلى تحديد التعاريف الإجرائية للمصطلحات، وكذا ذكر الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إجراء الدراسة.

أما الفصل الثاني والذي يندرج ضمن الجانب النظري والمعنون بإدارة الجودة الشاملة، فقد تطرق الباحث من خلاله إلى أدبيات إدارة الجودة الشاملة الذي ركز فيه على مفهوم الجودة، ثم ماهية إدارة الجودة الشاملة، وإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة، فتوضيح تطور إدارة الجودة الشاملة، مروراً بأهم رواد إدارة الجودة الشاملة، ثم نماذج إدارة الجودة الشاملة، ويتطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى حلقات الجودة وأهميتها، ختاماً بالفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001.

أما بالنسبة للفصل الثالث الذي اهتم بأدبيات إدارة الموارد البشرية فقد احتوى على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ثم إبراز تطور وظيفة الموارد البشرية، مروراً بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، بعد ذلك إيضاح إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين، ومداخل دراسة الموارد البشرية، ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وصولاً إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثل

محور الدراسة وهي استقطاب واختيار الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تسيير نظام الأجور والرواتب، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ختاماً بممارسات إدارة الموارد البشرية في التشريع الجزائري.

ثم الفصل الرابع الذي يحتوي منهجية الدراسة الميدانية والذي احتوى على أولاً الدراسة الاستطلاعية وكل ما تحتويه من دواعي الدراسة الاستطلاعية، والمجال الجغرافي لها، بالإضافة إلى وسائل الدراسة الاستطلاعية بالتطرق إلى وصفها، ثم مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، و التأكد من صدق الاستبيان وثباته. وثانياً الدراسة الأساسية والتي تحتوي على عينة الدراسة الأساسية ومدتها وخصائص العينة، ثم أدواتها، والأساليب الإحصائية المستعملة. أما الفصل الأخير والذي يحتوي على عرض نتائج الدراسة، ثم مناقشتها، وصولاً إلى تقديم توصيات الدراسة، وختاماً بخاتمة عامة للبحث.

1. إشكالية البحث وتساؤلاته:

شغلت الموارد البشرية ولا زالت تشغل معظم المدراء والعاملين والباحثين في حقول وميادين الإدارة، فالإدارة الحديثة اعتبرت أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها، مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها.

و في سبيل تحقيق جودة مخرجات المؤسسات الجزائرية والرفع من كفاءتها وكيفياتها وفعاليتها، وبما أن علم النفس العمل والتنظيم من بين أهداف دراسة سلوك العمال، فقد رأى الباحث ضرورة الاهتمام بالجانب التسييري الذي يندرج ضمن إطار ممارسات مسييري الموارد البشرية، بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الأيزو (2008:9001 International Standards Organization) بالمقارنة مع نظيراتها غير الحاصلة على شهادة الأيزو (2008:9001) والناشطة في ولاية وهران، فالسلوكيات والممارسات الفعالة هي أساس لنجاح أي مشروع أو أي تجمع يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة.

و تأسيساً على ما سبق ذكره فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول مدى تأثير أنظمة إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو (2008:9001). وهل تتجسد هذه الجودة في ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ وهل تشملها حقاً؟ وهل يوجد

فرق بين المؤسسات التي طبقت نظام الجودة والحاصلة على الأيزو والمؤسسات التي لم تطبق بعد هذا النظام في ما يخص ممارساتها المنتهجة في إدارة الموارد البشرية؟ وإن وجد الفرق في ما يكمن بالتحديد؟ فيمكن حصر الإشكالية العامة للدراسة في التساؤل التالي:

هل أحدثت أنظمة إدارة الجودة الشاملة تغييراً في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟ وبشكل آخر:

أ. هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

ب. هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

وعلى أساس ما سبق وضع الباحث التساؤلات الفرعية التي تقوم عليها الدراسة كالتالي:

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لنظام الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

6- هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

7- هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة

الأيزو 2008:9001؟

8- هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

9- هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

10- هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

11- هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

12- هل توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001؟

2. فرضيات البحث:

1.3- الفرضيات العامة:

أحدثت أنظمة إدارة الجودة الشاملة وحدها تغييراً إيجابياً في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وبالتالي:

أ. هناك علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ب. هناك فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية، لصالح المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

وعلى ضوء التساؤلات بنية الدراسة على نوعين من الفرضيات حسب نوعية العلاقة التي تربط بين

المتغيرات المدروسة، وهي الفرضيات الارتباطية منها والفرقية وهي كما يلي:

2.3- الفرضيات الفرعية:

1.2.3- الفرضيات الارتباطية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام تكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 4- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 5- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 6- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.

2.2.3- الفرضيات الفرقية:

- 1- توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 2- توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 في ما يخص نظام تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 3- توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 4- توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.

5- توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

6- توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

3. أهمية البحث وأهدافه:

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

1- أهمية الدراسة تكمن في ما تهدف إليه، بحيث أن نتائج وتوصيات الدراسة ستضيف الكثير إلى عالم المعرفة وقد تسهم في تطوير مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

2- تتمثل الأهمية أيضاً في إعطاء صورة حول واقع التسيير في المؤسسة الجزائرية بالنسبة لمبادئ الجودة الشاملة ومدى ملائمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية لتبني هذه المبادئ.

3- أيضاً تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في توظيف وانتقاء العمال، تكوين العمال، تسيير أداء العمال، تسيير أوقات العمل ونظام الأجور، وهذا في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ومدى شمولية نظام الجودة على هذه الممارسات وتقصي واقع الجودة في إدارة الموارد البشرية.

4- إثراء المكتبات الجامعية وغيرها بحيث نأمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين والطلاب فيما بعد، حيث أن هذا البحث يفيد عدداً غير قليل من المهتمين، وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- إدارة الموارد البشرية للمؤسسات المعنية بالدراسة بشكل أولى.
- المسيرين ومتخذي القرار في المؤسسات المجرى فيها الدراسة.
- الدارسون والباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الدارسون والباحثون في مجال علوم الإدارة والتسيير وعلم النفس العمل والتنظيم.

كما تتمثل أهم أهداف الدراسة في ما يلي:

- 1- بحث تطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، خصوصاً بعد ظهور نظام الجودة وشهادة الأيزو 2008:9001.
- 2- دراسة تسيير الموارد البشرية ومحاولة تقييم أداء أهم وظائفها الحيوية.
- 3- الوقوف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل أنظمة إدارة الجودة ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير التناسق بين الوظيفتين.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة.
- 5- العمل على إيجاد طريقة مثلى لزيادة فعالية تسيير الموارد البشرية في تبني مبادئ إدارية حديثة كمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4. حدود البحث:

وتمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

- الحد المكاني: 35 مؤسسة اقتصادية تنشط بولاية وهران.
- الحد الزمني: دامت الدراسة 3 أشهر ونصف.
- الحد البشري: مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

5. التعاريف الإجرائية للمصطلحات:

1.6- نظام إدارة الجودة الشاملة: وهو النظام المدروس الذي يقوم على أساس مبادئ المنظمة العالمية للتقييس (International Standards Organization) والذي يحدد الجودة كهدف، انطلاقاً من الإصغاء للعميل لجلب المعلومات، والاعتماد على مقارنة العمليات، والإدارة بمقاربة الأنساق بالإضافة إلى مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التي تعد ضرورية، وكل هذا على أساس عملية القياس والتحسين المستمر.

2.6- ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، والتي تنطلق من انتقاء المترشح وتوظيفه، مروراً بتكوينه، وتقييم أدائه، تحت مراقبة وتسيير أوقات عمله، وتحديد أجره الدوري، ضمن نظام عام لتسيير مساره المهني.

1.2.6- الانتقاء والتوظيف: هو تلك العملية التي تنطلق من تحديد احتياجات

المنظمة من الموارد البشرية من خلال عدة مصادر داخلية، ويهدف تحديد الفرد المؤهل لشغل المنصب الشاغر يتم فرز طلبات التوظيف، برمجة اختبارات نفسية-تقنية، ونهاية يتم الموظف الجديد باجتياز الفترة التجريبية وبعدها يتم تنصيبه في منصب عمله.

2.2.6- التكوين: هو محور عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة انطلاقاً من

تحديد احتياجات التكوين لمختلف الوظائف بهدف تصميم برنامج تكويني وبعد تنفيذ البرنامج يتم قياس أثر التكوين على الموظفين من خلال عدة وسائل (الاستبيانات، المقابلات) بهدف تحسين العملية وكل هذا في إطار سياسة التكوين التي تنتهجها المؤسسة.

3.2.6- تقييم الأداء المهني: هي وظيفة مستمرة تبدأ بمقابلة بين الموظف ومسؤوله

المباشر، بهدف تحديد الأهداف المنتظر إنجازها وبعده فترة متفق عليها يتم إعداد تقرير لتقييم الموظف حسب نسبة تحقيق الأهداف، بحث يمكن أن يحتوي نفس التقرير على احتياجات العامل بخصوص التكوين ومن جهة أخرى تقدير المشرف المباشر في ما يتعلق بترقية الموظف.

4.2.6- تسيير أوقات العمل: هو عملية مراقبة أوقات العمل للموظفين من حيث

الغيابات والتأخيرات، تحت نظام ردعي لتأديب المتعودين على الغياب، ويمكن مراقبة أوقات العمل من خلال نظام معلوماتي.

5.2.6- نظام الأجور: انطلاقاً من عملية مراقبة أوقات العمل تقوم الهيئة المكلفة

بالأجور بوضع الأجر الدوري للموظفين، والذي ينطلق من الأجر القاعدي المحدد في شبكة الأجور وصولاً إلى المنح المختلفة، ويجب أن توزع كشوفات الأجور على العمال بعد كل عملية وضع الأجر الدوري.

6.2.6- تسيير المسار المهني: وهو عملية طويلة المدى لتسيير الحياة المهنية

للعامل منذ توظيفه في المؤسسة، ومروره بمختلف المناصب من خلال عملية ترقيته، إلى غاية تقاعده من آخر منصب عمل يمكن أن يصله، وكل هذا في إطار عام للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

3.6- شهادة الأيزو للجودة (ISO9001:2008): وهي شهادة لنظام إدارة الجودة في

المؤسسة والتي تمنح لمنظمة ما، من طرف مكتب دراسات متخصص وهذه الشهادة تؤكد إمكانية المنظمة على تقديم خدمات أو سلع، ضمن نظام متوافق مع متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية، ويتم مراجعة الشهادة بعد ثلاث سنوات إبتداءً من تاريخ منحها.

4.6- مسير الموارد البشرية: هو ذلك الموظف الذي ينتمي إلى الهيئة المكلفة بتسيير

الموارد البشرية في المؤسسة ويقوم بإحدى وظائف الموارد البشرية.

6. صعوبات البحث:

لقد واجهت الباحث أثناء إجراء هذه الدراسة صعوبات وعوائق متعددة الأسباب والمصادر ونذكر

منها:

- قلة عينة الدراسة، والتي تمثل مسيري الموارد البشرية.
- صعوبة الولوج إلى المؤسسات محل الدراسة سواء لبعدها أو وجودها في أماكن معزولة.
- تأخر قبول المؤسسات طلبات القيام بالدراسة، بحجج مختلفة.
- ارتياب بعض المسيرين من وسائل الدراسة وعدم اقتناعهم بأن هدف الدراسة هو هدف علمي بحت.
- رفض بعض المسيرين ملأ الاستبيانات بحجة وجود أعمال متراكمة لديهم.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

- تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تصنيع السلع وتقديم الخدمات، وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على أكبر الحصص السوقية، وعلى أساس هذا سنركز في هذا الفصل على مفهوم الجودة، ثم ماهية إدارة الجودة الشاملة، وإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة، فتوضيح تطور إدارة الجودة الشاملة، مروراً بأهم رواد إدارة الجودة الشاملة، ثم نماذج إدارة الجودة الشاملة، وبالتطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى حلقات الجودة وأهميتها، ختاماً بالفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001.

1. مفهوم الجودة:

لقد أطلق على القرن الحادي والعشرين بأنه قرن النوعية، لما اقترب فيه من أبعاد هادفة نحو جعل النوعية (الجودة) الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة الإنتاجية أو الخدماتية على حد سواء، كما أن القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية على الصعيد العالمي ارتبطت بشكل لا يدعو للشك بالجودة العالمية للمنتجات أو الخدمات التي تستهدف تقديمها للمستهلك الحالي أو المرتقب.

إن "ديمينغ" (Deming) الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة يعتقد "أن هدف الجودة يجب أن يكون حجر الأساس لفلسفة الإدارة الحديثة. فإن الحد المستمر من الأخطاء والتحسين المستمر في الجودة، يعني تكاليف أقل فأقل، وليس الهدف فحص ومعاينة الخدمات من أجل استبعاد التالف منها، لكن الهدف منها هو أن لا تدخل الجودة منتجات أو خدمات تالفة" (لعويسات، 2005، ص. 09). كذلك وقد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين" (أل ثاني، 2008، ص. 30)

ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO). "بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التطعيم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع" (الحداد، 2003، ص. 130)

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة، نلاحظ أن هناك اختلاف واضحاً وكبيراً في تعريف الجودة. إلا أن تعريفات الجودة يمكن حصرها جميعاً، وتقسيمها إلى مجموعة من الأنواع منها:

1- وجهة النظر التسويقية: ترى أن الجودة تعني الأداء الأفضل للسلعة. ولذلك فهي تعتمد في تعريفها للجودة على أساس مستعمل السلعة (الزبون).

2- وجهة النظر الإنتاجية: ترى أن الجودة تقوم على أساس التصنيع حيث تعني المطابقة للمعايير والمواصفات، وأن يتم إنتاج السلعة بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

3- وجهة نظر السلعة: حيث تنظر إلى الجودة على أنها التغير الخاضع للقياس الدقيق وبالنظر إلى هذه الاختلافات، فإنه يتعين على المنظمات أن تضع أهدافها المتعلقة بتصميم الجودة، وتكاليف الحصول على مستوى معين للجودة وبالشكل الذي يحقق العناصر الثلاثة التالية:

أ. يجب أن تصمم السلعة أو الخدمة على الأقل بأدنى درجة مناسبة لاستعمالها، ويعبر عن هذا الجانب بجودة التصميم.

ب. يجب أن تطابق السلعة أو الخدمة معايير التصميم، ويعبر عن هذا الجانب بجودة المطابقة.

ج. يجب أن يستخدم الزبون دعم الخدمة والتدريب الضروري، بحيث يكون استعماله للسلعة مرضياً وضمن التوقعات المحددة، ويعبر عن هذا الجانب بجودة الأداء أو الخدمة.

هذا بالإضافة إلى أن هناك اعتبارات أخرى تدخل في فهم كلمة الجودة كالدرجة والفئة وغير

ذلك (الصرن، 2001، ص.17)

والجودة كما تم تعريفها من الأيزو النسخة 8402 (ISO:8402) "بأنها مجموعة من المميزات لكيان معين، والذي بدوره يمنح القدرة والكفاءة لإرضاء الحاجات المصرح بها والضمنية" (Terfaya, 2004, p.13). أمّا ISO:9001 لعام 2000 فتم تعريفها "بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملئياً للحاجات المعلنة والمتوافقة أو قادراً على تلبيتها" (العتيبي، 2007، ص.01)

وقد عرّف "كونيل" (Connell) أيضاً الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج، وكذلك فإن الجودة تشير إلى مستوى متعادل لصفات تميز المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك. وهي تتمثل في جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية الإنتاجية. وعليه فإن الجودة هي القدرة على الوفاء بالمطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تعنى باحتياجات ومتطلبات المستهلك (آل ثاني، 2008، ص.31) وعلى ضوء التعاريف السابقة فإن الجودة هي كما يلي:

- معيار للتمييز يجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.

- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة، فلا مجال للصدفة أو التخمين.
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة على نفوسهم.
- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:
 - الدقة والإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله، تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.
 - الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها: خلو السلعة أو الخدمة من العيوب والأخطاء، تصميم متميز للعمليات، رقابة فعّالة على كل شيء، خلو العمل من التداخل والازدواجية، تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل، تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت، استخدام فعّال للموارد البشرية والمادية، سرعة في الأداء. (عطية، 2008، ص. 24)

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

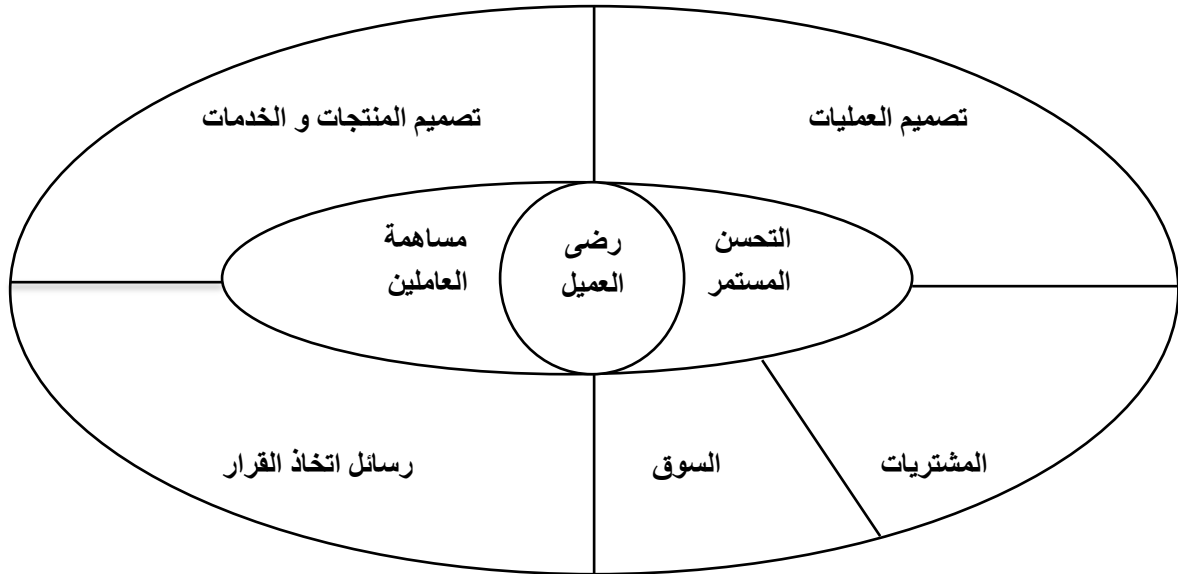
تنوعت وتعددت التعاريف التي أوردها الباحثين في مجال الإدارة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان منطلق هذا التنوع الزاوية التي ينظر من خلالها العالم أو الباحث إلى هذا المفهوم الإداري الحديث.

و قدم "فيغنهاوم" في عام 1983 أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة في الطبعة الأولى في كتابه (Quality Control Total) إذ عرفها بأنها "نظام فاعل لتكامل جهود تطوير وصيانة، وتحسين الجودة لمختلف مجاميع المنشأة لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بإرضاء تام للزبون" (المسعودي، 2010، ص. 39) وفي الواقع إن عبارة "إدارة الجودة الشاملة" أو "إدارة الجودة" هما في الحقيقة مرادفان، من ناحية الأدبيات المتخصصة، رغم أن مصطلح الإدارة بالجودة الشاملة هو في الغالب الأكثر توظيفاً، وفي جميع الحالات، مهما تعددت المعاني فإنها تضم مجموعة من المفاهيم والطرق الممنهجة والتي يتم إدماجها في الاستراتيجية العاملة للمؤسسة، وهذه المبادئ والطرق تهدف إلى تجنيد كل العمال، من الحصول على أحسن رضا للعملاء، وبأقل ثمن، وذلك لا يكون إلاً بالتحسين المستمر لعمليات وأنساق المؤسسة (Froman, Gey et Bonnifet, 2007, p.250)

كما عرفها "تونكس" بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، وقد عرفت وزارة الدفاع الأمريكية بأن الجودة الشاملة تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين والتي يساهم فيها جميع العاملين في المنظمة (إداريين وعمال) من خلال تكامل الأنشطة

والجهود المقترنة بهم وفي كافة المستويات لبلوغ الإنجاز الأمثل في الأداء بحيث يؤدي ذلك نحو تحقيق الرضا في النشاطات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها بالنوعية والتكاليف والجدولة والأغراض والحاجات.....الخ من النشاطات، إذ أن هذا التكامل في الجهود يساهم في تحقيق رضا المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي، أما هوفر وزملاؤه فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي (حمود، 2002، ص.16)

وقد قامت منظمة الجودة البريطانية بتعريف الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك أيضاً تحقيق أهداف المشروع معاً، بينما عرفها "جون أوكلاند" على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل" (حمود، 2000، ص.74) كما يعرف معهد الإدارة بلندن في كتابه "إدارة العمليات والجودة" الجودة الشاملة بأنها أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي، وتوصف الجودة بأنها: التوافق مع الغرض أو إسعاد العميل وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه -في الأساس- عملية تمثل طرفاً في علاقة العميل أو مورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل النهائي من أجل زيادة رضى العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة (آل ثاني، 2008، ص.44)



الشكل رقم (01) يوضح عجلة النوعية الشاملة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية حسب آل ثاني (2008)

يلخص الشكل السابق المرتكزات الفكرية والمبادئ الرئيسية التي تقوم عليها فكرة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلى أساس ما تقدم يمكن أن نلاحظ الفروق بين الإدارة الحديثة للجودة، ومبادئ الإدارة القديمة ولإيضاح ذلك، ندرج الجدول التالي الذي يلخص الفروق بين القواعد القديمة للجودة والحديثة منها.

3. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون 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 ولا سيما وإنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد على أن الجودة العالية تقترن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية، حيث أن التوجهات اليابانية أكدت على أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تحقق بتكاليف إنتاجية متواضعة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الفكري والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي.

وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من أفاق النجاح وهي حسب (حمود، 2000) تتمثل أهمها في ثمان نقاط أساسية وهي كما يلي:

1- الحصر من شكاوي المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهر في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع شكاوي المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبة 14% وقد انخفض إلى 0.9% عام 1988 وبذلك وفّرت الشركات ما قيمته 1.9 مليون دولار.

2- تقليص تكاليف الجودة: لقد حققت العمليات النوعية لشركة (كاتر بلر) تقليص بالتكاليف 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 والمجهّز والمهام المطلوبة لكل منهما.
- ج. إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها.
- د. تقييم العمليات المصرفية بوضوح.

- هـ . تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.
- و . استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

ونتيجة كل هذا الاستخدام الهادف فقد حققت شركة "كاتر بلر" تقديراً لمردودات الدولار الواحد في حقل النوعية بعشر دولارات مدخرة تقديراً.

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

4- تقليص الحوادث والشكاوي: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوة والإضاءة أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة "ديمنج" (Deming) عام 1989 حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين، نتيجة الشكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988 كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين من 3 إلى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

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

- أ. تقليص التخزين بنسبة 40%.
- ب. تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية بنسبة 80%.
- ج. تقليص المشاكل المتعلقة بالمستهلكين من 94% إلى 57%.
- د. تخفيض شكاوي المبيعات من قبل المستهلكين بنسبة 60%.
- هـ. تقليص مشكلات العاملين بنسبة 12%.

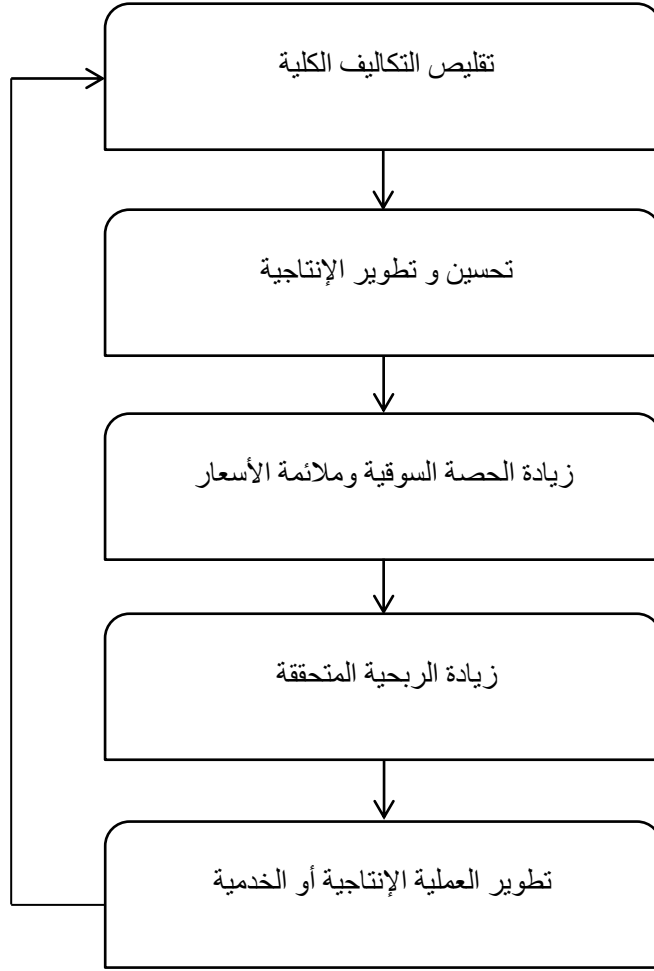
6- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها (Hewlett-Packard) بأن الأرباح المتحققة لها زادت مقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193% وقد حققت بالوقت ذاته انخفاضاً في المخزون السلعي بنسبة 36% وانخفاضاً في تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاضاً في نسبة العيوب بنسبة 79%.

7- تحقيق منافع و وفورات متعددة: لقد حققت شركة (IBM) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعّال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك بما يلي:

- أ. تحسين و تطوير في الإنتاجية بنسبة 30% منذ 1986.
- ب. تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60%.
- ج. تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75%.
- د. المصروفات التي أنفقت على التدريب شكلت نسبة 5%.
- هـ. تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للجودة أنفقت على 40% من العاملين في الشركة خلال 1989.
- و. تشكيل ما يقارب 350 مجموعة عمل في حقول المواصفات القياسية للجودة.

8- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفعّالة: لقد تحقق في شركة (Pirellireckan) وفورات مالية قدرت بـ 11 مليون من خلال التحسينات التي حققتها سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة، تخفيض دوران العمل من 20% إلى 5% وزيادة المنافع المصنعة المتحققة من 35% إلى 75% وقد تم تخفيض التالف من الإنتاج إلى 75% ودوران التخزين تحسن من 4.4% إلى 13.7%.

"يلخص دافيد ماكوس إدارة الجودة الشاملة فيقول أستطيع أن أخلص مشاعري الخاصة في موضوع الجودة الشاملة بالقول ببساطة، "إنها تعمل". و لسوء الحظ فالجودة الشاملة صعبة جداً في تحقيقها، وسوف نقشل الكثير من التنظيمات في تحقيقها، إلا أن هؤلاء الذين ينجحون في تحقيقها سيجدون أن العالم أصبح سوقاً لهم، وسيكون لهم مستقبل زاهر" (آل ثاني، 2008، ص.64)



الشكل رقم (02) يوضح دورة العملية الإنتاجية و خدمة العملاء حسب حمود (2000)

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية، التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء التنظيمي.

4. تطور إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة. وقد أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف مثل: وظيفة المشتريات، والوظيفة الهندسية وبحوث التسويق وغيرها. وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات. وخلال مسيرة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن

أن نلاحظ أن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري، أو في صورة طفرات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت. وكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن الماضي، وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل متميزة للجودة وهي المعاينة، ضبط الجودة، تأكيد الجودة، وإدارة الجودة الشاملة. و لكن من الملاحظ أن كل مرحلة من المراحل اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها، ولم تكن منفصلة عنها. فالرقابة الإحصائية للجودة تتضمن المعاينة، وتؤكد الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة (الصرن، 2001، ص.20)

وفي ما يلي شرح وتعريف لكل من هذه المستويات الأربعة:

1.4- المعاينة:

و"تعتبر بأنها مجموعة من النشاطات كالقياس والفحص والاختيار حيث تقارن نتائجها مع المتطلبات المحددة لكي يتم التحقق من المطابقة لهذه النتائج، أو التحقق من وجود كل صفة منها في السلعة أو الخدمة" (الصرن، 2001، ص.21) وقد كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الفترة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وإنهاء المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأقل الأسعار، وكانت تركز عملية الفحص على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، وهنا يكون الخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، وأن عملية الفحص اكتشفت الخطأ، ولكن لم تقم بمنعه من الأساس" (آل ثاني، 2008، ص.75)

2.4- رقابة الجودة:

ويعرفها الصرن (2001) بأنها: "النشاطات والطرائق العملية التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة كما تشمل على كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة"، وكما يقول "دل بستر فيلد" (Dale Bester field) بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة" (الصرن 2001، ص.21). وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع

المواصفات، وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والإدارة ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة. و وفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة" (آل ثاني، 2008، ص.76)

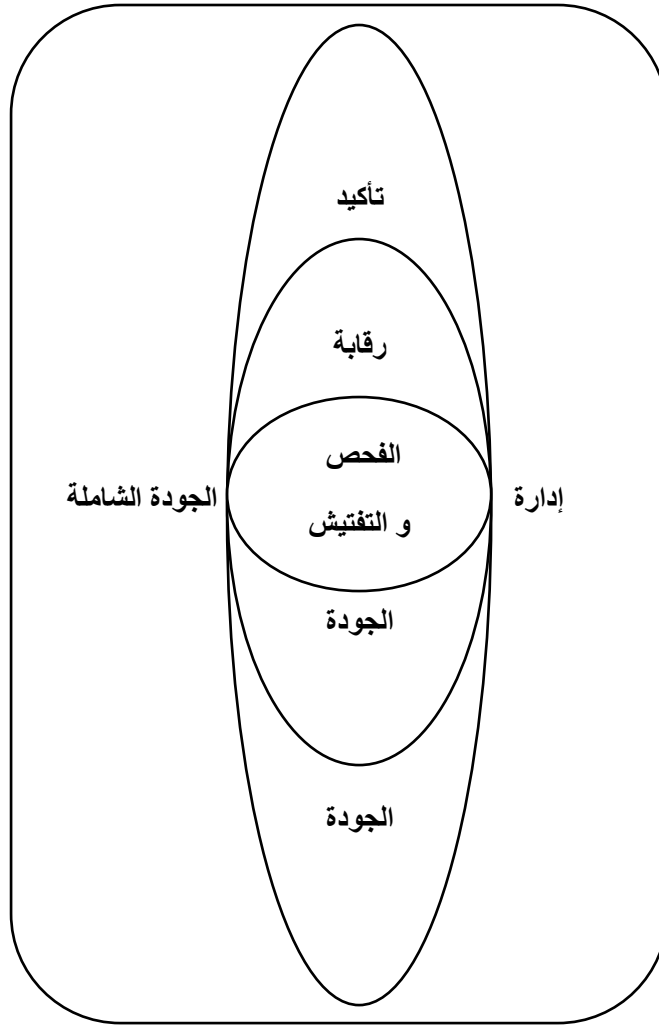
3.4- ضمان الجودة:

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية فييجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، والأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية. إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة. وبناءً على هذا فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان (آل ثاني، 2008، ص.76) "يعتبر ضمان الجودة من وجهة نظر ISO8402 بأنها مجموعة من النشاطات المنظمة والموضوعة مسبقاً للتنفيذ في إطار نظام للجودة وتدل على أنها حاجة من أجل منح ثقة تتطابق مع وجود كيان يقوم بإرضاء للمتطلبات من أجل الجودة" (Froman, 2001, p.31) وهي "جميع الأفعال والنشاطات المنتظمة والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات الموضوعة للجودة" (الصرن، 2001، ص.20)

4.4- إدارة الجودة الشاملة:

"بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، ومع تهديد ضغط المنافسة العالمية بدأ العالم الصناعي الغربي بمعرفة أسباب نجاحات اليابانيين، فاهتم الخبراء بدراسة ومعرفة إدارة الجودة الشاملة، فاستعملها في اليابان من أهم عوامل تحديد الميزة التنافسية لسلعها ومؤسساتها، بحيث ارتكزت هذه الإدارة للجودة على مبادئ رقابة الجودة" (Stora et Montaigne, 1986, p.25)

حيث يتضمن هذا المفهوم "جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين" (آل ثاني، 2008، ص.77) والجودة الشاملة "تعتبر بأنها مجموعة من المبادئ التي تطبق في كل فرع أو في كل مستوى في المنظمة، وهي فلسفة أو مجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة" (الصرن، 2001، ص.22)



الشكل رقم (03) يوضح مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة حسب الصرن (2001)

يمكن أن نستخلص أن مراحل التطور استهدفت الاتجاه المستمر نحو التحسين، والبعد قدر الإمكان عن المفاهيم الكلاسيكية للجودة، والتي لم تكن تتعدى التأكد من مطابقة المواصفات، وتحديد وقمع المخالفات.

5. رواد إدارة الجودة الشاملة:

1.5- أرماند فيغنبوم:

يعد "فيغنبوم" أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (TQC) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، الطبعة الأولى (1950) وهو طالب دكتوراه في معهد "مساوشوستس" (Massachussetts) للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها وإلى حين تحققها وإدراكها وهي:

(1) ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع.

(2) ما بين 1900 - 1918 مرحلة مسؤولية رئيس العمال على الجودة.

(3) ما بين 1919 - 1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.

(4) ما بين 1938 - 1960 مرحلة الرقابة على الجودة إحصائياً.

(5) من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

وقد أوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعّالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضى الكامل للزبون (آل ثاني، 2008، ص.89)

كما أسهم "فينغباوم" في تحديد كلفة الجودة والتي حددها بثلاثة أنواع رئيسية هي؛ الوقاية، التقييم، الفشل. وقد ألزم الإدارة بما يأتي:

- الالتزام بتحسين الجودة.
- التأكيد بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة وهو ما يتفق به مع جوران.
- التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليداً في المنظمة.
- إمكانية إدارة هدفي الجودة والكلفة بوصفهما هدفين متكاملين (الطائي، العجيلي والحكيم، 2009، ص.224)

2.5- إدوارد وليام ديمينغ:

هو مستشار أمريكي حاصل على درجة دكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويلقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، وكان يعمل "ديمنغ" مهندس تصنيع، ويعتبره معظم الناس الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة. في عام 1940م انتقل "ديمنغ" إلى مكتب الإحصاءات وقدم هنالك طريقة استخدام العملية الإحصائية لمراقبة العمليات من خلال استبيان إحصائي على ملايين الكروت المثقبة، وعمل "ديمنغ" خلال الحرب العالمية الثانية على مشاكل مرتبطة بالجيش وفي عام 1942م عمل على تطوير برنامجاً وطنياً وقدم دروس تعليمية لمدة 8 و 10 ساعات يومية لتعليم تقنيات الجودة الإحصائية لمدراء ومهندسي الشركات التي كانت من موردي الجيش إبان الحرب (النعمي، صويص وصويص، 2009، ص.47)

وقد أدرك "ديمنغ" أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج، وابتكر "ديمنغ" ما يسمى دائرة "ديمنغ": خطط ونفذ وافحص وطبق ورغم أن "ديمنغ" تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة، فقد تم تجاهله من قادة الصناعة الأمريكية، وفي أواسط الأربعينيات قام "إيشيرو إيشيكاوا" رئيس الاتحاد الياباني للمؤسسات الاقتصادية بدعوة "ديمنغ" لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام قادة العمل الياباني لهذا

الاتحاد الفعّال، وعلى عكس المديرين الأمريكيين فقد تقبل صفوة المديرين اليابانيين أفكار "ديمنغ"، وأدركوا أنه من أجل رفعة اليابان لا بد أن تتغير سمعتها في إنتاج البضائع المنخفضة الجودة، في الخمسينيات والستينيات تبنت معظم المؤسسات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ "ديمنغ" لرقابة الجودة، وأقاموا المسابقات ورصدوا الجوائز للجودة المحسنة، وزاد ارتباط الموظفين بالعمل، وتحسنت دورة البضائع المنتجة، بشكل رائع، وفي خلال عشرين عاماً تغيرت سمعة المنتجات اليابانية، وأصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة الدائمة(آل ثاني، 2008، ص.90)

واليابانيين هم أول من يعترف بدور "ديمنغ" في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960م وسام الإمبراطور (هيرو هيتو) تكريماً له على إسهامه في النهضة اليابانية. ويرى "ديمنغ" أن الإدارة هي المسؤولة على بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول بأن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و20% إلى العاملين(علوان، 2005، ص.83)

3.5- جوزيف جوران:

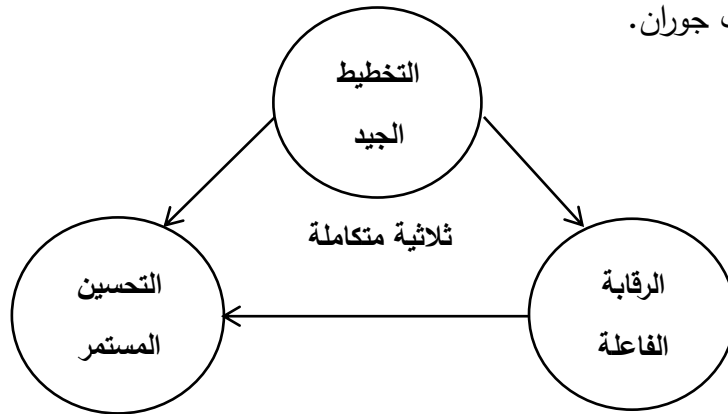
وهو "مؤلف ومستشار في الجودة، تبع "ديمنغ" إلى اليابان في عام 1954م ليُدرس بعض الكورسات التعليمية في إدارة الجودة، وقد عمل مسبقاً في برنامج إدارة الجودة في شركة ويسترن إلكترونيك، وركز جوران على التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق خصائص الجودة للمنتج ويتم التخطيط الاستراتيجي للجودة ضمن برنامج الجودة السنوي"(النعيمي وآخرون، 2009، ص.51)

وكان "جوزيف جوران" - الذي عاصر "ديمنغ" - تأثيراً كبيراً أيضاً على حركة تحسين الجودة، وتمثلت أكبر إسهاماته في صياغة طرق لإنشاء المؤسسة الموجهة نحو العميل، وذكر "جوران" أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في تصميم كل عملية ونظام في المؤسسة، كما أدرك أيضاً - مثل "ديمنغ" - أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة، وأن قوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات أكثر فعالية من كل الأدوات المستخدمة. كما أشار "جوران" إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة

وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات وقد وضع "جوران" عشر خطوات للتحسين المستمر للجودة وهي حسب آل ثاني(2008،ص.97)

- 1- أوجد الوعي والفرص لتحسين الجودة.
- 2- ضع أهدافاً للتحسين المستمر.
- 3- ضع تنظيمياً يحقق أهداف الجودة بإنشاء مجلس الجودة، يحدد المشاكل، يختار المشاريع، يعين الفرق، و يختار المستهلكين.
- 4- درب كل شخص.
- 5- شكل مشروعات لحل المشكلات.
- 6- ضع تقارير بالتطور.
- 7- أظهر التقدير.
- 8- أنشر النتائج.
- 9- احتفظ بسجلات النجاح.
- 10- أدمج التحسينات المستمرة في أنظمة المؤسسة و عملياتها التقليدية، فتكون قوة دافعة للتحسين على مستوى المؤسسة (آل ثاني،2008،ص.97)

والشكل التالي يوضح ثلاثية إدارة الجودة عند جوران والتي تحتوي على أهم قواعد إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية حسب جوران.



الشكل رقم (04) يوضح ثلاثية إدارة الجودة عند جوران حسب آل ثاني (2008)

4.5- فليب كروسبي:

إن المفاهيم التي جاء بها "كروسبي" تركز في التأكيد على أن الأصناف المعيبة تساوي الصفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى "كروسبي" أن الجودة الشاملة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة

وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ويرى "كروسبي" أن ما تتطلبه الجودة حتى تكون في تطور مستمر يتأتى من عدة عوامل وهي:

1- أن المستهلكين ذوو وعي كامل بأهمية الجودة لمختلف المنتجات السلعية والخدمية التي تقوم بتقديمها المؤسسات المختلفة.

2- أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتوفير الميزة التنافسية الملائمة لمنتجاتها وخدماتها.

3- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بم يلائمها بمتغيرات بيئية وظرفية أخرى، إذ أن بناء الثقافة الملائمة للجودة تعتمد على أهمية أساسية في توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، ويمكن الإشارة لما أكده كروسبي بهذا الصدد وهو أنه:

- أشار إلى تحديد مفهوم الجودة الشاملة بأنه المطابقة للمتطلبات.
- حدد نظام النوعية بأنه يتضمن الوقاية من المعيبات.
- أشار إلى أن معيار الإنجاز النوعي يتضمن المعيبات صفر.
- حدد أن معايير المقاييس للنوعية تتضمن التكاليف المتعلقة بالنوعية(آل

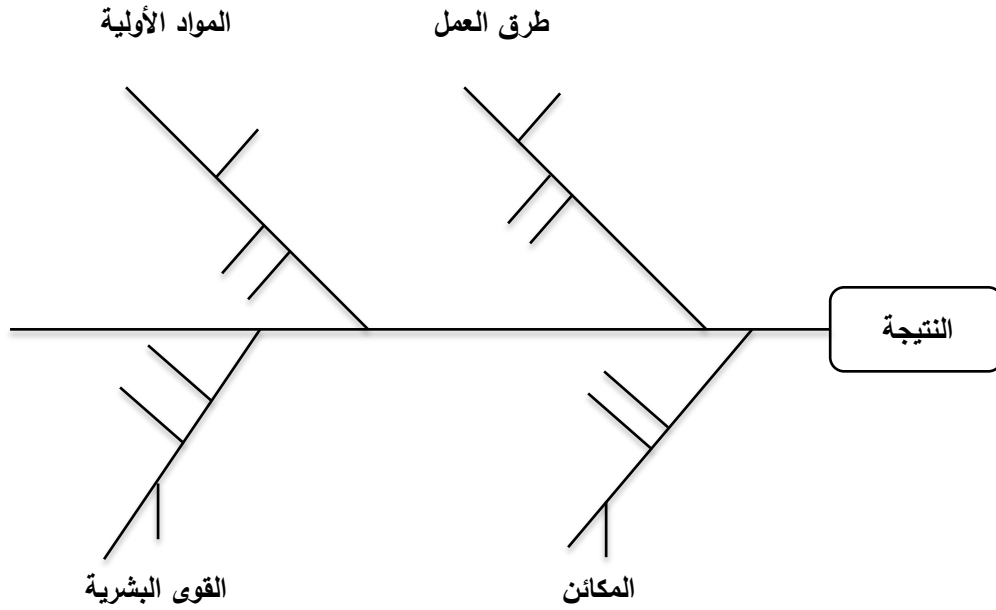
ثاني، 2008، ص.100)

5.5- كارو إيشيكاوا:

يعتبر "إيشيكاوا" العالم الياباني الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه كان أول من نادى بها. وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل. وقد نادى "إيشيكاوا" بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم. وأشار "إيشيكاوا" إلى أهمية التدريب على الجودة مستنداً على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين(آل ثاني، 2008، ص.101) "وقد اقترح من أجل تحقيق ذلك دوائر الجودة التي تتألف من 5 و 10 موظفين لمراقبة الأداء والتحسينات"(النعيمي وآخرون، 2009، ص.52)

وقد أصدر "إيشيكاوا" كتاباً أسماه (مرشد السيطرة على الجودة) حيث اقترح مخططات أو تحليل عظمة السمكة و التي تشبه هيكل عظمياً للسمكة. حيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور، و يرى "إيشيكاوا"

أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة في المؤسسات الأمريكية في عدد محدد من طاقم الإدارة، فإن كل المديرين اليابانيين مسؤولون عن الجودة وملتزمون بها (آل ثاني، 2008، ص.101)



الشكل رقم (05) يوضح مخطط السبب- النتيجة أو عظم السمكة حسب آل ثاني (2008)

6. نماذج إدارة الجودة الشاملة:

لم يقتصر اهتمام الباحثين ورجال الفكر والمختصين بإدارة الجودة الشاملة على النتاج الفكري والتطبيقي لهذا المدخل والتوغل كثيراً في البحث عن متطلباتها وسبل تنفيذها والمنافع المتوخاة منها والمعوقات التي من المحتمل أن تؤثر في نتائجها، بل سعو إلى جانب هذا الحل إلى تجسيد هذه النظرية بكل أبعادها إلى نماذج وأشكال ومخططات منظمة ومتصلة تسهل للقارئ فهم واستيعاب مفاهيمها وتوجهاتها بصورة مختصرة وعامة. هذا وقد حظى موضوع بناء نماذج لإدارة الجودة الشاملة باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين حيث يمثل كل نموذج التصورات الفكرية لقواعد وأسس نظرية.

وفي ما يلي عرض لعدد من النماذج:

1.6- نموذج النظام:

إن المنهج الذي ساد في السنوات الأخيرة القائم على أساس أن إدارة أنشطة التنظيم تستند إلى ما يعرف بالأنظمة الاجتماعية التقنية وهذا يعني أن في كل منظمة نظامين هما:

- **نظام تقني:** وهو الذي يحدد المهام التي تؤدي.
- **نظام اجتماعي:** يحدد الأسلوب الذي تؤدي به المهام.

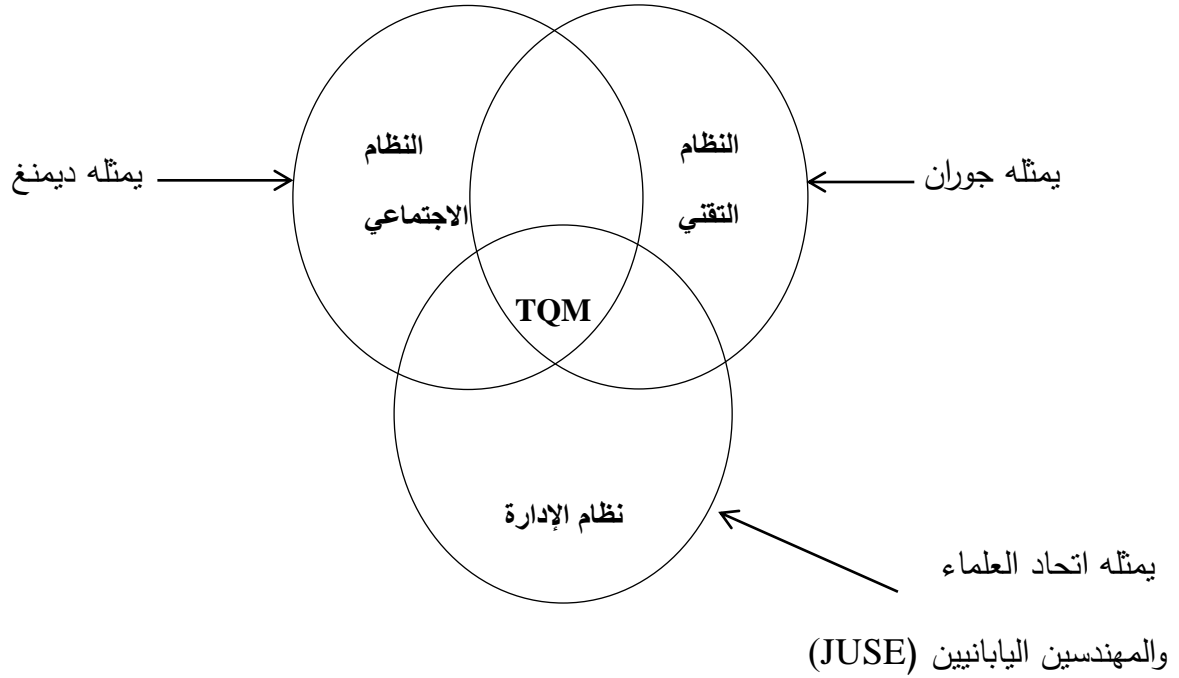
اليوم ينظر إلى أن منهج إدارة الجودة الشاملة في تركيزه على الزبون إنما هو تعبير عن ذلك النظام التقني والاجتماعي، فالنظام الاجتماعي الذي أيده ودافع عنه ديمنغ يتضمن العوامل التي تربط بين الخصائص الرسمية وغير الرسمية للتنظيم والتي تتمثل في:

- العادات التنظيمية، مسؤوليات الدور، التوقعات للعلاقة المجتمعية.
- علاقات المكانة والقوة بين الأفراد الأعضاء وبين المجموعات.
- المدى الذي يكون فيه نشاط المنظمة عمل اجتماعي.

إن هذا النظام الاجتماعي له الأثر الكبير على المنافسة، والتعاون، والتحفيز، والخلق، والسلوك الإبداعي، وجماعات العمل، أمّا النظام التقني الذي تبني فكرته جوران فهو يتضمن الآلية والأدوات المستخدمة في الأداء وتطبيق الجودة، والجوانب الكمية في الجودة، والنظام التقني يتكون من العناصر الأساسية التالية:

- التراكم التكنولوجي.
- السعي لإيجاد مقاييس معيارية.
- تدفق العمل، والمواد الأولية، والموصفات.
- تعريف الوظائف والمسؤوليات.
- الحيز أو الحدود المشتركة لكل فرد/آلة.
- تيسير المعلومات واستخدامها.
- عمليات صنع القرار.
- أدوات حل المشكلة.
- تنظيم المعدات و الأدوات والأفراد.

أما النظام الإداري الذي تبني فكرته اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين يتضمن عوامل ترابط بين الهيكل التنظيمي (التصميم الرسمي والسياسات وأنماط السلطة والرقابة على الموازنة). رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنظيم، والتوجيه والتنسيق والرقابة) (السامرائي، 2007، ص.113)



الشكل رقم (06) يوضح نموذج النظام حسب السامرائي (2007)

2.6- نموذج "أندرسون":

يمثل نموذج "أندرسون" محاولة لتجسيد العناصر المفاهيمية لإدارة الجودة عند ديمينغ وتبسيطها، ووفقاً لهذا النموذج فإن:

1- القيادة: التي تتمتع بالرؤية هي القادرة على تأصيل رؤية قيادية طويلة الأمد وتمارس

فعاليتها في المنظمة ضمن هذا الاتجاه، والاندفاع نحو معرفة ما يحدث من تغييرات في متطلبات الزبائن أو بمعنى آخر أن تكون هناك:

- رؤية واضحة.
- توجه طويل الأمد.
- نمط الإدارة المتجه نحو التدريب.
- التغيير بالمشاركة.
- تمكين الموظفين لإنجاز أعمالهم.
- التخطيط والتنفيذ للتغيير التنظيمي (السامرائي، 2007، ص.115)

2- التعاون الداخلي والخارجي: هي نزعة أو ميل المنظمة إلى التوجه داخلياً نحو الابتعاد عن حالة التنافس في أنشطتها الداخلية وبين موظفيها، وخارجياً نحو الموردين وذلك يتحقق من خلال الآتي:

- إشعار الموردين بأنهم شركاء.
- تعامل وكأنك مورد.
- التعاون هو عنوان التنظيم.
- العمل بشكل فريق.
- أوسع مشاركة تنظيمية.
- الابتعاد عن الخوف.

3- التعليم: ويمثل قدرة المنظمة في تأصيل وإبراز أهمية التطوير للمهارات والقدرات والأساس المعرفي وذلك من خلال:

- التدريب الشامل.
- التراكم المعرفي والمعرفة الأساس.
- تطوير العملية التعليمية.
- استمرار التحسين الذاتي.
- التعليم الإداري.

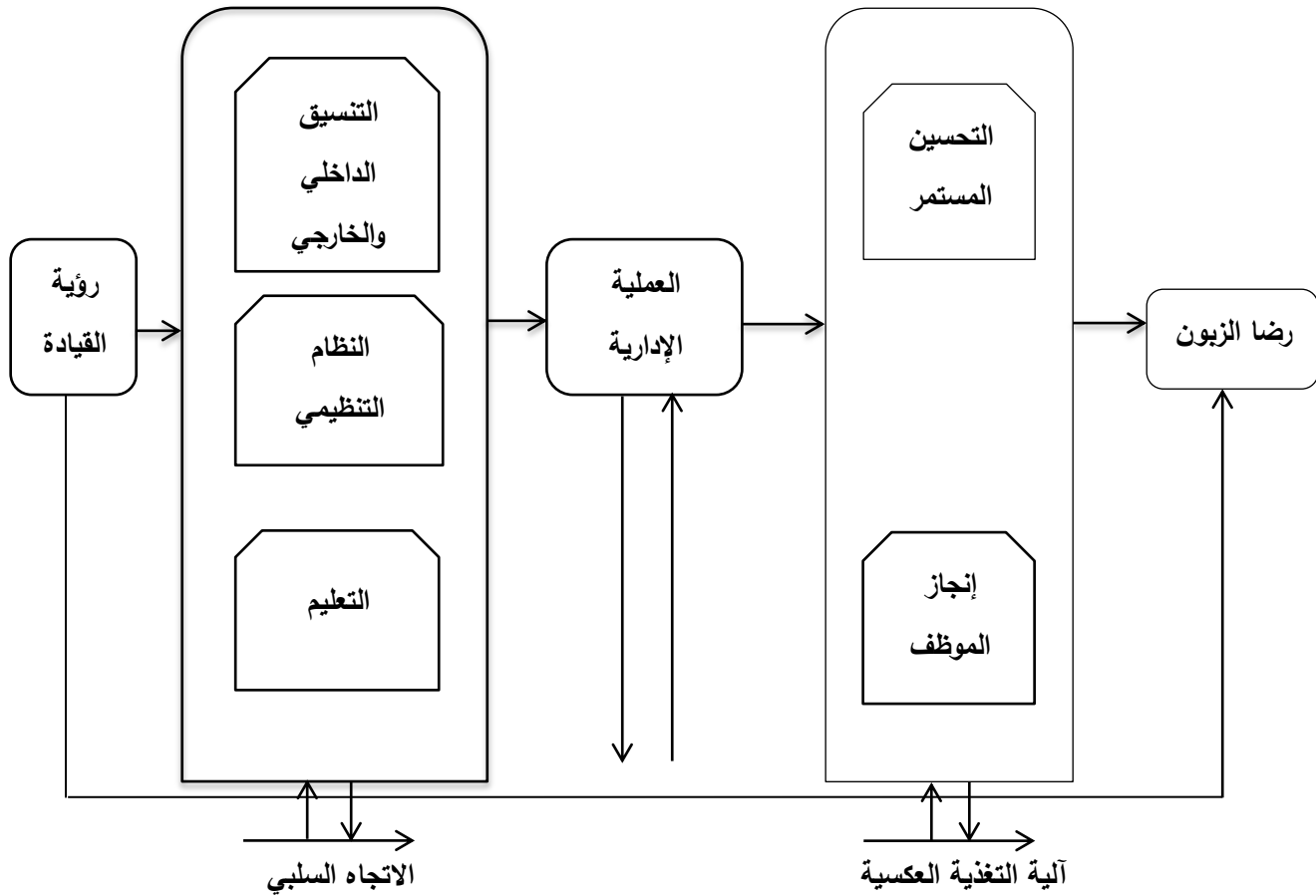
4- إدارة العملية: هي الممارسات المنهجية والسلوكية التي تركز على إدارة العملية أو التي تركز على الوسائل بدلاً من الغايات وتتمثل في ما يلي:

- التوجه الوقائي.
- الإقلال من التفتيش المكثف.
- تصميم الجودة.
- إدراك التباين.
- الابتعاد عن الإدارة بالأهداف كونه مدخلاً حقق نجاحات محدودة في البيئة الغربية بسبب عدم القدرة على تحقيق الأهداف في ظل بيئة غير مستقرة هذا ما يتفق مع الإدارة بالحقائق.

5- التحسين المستمر: ميل المنظمة لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في العملية والإنتاج /الخدمة وذلك ما يسمى بالتحسين المستمر.

6- إنجاز الموظف: الدرجة التي يشعر بها الموظف إن المنظمة تشبع حاجاته وذلك يتمثل في: الرضا والولاء الوظيفي.

7- رضا الزبون: الدرجة التي يدرك فيها الزبائن باستمرار أن احتياجاتهم تلبىها الخدمة أو المنتج وذلك ما يمكن تسميته بالاهتمام والتركيز على الزبون (السامرائي، 2007، ص.117)



الشكل رقم (07) يوضح نموذج أندرسون حسب السامرائي (2007)

3.6- نموذج 'بارتون ومارسون':

ويدعى بنموذج القطاع العام، قام كل من 'بارتون ومارسون' بتطوير هذا النموذج لإدارة الجودة الشاملة الذي يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية، ويتضمن هذا النموذج على العناصر التالية وكما وضحاها كل من لام وواطسن، وهي:

(1) إن الجهاز الحكومي يتألف من عدد كبير من المؤسسات التي تقوم بدورها بتقديم خدمات متنوعة وكثيرة للمواطنين وهم المنتفعين بها، لذا ينبغي على هذه المؤسسات الحصول على خدمات ذات

- جودة عالية نظير ما يدفعونه من ضرائب، لذا فإن على أي منظمة حكومية ترغب في تطبيق هذا النموذج أن تحدد بدقة الشريحة الاجتماعية المستفيدة من الخدمات التي تقدمها.
- (2) بعد تحديد هذه الشريحة لا بد من استطلاع حاجات وتوقعات هذه الشريحة.
- (3) وبعد الخطوة السابقة يجب على المنظمة القيام بإعداد تصميم سياساتها وطرق أداءها للخدمة، بشكل يؤدي إلى تلبية طلبات الجمهور وتستدعي هذه الخطوة وضع معايير أداء لتحقيق الجودة العالية للخدمات.
- (4) تأتي بعدها خطوة تحديد التقنيات الحديثة التي سوف تستخدم لتقديم الخدمة.
- (5) زج جميع الموظفين في دورات تدريبية مستمرة من أجل التمكن من أداء الأعمال التي تحقق إرضاء الجمهور.
- (6) تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة.
- (7) إجراء استطلاعات مستمرة للوقوف على رأي الجمهور المستفيد من الخدمة.
- (8) إجراء مقارنات بين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بعضها مع البعض، لتحديد المنظمات التي أمكنها تقديم الجودة العالية في خدماتها وإطلاع بقية المنظمات على نتائج المقارنة لتحذو حذوها.
- (9) تقديم مكافئات للمنظمات أو الموظفين المتفوقين تقديراً لجهودهم وتكون حافزاً لهم ولغيرهم من الموظفين والمنظمات (السامرائي، 2007، ص.123)

7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

رغم أن الشركات تستخدم مصطلحات مختلفة للتعبير عن الجودة، إلا أنهم يتفقون جميعاً على نفس الشيء ويجسدون العديد من نفس المبادئ مثل الأهداف الاستراتيجية، والالتزام الكلي، والتحسين المستمر، والنظرة الشاملة، ومسؤولية الموظفين، والتدريب على العمل.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في الشركة، وتتمثل هذه المبادئ في:

- 1- المستهلك هو من يعرف الجودة ورضا الزبائن هو الأولوية.
- 2- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.
- 3- الجودة عبارة عن موضوع استراتيجي وتتطلب خطة استراتيجية.
- 4- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المنظمة.

5- كل وظائف الشركة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمر من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

6- مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة.

7- حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية.

8- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر (النعيمي وآخرون، 2009، ص.53) ويمكن الإشارة إلى مبادئ الجودة الشاملة ومرتكزاتها بشكل مختصر كما يلي:

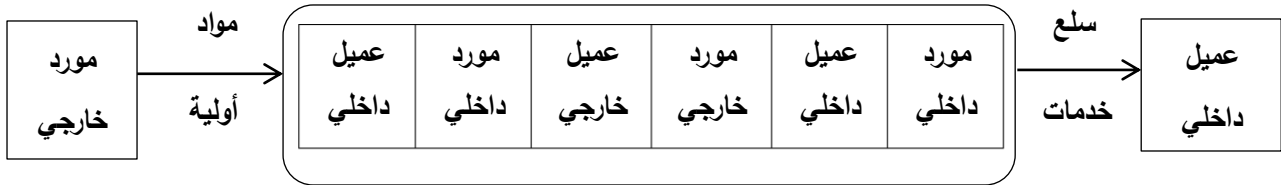
1.7- التركيز على العميل:

"ومن حيث تركيز الجودة الشاملة على تلبية احتياجات العميل تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها (فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المؤسسة كل احتياجات المستهلك وأهدافها معاً)، وهذا ما ذهب إليه "كول" (COLE) عندما عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلاً من التركيز على الأرباح القصيرة المدى" (سملاي، 2003، ص.178)

يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة "مالكوم العالمية" أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلاً من العميل الخارجي والعميل الداخلي. ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه لاقتناء المنتج أو السلعة المنتجة (حمود، 2000، ص.98) وهو "الذي يكون موقعه خارج المؤسسة ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في الشراء، ويصنف العملاء في هذا المجال إلى نوعين؛ المشتري الصناعي والمستهلك النهائي" (آل ثاني، 2008، ص.114)

أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات العمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر... الخ) حيث ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن سيقوم وموردين للذين يلونهم وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث أنها عرفت العملاء المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة" (حمود، 2000، ص.99)

ولذلك فإن المنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة وبفقد كسب ولائه ورضاه و ثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة النشاطات التشغيلية التي تؤدي المنظمة إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال سيما في ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها (Seddiki,2004,p.198)



الشكل رقم (08) يبين شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة حسب حمود (2000)

2.7- التزام الإدارة العليا:

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المؤسسة (علوان،2005،ص94)

3.7- مشاركة العاملين:

إن العاملين في جميع المستويات التنظيمية هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الفعالة تمكّنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة وفائدتهم كنتيجة لذلك. وتطبيق هذا المبدأ يستدعي ما يلي:

- اعتماد أسلوب منح الصلاحيات لاتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض كل عامل لمنفذ العمل المسؤول عنه لكي تقع على عاتقه في النهاية المسؤولية الكاملة على انجاز العمل بجودة الأداء المطلوبة.
- دعم فكرة أن التحسين يتأتى من اكتشاف الفرص التطويرية من قبل الجميع لأن اعتماد هذا المنهج في العمل يؤدي إلى تطوير مهارات وإمكانيات العاملين كافة.
- تشجيع أي ابتكار يؤدي إلى قيمة مضافة لمصلحة المنظمة وزبائنها معاً.

- قياس رضا العاملين بمستوى رضاهم عن أعمالهم وطموحاتهم المشروعة ودرجة انتمائهم للمنظمة التي ينتسبون إليها واعتزازهم بذلك (القران، 2009، ص.15)

ولقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن اطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد بعد حالة أساسية لترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (حمود، 2000، ص.100)

4.7- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة، سيما وإن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير المستمرين يقترن بشكل فعّال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفعّالة (حمود، 2000، ص.100)

5.7- العلاقة بالموردين:

إن تطوير مستوى الأداء النوعي لدى المنظمة ومورديها يعتمد على وجود علاقة مشتركة فيما بينهما. و يترتب على إدارة هذه العلاقة بالكفاءة المطلوبة لتعزيز إمكانية التوصل إلى منفعة مشتركة لكل طرف من خلال زيادة القيم المضافة. ولتحقيق ما تقدم يتطلب أهمها:

- وضع أسس واضحة المعالم للمنظمة ومورديها يؤدي تطبيقاتها إلى تحقيق التوازن في المنافع المستهدفة على الأجلين القريب والبعيد لكل من المنظمة ومورديها.
- اعتماد أسلوب فعّال للاتصالات المستمرة مع الموردين.
- إبلاغ الموردين بمتطلبات واحتياجات زبائن المنظمة ومساعدتهم على تفهمها بالعمق المطلوب من خلال اطلاعهم على تأثيرات توريداتهم في تحققها.
- إشراك الموردين في عملية تطوير المنتجات والخدمات المقدمة لها بغية قيامهم بالتطوير اللازم لديهم على توريداتهم.

▪ اطلاع الموردين على الأسس المعتمدة في المنظمة لعملية تقييم وإعادة تقييم الموردين بهدف أخذ ذلك بعين الاعتبار للاحتفاظ بالموقع التنافسي لهم اتجاه المنظمة من حيث كفاءة الأداء النوعي وسرعة الاستجابة للعمليات التطويرية المطلوبة في منتجاتهم(القراز، 2009، ص.15)

وحسب حمود (2000) "يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية"(حمود، 2000، ص100)

6.7- أسلوب العملية:

ويرى الطائي وآخرون (2009) "أن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بالدرجة الأولى على السلع والخدمات المقدمة بتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها على أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء"(الطائي وآخرون، 2009، ص.201) ولتطبيق ذلك فإن الأمر يستدعي اعتماد مجموعة من الإجراءات وهي كالتالي:

- تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها. ومن ثم تحديد مدخلات هذه العمليات ومخرجاتها، علاوة على تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها.
- تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها.
- تقييم نتائج العمليات وتأثيرها في الزبائن والموردين والمنظمة.
- تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين لكل عملية من هذه العمليات.
- أخذ عوامل الموارد اللازمة لأداء العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة إدارة العمليات(القراز، الحديثي وكوريل، 2009، ص.208)

7.7- توكيد الجودة:

"يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعّال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وأن اعتماد ذلك يقوم أساساً اعتباراً من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية" (حمود، 2000، ص.100)

8.7- التحسين المستمر:

يقصد بالتحسين المستمر إجراء تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات. ويشمل هذا التحسين المبنى أو المباني، التجهيزات، المواد، طرق العمل، وأداء سلوكيات العاملين. ومعنى التحسين المستمر أن يكون مستمراً باستمرار الزمن ولا يتوقف عند نقطة معينة أو حد معين وكذلك يجب أن يشمل جميع أنشطة المؤسسة. يقول أبو الجودة "ديمنغ" إن تحسين العمليات وحده لا يكفي، وإنما يجب أن يصاحبه أيضاً تحسن مستمر للمنتج أو الخدمة مع تقديم منتج أو خدمة جديدة بتقنية جديدة وهذه جميعها مسؤولية الإدارة (آل ثاني، 2008، ص.145)

ويضع "ديمنغ" دورة التحسين المستمر وهي كالتالي:

• **خطط:** "ابدأ بدراسة العملية الحالية ووثقها ثم اجمع بيانات لتحديد المشكلات. حلل هذه البيانات وصمم خطة التحسين المتضمنة معايير تقييم تنفيذ الخطة" (آل ثاني، 2008، ص.151) وتصميم المخطط يجب كما يلي:

✓ تحديد الأهداف بصفة واضحة وخصائص الجودة المستهدفة.

✓ تحديد القيم المستهدفة وتوضيح الطريقة المنتهجة من أجل الوصول إلى الأهداف

(Hosotani, 1994, p.57)

• **نفذ:** "نفذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وثق أي تغييرات أدخلت على هذه المرحلة واجمع البيانات لأغراض التقييم" (آل ثاني، 2008، ص.151) وتحتوي هذه المرحلة على:

✓ التعليم والتكوين لاستخدام الطرق الجديدة.

✓ التنفيذ ثم جمع المعلومات حول مميزات الجودة (Hosotani, 1994, p.58)

• **افحص:** "قيم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ. واختبر مدة مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي حددتها في مرحلة التخطيط" (آل ثاني، 2008، ص.151)

ويتم فحص النتائج وتقييمها:

✓ مراقبة تنفيذ العمل حسب القواعد والقوانين.

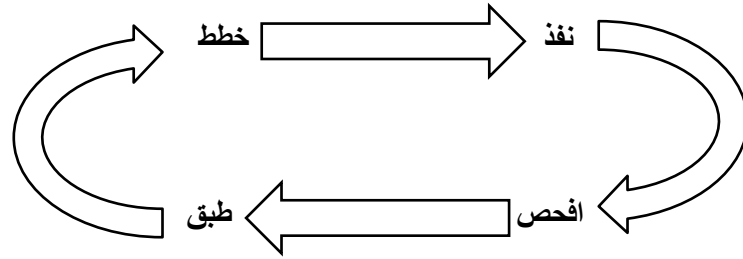
✓ فحص المقاييس والنتائج ومدى تطابقها مع المعايير وفحص مميزات الجودة وهل تتطابق

مع القيم المستهدفة (Hosotani,1994,p.58)

• **طَبَّق:** "إذا كانت النتائج جيدة، وثق الطريقة الجديدة وأعلم كافة المعنيين بها، ودرّب المنفذين

عليها. فإن لم تكن النتائج جيدة، أعد مراجعة الخطوة وكرر الدورة من جديد" (آل

ثاني، 2008، ص.152)



الشكل رقم (09) يبين دورة التحسين المستمر على أساس "ديمنغ" حسب آل ثاني (2008)

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي في العمليات الإنتاجية، من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملامته للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والانتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف" (حمود، 2000، ص.101)

8. حلقات الجودة و أهميتها:

1.8- مفهوم حلقات الجودة:

في عام 1961 تقدم "كارو إيشيكاوا" أستاذ الهندسة في جامعة "طوكيو"، بمساندة النقابة الوطنية للعلماء والمهندسين، باقتراح فحواه أن تؤلف مجموعات صغيرة من العاملين تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم، وقد استمد "إيشيكاوا" فكرة اقتراحه من هذا، وتفاؤله بتنفيذه، وفلسفته من العديد من الاختصاصيين في مجال التنظيم والسلوك بما فيهم "ليكرت"، و"ماسلو"، و"دركر"، و"أرقس"، و"مكريفور"، و"هرزبيرق" الذين كانت مؤلفاتهم معروفة في اليابان (مور ومور، 1991، ص.26)، و قد يشترك في لقاءات

حلقات الجودة المورّدون والمقاولون بالإضافة إلى العاملين، حيث يعقدون اجتماعاتهم على أساس تطوعي، مما يزيد من تماسك أعضاء الفريق وتحسين فعالية الاتصال في ما بينهم. ويذكر "فيشر: أن عدد فرق العمل المسيرة ذاتياً في شركة تويوتا للسيارات في الثمانينات من القرن العشرين بلغ أكثر من ستة آلاف فريق عمل" (آل ثاني، 2008، ص.155) وهي "تجمّع لعدد من الأفراد في مؤسسة معينة بطريقة تطوعية، لهدف تحديد النشاطات التي تساعد على التحكم في الجودة سواء في ورشة أو خدمة، ويشرف عليها موجه وهذه المجموعات يتراوح عدد أفرادها من 3 إلى 10 عمال، يجتمعون وفقاً لبرنامج محددة خلال أوقات العمل، لمواجهة مختلف مشاكل ممارساتهم المهنية" (Rigaud,2006,p.113)

2.8- الأهداف الأساسية وراء نشاطات حلقات الجودة:

والأهداف الأساسية وراء نشاطات حلقة مراقبة الجودة التي تم تنفيذها كجزء من نشاطات مراقبة الجودة في المؤسسة ككل هي التالي:

- 1) المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المؤسسة.
- 2) مراعاة الجانب الإنساني، وإقامة فرق عمل مفعمة بالبهجة والغبطة، يعطي العمل فيها للحياة قيمة ومعنى.
- 3) الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناهٍ من الإمكانيات (مور ومور، 1991، ص.27)

3.8. القواعد العشر الأساسية لنشاطات حلقات الجودة: وقد حددها "مور ومور" (1991) في التالي:

- 1) التطوير الذاتي.
- 2) التطوع.
- 3) العمل بشكل جماعي.
- 4) مشاركة الجميع.
- 5) استخدام أساليب مراقبة الجودة.
- 6) ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.
- 7) تعزيز نشاطات حلقات مراقبة الجودة والحرص على استمرارها.
- 8) التطوير الجماعي المتبادل.
- 9) الإبداع.
- 10) الوعي بالجودة، والتنبه للمشكلات، والوعي بتحسين مستوى الأداء.

4.8- أهمية حلقات الجودة:

"يمكن لحلقات الجودة أن ترسخ المساهمة في تحقيق مستوى من الإنتاجية والجودة وانخفاض الكلفة ومعدل دوران العمل في المنظمة، وإنها تعمل على التحفيز من أجل إيجاد حلول إبداعية للمشاكل" (علوان، 2005، ص.132).

ويمكن تلخيص فوائد حلقات الجودة في ما يلي:

- تحسين مهارات الفرد في حل المشكلات.
- توسيع مدى إدراك الفرد وزيادة استعداداته لمدى تقبل آراء الآخرين.
- النظرة الشمولية التي يكتسبها الفرد من خلال المشاركة مع أعضاء المجموعة.
- تفعيل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض.
- المساهمة في تغيير اتجاهات العاملين إلى اتجاهات أكثر إيجابية.
- إعداد مرؤوسين لتبوء مناصب أعلى في المستقبل (آل ثاني، 2008، ص.156)

9. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001:

قبل التطرق إلى الفرق بين الأيزو والجودة الشاملة نرى من المهم أن نتطرق إلى نشأة المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس وتعريف الأيزو، حيث سبق لنا تعريف إدارة الجودة الشاملة.

1.9- تكوين المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس ISO:

كلمة "أيزو" (ISO) مشتقة من الكلمة الإغريقية إيزوس (Isos) والتي تعني يساوي أو يعادل وتحدد في أحيان كثيرة في بداية الكلام (Iso...). إذ تظهر في كلمات كهذه (Isobar) والتي تعني الخط الذي يساوي في الضغط البارومتري في فترة معينة، و(Isometric) والتي تعني متقايس، أو متساوي القياس. وإن التفكير في من التساوي إلى القياس قاد لاختيار الأيزو كإسم للمنظمة، إذ أنه من السهولة اتباعه. وفي 24 من ديسمبر 1946 اجتمع 64 مندوب من 25 دولة في لندن لتدارس أمر إنشاء منظمة دولية، يجب أن يكون هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية. وقد أصر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس. وأقرت الجمعية العامة النظام الأساسي الأيزو، وقواعد عملها بالإجماع، وتقرر أن تبدأ العمل رسمياً حالما توافق 15 لجنة وطنية على شروطها، وتم استلام أمانة السر المركزية المؤقتة لهذه الموافقات في 23 فبراير 1946 (الصرن، 2001، ص.95) وفي الجدول التالي أهم الهيئات المتخصصة في التقييس على المستوى الدولي والإقليمي والوطني:

الجدول رقم (01) أهم الهيئات المتخصصة في التقييس على المستوى الدولي والإقليمي والوطني
حسب الصرن(2001)

الاسم المختصر	منظمات إقليمية	الاسم المختصر	منظمات وهيئات دولية
ARSO	المنظمة الإقليمية الإفريقية للتقييس	ISO	المنظمة الدولية للتقييس
ADIMO	المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين	IEC	اللجنة الدولية الكهرو تقنية
CEN	المنظمة الأوروبية للتقييس	CODEX	لجنة دستور الأغذية الكودكس
CENELEC	اللجنة الأوروبية الكهرو تقنية	WTO	منظمة التجارة العالمية
ETSI	معهد مواصفات الاتصالات الأوروبي	ITC	مركز التجارة الدولي
GSO	هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي	OIML	المنظمة الدولية للمعايير القانونية
LAQI	المعهد الأمريكي اللاتيني للجودة	ASTM	الجمعية الأمريكية للمواد والاختبار
		IFAN	الاتحاد الدولي لمستخدمي المواصفات
		IAF	منتدى الاعتماد الدولي
الاسم المختصر	هيئات مواصفات أجنبية	الاسم المختصر	هيئات مواصفات عربية
DIN	هيئة المواصفات الألمانية	LNCSM	المركز الوطني الليبي للمواصفات و المعايير
ANSI	هيئة المواصفات الأمريكية	IANOR	المعهد الجزائري للتوحيد القياسي
UNI	هيئة المواصفات الإيطالية	INORPI	المعهد التونسي للمواصفات والملكية الصناعية
BSI	هيئة المواصفات البريطانية	SASO	الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس
AFNOR	هيئة المواصفات الفرنسية	PAI	الهيئة العامة للصناعة بالكويت
BIS	هيئة المواصفات الهندية	LIBNO R	مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية
JIS	هيئة المواصفات اليابانية	JISM	مؤسسة المواصفات و المقاييس الأردنية
		PSI	مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية
		ESMA	هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس
		SNIMA	هيئة المواصفات المغربية
		SASMO	هيئة المواصفات و المقاييس العربية السورية
		MOCIO MAN	وزارة التجارة والصناعة- سلطنة عمان

2.9- تعريف الأيزو 9001:

"يعرّف دليل الأيزو واللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC/ISO) المواصفة القياسية بأنها وثيقة أعدت على أساس من الاتفاق، تم اعتمادها بواسطة المنظمة ISO وتتضمن قواعد وإرشادات أو خواص متعلقة بأنشطة أو بنتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى للنظام في إطار معين" (المنسى، 2010، ص.01)

وهو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، وتحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء، وتعد سلسلة المواصفات الأيزو 9001 و 9002 و 9003 - كل في مجال النشاط الخاص بها - نموذجاً لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة وعملائها أن أنشطة الجودة تتم وفقاً للمعايير المهنية العالمية (آل ثاني، 2008، ص.234)

- "وتعتبر الأيزو 9001 نظام لإدارة الجودة-المتطلبات، والتي تمنح للمؤسسة على شكل شهادة أو عقد، أمّا الأيزو 9004 فهي أيضاً نظام لإدارة الجودة عبر خطوات منفذة ومسيرة من أجل تحسين الأداءات في المؤسسة. وهتان المعياران يمكن استعمالهما معاً كما يمكن استعمال أحدهما" (Marvanne, 2001, p.37) كما يتم منحها من طرف ثالث والذي هو المنظمة المحايدة والمكلفة بمراقبة وفحص القدرات والترتيبات المتخذة من طرف المؤسسة ومدى مطابقتها مع متطلبات المواصفة وترتكز المواصفة الأيزو 9001 على ثمانية مبادئ ينبغي الإحاطة بها من طرف المؤسسة وهي كالتالي:

- الإنصات الكلي للزبون.
- الإرادة من طرف القيادة (الإدارة).
- المشاركة الحقيقية لجميع العمال في خطوات إدارة الجودة.
- المقاربة بالعمليات في جميع مستويات المؤسسة.
- الإدارة بمقاربة النظام لمجموع المسيرين في المؤسسة.
- التحسين المستمر والدائم للموارد البشرية في المؤسسة، وكذلك بالنسبة للفاعلين الخارجيين (الشركاء).
- المقاربة الواقعية بالنسبة لاتخاذ القرار، مع احترام آراء كل شخص.

– العلاقة ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين في مناخ يمتاز بالشراكة
والثقة (Teneau et Ahanda,2009,p.32)

3.9- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001:

يقول "هيتوشي كيومي" أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو و رئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة وبرامج تأهيل المؤسسات اليابانية للأيزو؛ أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد، أي المؤسسة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الأيزو 9001 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتريين وتسعى لاستباق حاجاتهم وتوقعاتهم بما يمكن من الفوز بالحصص السوقية المنشودة ودعم المنظمة.

ويفرق "زيد منير العبوي" فيقول أن نظام الأيزو 9001 يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال العديد من الأبعاد أهمها ما يلي:

- عدم الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة، بينما تتركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجودة العالية للسلعة أو الخدمة المراد تقديمها للعميل.
- عدم التركيز بشكل كاف على العميل، بينما يتركز الجهد الأساسي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العميل من خلال توفير كافة المتطلبات القادرة على إشباع حاجاته، ورغباته وتطلعاته المتنامية باستمرار.
- عدم التركيز على مبادئ التحسن المستمر للمنتج، بينما تتركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية، واعتبار هذا الهدف أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.
- عدم الاهتمام بالتحسين المستمر لعناصر نظام الجودة، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على ذلك الاهتمام (آل ثاني، 2008، ص.236)

كما أن "الهدف الرئيسي لنظام "الأيزو" 9001 هو ضمان أن المورد يستطيع أن يبين أن نظام ضمان الجودة الخاص به هو منظم بطريقة تسمح للوقاية من ظهور عدم المطابقة للمعايير المرتبطة بالمنتج، في كل المراحل، وبالإضافة إلى الدعم ما بعد البيع" (Lamprecht,1997,p.23)

ولتوضيح الاختلاف بين الأيزو ISO 9001 وإدارة الجودة الشاملة نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يبين مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO 9001 حسب آل ثاني (2008)

إدارة الجودة الشاملة	مواصفات الجودة ISO 9001
1- موجهة بالعملاء.	1- ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء.
2- تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المنشأة.	2- قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من الاستراتيجية.
3- موجهة بفلسفة ومفاهيم، وأدوات وأساليب شاملة.	3- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
4- تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.	4- التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل.
5- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.	5- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.
6- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد.	6- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.
7- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم و النظم و مراحل التشغيل.	7- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.

لكن الاختلاف بين نظام الأيزو 9001 والإدارة الجودة الشاملة لا يعني أن هناك قصوراً معيناً في أنظمة الأيزو 9001 على الرغم من أهداف وغايات المنظمة الدولية للمواصفات، فإنها لا تستهدف تحقيق الغايات المشار إليها أعلاه، و إنما استخدام نظام الأيزو 9001 سيوفر معياراً تقويمياً وأسلوباً للنشاطات والعمليات الجارية في المؤسسة المعنية، ويساهم في تحقيقها لسبل ضمان و توكيد الجودة المستهدفة.

- خلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل فأهم ما نستخلصه هو أن تبني المؤسسة الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر عنصراً مهماً، لهذا على إدارة المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بتطبيق نظام الجودة الشاملة لتشمل جميع عملياتها الإدارية والصناعية، وذلك لضبط جودة المنتجات التي تقدمها استناداً على أسس علمية عالمية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى العمال بالمؤسسة. هذا ما يساعدها على دعم قدرتها على النمو والمنافسة في محيط إقليمي ودولي متغير وفي مناخ اقتصادي سمته التغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة. وسيتم التطرق في الفصل التالي إلى أدبيات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تمهيد:

مهما تنوعت وتعددت المؤسسات وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدماتية وحجمها الكبير أو الصغير والعامّة أو الخاصّة، وبمختلف مستويات التكنولوجيا المستعملة لديها، فإنها تشترك في مورد واحد وهو المورد البشري وطرق تسييره وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، وهي أحد الأنشطة المهمة والحساسة في المنظمات، ولتبيان ذلك سنركز في هذا الفصل على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ثم إبراز تطور وظيفة الموارد البشرية، مروراً بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، بعد ذلك إيضاح إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين، ومداخل دراسة الموارد البشرية، ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وصولاً إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثل محور الدراسة وهي استقطاب واختيار الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تسيير نظام الأجور والرواتب، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ختاماً بممارسات إدارة الموارد البشرية في التشريع الجزائري.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل الملائم، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، وفي كل مؤسسة سواء كانت شركة، مصنع، جامعة أو غيرها موارد بشرية تعمل في فعاليتها، مما يستدعي إدارة تعنى بشؤون الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.

فبعد عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في المضمون وعمل ودور إدارة الموارد البشرية وقد تمثل التغيير في ما يلي:

- 1- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.
- 2- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة بصورة عامة.
- 3- مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

4- أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية هم من ذوي الخبرة والاختصاص ولهم ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى لأنهم عمق التفكير البشري الاستراتيجي وهم الرأس المال البشري الاستراتيجي.

5- تدريس اختصاص في الجامعات العالمية والعربية يطلق عليه إدارة الموارد البشرية بدلاً من إدارة الأفراد.

6- لم يعد ينظر للعاملين في المنظمة على أنهم أفراداً (Personnel) يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم، بل أصبح ينظر إليهم شركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها وأصولها.

7- الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.

8- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري.

9- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المسييرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.

10- تضخم حجم المنظمات و زيادة عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل (الغزاوي وجواد، 2010، ص.42)

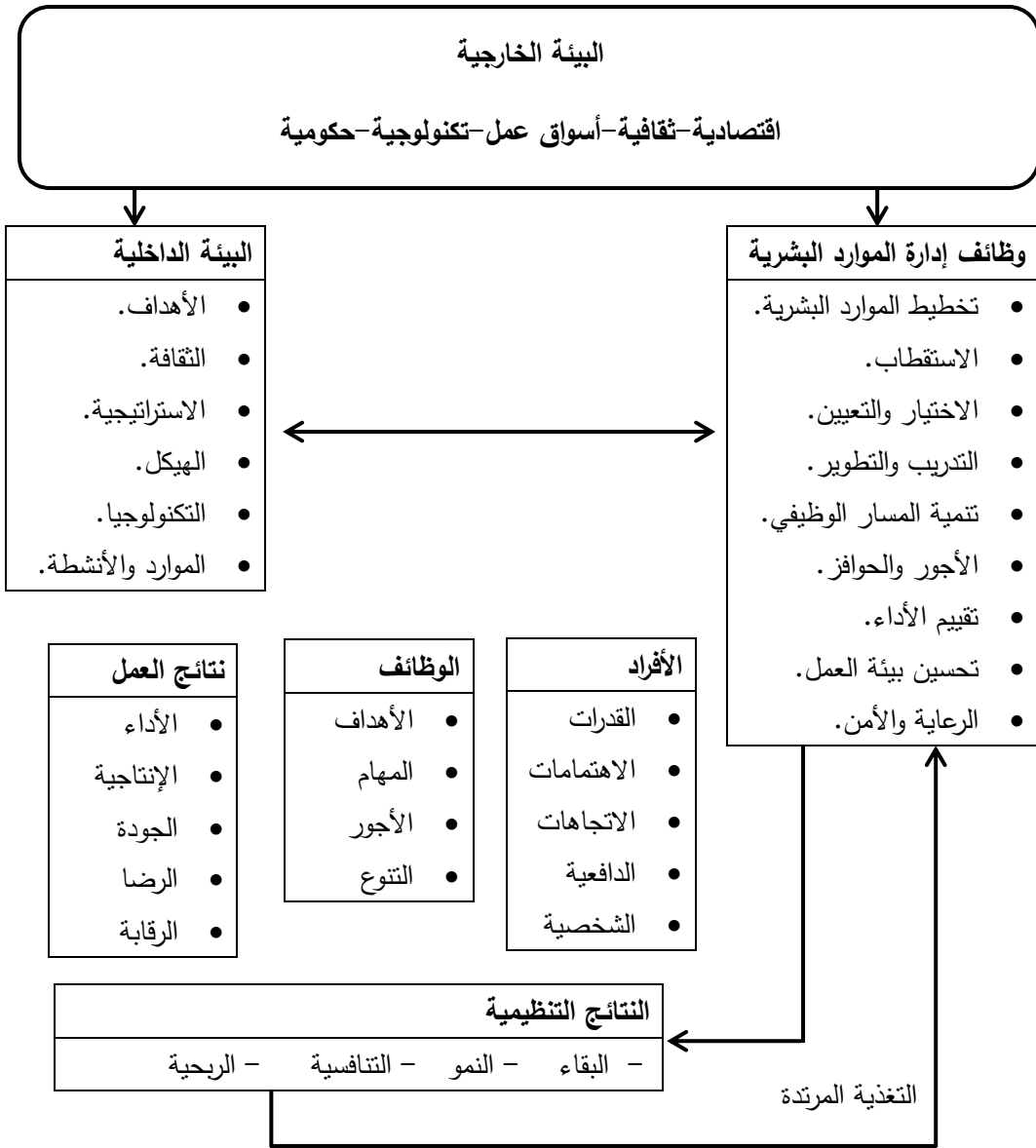
وقد عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.22)

ويؤكد هذا الاتجاه الذي يتبنى فكرة إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد في المنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة. كما تستخدم تسمية إدارة الموارد البشرية وتعرف على أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (نوري، 2010، ص.40)

ويستدل مما تقدم على أن إدارة الموارد البشرية تتميز بما يلي:

- إدارة الموارد البشرية تتطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يجب التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها(عبد الباسط عباس، 2011، ص23)

و يمكن استخلاص تعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها فرع من فروع الإدارة يقوم بمهام تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، واختيار الأفراد الذين يلبون هذه الاحتياجات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة، وتدريبهم على الأعمال التي يزاولونها، وتقييم أدائهم، وتحديد أجورهم، وترفيعهم إلى وظائف أعلى، ونقلهم، ورعاية شؤونهم الوظيفية الأخرى والعناية بسلامتهم المهنية وعلاقتهم بالعمال وأرباب العمل وسواهم من العاملين بالمؤسسة، وتنظيم سجلاتهم وحفظها(رحمة، 2006، ص.174)



الشكل رقم (10) يوضح أبعاد إدارة الموارد البشرية حسب عبد الباسط عباس(2011)

2. تطور وظيفة الموارد البشرية:

1.2- المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

إن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، ويرى نوري(2010) أن وظيفة الموارد البشرية مرت عبر مرحلة ما قبل الثورة الصناعية ثم مرحلة الثورة الصناعية وأخيراً مرحلة الحرب العالمية الأولى:

1.1.2- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية:

- أ. **نظام العبودية:** وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يملكها.
- ب. **نظام الصناعة اليدوية:** وفي ظله برزت فئة تمتلك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر كاف.
- ج. **نظام الطوائف:** وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكاراً للصناعة أو الحرفة، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم، وينتخب المعلمون شيخاً للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.

2.1.2- مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات ففي النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها. ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري. يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح لآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جماعياً، وأخذت النقابات تطور تنظيماتها.

3.1.2- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية.

4.1.2- مرحلة القرن العشرين:

"اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلر (F.Taylor) والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر (Max Weber) الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفوء للعاملين والمعمارية في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطويرات، كما أن لمدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول (Henry Fayol) دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يركز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي" (حمود والخرشة، 2007، ص.22)

3. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول (حاروش، 2011، ص.11)

وتتلخص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسة ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة (عبد الباسط عباس، 2011، ص.39)

4. إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين:

ومن المسلم به أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة. ويجمع هؤلاء العلماء على أن القدرة على التنبؤ أصبحت أثراً من آثار الماضي، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة. إن المنظمات الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية ويمكن تحديدها في ما يلي:

- **التوجه بالمبادرة:** "فالمنظمة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير، على سبيل المثال تركز شركة (IBM) على سرعة التصدي للمشكلات التنظيمية حتى يمكن تحقيق الرضا والولاء للعاملين ومن ثم ضمان الأداء المتميز" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45)، "مما يتطلب عدد من الأنشطة الفرعية المتكاملة والمترابطة، الذي يشكل

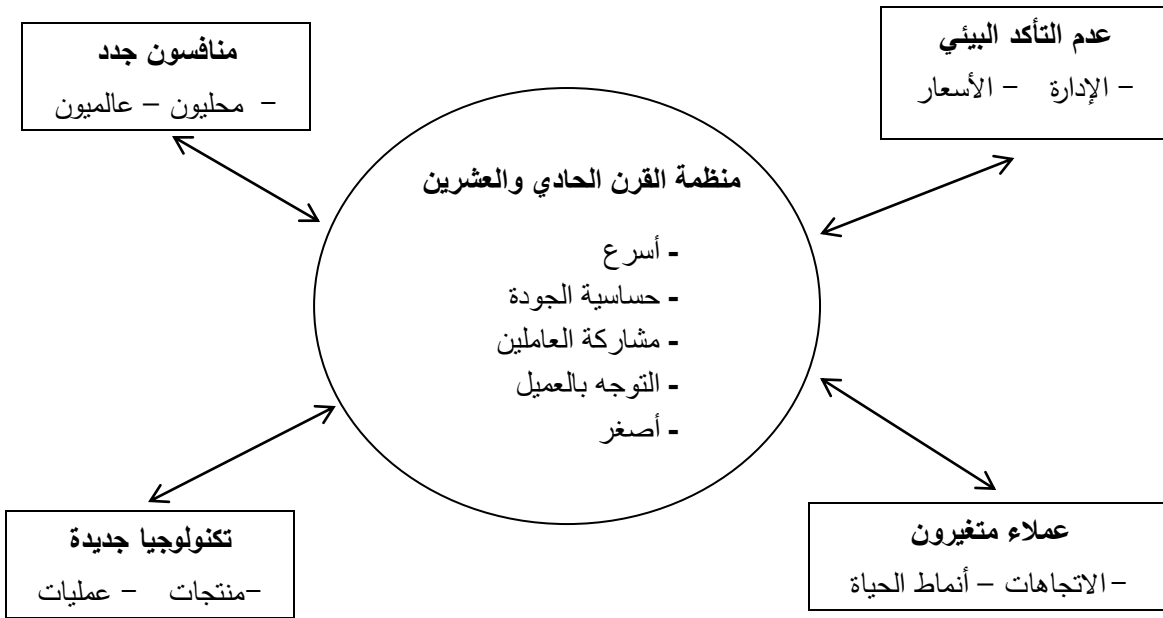
مجموعها سلسلة من الأعمال التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة" (بن عنتر، 2010، ص.28)

● **التوجه بالأفراد:** "إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها" (بن عنتر، 2010، ص.34) "حيث يجب أن تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45)

● **التوجه بمشاركة العاملين:** "ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري. إن المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إنما تتجسد في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئياً من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45) "فإدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الحديث تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، وتسهر على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح" (غري، قيرة وسلطانية، 2007، ص.48)

● **التوجه العالمي:** "وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق منظمات تدار مهنيًا حول العالم، والتي تعامل قوة العمل لديها بقدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.45)

● **التوجه بالجودة:** "حيث يجب على منظمة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة الجودة الشاملة، أي الالتزام الذي تأخذه المنظمة بكاملها على نفسها في تحقيق شعار عمل الأشياء بصورة صحيحة. وهذا ما يؤثر على كل فرد من العاملين في المنظمة ويجعلهم يشعرون بأن مقدرة المنظمة تعتمد عليهم" (العلي، 2010، ص.25)



الشكل رقم (11) يوضح معالم منظمة القرن الحادي والعشرين حسب عبد الباسط عباس(2011)

5. مداخل دراسة الموارد البشرية:

يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعّالة للموارد البشرية في المنظمة المعاصرة، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية:

1.5- المدخل الإداري:

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها. هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.51)

2.5- مدخل النظم:

"تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. و وفقاً لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم والتي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.52)

3.5- المدخل الاستراتيجي:

"يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة. وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.52) "والهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية هو توفير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدى المنظمة فائضاً أو نقصاً في الموارد البشرية" (بن عنتر، 2010، ص.28)

6. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

1.6- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يقول محمد سعيد سالم: إنه بالإمكان تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن، صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، التي تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأنها مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل، ويؤكد العالمان (تومسون وستريكلان) على أن الإدارة الاستراتيجية هي: العملية التي تمكّن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات، لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة (آل ثاني، 2008، ص.283) كما تعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "الأسلوب الإداري المميز الذي ينظر للمنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه" (أحمد، 2009، ص.22)

2.6- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الرئيسية في المنظمة تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: "صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف بعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على أن تتماشى

هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها" (العزاوي وجواد، 2010، ص.142)

3.6- خطوات تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية: ويمكن تحديدها في الخطوات التالية:

1.3.6- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة: مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة ويشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها لذلك إن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة والقابلية وعمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأية منظمة (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.98)

2.3.6- دراسة وتحليل البيئة: وتؤثر على المنظمة بيئتان وهما:

2.3.6 أ- البيئة الداخلية: "وهذا يقتضي تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية. وإذ هناك عوامل أساسية ترتكن إليها إدارة الموارد البشرية في تحليلها للبيئة الداخلية وهي:

- الهيكل التنظيمي.
- ثقافة المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة العمليات.
- إدارة النشاطات التسويقية.
- إدارة النشاطات البيئية" (حمود والخرشة، 2007، ص.42)

2.3.6 ب- البيئة الخارجية: "وهذا يقتضي تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة تتضمن:

- متابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة.
- جمع معلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها.
- استخلاص النتائج.

– وضع الاستراتيجية المناسبة" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.98)

3.3.6- وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية: "استناداً على نتائج

التحليل البيئي السابق يجري وضع استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية ووظائفها أو تطوير الاستراتيجية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.98)

4.3.6- تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: "ويجب أن يصاحب تنفيذ استراتيجية إدارة

الموارد البشرية المرنة والاستجابة لإدخال تغييرات عليها في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية ترجمتها إلى الواقع العملي التنفيذي، أما أهم السياسات والأنظمة والبرامج في الواقع التنفيذي هي:

– سياسات: الاختيار والتعيين، الحوافز، علاقات العمل.

– الأنظمة، تقويم الأداء، الاتصالات.

– البرامج: التعليم والتدريب والتنمية، تخفيض ضغوط العمل، السلامة

والصحة" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.98) "ولذا فإن التطبيق أن التنفيذ

الناجح للأداء الاستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعّال

للعاملين في المنظمة، وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في

نجاح الخطط الاستراتيجية" (حمود والخرشة، 2007، ص.43)

5.3.6- متابعة وتقييم استراتيجية الموارد البشرية: المعيار الأساسي الذي تقوم عليه

عملية تقييم استراتيجية الموارد البشرية هو مدى إسهامها في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي، فنجاح

استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف

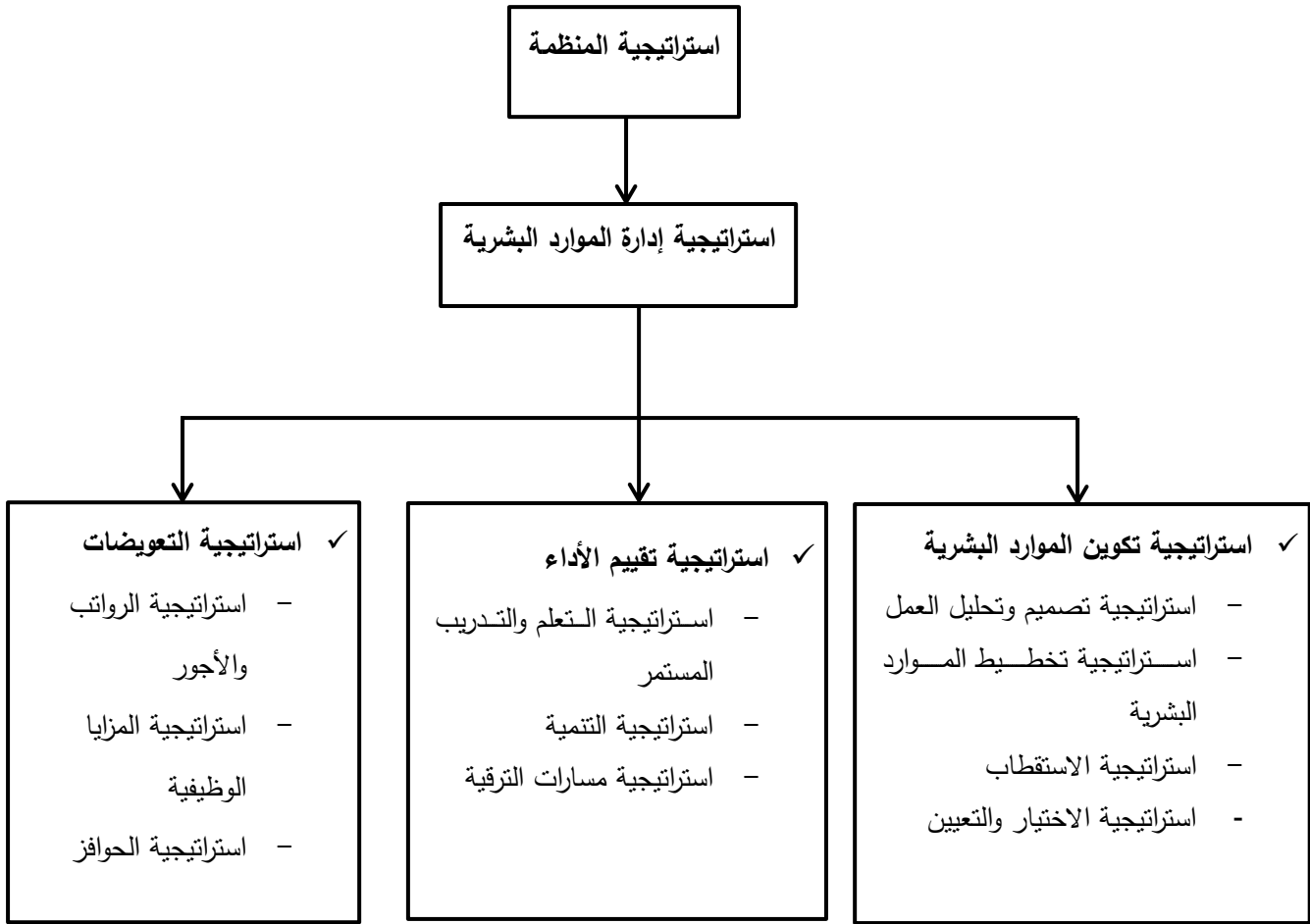
المنظمة واستراتيجياتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق. من خلال خلق

رضا لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولائها والتزامها (المبيضين

والأكلبي، 2013، ص.98) "فالمراجعة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين

لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ

بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" (حمود والخرشة، 2007، ص.43)



الشكل رقم (12) استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب العزاوي وجواد (2010)

7. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1.7- استقطاب واختيار الموارد البشرية:

بعد أن تقوم المنظمات بتحديد توجهاتها الاستراتيجية، ووضع خطط الاستخدام التي تلي هذه التوجهات فإنها تقوم بتحديد الوظائف والمهارات اللازمة لأدائها، ومن ثم توجيه الجهود نحو الحصول على العاملين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة إذ ليس من المتوقع دائماً أن يأتي العاملون إلى المؤسسة بشكل عفوي، وإنما يتطلب ذلك قيام المنظمة ببذل جهود من شأنها أن تساعد في استقطاب وتعيين العاملين المؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة.

1.1.7- أهداف عملية الاستقطاب: يعتبر استقطاب الموارد البشرية بأنه مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن مترشحين لملء الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والمدة المناسبين للمنظمة. وتكمن عملية الاستقطاب من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.
- 2- الإسهام في عملية تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.
- 3- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.
- 4- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.
- 5- إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل (حمود والخرشة، 2007، ص.91)

2.1.7- العوامل المؤثرة على الاستقطاب: إن الحصول على العاملين بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود التي تبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب، ولا تسفر هذه الجهود دائماً على الحصول على أفضل ما يمكن لوجود عدد من العوامل المؤثرة منها:

أ. سمعة المؤسسة: إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغيرات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء وذلك من حيث: الرواتب والأجور، الترقيات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة، الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين، الموقع الملائم والمناسب، استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد (حمود والخرشة، 2007، ص.92)

ب. حجم المؤسسة: "لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها. فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مئة

ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مئة عامل فقط" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.102)

ج. جاذبية منصب العمل: "تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب المؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك لما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة، وما تحتويه من مسؤولية، وإضفاء شعور بالإنجاز والتحدي، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت وأجور مجزية" (العزاوي وجواد، 2010، ص.153)

د. الاتجاهات الاجتماعية السائدة: "إن المجتمع وطبيعة للاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعّال في عملية الاستقطاب، إذ أن المجتمع غالباً ما يشكل توجهاً إيجابياً نحو منظمة أو عمل ما ولأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع" (حمود والخرشة، 2007، ص.93)

3.1.7- مصادر الحصول على الموارد البشرية: وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

• **أولاً: المصادر الداخلية:** يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. مما يستدعي الإعلان عن المناصب الشاغرة داخل المنظمة حتى يتمكن من تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، وتتم هذه العملية داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:

1- **الترقية:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منه، فإن عملية الاختيار لا بد من أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها (عبد الباسط عباس، 2011، ص.104)

2- **النقل بين الوظائف:** يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان إلى آخر، ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات

المناسبة لإشغال هذه الوظائف، فعندها يتم الاعتماد على أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم(حمود والخرشة،2007،ص.96)

3- الموظفون السابقين: "إن استقطاب الأفراد أو الموظفون السابقين قد يكون مصدراً داخلياً هاماً لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وفراً واضحاً في استخدام هذا المصدر"(نوري،2010،ص.183)

•**ثانياً: المصادر الخارجية:** قد يكون من الضرورة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة المطلوبة، ومن بين أهم مصادر العرض الخارجي:

1- مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل. فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب عن العمل(عبد الباسط عباس،2011،ص.106)

2- المؤسسات العلمية: "يقصد بالمؤسسات العلمية الكليات والمعاهد والمدارس الموجودة في المجتمع، إذ تقوم هذه المؤسسات بتخريج الآلاف من الطلبة الذين يحملون المؤهلات العلمية المتنوعة، بما يلبي حاجة منظمات المجتمع كافة في قطاعاته الاقتصادية المتنوعة العامة منها والخاصة، عليه تعد المؤسسات العلمية من المصادر المهمة لاستقطاب المؤهلين في شتى المستويات العلمية والتخصصات الإدارية والفنية"(العزاوي وجواد،2010،ص.159)

3- الإعلانات: "الإعلان من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمة لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية"(عبد الباسط عباس،2011،ص.106) ويرى حمود والخرشة (2007) أن تتوفر شروط في الإعلان ومنها:

- أن يتم الاعلان في وسائل شائعة الانتشار بين جمهور الناس بحيث يمكن وصوله إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك.
- أن يتم توضيح تاريخ التقديم الطلبات والانتهاء من قبولها ونوع العمل وطبيعته والمنظمة وإطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.
- ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان.

4.1.7- خطوات عملية الاختيار: "إن الاختيار يمثل جميع الأنشطة التي من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية وتتمثل المراحل الأساسية للتوظيف في تحديد: ملمح المنصب، المهمة الموكلة، والمهارات الأساسية، ملمح المترشح" (Khat,2009,p.95)

ويمكن تحديد خطوات الاختيار حسب حاروش (2011،ص.50) في ما يلي:

- الاعلان عن المنصب شاغر لدى المنظمة.
- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء مقابلات تتفق مع طبيعة العمل.
- إجراء المقابلات الرسمية.
- القيام بعملية المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- القيام بعملية التوظيف وإجراء الفحص الطبي مع فترة تجربة.
- إعداد العاملين، أي تعريفهم على العمل والزلاء وتدريبهم.
- تثبيت وترسيم الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح

2.7- تكوين وتدريب الموارد البشرية:

1.2.7- مفهوم التدريب:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

ويقصد بالتكوين "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيماً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي: تحديد الهدف، تحديد الوسائل، تحديد المنهج" (مسلم، 2007، ص.90) أو يقصد بالتدريب "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية" (الطائي والفضل، 2006، ص.271)

2.2.7- أهمية وأهداف التدريب: و يمكن باختصار إبراز أهمية التدريب حسب العزوي

وجواد(2010،ص.225) من خلال ما يلي:

1- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

2- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن والمعدات، أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

أ. أعمال البرمجة والتشغيل للحاسب الإلكتروني.

ب. أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبرنتك وتحليل النظم.

ج. أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.

د. أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.

هـ. أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.

و. أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

3- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في

هيكل القوى العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة.

4- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم. ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم

الإنتاجي، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة

خدمة الفرد الوظيفية

ويرى عكاشة(1999،ص.169) أن أهداف التدريب تقسم إلى:

1. **أهداف مباشرة:** وهي قصيرة المدى تتمثل في عملية التعديل الإيجابي في سلوك الأفراد والتي

ترمي إلى إكسابهم:

أ. معارف ومهارات ومعلومات وخبرات تتقصمهم.

ب. أنماط سلوكية وعادات جديدة ملائمة.

ج. اتجاهات صالحة للعمل.

وذلك لرفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، بحيث تتحقق فيه شروط الفاعلية بأقل مجهود.

2. **أهداف طويلة المدى:** وتتمثل في إعداد الأفراد الذين يتوفر فيهم الاستعداد لعملية الترقى والنمو

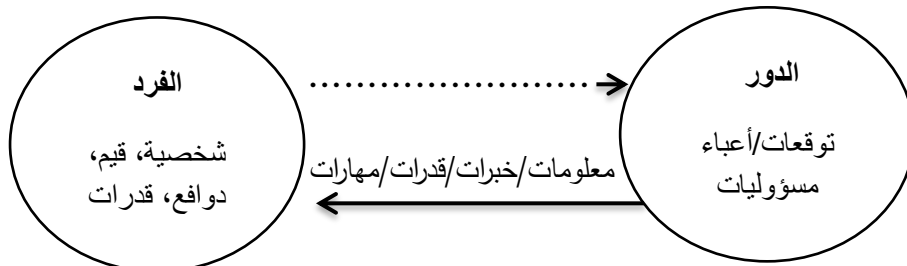
في العمل لتولي أعمال هامة، وتقسم الغايات الرئيسية للتكوين في ما يلي:

- الدعم الحالي، وهذا يعني توفير للعامل تمهين متعلق بصفة مباشرة مع عمله، ومنحه الفرصة لاكتساب مهارات مكتملة لأدائه.

- التحضير للمستقبل، فالتكوين المستمر يحضّر المؤسسة وعمّالها للتأهب لمواجهة التطورات.

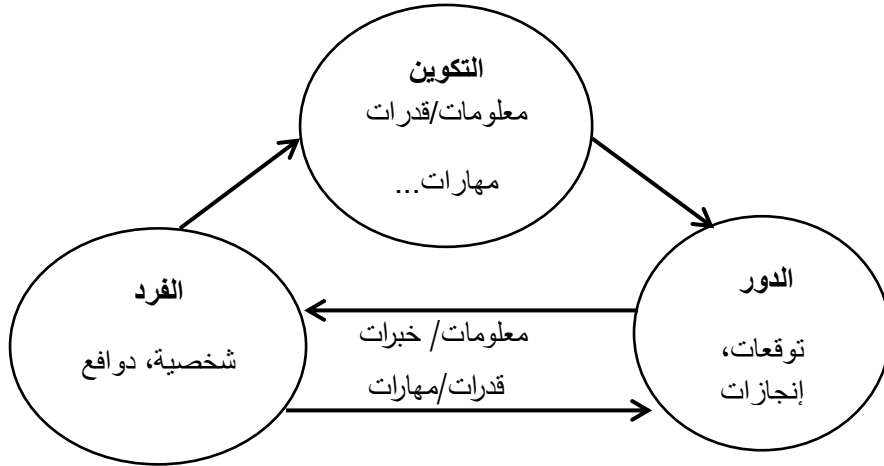
- مواكبة التحركات الفردية، فالعمليات التكوينية مخصصة لتفضيل الإدماج والسماح بالترقية

للعمال، حسب التنقل المهني.(Louche,2007,p.93)



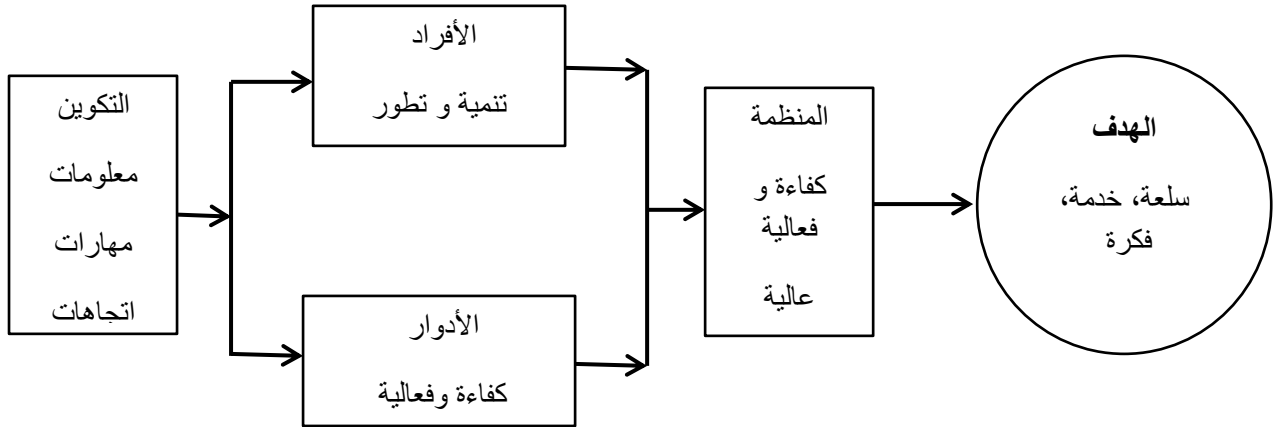
الشكل رقم (13) يبين التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه حسب العزوي وجواد(2010)

ويوضح الشكل السابق أن هناك علاقة ارتباطية بين الفرد وعناصر شخصيته مع الدور المتوقع منه وهذا من خلال المعلومات والخبرات والقدرات المكتسبة.



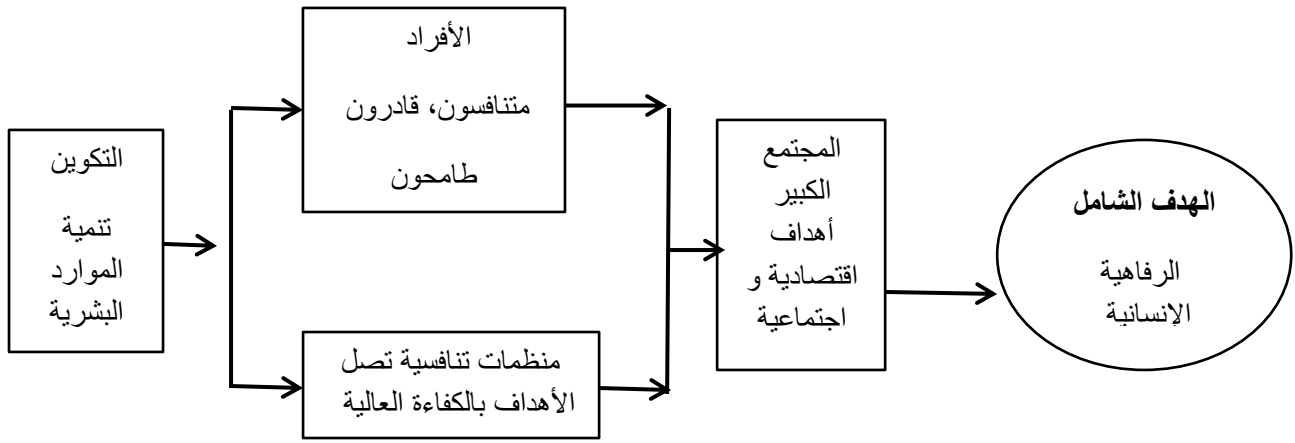
الشكل رقم (14) يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التكوين حسب العزاوي وجواد(2010)

ولإتمام العلاقة المتبادلة بين الفرد والدور المناط به يتم اكتساب المعلومات والمهارات والقدرات عن طريق التكوين المستمر والفعال.



الشكل رقم (15) يوضح التكوين يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة حسب العزاوي وجواد(2010)

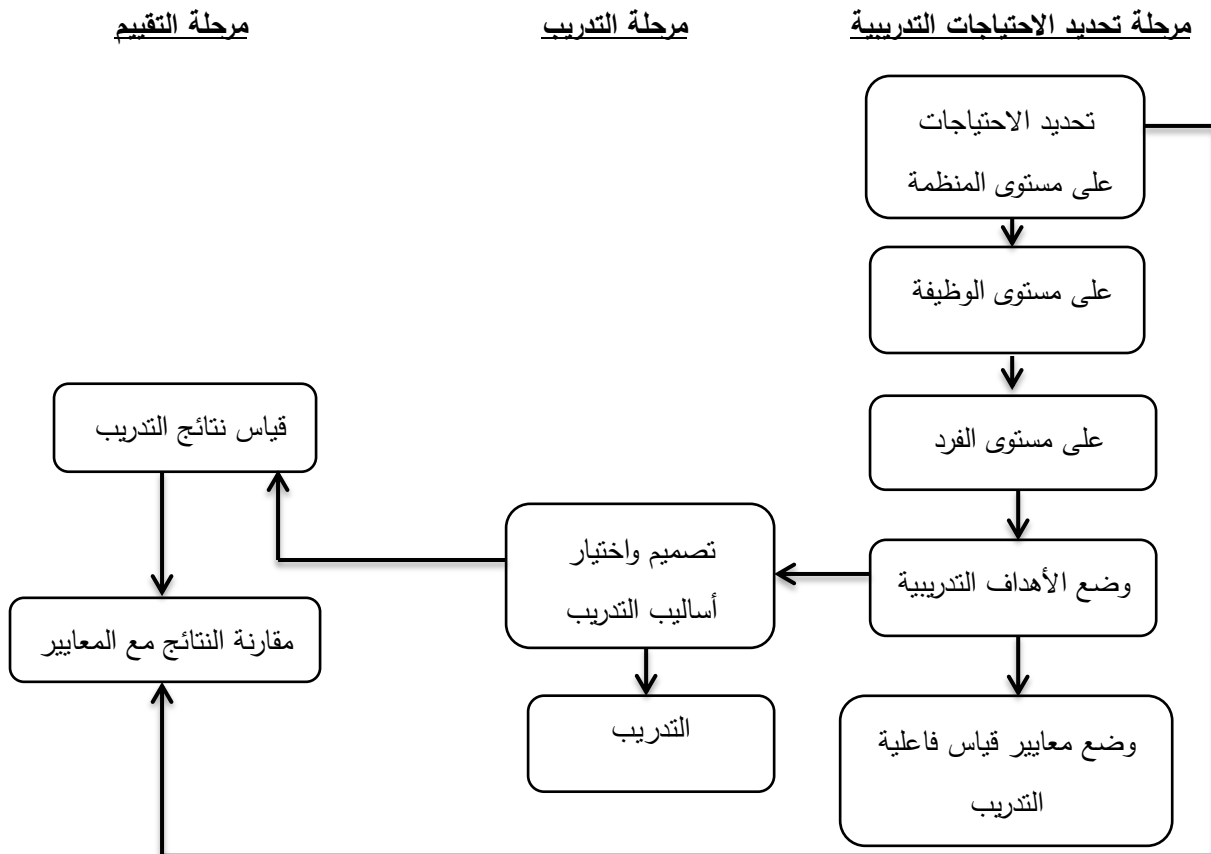
وبما أن المنظمة تتمحور حول مجموعة من الأفراد لديهم أدوار ومهام محددة يتم التكامل بينهما من خلال التكوين المستمر للوصول إلى الكفاءة والفعالية، بهدف تحقيق غايات المنظمة من سلع أو خدمات.



الشكل رقم (16) مساهمة التكوين في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة حسب العزاوي وجواد(2010)

3.2.7- العملية التدريبية:

"يعتمد نجاح العملية التدريبية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله. ويجب أن ننظر إلى عملية التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكامل بعضها بعضاً" (سالم وآخرون، 2009، ص.134)



الشكل رقم (17) يبين مراحل العملية التدريبية حسب سالم وآخرون(2009)

- أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

وتعرّف الاحتياجات التدريبية على أنها "مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها والنقص المراد تغطيته بين الوضعية الحالية والمتطلبات المستقبلية، المتعلقة بتغيير متوقع في السياق الشخصي أو المهني، والاحتياجات قابلة للرصد والتحديد والفارق قابل للقياس، وهي التي تساعد في صياغة محتوى البرنامج التكويني، ويكون تحديد الاحتياجات من طرف الفرد نفسه شرط ضروري في نجاح العملية التكوينية (Bach,2007,p.179) والحاجة للتكوين هي في الحقيقة تظهر من ثلاث مصادر واضحة، "من خلال المخططات الموجهة للنشاط، وهذه المصادر تنتج عن مشاريع المؤسسة(منتج جديد، تنظيم جديد، نجاح في الإنتاجية... الخ)، وتنتج عن توقعات واعية من قبل الأفراد، وتقع في تزامن مع منطوق المؤسسة، ودافعية الأفراد، والبيداغوجية المنتهجة" (Peretti,2004,p.413)

- ثانياً: مرحلة التخطيط و التنفيذ

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي، مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج بملء استيذان خاص بالبرنامج التكويني، وتعني عملية تنفيذ التدريب، وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق. والفعاليات التي تتضمنها هذه المرحلة هي: حسب الطائي والفضل(2006،ص.305) هي:

- 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
- 3- تحديد أساليب التدريب.
- 4- تحديد وقت التدريب.
- 5- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي (الطائي والفضل،2006،ص.305)

- ثالثاً: مرحلة تقييم التدريب

"ترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول "برانلي" إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعّالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة. وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة ومستمرة سواء قبل أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي" (أبو النصر،2008،ص.69)، "كما أنها مرحلة عملية تهدف لقياس الفارق الموجود بين النتائج الفعلية

والأهداف المحددة سلفاً، وتحديد أسباب هذا الفرق، وهي جزء في تسيير مشروع التكوين ويعتمد على بطارية من الوسائل والمؤشرات، والتي تجمع في شكل آلية" (Bach,2007,p.181)

ويرى "ديمكوسكي"، "إلدريدج" و"هانتر" (2009،ص.214) أن هناك نموذجاً يتألف من أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب في المؤسسات، وهذه المستويات هي:

- **رد الفعل:** قياس رد فعل الذين اشتركوا في برنامج التدريب اتجاهه.
- **التعلم:** مدى تغير اتجاهات وسلوكيات المشاركين، وتحسن مستواهم المعرفي وزيادة مهاراتهم نتيجة الالتحاق ببرنامج التدريب.
- **السلوك:** مدى تغير سلوك المشاركين نتيجة التحاقهم ببرنامج التدريب.
- **النتائج:** النتائج النهائية التي أثمر عنها التحاق المشاركين ببرنامج التدريب ("ديمكوسكي"، "إلدريدج" و"هانتر"، 2009،ص.214)

3.7. تقييم أداء الموارد البشرية:

1.3.7- مفهوم وأهمية تقييم الأداء: يقصد بتقييم الأداء بأنه إصدار حكم على سلوك العامل من خلال إنجاز له لوظائفه، وهذا الحكم يعبر تحت عدة أشكال، على شكل ملاحظة، أو على شكل جرد لنقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للوظيفة المنجزة، أو على شكل حصيلة مهنية بالمقارنة مع الأهداف المسطرة للفترة التي تسبق التقييم، وقد يكون التقييم فردي (أي يتم من طرف المسؤول المباشر للعامل) أو جماعي (من عدة مسؤولين وزملاء العمل) وتختلف الطرق المعتمدة في التقييم في المؤسسات فيمكن أن تتم بشكل كتابي أو شفهي (Guillot-Soulez,2012,p.73)، ويمكن إبراز مجالات أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- **الترقية والنقل:** إذ تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين ومن ثم يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** تساعد العملية في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **تعديل المرتبات والأجور:** تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معين.

▪ **تقديم المشورة:** يشكل وسيلة لتقييم جوانب ضعف أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً، لذلك يعتبر من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية ومن ثم تحديد أنواع البرامج التدريبية والتطوير اللازمين (الخفاجي والهيبي، 2009، ص. 265)

2.3.7- خطوات تصميم البرنامج التقييمي: هناك عدد من الخطوات يجب اتباعها عند

القيام بتصميم برامج تقييم الأداء، وحسب حاروش (2011، ص. 87) تتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

- 1- الأهداف: تحديد الهدف المراد الوصول عليه من خلال عملية التقييم.
- 2- المعايير: يقصد بها مستوى أداء محدد مسبقاً يمكن المقارنة به عند التقييم (قريب من المعيار، بعيد عنه)
- 3- العوامل التقييمية: وهي عدد من العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف البرنامج (لا تزيد عن 12 ولا تقل عن 7 معايير) منها:
 - الحضور والمواظبة.
 - المواعيد النهائية.
 - التعاون مع زملاء العمل والمشرفين.
 - تقبل الاقتراحات.
 - إدارة الوقت.
 - استخدام المعدات.
 - وضع أولويات للمهام.
 - جودة ودقة العمل.
 - حل المشكلات.
 - الإبداع والأصالة.
 - الاتصال: الشفهي والمكتوب.
 - المهارات الفنية والمهنية.
- 4- المقاييس: وهي الأداة أو وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي ونعرف موقعه من المعيار.

5- تحديد الفئات: أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة (حاروش، 2011، ص.87)

3.3.7- طرق تقييم الأداء: يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:

1.3.3.7- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: وتتمثل أبرزها في الطرق التالية:

أ. **طريقة معايير العمل:** "يستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد ازاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل" (حمود والخرشة، 2007، ص.157)

ب. **طريقة التوزيع الإجمالي:** "تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع أي فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص.161)

ج. **طريقة الترتيب التنازلي أو العام:** "بموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن التقييم، بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأحسن متدرجاً إلى الأسوأ، في ضوء المستوى العام للأداء ويعطي لكل منهم تقدير أو درجة، كما أن هذه الطريقة يمكن أداؤها عن طريق تحديد الصفات الخاصة بكل وظيفة، وعلى مستوى كل صفة، ويقارن ما بين كل عامل وزملائه في العمل ويعطيه درجة أو تقدير، ثم يتم جمع الدرجات أو التقديرات التي حصل عليها العامل ثم يحدد ترتيبه العام" (عبد الباسط عباس، 2011، ص.268)

2.3.3.7- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: وتتمثل أهمها في ما يلي:

أ. **طريقة الأحداث الحرجة:** "والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة

لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته" (نوري، 2010، ص. 350)

ب. **طريقة التقييم 360 درجة:** هو تقييم أداء الموظف عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل موسع في الشركات الأمريكية في الأعوام العشرة الماضية. ويتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى والعملاء، ومن الفرد نفسه، وتكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص ومن منظورات وزوايا مختلفة، لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو المدير بصورة انفرادية (حاروش، 2011، ص. 102)

ج. **طريقة الإدارة بالأهداف:** "تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقويم الأداء من خلال استخدام النتائج كميّار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة" (المبيضين والأكلبي، 2013، ص. 164) وعلى العموم فإن استخدام هذه الطريقة في التقييم، يقوم على أساس مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

- 1- تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصّل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة. أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
- 2- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
- 3- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- يتم تقويم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين (العزوي وجواد، 2010، ص. 381)

4.3.7. **مدة تقييم الأداء:** إن مدة التقييم تختلف من منظمة إلى أخرى وأحياناً من مجتمع إلى آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما في المجتمع

الياباني ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة. بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أداءها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم المستهدفة، ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف أعلى (حمود والخرشة، 2007، ص.168)

4.7- نظام الأجور والرواتب:

1.4.7- مفهوم وأهمية الأجور: تعرّف الأجور بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة" (حاروش، 2011، ص.107)، أما مفهوم الرواتب فهو "يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض العامل عن وضعية نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة، شهر مثلاً، لذلك غالباً ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما أنجزوا خلالها، المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض، وبالتالي فيما إذا سيكون نظاماً للأجور أو نظاماً للرواتب" (الطائي، الفضل والعبادي، 2006، ص.484)

وتتمثل أهمية برامج الأجور للمنظمات في النقاط التالية:

- تساعد على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.
- يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات، خاصة في المنظمات الربحية.
- ربط برنامج الأجور بالوقت والتكلفة، وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
- يجب أن يكون البرنامج مقبولاً، ويحصل على موافقة الموظفين.
- يجب أن يلعب البرنامج دوراً إيجابياً في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم.

- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة والعامّة.

- يجب أن يعد البرنامج الموظفين بالفرصة لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة (زاهر، 2011، ص.114)

2.4.7- أنظمة دفع الأجور: يشيع استخدام نظامان أساسيان للأجور نتطرق إليهما من

خلال ما يلي:

2.4.7أ- نظام الأجر الزمني: يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها

الفرد العامل في عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعاً في الاستخدام لبساطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية" (نوري، 2010، ص.218)

2.4.7ب- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: بموجب هذا النظام يتوقف أجر

الفرد على إنتاجيته وهو شائع حالياً في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف احتساب أسلوب الأجر" (الخفاجي والهيبي، 2009، ص.257)

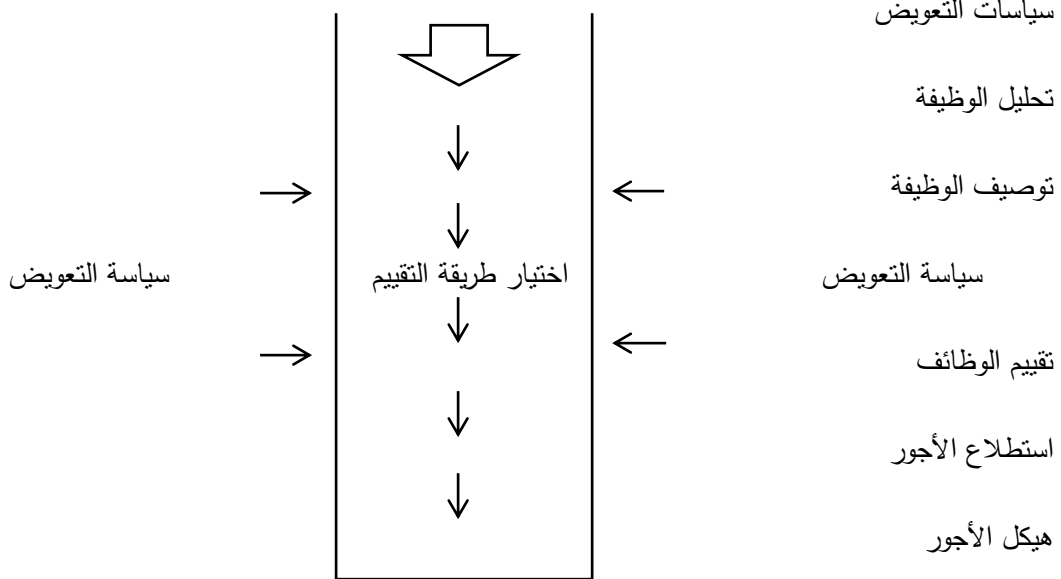
3.4.7- خطوات تصميم هيكل الأجور: وتتلخص الخطوات في ما يلي:

1- تحديد عدد فئات الوظائف.

2- تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة.

3- تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة

" كما يمكن أن يضاف للأجور بعض المزايا منها ما هو إجباري لوجود نص قانوني أو تشريعي ومنها ما هو اختياري بحيث تقدمها المنظمة من تلقاء نفسها وتتحمل تكاليفها، كما تعتبر التأمينات الاجتماعية من عوامل التحفيز حيث تساهم المنظمة بقسط من المبلغ ويساهم العامل بقسط آخر وتختلف نسبة هذه الأقساط من دولة إلى أخرى" (حاروش، 2011، ص.111)



الشكل رقم (18) يوضح تنمية هيكل الأجور حسب عبد الباسط عباس (2011)

والشكل السابق يبين أن سياسة الأجور هي نظام متكامل ينطلق من تحليل الوظيفة وتقييم الوظائف ثم استطلاع الأجر وبناء هيكل الأجور للوصول إلى نظام عادل للتعويض.

4.4.7- خصائص نظام الأجر الفعال: نعرض في ما يلي مجموعة من الخصائص

والمطلبات اللازمة لنجاح أي نظام للأجر في النقاط التالية:

- أن تكون طريقة الدفع مفهومة وبسيطة لدى العاملين بالمنظمة.
- يجب أن تكون هناك علاقة مباشرة بين أجر الأفراد وزيادة الإنتاج.
- دفع أجر العاملين بأسرع ما يمكن وضمن أوقات منتظمة ومعلومة.
- ضمان حد أدنى لأجر كل وظيفة بغض النظر على الإنتاج اليومي.
- أن يكون الفرق بين الدخل العادي والدخل الذي يحصل عليه الفرد في حالة حفزه على العمل واضحاً وكافياً، بحيث يشجع العامل على العمل بكفاءة عالية وعادة ما تقدر هذه النسبة ما بين 30% إلى 40% زيادة على الدخل العادي لكي تكون حافزاً للعاملين

(عبد الباسط عباس، 2011، ص.161)

5.4.7- الجانب التحفيزي للأجور: تأخذ الأجور تأثيراً مباشراً ليس فقط على مستوى

معيشتهم ولكن أيضاً على تقدير مكانتهم سواء داخل أو خارج الوظيفة. ولأن أجر أو راتب الموظف يمثل مكافأة يتلقاها مقابل إسهامه فهو يعتبر جوهرياً وفقاً لنظرية المساواة والعدالة. والأجر أو الراتب يجب أن يكون مساوٍ للإسهامات التي يؤديها الموظف، كذلك من الجوهري أن يكون راتب

الموظف مساوٍ لما يتلقاه الموظفين الآخرين مقابل إسهاماتهم، إن الحجم النسبي لما يتلقاه الموظف في مقابل ما يتلقاه الآخرين على إسهاماتهم يمكن أن يكون له تأثير قوياً على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي (زاهر، 2011، ص.116)

6.4.7- سرية وعلائية الدفع: بعض المنظمات تفضل الإبقاء على سرية المعلومات الخاصة بالدفع، أي جعل الأجر وعلاواته وزيادته وحوافزه من الأمور التي لا يجب أن يطلع عليها إلا الموظف نفسه ورئيسه المباشر ومسؤول الأجور.

ومن الواضح الذين يناصرون الكتمان لديهم مبررات عديدة منها مثلاً أن ما يأخذه الفرد شيء خاص به وجزء من أسراره الخاصة ولا يجوز أن يطلع عليها الآخرون. وهم يرون أن كشف الأجور واستحقاقات العاملين سيثير نوعاً من الحسد والامتعاض والغيرة بين العاملين. ولكن بالمقابل نجد أن بعض الشركات تفضل العلانية والإفصاح عن مرتبات أو تعويضات العاملين من أجل تقليل حالة المغالاة التي يطلقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل. وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين، إذ أن بإمكانهم هم أيضاً الحصول على مثل هذه المرتبات أو التعويضات العالية أن عملوا بجد ونشاط لأن الأجر لا يعطى جزافاً وإنما هناك علاقة بين الأجر وما يبذله العاملون من جهد وما يقدموه من إبداعات تساهم في تطوير عمل المنظمة (صالح وسالم، 2009، ص.184)

5.7- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

1.5.7- مفهوم المسار الوظيفي: نستطيع تناول المسار الوظيفي على مستويين، على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة أما المسار الوظيفي على مستوى الفرد هو:

- مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية.
- هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها خلال حياته الوظيفية.
- هو عملية تحديد الفرد لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة وقدراته الذاتية (صالح والسالم، 2009، ص.210)

وقد تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بالمسار الوظيفي على مستوى المنظمة، ويمكن أن يتم تعريفه على أنه "المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها

موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي" (السيد، 2010، ص.170) كما يعرف على أنه "الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة" (السالم، 2009، ص.212)

2.5.7- أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: إن هناك الكثير من الأسباب التي تدفع

المنظمة للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين، ومنها الأسباب التالية:

- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على، والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة.
- إن المنظمات تخطط لموظفيها مستقبلياً لتكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.
- تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة (صالح والسالم، 2009، ص.211)

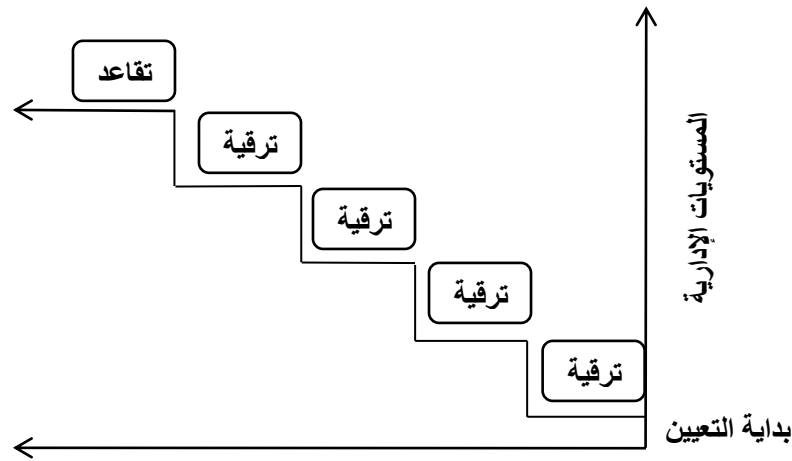
يمكن القول بأن "المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفي، هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام، فالجميع سيسعى بجد ونشاط ليحصل على ترقية للتقدم نحو الأعلى في المسارات التي تتيحها المنظمة لهم" (عقيلي، 2009، ص.547)

3.5.7- أنواع المسارات الوظيفية:

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية التي تنعكس في الوقت نفسه تطور تعامل الإدارة مع المستقبل المهني للعاملين:

3.5.7 أ- المسار التقليدي: يمثل المسار التقليدي حركة انتقال عمودية تصاعدية من

وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية. على أن تكون التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد. وبالرغم من وضوح وسهولة فهمه من قبل العاملين لكن يعاب عليه أنه ضيق ومحدود وعديم المرونة (السالم، 2009، ص. 215)



الشكل رقم (19) يوضح المسار التقليدي (العمودي) للمهن حسب السالم (2009)

3.5.7 ب- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية

والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفية في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى (عقبلي، 2009، ص. 551)

3.5.7 ج- مسار الإنجاز: ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي لا يشترط بقاء الموظف

لفترة محددة من الزمن لينتقل لوظيفية أخرى، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة. إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته، ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد (السيد، 2010، ص.170)

4.5.7- مراحل تخطيط المسار الوظيفي: وقد يمكن إيجازها في المراحل التالية:

- تحديد مجال المسارات في ما إذا كانت فنية، أم إدارية، أم فنية وإدارية بآن واحد.
- تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية، أم قائمة على أساس الإنجاز.
- تحديد عدد المسارات التنظيمية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي.
- تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.
- تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية، والتي يجب توفرها فيمن سوف يشغلها، ويكون ذلك من خلال نتائج تحليل وتوصيف العمل.
- إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلبات شغلها على جميع العاملين في المنظمة، ومنذ بداية تعيينهم فيها، ليعرفوا ويلموا بها، وليكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المنظمة التي يعملون فيها، وهنا لا يتطلب الإعلان فحسب، بل شرح متطلبات الوصول إلى نهاية المسارات التنظيمية (عقيلي، 2009، ص.553)

3.5.7- دورة حياة الموظف في المنظمة: هناك أربع مراحل للحياة الوظيفية يمكن تعميمها

على جميع الموظفين خلال سنوات حياتهم في المنظمة بغض النظر عن العمل الذي يمارسونه. وهي كالتالي:

-مرحلة الدخول للوظيفة: هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة

معينة. ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة. ويحتاج الموظف في هذه المرحلة من يقف إلى جانبه ويوجهه، كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل. ويحتاج أيضاً للإحساس بالأمان الوظيفي. ومن أجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون

صديقاً ومستشاراً له يوجهه التوجيه السليم ويساعده عند حصول مشكلة
معينة(السالم،2009،ص.216)

-**مرحلة النمو:** يستطيع الموظف بعد فترة العمل الأولية اكتساب المهارات والخبرات
وتكوين الاتجاهات المطلوبة نحو العمل والعاملين وتحقيق الأداء بالمعايير المعتمدة
وتدريب وتأهيل نفسه للترقية عبر السلم الوظيفي في المنظمة والتنقل عبر الوظائف أو
سلسلة الوظائف ضمن اختصاصه(باحث، مساعد محاسب، محاسب، رئيس قسم
محاسبة، مدير إدارة) وتمتد هذه المرحلة من سنتين إلى خمس سنوات(الطائي
وآخرون،2006،ص.484)

-**مرحلة المحافظة على المكاسب:** وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي
حققتها الموظف، وقد يزيد الفرد من تقدمه خلال هذه المرحلة، أو قد تقل مقدرته على
العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة. ولكن غالباً ما يفقد المرء المرونة الوظيفية. وأسباب
ذلك كثيرة منها شخصية أو عائلية، أو لندرة الحصول على فرص بديلة. وفي هذه
المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته وأشبع غالبية حاجاته المالية
والاجتماعية، ويحاول الموظف في هذه المرحلة تكوين جيل ثاني من المساعدين(صالح
والسالم،2009،ص.214)

-**مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل
إليها، التي من المفروض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي. ويكون الموظف
خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وقد أسمىنا هذه الفترة
سابقاً بفترة الركود، التي يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي، حيث لا يعود بإمكانه
ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة. وفي فترة التراجع يتوجب تخفيف حجم عمل
الموظف ومسؤولياته، ويركز على الاستفادة منه في مجال الوظيفة الاستشارية وتقديم
النصح والمشورة من خلال خبرته الماضية والطويلة(عقيلي،2009،ص.560)

الجدول رقم (03) يمثل المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي حسب السالم (2009)

مراحل المسار الوظيفي				الخصائص
المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	
الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل. الاستعداد لقبول التوجيهات.	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب.	يشترك الآخرين تجاربه	النشاطات الوظيفية
الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع.	الآخرين في إشباع الحاجات الذاتية.	لعاب أدوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل.	المتطلبات النفسية
الأمن الوظيفي.	الإنجاز والاستقلالية.	احترام النفس.	تأكيد الذات.	أهم الاحتياجات

8. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التشريع الجزائري:

1.8- توظيف وانتقاء العمال:

وينص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 على شروط التوظيف وكيفية في المواد 15، 16، 17، ونصوص هذه المواد هي كالتالي:

المادة 15: لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ستة عشر (16) سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين، التي تعد وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناءً على رخصة من وصيه الشرعي.

كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تتعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقه.

المادة 16: يجب على المؤسسات المستخدمة أن تخصص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 17: تعد باطلة وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال كيفما كان نوعه في مجال الشغل أو الأجرة أو ظروف العمل، على أساس السن والجنس أو الوضعية الاجتماعية أو النسبية، والقراية العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها.

كما تضيف كل من المواد 18، 19، 20، من القانون نفسه الأحكام المتعلقة بتجربة العامل الجديد. ونذكر نصوصها كما يلي:

المادة 18: يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة (06) أشهر، كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى اثني عشر (12) شهراً لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

المادة 19: يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها لعمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات. وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة، عندما يثبت في منصبه، إثر انتهاء الفترة التجريبية.

المادة 20: يجوز لأحد الطرفين أن يفسخ في أي وقت علاقة العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض ومن غير إشعار مسبق.

وتضيف المادة (21) من نفس القانون توظيف العمال الأجانب كالتالي:

المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

ويحدد الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية آلية التوظيف في المواد 74، 75، 76، 78، 79، 80، 81، ويتم عرض نصوص المواد كالتالي:

المادة 74: يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

المادة 75: لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون جزائري الجنسية،
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية،
- أن لا تحمل شهادة سوابق القضائية ملاحظات تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية،
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

المادة 76: يمكن للإدارة، عند الاقتضاء تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.

المادة 78: تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشر (18) سنة كاملة.

المادة 79: يتوقف للالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إنجازات أو مستوى التكوين.

المادة 80: يتم للالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات،
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،
- الفحص الطبي،
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

المادة 81: يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الاختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

2.8- تكوين العمال:

ينص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 في الفصل الخامس على التكوين خلال العمل في المواد 57، 58، 59، 60 ونص المواد هو كالتالي:

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالاً تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

المادة 59: يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني الاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.

ويحدد الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية تكوين الموظفين في المادة 104، وهي كالتالي:

المادة 104: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسيت تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

3.8- تقييم أداء العمال:

يحدد الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية تقييم الموظف في المواد 97، 98، 99، 100، 101، 102، وهي كالتالي:

المادة 97: يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة.

المادة 98: يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المادة 99: يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى

تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،
- الكفاءة المهنية،
- الفعالية والمردودية،
- كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك.

المادة 100: تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفية العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

المادة 101: تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

المادة 102: تبلغ نقطة التقييم الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلاً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

4.8- تسيير أوقات العمل:

وينص الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1997، على المدة القانونية للعمل وتنظيمها في

المواد 02، 06، 07، ونذكرها في ما يلي:

المادة 02: تحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين (40) ساعة في ظروف العمل العادية.

توزع هذه المدة على خمسة (5) أيام عمل على الأقل.

المادة 06: إذا كانت ساعات العمل مؤداة حسب نظام الدوام المستمر، يتعين على المستخدم تخصيص وقت للاستراحة لا يمكن أن يتجاوز ساعة واحدة (1) وتعتبر نصف ساعة منها كوقت عمل لتحديد مدة العمل الفعلي.

المادة 07: لا تتجاوز مدة العمل اليومي الفعلي في أي حال من الأحوال، اثنتي عشر (12) ساعة.

وتحدد المادة 31، والمادة 32، من القانون رقم 90-11 الساعات الإضافية كالتالي:

المادة 31: (أمر رقم 96-21 مؤرخ في 9 جويلية 1996) يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، كما يجب أن يكتسي هذا اللجوء طابعاً استثنائياً.

وفي هذه الحالة يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية، زيادة على المدة القانونية للعمل، دون أن تتعدى 20% من المدة القانونية المذكورة مع مراعاة أحكام المادة 26 أعلاه.

المادة 32: يخوّل أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة.

وينص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 على أحكام العمل الليلي والعمل التناوبي في المادتين 27، 30، وهي كالتالي:

المادة 27: يعتبر كل عمل ينفذ بين الساعة التاسعة ليلاً والساعة الخامسة صباحاً عملاً ليلياً.

المادة 30: يجوز للمستخدم أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي إذا اقتضت ذلك حاجة الإنتاج أو الخدمة.

يخوّل العمل التناوبي الحق في التعويض.

وينص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 على أحكام العطل في المواد 41، 43، 46 وهي كالتالي:

المادة 41: تحتسب العطلة مدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في كل شهر عمل، دون أن تتعدى المدة الإجمالية ثلاثين (30) يوماً تقويمياً عن سنة العمل الواحدة.

المادة 43: كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوم عمل كامل أو أربعة أسابيع عمل تعادل شهر عمل فعلي، إذا تعلق الأمر بتحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر.

المادة 46: تعتبر فترات عمل لتحديد العطلة السنوية ما يأتي:

- فترات العمل المؤدى،
- فترات العطل السنوية،
- فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر أو التي يرخص بها المستخدم،
- فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد المذكورة أعلاه،
- فترات الغيابات بسبب الأمومة والمرض وحوادث العمل،
- فترات البقاء في الجيش أو إعادة التجنيد،

5.8- نظام الأجور:

وينص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 في الباب الرابع على أحكام أجرة العمل المواد 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، وهي كالتالي:

المادة 80: للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتباً أو دخلاً يتناسب ونتائج العمل.

المادة 81: يفهم من عبارة المرتب حسب هذا القانون، ما يلي:

- الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.
- ظروف عمل خاصة، لا سيما العمل التناوبي والعمل المضمر والإلزامي، بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة.

– العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.

المادة 82: يفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الأجرة حسب المردود، لا سيما العمل بالالتزام أو بالقطعة أو العمل بالحصّة حسب رقم الأعمال.

المادة 83: تسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل (مهام مأمورة، استعمال السيارة الشخصية لأداء خدمة، وتبعات مماثلة).

المادة 84: يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عمل مساوي القيمة بدون أي تمييز.

المادة 85: تحدد الأجور بعبارات نقدية محضة وتدفع عن طريق وسائل نقدية محضة.

المادة 86: يدرج مبلغ الأجر وجميع عناصره بالتسمية في قسيمة الأجر الدوري التي يعدها المستخدم.

ولا يطبق هذا الحكم على تسديد المصاريف.

ويضيف نفس القانون في الفصل الثالث من نفس الباب الامتيازات في المواد 88، 89، 90 وهي كالتالي:

المادة 88: يجب على المستخدم دفع الأجور لكل عامل بانتظام، عند حلول أجل استحقاقه.

المادة 89: تمنح الأفضلية لدفع الأجور وتسبيقاتها على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي، مهما كانت طبيعة علاقة العمل وصحتها وشكلها.

المادة 90: لا يمكن الاعتراض على الأجور المترتبة على المستخدم كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها.

يحدد المرسوم الرئاسي رقم 11-407 المؤرخ في 29 نوفمبر سنة 2011، الأجر الوطني الأدنى

المضمون. كما يلي:

المادة الأولى: يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون الموافق لمدة عمل قانونية أسبوعية قدرها أربعون (40) ساعة، وهو ما يعادل 173,33 ساعة في الشهر، بثمانية عشر ألف دينار (18.000 دج) في الشهر، أي ما يعادل 103,84 ديناراً لساعة عمل.

6.8- المسار المهني:

ينص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدّل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 في المادة 61، على الترقية في العمل وهي كالتالي:

المادة 61: تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني.

وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعاً لأهلية العامل واستحقاقاته.

وتوضح المادتين 64، 65، أحكام تعليق علاقة العمل كالتالي:

المادة 64: تعلق علاقة العمل قانوناً للأسباب التالية:

- اتفاق الطرفين المتبادل،
- عطل مرضية أو ما يماثلها كذلك التي ينص عليها التشريع والتنظيم المتعلقين بالضمان الاجتماعي،
- أداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء ضمن قوات الاحتياط أو التدريب في إطارها،
- ممارسة مهمة انتخابية عمومية،
- حرمان العامل من الحرية ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي،
- صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة،
- ممارسة حق الإضراب،
- عطلة بدون أجر.

المادة 65: يعاد إدراج العمال المشار إليهم في المادة 64 أعلاه، قانوناً في مناصب عملهم، أو

في مناصب ذات أجر مماثل، بعد انقضاء الفترات التي تسبب في تعليق علاقة العمل.

وتضيف المواد 66، 67، 68، الأحكام المتعلقة بإنهاء علاقة العمل وهي كالتالي:

المادة 66: تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني،
- انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة،
- الاستقالة،
- العزل،
- العجز الكامل عن العمل، كما ورد تحديده في التشريع،
- التسريح للتقليص من عدد العمال،
- إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة،
- التقاعد.

المادة 67: يسلم العامل عند انتهاء علاقة العمل، شهادة عمل تبين تاريخ التوظيف وتاريخ

إنهاء علاقة العمل وكذا المناصب التي شغلت والفترات المناسبة لها.

لا يترتب عن تسليم شهادة العمل فقدان حقوق وواجبات المستخدم والعامل الناشئة عن عقد

العمل أو عقود التكوين إلا إذا اتفق الطرفان على عكس ذلك كتابة.

المادة 68: الاستقالة حق معترف به للعامل. على العامل الذي يبدي رغبته في إنهاء علاقة

العمل مع الهيئة المستخدمة أن يقدم استقالته كتابة.

ويغادر منصب عمله بعد فترة إشعار مسبق وفقاً للشروط التي تحددها الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية.

- خلاصة:

من خلال عرض لهذا الفصل، نستخلص بأن موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين نظراً لأهمية الوظيفة المناطة بها، ومن أهمها تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، وما يجد الإشارة إليه هو إمام التشريع الجزائري بتقنين كل إجراءاتها، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذه الوظيفة وتنمية مهارات القائمين عليها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، أما في ما يخص الفصل التالي فيحتوي على منهجية الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية

- تمهيد:

بعد الانتهاء من أدبيات البحث والاطلاع على كل ما هو نظري في مجال إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، تم التطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال الإطار المنهجي للدراسة، وذلك بالقيام بكل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، لاستخلاص نتائجها واختبار الفرضيات التي بني عليها البحث.

- أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1. دواعي الدراسة الاستطلاعية:

يتمثل الهدف من القيام بالدراسة الاستطلاعية في المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، اختبار الاستبيان، بغرض معرفة مدى وضوح و فهم مسيري الموارد البشرية لعبارات وأسئلة الاستبيان بشقيه المتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف والكشف عن الواقع الميداني، قبل الخوض في تفاصيله، حيث أتيح للباحث خلال هذه الزيارات:

- الاطلاع والتعرف على المؤسسات المختلفة بتعدد أنواع صناعاتها وأشكالها القانونية، الخاصة منها والوطنية. ومختلف الأقسام الموجودة بها.
- التعرف على مدى قابلية المسؤولين في التجاوب مع موضوع الدراسة ومساعدتهم للباحث.
- الاستعانة بالخبرة الواسعة لمسيري المؤسسات، واستشارتهم والعمل على إقناعهم بأن الدراسة مثمرة ومفيدة للجانب المؤسسي العملي، وليست ذات طابع أكاديمي بحث.

2. المجال الجغرافي للدراسة:

لقد أجريت الدراسة في اثنتي عشرة (12) مؤسسة صناعية تنشط في ولاية وهران ويمكن تقديم خصائص هاته المؤسسات و وظيفة تسيير الموارد البشرية لديها، في ما يلي:

الطبيعة القانونية للمؤسسة، حقل النشاط، شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، ملكية المؤسسة، العدد الإجمالي للعمال، عدد العمال الإطار، عدد العمال المتحكمين، عدد العمال المنفذين، عدد العمال بعقد محدد المدة، عدد العمال بعقد غير محدد المدة، الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية، عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية، المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، هدف وظيفة الموارد البشرية.

1.2- خصائص المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

1.1.2- الطبيعة القانونية:

الجدول رقم (04) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب الطبيعة القانونية

النسبة المئوية	التكرار	الطبيعة القانونية
75%	09	شركة ذات أسهم (SPA)
25%	03	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)
100%	12	المجموع

يوضح الجدول السابق أن نسبة 25% من المؤسسات مكان الدراسة أي 3 مؤسسات هي مؤسسات ذات مسؤولية محدودة، بينما أغلبية المؤسسات بنسبة 75% كانت شركات ذات أسهم وهي 9 مؤسسات.

2.1.2- حقل النشاط:

الجدول رقم (05) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب حقل النشاط

النسبة المئوية	التكرار	حقل النشاط
25%	03	التعدين
16,7%	02	الصناعة الكيماوية
8,3%	01	الصناعة النسيجية
8,3%	01	الصناعة الطبية
8,3%	01	الصناعة البيتروكيماوية
8,3%	01	الصناعة الغذائية
25%	03	صناعات أخرى
100%	12	المجموع

يبين الجدول رقم (05) توزيع المؤسسات مكان الدراسة الاستطلاعية على حقل النشاط الصناعي الخاص بها، فتركز ثلاثة منها (3) في قطاع التعدين بنسبة 25% ونفس النسبة في صناعات أخرى. في حين أن مؤسسة واحدة بنسبة 8,3% في كل من الصناعة النسيجية والصناعة الطبية والصناعة البيتروكيماوية والصناعة الغذائية.

3.1.2- شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة (ISO9001:2008):

الجدول رقم (06) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة

النسبة المئوية	التكرار	شهادة الأيزو 2008:9001
66,7%	08	نعم
33,3%	04	لا
100%	12	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (06) أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة الاستطلاعية أي ثمانية (8) منها بنسبة 66,7% تحمل شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، في حين أن أربع (4) مؤسسات بنسبة 33,3% لا تحمل شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة.

4.1.2- ملكية المؤسسة:

الجدول رقم (07) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب ملكية المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	ملكية المؤسسة
58,3%	07	مؤسسة عمومية وطنية
25%	03	مؤسسة خاصة وطنية
16,7%	02	مؤسسة متعددة الجنسيات
100%	12	المجموع

من الواضح من خلال الجدول أعلاه أن 58,3% من المؤسسات محل الدراسة الاستطلاعية أي سبعة (7) منها هي مؤسسات عمومية وطنية، وثلاث منها (3) التي مثلت نسبة 25% هي مؤسسات خاصة وطنية، ومؤسستين (2) بنسبة 16,7% هي مؤسسات متعددة الجنسيات.

5.1.2- العدد الإجمالي للعمال:

الجدول رقم (08) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب العدد الإجمالي للعمال

النسبة المئوية	التكرار	العدد الإجمالي للعمال
16,7%	02	بين 25 و 50
33,3%	04	بين 51 و 100
16,7%	02	بين 101 و 150
33,3%	04	أكثر من 150
100%	12	المجموع

من الواضح من خلال الجدول رقم (08) أن 33,3% من المؤسسات محل الدراسة الاستطلاعية أي أربع (4) منها هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها بين 51 و100 عامل، ونفس النسبة أي أربع (4) مؤسسات من العينة عدد عمالها يتجاوز 150 عاملاً، ومن جهة أخرى اثنتين (2) من المؤسسات التي مثلت 16,7% هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها بين 25 و50 عامل، ومؤسستين أيضاً يتراوح العدد الإجمالي لعمالهم بين 101 و150 عامل.

6.1.2- الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية:

الجدول رقم (09) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية
50%	06	مصلحة المستخدمين
8,3%	01	دائرة الموارد البشرية
25%	03	مصلحة الموارد البشرية
16,7%	02	مديرية الموارد البشرية
100%	12	المجموع

من الواضح من خلال الجدول أن نصف عدد المؤسسات محل الدراسة الاستطلاعية أي ستة (6) منها بنسبة 50% تحتوي على مصلحة المستخدمين وهي المكلفة بتسيير الموارد البشرية فيها، وثلاثة (3) مؤسسات التي مثلت 25% هي المؤسسات التي تعتمد على مصلحة الموارد البشرية، ومؤسستين (2) تحتوي على مديرية الموارد البشرية، ومؤسسة واحدة تتضمن دائرة للموارد البشرية.

7.1.2- عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية:

الجدول رقم (10) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية
83,3%	10	05 وأقل
8,3%	01	من 6 إلى 10
8,3%	01	أكثر من 10
100%	12	المجموع

من الواضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المؤسسات أي عشرة (10) منها بنسبة 83,3% تحتوي على الأكثر على خمسة (5) موظفين مكلفين بوظيفة تسيير الموارد البشرية، ومؤسسة واحدة يتراوح عدد مسيري الموارد البشرية فيها بين 6 و 10، ومؤسسة واحدة أيضاً يفوق عدد مسيري الموارد البشرية لديها 10 موظفين.

8.1.2- المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (11) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
8,3%	01	المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة
33,3%	04	تنمية وتحفيز المستخدمين
58,3%	07	ضمان التسيير الإداري للموارد البشرية
100%	12	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن سبعة (7) مؤسسات من عينة الدراسة الاستطلاعية أي 58,3% هدف إدارة الموارد البشرية لديها هو ضمان التسيير الإداري لمواردها البشرية، في حين أن أربع (4) مؤسسات أي 33,3% مهمة إدارة الموارد البشرية عندها هي تنمية وتحفيز العمال، ومؤسسة واحدة فقط مهمة إدارة الموارد البشرية عندها هي المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة.

9.1.2- هدف وظيفة الموارد البشرية:

الجدول رقم (12) يبين توزيع مؤسسات الدراسة الاستطلاعية حسب هدف وظيفة الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	هدف وظيفة الموارد البشرية
41,7%	05	الحفاظ على دافعية المستخدمين وتميئتها
8,3%	01	المشاركة في صورة وهوية المؤسسة
50%	06	إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية
100%	12	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) أن 50% من المؤسسات محل الدراسة الاستطلاعية أي ستة (6) منها هدف وظيفة الموارد البشرية لديها هي إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، وخمسة (5) مؤسسات أي 41,7% هدف وظيفة الموارد البشرية عندها هو الحفاظ على دافعية المستخدمين وتميئتها، ومؤسسة واحد تهدف وظيفة الموارد البشرية عندها إلى المشاركة في صورة وهوية المؤسسة.

3. وسائل الدراسة الاستطلاعية:

وقد تمثلت وسائل الدراسة في الاستبيان والمقابلة الذي يمكن توضيحهما من خلال الآتي:

1.3- المقابلة :

بما أن الاستبيان استعمل لجمع بيانات الإحصائية للدراسة سواء منها الخاصة بأفراد العينة، أو بحث ودراسة متغيرات الدراسة، فقد فضل الباحث الاستعانة بالمقابلة لجمع بيانات حول خصائص المؤسسات عينة الدراسة، وخصائص تسيير الموارد البشرية فيها. واستعمل الباحث مقابلة مقننة تحتوي على 16 سؤال تتجزأ إلى بعدين الأول يستهدف جمع معلومات خاصة بالمؤسسة ككل، والبعث الثاني لجمع معطيات حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. أنظر الملحق رقم (03) دليل المقابلة باللغة العربية والملحق رقم (04) دليل المقابلة باللغة الفرنسية.

2.3- الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، وقد استعمل لما له من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها، حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة، وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة من جهة، ومن جهة أخرى لسهولة تحليلها. وقد صمم الباحث الاستبيان بحيث يشتمل على البيانات الشخصية للمجيب والمتمثلة في:

منصب العمل، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة السوسيو مهنية، سنوات الخبرة المهنية، طبيعة عقد العمل، مدى وجود تكوين أساسي في تسيير الموارد البشرية، عدد دورات التكوين المشارك فيها في المؤسسة، عدد الترقيات داخل المؤسسة، اتجاهه نحو الأجر الذي يتقاضاه، اتجاهه نحو مساره المهني في المؤسسة.

بالإضافة إلى 108 سؤال تقيس كل من نظام إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية. وهي متغيرات الدراسة، موزعة على 12 مجال، أنظر الملحق رقم (01) استبيان الدراسة باللغة العربية، والملحق رقم (02) استبيان الدراسة باللغة الفرنسية، والجدول التالي يوضح مجالات الاستبيان حسب متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (13) يوضح أبعاد الاستبيان

عدد الأسئلة	المجال	
7	تحديد الجودة كهدف.	إدارة الجودة الشاملة
6	مشاركة العاملين.	
4	مقاربة العمليات.	
4	الإدارة بمقاربة الأنساق.	
5	الإصغاء للزيون.	
7	القياس والتحسين المستمر.	
17	التوظيف والانتقاء.	
18	التكوين.	
15	تسيير أداء العمال.	
7	نظام تسيير الوقت.	
8	نظام الأجور.	
10	نظام تسيير المسار المهني.	
108	المجموع	

وتجدر الإشارة إلى أن الاستبيان يحتوي على العبارات الإيجابية فقط، والتي تدرج من الإيجاب الكلي إلى السلب الكلي وتتطلب من المفحوص اختيار إمكانية واحدة وتكون أوزان التدرج في هذا النوع كما يلي:

لا	غير متأكد	نعم
1	2	3

4. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

ولقد تم تطبيق الاستبيان على عينة تقدر بستة وعشرون (26) مسير في إدارة الموارد البشرية والجدول التالي تبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السمات الشخصية كالتالي:

1.4- منصب العمل:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب منصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
15,4%	04	إطار الموارد البشرية
11,5%	03	رئيس مصلحة تسيير المستخدمين
11,5%	03	رئيس مصلحة الموارد البشرية
7,7%	02	رئيس دائرة المستخدمين
7,7%	02	مسؤول الموارد البشرية
7,7%	02	مدير الموارد البشرية
7,7%	02	رئيس فرع تسيير المستخدمين
7,7%	02	رئيس فرع تسيير الأجور
7,7%	02	عون إداري
3,8%	01	رئيس فرع التكوين
3,8%	01	رئيس فرع الأداء والتكوين
3,8%	01	مساعد الموارد البشرية
3,8%	01	مكلف بالتسيير التقني الإداري
100%	26	المجموع

يتضح من الجدول رقم (14) توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على منصب العمل، فتركزت نسبة 15,4% أي 4 أفراد يشغلون منصب إطار الموارد البشرية، و3 أفراد من العينة أي نسبة 11,5% هم الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة تسيير المستخدمين، ونفس العدد بنفس النسبة هم الأفراد الذين شغلوا منصب رئيس مصلحة الموارد البشرية، وفردين يشغلان منصب رئيس دائرة المستخدمين، وفردين بنسبة 7,7% يشغلان منصب مسؤول الموارد البشرية، وفردين يشغلان منصب مدير الموارد البشرية، وفردين بنسبة 7,7% يشغلان منصب رئيس فرع تسيير المستخدمين، وفردين يشغلان منصب رئيس فرع تسيير الأجور، وعونين إداريين. وكما يوضح الجدول أن باقي أفراد العينة أي 4 أفراد اختلفت مناصبهم وكانت كما يلي، رئيس فرع التكوين، رئيس فرع الأداء والتكوين، مساعد الموارد البشرية، مكلف بالتسيير التقني الإداري.

2.4- الجنس:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	53,8%
أنثى	12	46,2%
المجموع	26	100%

مما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي 14 بنسبة 53,8% من المسيرين هم من الذكور في حين أن 12 فرد أي 46,2% من العينة هم من الإناث، أي أن هناك نوع من الاعتدال في ما يخص متغير الجنس بالنسبة للعينة.

3.4- السن:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة وأقل	02	7,7%
بين 26 و 35	09	34,6%
بين 36 و 45	05	19,2%
بين 46 و 55	05	19,2%
أكثر من 55 سنة	05	19,2%
المجموع	26	100%

يوضح الجدول السابق أن نسبة 34,6% قد مثلت فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة، ونسبة 19,2% أي 5 أفراد قد مثلوا فئة كل من تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، ونفس النسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و 55 سنة، ونفس العدد بنفس النسبة كانت للمسيرين الذين تتجاوز أعمارهم 55 سنة، في حين أن نسبة 7,7% أي فردين من العينة كانت أعمارهم من 25 سنة وأقل.

4.4- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (17) يوضّح توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23,1%	06	ثانوي
53,8%	14	ليسانس
11,5%	03	دبلوم دراسات عليا متخصصة
11,5%	03	ما بعد التدرج
100%	26	المجموع

يبين الجدول السابق أن 14 فرد أي 53% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية متحصلون على شهادة الليسانس، في حين أن 23,1% من أفراد العينة أي 6 مسيرين ذوي مستوى ثانوي، و ثلاثة أفراد أي 11,5% يمتلكون دبلوم دراسات عليا متخصصة، وثلاثة مسيرين يملكون مستوى دراسات ما بعد التدرج.

5.4- الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (18) يوضّح توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
11,5%	03	إطارات عليا
53,8%	14	إطارات
34,6%	09	متحكمين
100%	26	المجموع

يوضّح الجدول السابق أن نسبة 53,8% من عينة الدراسة الاستطلاعية قد مثلت 14 مسير فنتهم السوسيو مهنية إطار، في حين أن تسعة (9) مسيرين أي 34,6% من العينة هم من المتحكمين، و ثلاثة (3) أفراد هم من الإطارات العليا بنسبة 11,5%.

6.4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات وأقل	08	30,8%
بين 6 و10	05	19,2%
بين 11 و15	01	3,8%
أكثر من 20 سنة	12	46,2%
المجموع	26	100%

من خلال الجدول رقم (19) يمكن أن نلاحظ أن من يقارب نصف أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي 46,2% أي 12 فرد تتجاوز سنوات خبرتهم المهنية 20 سنة، ومن جهة أخرى 8 أفراد أي 30,8% خبرتهم المهنية من 5 سنوات وأقل، و 5 أفراد أي 19,2% تنحصر خبرتهم المهنية بين 6 و10 سنوات، وفرد واحد خبرته المهنية تتراوح بين 11 و15 سنة.

5. صدق الاستبيان:

1.5- الصدق الظاهري للاستبيان(صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان في صورته الأولية مكون من 107 أسئلة، قام الباحث بعرض الأداة في على خمسة (5) من الأساتذة في مجال علم النفس العمل والتنظيم ومنهجية البحث(من جامعة وهران)، بهدف تقويم بنود الاستبيان من ناحية وضوحها وقياسها لمتغيرات الدراسة، واقتراح ما يرويه مناسباً من أفكار أو حذف ما يرويه غير مناسب، ففكرموا مشكورين بتقديم اقتراحاتهم، وتم وضع أداة الدراسة في صورتها النهائية على ضوء تعديلات المحكمين واقتراحاتهم تم إضافة سؤال بالنسبة لبعده ممارسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي احتوى الاستبيان على 108 أسئلة.

2.5- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية والتي تقدر بـ 26 مسير للموارد البشرية عاملين في 12 مؤسسة صناعية وقد سبق وأن تم وصف المؤسسات الدراسة الاستطلاعية والأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد طُبّق الاستبيان بهدف التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وحساب معاملات الثبات.

وتم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية له، وقد تم حسابها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والجدول التالي توضح معاملات الارتباط المحصل عليها.

الجدول رقم (20) يوضح معاملات الارتباط بين المؤشرات العامة لمتغيرات الدراسة وأبعادها

معاملات الارتباط بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وأبعاده		
الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	تحديد الجودة كهدف	0,829
2	مشاركة العاملين	0,706
3	مقاربة العمليات	0,912
4	الإدارة بالحقائق	0,859
5	الإصغاء للزبون	0,792
6	القياس و التحليل والتحسين	0,735
معاملات الارتباط بين المؤشر العام للممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاده		
الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	التوظيف والانتقاء	0,921
2	التكوين	0,801
3	تسيير أداء العمال	0,822
4	نظام تسيير الوقت	0,821
5	نظام الأجور	0,633
6	نظام تسيير المسار المهني	0,669

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) مدى الارتباط بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وأبعاده الفرعية، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,706) إلى (0,859) وبناءً على ذلك فإن مجالات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير، كما يوضح الجدول مدى الارتباط بين المؤشر العام لممارسات

إدارة الموارد البشرية وأبعاده، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,633) إلى (0,921) وبناءً على ذلك فإن مجالات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمتغير.

الجدول رقم (21) يوضّح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومجالات متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومجالات بعد إدارة الجودة الشاملة		
الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	تحديد الجودة كهدف	0,724
2	مشاركة العاملين	0,779
3	مقاربة العمليات	0,844
4	الإدارة بالحقائق	0,815
5	الإصغاء للزبون	0,568
6	القياس و التحليل والتحسين	0,731
معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومجالات بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية		
الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	التوظيف والانتقاء	0,885
2	التكوين	0,816
3	تسيير أداء العمال	0,781
4	نظام تسيير الوقت	0,775
5	نظام الأجور	0,667
6	نظام تسيير المسار المهني	0,642

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) مدى الارتباط بين مجالات بعد إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للاستبيان، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,568) إلى (0,844) وبناءً على ذلك فإن مجالات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للاستبيان. كما يؤكد الجدول على مدى الارتباط بين

مجالات بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للاستبيان، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,642) إلى (0,885) وبناءً على ذلك فإن مجالات البعد لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (22) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومتغيرات الدراسة

الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	نظام إدارة الجودة الشاملة	0,904
2	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,973

يوضح الجدول رقم (22) مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى والدرجة الكلية للاستبيان، إذ تراوحت معاملات الارتباط من (0,904) إلى (0,973) وبناءً على ذلك فإن متغيرات البحث لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للاستبيان، وهذه العلاقة دالة عند مستوى دلالة 0,05، الأمر الذي يشير إلى تجانس الاستبيان وانتماء المجالات الفرعية إلى الاستبيان ككل، مما يدل على درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي للأداة.

6. ثبات الاستبيان:

1.6- معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وقد كان معامل ألفا كرونباخ للثبات يساوي (0,93) وهذا يدل على أن معامل الثبات لمجالات الاستبيان مرتفع.

ونستخلص مما سبق أن أداة الدراسة (الاستبيان)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة و يمكن تطبيقها بثقة.

- ثانياً: الدراسة الأساسية

1. مدة الدراسة الأساسية:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسات الدراسة الميدانية في حوالي ثلاثة (3) أشهر ونصف الشهر بحيث دامت في الفترة ما بين الثالث من مارس 2013 (2013/03/03) إلى التاسع عشر من جوان 2013 (2013/06/19).

2. المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

لقد أجريت الدراسة في خمسة وثلاثون (35) مؤسسة إقتصادية صناعية تنشط على مستوى ولاية وهران، ويمكن تقديم خصائص هاته المؤسسات و وظيفة تسيير الموارد البشرية لديها، في ما يلي:

1.2- خصائص المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

1.1.2- الطبيعة القانونية:

الجدول رقم (23) يبين توزيع الطبيعة القانونية لمؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	شركة ذات أسهم (SPA)	الطبيعة القانونية
	لا	نعم			
24	10	14	التكرار		
%68,6	%28,6	%40	النسبة المئوية		
10	5	5	التكرار	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	
%28,6	%14,3	%14,3	النسبة المئوية		
01	01	00	التكرار	مؤسسة وحيدة الشخصية ذات مسؤولية محدودة (EURL)	
%2,9	%2,9	%00	النسبة المئوية		
35	16	19	التكرار	المجموع	
%100	%45,7	%54,3	النسبة المئوية		

*SPA : Société par action.

*SARL : Société à responsabilité limitée.

*EURL : Entreprise unipersonnel à responsabilité limitée.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 68% من المؤسسات محل الدراسة أي 24 مؤسسة هي شركات ذات أسهم منها 14 مؤسسة متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 و 10 مؤسسات غير متحصلة

على الشهادة، بينما 10 مؤسسات بنسبة 28,6% كانت مؤسسات ذات مسؤولية محدودة 5 منها متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ومؤسسة واحدة طبيعتها القانونية مؤسسة وحيدة الشخصية ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة.

2.1.2- حقل النشاط:

الجدول رقم (24) يبين توزيع حقل النشاط لمؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	حقل النشاط
	لا	نعم			
9	2	7	التكرار		الصناعة الكيميائية
%25,7	%5,7	%20	النسبة المئوية		
7	2	5	التكرار		التعدين
%20	%5,7	%14,3	النسبة المئوية		
4	2	2	التكرار		الصناعة البيتروكيميائية
%11,4	%5,7	%5,7	النسبة المئوية		
03	03	00	التكرار		الصناعة الغذائية
%8,6	%8,6	%00	النسبة المئوية		
03	03	00	التكرار		صناعة مواد البناء
%8,6	%8,6	%00	النسبة المئوية		
02	01	01	التكرار		الصناعة النسيجية
%5,7	%2,9	%2,9	النسبة المئوية		
02	00	02	التكرار		الصناعة الصيدلانية
%5,7	%00	%5,7	النسبة المئوية		
02	01	01	التكرار		الصناعة الإلكترونية
%5,7	%2,9	%2,9	النسبة المئوية		
03	01	2	التكرار		صناعات أخرى
%8,6	%2,9	%5,7	النسبة المئوية		
35	16	19	التكرار		المجموع
%100	%45,7	%54,3	النسبة المئوية		

يتضح من الجدول رقم (24) أن هناك 9 مؤسسات تنشط في قطاع الصناعة الكيمائية بنسبة 25,7% منها 7 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 بنسبة 20% ومؤسسات غير متحصلة على الأيزو، ومن جهة أخرى نلاحظ أن 7 مؤسسات تنشط في قطاع التعدين منها 5 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 بنسبة 14,3% ومؤسسات غير متحصلة على الأيزو بنسبة 5,7%، أما في ما يخص قطاع الصناعة البيتروكيماوية فقد مثلته 4 مؤسسات إثنين منها متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ومن جهة أخرى نلاحظ أن توجد 3 مؤسسات بنسبة 8,6% تنشط في قطاع الصناعة الغذائية كلها لا تحمل شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، ونفس الأمر واضح بالنسبة للمؤسسات الناشطة في قطاع صناعة مواد البناء بتواجد 3 مؤسسات كلها غير متحصلة على الأيزو، و نلاحظ مؤسسات تنشطان في الصناعة النسيجية واحدة منها متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ونفس الشيء بالنسبة لقطاع الصناعة الإلكترونية، أما الصناعة الصيدلانية فمثلتها مؤسسات بنسبة 5,7% متحصلتين على شهادة الأيزو 2008:9001، وقد صنف الباحث ثلاثة مؤسسات في فئة صناعات أخرى مؤسسات منها متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 ومؤسسة واحدة لم تتحصل على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة.

3.1.2- ملكية المؤسسة:

الجدول رقم (25) يبين توزيع ملكية مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	ملكية المؤسسة
	لا	نعم			
20	08	12	التكرار	النسبة المئوية	ملكية المؤسسة
57,1%	22,9%	34,3%	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
12	06	06	التكرار	النسبة المئوية	
34,3%	17,1%	17,1%	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
03	02	01	التكرار	النسبة المئوية	
8,6%	5,7%	2,9%	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
35	16	19	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
100%	45,7%	54,3%	النسبة المئوية	النسبة المئوية	

من الواضح من خلال الجدول أعلاه أن 57,1% من المؤسسات محل الدراسة الأساسية أي 20 مؤسسة هي مؤسسات عمومية 12 منها متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 بنسبة 34,3% و 8

مؤسسات بنسبة 22,9% غير متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، و من الملاحظ أن مؤسسات القطاع الخاص مثلتها 12 مؤسسة بنسبة 34,3% منها 6 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 للجودة بنسبة 17,1%، و هناك 3 مؤسسات متعددة الجنسيات مؤسسة واحدة منها متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 ومؤسستين بنسبة 5,7% غير متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.

4.1.2- العدد الإجمالي للعمال:

الجدول رقم (26) يبين توزيع العدد الإجمالي لعمال مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 9001:2008

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	العدد الإجمالي للعمال
	لا	نعم			
05	02	03	التكرار	النسبة المئوية	بين 25 و 50
14,3%	5,7%	8,6%	التكرار	النسبة المئوية	بين 51 و 100
14	04	10	التكرار	النسبة المئوية	بين 101 و 150
40%	11,4%	28,6%	التكرار	النسبة المئوية	أكثر من 150
06	05	01	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
17,1%	14,3%	2,9%	التكرار	النسبة المئوية	
10	05	05	التكرار	النسبة المئوية	
28,6%	14,3%	14,3%	التكرار	النسبة المئوية	
35	16	19	التكرار	النسبة المئوية	
100%	45,7%	54,3%	التكرار	النسبة المئوية	

من الواضح من خلال الجدول أعلاه أن 40% من المؤسسات محل الدراسة الأساسية أي 14 مؤسسة عدد عمالها الإجمالي يتراوح من 51 و 100 عامل منها 10 مؤسسات أي 28,6% تحمل شهادة الأيزو 9001:2008 للجودة و 4 مؤسسات منها لا تحمل شهادة الأيزو 9001:2008، ونلاحظ أن 10 مؤسسات بنسبة 28,6% عدد عمالها أكثر من 150 عامل، منها 5 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 للجودة، ومن المؤسسات محل الدراسة 6 مؤسسات أي 17,1% عدد عمالها يتراوح من 101 إلى 150 عامل، مؤسسة واحدة منها متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 للجودة، و 5 مؤسسات من عينة الدراسة الأساسية بنسبة تقدر بـ 14,3% هي مؤسسات

عدد عمالها يتراوح بين 25 و 50 عامل منها 3 بنسبة 8,6% مؤسسات تحمل شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة ومؤسستين لم تتحصل على شهادة الأيزو 2008:9001.

5.1.2- الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية:

الجدول رقم (27) يبين توزيع الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	مصلحة المستخدمين	الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية
	لا	نعم			
20	07	13	التكرار	مصلحة المستخدمين	
%57,1	%20	%37,1	النسبة المئوية		
02	02	00	التكرار	دائرة الموارد البشرية	
%5,7	%5,7	%00	النسبة المئوية		
6	03	03	التكرار	مصلحة الموارد البشرية	
%17,1	%8,6	%8,6	النسبة المئوية		
07	04	03	التكرار	مديرية الموارد البشرية	
%20	%11,4	%8,6	النسبة المئوية		
35	16	19	التكرار	المجموع	
%100	%45,7	%54,3	النسبة المئوية		

من الجلي من خلال الجدول السابق أن أكثر من نصف عدد المؤسسات محل الدراسة الأساسية أي 57,1% مثلت 20 مؤسسة الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية فيها هي مصلحة المستخدمين منها 13 مؤسسة أي نسبة تقدر بـ 37,1% هي مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. و 7 مؤسسات أي نسبة 20% هي مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، ونلاحظ أن 7 مؤسسات بنسبة تقدر بـ 20% لديها مديرية الموارد البشرية منها 3 مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 و 4 مؤسسات بنسبة 11,4% هي مؤسسات لم تتحصل على شهادة الأيزو 2008:9001. ومن جهة آخر 6 مؤسسات مثلت نسبة 17,1% من العينة هي مؤسسات لديها مصلحة الموارد البشرية، منها 3 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. وأخيراً هناك مؤسستين أي 5,7% لديها دائرة لتسيير الموارد البشرية كلا المؤسستين لا تحملا شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة.

6.1.2- عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية:

الجدول رقم (28) يبين توزيع عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية حسب شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية
	لا	نعم		
28	12	16	التكرار	05 وأقل
%80	%34,3	%45,7	النسبة المئوية	
03	02	01	التكرار	من 6 إلى 10
%8,6	%5,7	%2,9	النسبة المئوية	
04	02	02	التكرار	أكثر من 10
%11,4	%5,7	%5,7	النسبة المئوية	
35	16	19	التكرار	المجموع
%100	%45,7	%54,3	النسبة المئوية	

الواضح من خلال الجدول السابق أن الأغلبية الساحقة من المؤسسات محل الدراسة الأساسية أي 80% ممثلة بـ20 مؤسسة عدد العاملين المكلفين بتسيير شؤون الموارد البشرية من 5 عمال وأقل، منها 16 مؤسسة بنسبة 45,7% هي مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و12 مؤسسة أي بنسبة قدرت بـ34,3% هي مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، ومن جهة أخرى هناك 4 مؤسسات بنسبة 11,4% هي مؤسسات لديها أكثر من 10 عمال مكلفين بتسيير الموارد البشرية، منها مؤسستين تحصلتا على شهادة الأيزو 2008:9001. و3 مؤسسات أي بنسبة 8,6% مؤسسات يتراوح عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية من 6 إلى 10 عمال، منها مؤسستين غير متحصلتين على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، ومؤسسة وحدة حاملة لشهادة الأيزو 2008:9001.

7.1.2- المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (29) يبين توزيع المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية

حسب شهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001				
	لا	نعم			
16	12	04	التكرار	ضمان التشغيل الإداري للموارد البشرية	المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
%45,7	%34,3	%11,4	النسبة المئوية		
15	03	12	التكرار	تنمية وتحفيز المستخدمين	
%42,9	%8,6	%34,3	النسبة المئوية		
04	01	03	التكرار	المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة	
%11,4	%2,9	%8,6	النسبة المئوية		
35	16	19	التكرار	المجموع	
%100	%45,7	%54,3	النسبة المئوية		

يوضح الجدول رقم (29) أن 16 مؤسسة ممثلة بنسبة 45,7% تتمثل المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لديها هي ضمان التشغيل الإداري للموارد البشرية، منها 12 مؤسسة بنسبة 34,3% غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 4 مؤسسات حاملة لشهادة الأيزو 2008:9001 للجودة. ومن جهة أخرى 15 مؤسسة مثلت 42,9% من العينة هي مؤسسات المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لديها هي تنمية وتحفيز المستخدمين، منها 12 مؤسسة متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، و 3 مؤسسات أي بنسبة تقدر بـ 8,6% هي مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. ومن جهة أخرى 4 مؤسسات أي بنسبة تقدر بـ 11,4% هي مؤسسات تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية عندها في المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة، منها 3 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ومؤسسة واحدة غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة.

8.1.2- هدف وظيفة الموارد البشرية:

الجدول رقم (30) يبين توزيع هدف وظيفة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة الأساسية حسب

شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة

المجاميع	شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية	هدف وظيفة الموارد البشرية
	لا	نعم			
20	12	08	التكرار	إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية	
%57,1	%34,3	%22,9	النسبة المئوية		
10	02	08	التكرار	الحفاظ على دافعية المستخدمين وتمييزها	
%28,6	%5,7	%22,9	النسبة المئوية		
05	02	03	التكرار	المشاركة في صورة وهوية المؤسسة	
%14,3	%5,7	%8,6	النسبة المئوية		
35	16	19	التكرار	المجموع	
%100	%45,7	%54,3	النسبة المئوية		

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكثر من نصف المؤسسات محل الدراسة الأساسية أي 20 مؤسسة ممثلة بنسبة 57,1% هي مؤسسات تهدف إدارة الموارد البشرية فيها إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، منها 12 بنسبة تقدر بـ 34,3% مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، و 8 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. و نلاحظ أن 10 مؤسسات بنسبة 28,6% من مجموع العينة هي مؤسسات هدف وظيفة الموارد البشرية لديه هو الحفاظ على دافعية المستخدمين وتمييزها، منها 8 مؤسسات أي 22,9% هي مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 ومؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ومن جهة أخرى هناك 5 مؤسسات أي نسبة 14,3% من العينة تهدف وظيفة الموارد البشرية فيها إلى المشاركة في صورة وهوية المؤسسة، منها 3 مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة. وبصفة عامة إنقسمت المؤسسات محل الدراسة الأساسية، إلى مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة وهي 19 مؤسسة مثلت نسبة 54,3% و 16 مؤسسة غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة بنسبة قدرت بـ 45,7%.

3. عينة الدراسة الأساسية:

بناءً على أهداف الدراسة فقد شمل مجتمع الدراسة على جميع مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية، والمتمثلة في 35 مؤسسة منها 19 مؤسسة حاملة لشهادة الأيزو 2008:9001 للجودة و16 مؤسسة غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، وذلك لمحاولة الإلمام بمختلف وظائف الموارد البشرية وأهم مهامها في المؤسسات الصناعية خصوصاً والجزائرية عموماً، وحسب الإحصائيات التي تم جمعها خلال الدراسة فقد شمل مجتمع الدراسة على 128 مسيرٍ ومسيّرة في وظيفة الموارد البشرية.

تم الاعتماد على المعاينة بالحصص، خدمةً لأهداف البحث والتي تتمثل في مسيري الموارد البشرية في المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، بعد توزيع 128 استبيان على مسيري الموارد البشرية تم استرجاع الاستبيانات على مراحل مختلفة وانتقاء منها ما هي قابلة للتحليل الإحصائي والمستوفية لشروطه، فمثلت عينة الدراسة الأساسية نسبة 58,5% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 75 مسيرٍ في الموارد البشرية، الذين مثلوا أفراد عينة الدراسة الأساسية. والجدول التالي يمثل مجتمع الدراسة وفئاته والعينة المتوصل إليها.

الجدول رقم (31) يبين توزيع حصص المعاينة على المؤسسات محل الدراسة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	
61	42	مؤسسات تحمل شهادة الأيزو 2008:9001
%100	%68,85	
67	33	مؤسسات لا تحمل شهادة الأيزو 2008:9001
%100	%49,25	
128	75	المجموع
%100	%58,59	

1.4- منصب العمل:

الجدول رقم (32) يبين توزيع منصب العمل لعينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان

العمل لشهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	المؤسسة مكان العمل تحمل شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	منصب العمل
	لا	نعم			
24	07	17	التكرار		مكلف بتسيير الموارد البشرية
%32	%9,3	%22,7	النسبة المئوية		
15	06	09	التكرار		رئيس مصلحة المستخدمين
%20	%8	%12	النسبة المئوية		
12	06	06	التكرار		رئيس مصلحة الموارد البشرية
%16	%8	%8	النسبة المئوية		
06	03	03	التكرار		مدير الموارد البشرية
%8	%4	%4	النسبة المئوية		
06	03	03	التكرار		رئيس مصلحة التكوين
%8	%4	%4	النسبة المئوية		
04	04	00	التكرار		رئيس دائرة الموارد البشرية
%5,3	%5,3	%00	النسبة المئوية		
03	02	01	التكرار		رئيس مصلحة الأجور
%4	%2,7	%1,3	النسبة المئوية		
02	01	01	التكرار		مكلف بعلاقات العمل
%2,7	%1,3	%1,3	النسبة المئوية		
02	01	01	التكرار		رئيس فرع التسيير الاجتماعي
%2,7	%1,3	%1,3	النسبة المئوية		
01	00	01	التكرار		رئيس مصلحة المسار المهني
%1,3	%00	%1,3	النسبة المئوية		
75	33	42	التكرار		المجموع
%100	%44	%56	النسبة المئوية		

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن 24 مسيرين والذين مثلوا 32% من أفراد عينة الدراسة الأساسية هم مسيرين يشغلون منصب مكلف بتسيير الموارد البشرية، منهم 17 مسيرين بنسبة تقدر بـ 22,7% يعملون بمؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 7 مسيرين بنسبة 9,3% ينشطون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. في حين أن 15 فرد من عينة الدراسة أي 20% هم مسيرين يشغلون منصب رئيس مصلحة المستخدمين، منهم 9 مسيرين بنسبة تقدر بـ 12% ينشطون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، و 6 مسيرين بنسبة 8% يعملون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. وبالنسبة لمنصب رئيس مصلحة الموارد البشرية فقد مثله 12 مسيرين بنسبة تقدر بـ 16% منقسمين بالتساوي بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 والغير متحصلة على الأيزو بـ 6 مسيرين لكل منهما، ونلاحظ أن هناك 6 أفراد من العينة يشغلون منصب مدير الموارد البشرية، 3 منهم بنسبة تقدر بـ 4% ينشطون في مؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. و 6 أفراد بنسبة تقدر بـ 8% هم رؤساء لمصلحة التكوين، 3 منهم يعملون في مؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن هناك 4 مسيرين أي ما يساوي 5,3% من أفراد العينة هم رؤساء لدائرة الموارد البشرية ينشطون كلهم في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وهناك أيضاً 3 أفراد من العينة أي نسبة 4% مثلوا الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة الأجور، منهم فردين ينشطون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وبالنسبة لمنصب مكلف بعلاقات العمل فقد مثله فردين من العينة ينشط مسير واحد في مؤسسة متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ونفس الأمر بالنسبة لمنصب رئيس فرع التسيير الاجتماعي بحيث هناك مسيرين إثنين شغلوا هذا المنصب أحدهما يعمل بمؤسسة حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، وأخيراً فقد مثل منصب رئيس مصلحة المسار المهني مسير واحد وهو ينشط في مؤسسة متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

2.4- الجنس:

الجدول رقم (33) يبين توزيع متغير الجنس لعينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	المؤسسة مكان العمل تحمل شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	الجنس
	لا	نعم			
40	18	22	التكرار		ذكر
53,3%	24%	29,3%	النسبة المئوية		
35	15	20	التكرار		أنثى
46,7%	20%	26,7%	النسبة المئوية		
75	33	42	التكرار		المجموع
100%	44%	56%	النسبة المئوية		

مما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي 40 بنسبة 53,3% من المسيرين هم من الذكور، مهم 22 مسير بنسبة 29,3% ينشطون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 18 مسير بنسبة 24% هم عاملون بمؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، في حين أن نسبة المسيريات قدرت بـ 46,7% أي 35 مسيرة، منهن 20 مسيرة أي 26,7% ناشطة في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، و 15 مسيرة أي 20% من أفراد العينة موظفات في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

3.4- السن:

الجدول رقم (34) يبين توزيع متغير السن لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة

مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	المؤسسة مكان العمل تحمل شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	السن
	لا	نعم			
06	04	02	التكرار		25 سنة وأقل
%8	%5,3	%2,7	النسبة المئوية		
33	13	20	التكرار		بين 26 و 35
%44	%17,3	%26,7	النسبة المئوية		
20	10	10	التكرار		بين 36 و 45
%26,7	%13,3	%13,3	النسبة المئوية		
08	04	04	التكرار		بين 46 و 55
%10,7	%5,3	%5,3	النسبة المئوية		
08	02	06	التكرار		أكثر من 55 سنة
%10,7	%2,7	%8	النسبة المئوية		
75	33	42	التكرار		المجموع
%100	%44	%56	النسبة المئوية		

يوضح الجدول السابق أن 44% من الأفراد عينة الدراسة أي 33 مسير من فئة الشباب أي تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة، منهم 20 مسير يعملون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 13 مسير ينشطون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ونلاحظ أن 20 مسير أي 26,7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 36 و 45 سنة، من بينهم 10 مسيرين ينشطون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. و 8 مسيرين بنسبة تقدر بـ 10,7% تتراوح أعمارهم من 46 إلى 55 سنة، 4 مسيرين منهم يعملون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 8 مسيرين تفوق أعمارهم 55 سنة، منهم 6 مسيرين أي 8% يعملون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وأخيراً نلاحظ أن 6 مسيرين فقط أي 8% من أفراد العينة كانت أعمارهم من 25 سنة وأقل، منهم 4 مسيرين ينشطون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

4.4- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (35) يبين توزيع متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول

المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	المؤسسة مكان العمل تحمل شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	متوسط	المؤهل العلمي
	لا	نعم			
01	01	00	التكرار		
%1,3	%1,3	%00	النسبة المئوية		
13	08	05	التكرار	ثانوي	
%17,3	%10,7	%6,7	النسبة المئوية		
40	14	26	التكرار	ليسانس	
%53,3	%18,7	%34,7	النسبة المئوية		
15	08	07	التكرار	دبلوم دراسات عليا متخصصة	
%20	%10,7	%9,3	النسبة المئوية		
06	02	04	التكرار	دراسات ما بعد التدرج	
%8	%2,7	%5,3	النسبة المئوية		
75	33	42	التكرار	المجموع	
%100	%44	%56	النسبة المئوية		

يبين الجدول السابق أن 40 فرد أي 53,3% من أفراد عينة الدراسة الأساسية متحصلون على شهادة الليسانس، منهم 26 مسير أي 34,7% يعملون في مؤسسات تحمل شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، و14 مسير بنسبة تقدر بـ18,7% يعملون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، بينما أن 15 مسير أي 20% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم دراسات عليا متخصصة، منهم 7 مسيرين ينشطون في مؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو

2008:9001، و 8 مسيرين مثلوا نسبة 10,7% هم موظفون في مؤسسات غير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ونلاحظ وجود 13 مسير أي 17,3% من أفراد العينة يمتلكون مستوى الثانوي كتأهيل علمي، منهم 8 مسيرين بنسبة 10,7% هم مسيرين ينشطون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ومن جهة أخرى هناك 6 مسيرين لديهم دراسات ما بعد التدرج منهم 4 مسيرين في مؤسسات تحمل شهادة الأيزو 2008:9001، وأخيراً هناك مسير واحد يملك المستوى المتوسط وهو مسير يعمل في مؤسسة غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

5.4- الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (36) يبين توزيع الفئة السوسيو مهنية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول

المؤسسة مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	المؤسسة مكان العمل تحمل شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	الفئة السوسيو مهنية
	لا	نعم			
17	10	07	التكرار		متحكمين
%22,7	%13,3	%9,3	النسبة المئوية		
44	16	28	التكرار		إطارات
%58,7	%21,3	%37,3	النسبة المئوية		
10	06	04	التكرار		إطارات عليا
%13,3	%8	%5,3	النسبة المئوية		
04	01	03	التكرار		إطارات مسيرة
%5,3	%1,3	%4	النسبة المئوية		
75	33	42	التكرار		المجموع
%100	%44	%56	النسبة المئوية		

يوضح الجدول السابق أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة الأساسية أي 44 فرد بنسبة تقدر بـ 58,7% هم من فئة الإطارات، منهم 28 مسير من مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 16 فرد ينشطون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، في حين أن 22,7% من أفراد عين الدراسة الأساسية أي 17 مسير نتمون إلى فئة المتحكمين، منهم 7 مسيرين من المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 10 أفراد بنسبة تقدر بـ

13,3% هم عمّال في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ومن جهة أخرى هناك 10 إدارات عليا من العينة، منهم 4 أفراد من مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و6 مسيرين أي 8% هم ناشطون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وأخيراً نلاحظ وجود 4 إدارات مسيرة منها 3 أفراد من مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

6.4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (37) يبين توزيع الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب حصول المؤسسة

مكان العمل لشهادة الأيزو 2008:9001

المجاميع	المؤسسة مكان العمل تحمل شهادة الأيزو 2008:9001		التكرار	النسبة المئوية	الخبرة المهنية
	لا	نعم			
27	16	11	التكرار		5 سنوات وأقل
36%	21,3%	14,7%	النسبة المئوية		
23	07	16	التكرار		بين 6 و 10
30,7%	9,3%	21,3%	النسبة المئوية		
04	03	01	التكرار		بين 11 و 15
5,3%	4%	1,3%	النسبة المئوية		
04	01	03	التكرار		بين 16 و 20
5,3%	1,3%	4%	النسبة المئوية		
17	06	11	التكرار		أكثر من 20 سنة
22,7%	8%	14,7%	النسبة المئوية		
75	33	42	التكرار		المجموع
100%	44%	56%	النسبة المئوية		

من خلال الجدول رقم (37) يمكن أن نلاحظ أن 36% من أفراد العينة أي 27 مسير يملكون خبرة مهنية تتراوح من 5 سنوات وأقل، منهم 11 مسير من مؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، و 16 مسير أي 21,3% من العينة هم من مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، ونلاحظ أن 23 مسير أي 30% من أفراد العينة يملكون خبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات من بينهم 16 مسير ينشطون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001،

و07 أفراد مسيرين في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، ونلاحظ أن 17 مسير من أفراد العينة أي ما يعادل 22,7% هم مسيرين تفوق سنوات خبرتهم المهنية 20 سنة، منهم 11 مسير من مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008. بالإضافة إلى 4 مسيرين لديهم خبرة تتراوح من 11 إلى 15 سنة منهم ثلاثة مسيرين يعملون في مؤسسات غير متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، ومن جهة أخرى هناك 4 مسيرين يملكون خبرة مهنية تتراوح من 16 إلى 20 سنة منهم 3 مسيرين يشغلون مناصب في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 للجودة.

4. أدوات الدراسة الأساسية:

لقد تم استخدام الأداة الأساسية المستعملة في الدراسة الاستطلاعية، وهي الاستبيان ونظراً لعدم وجود تعديلات وتغيرات عليها، واتصافها بالصدق والثبات تم تبنيها كأداة للدراسة الأساسية، بالإضافة إلى المقابلة المقننة لجمع المعطيات المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة.

5. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات الاستبيانات الصالحة الكاملة والمستوفية الإجابة والتي قدرت بـ 75 استبيان، و ذلك بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مؤسسات الدراسة والخصائص الشخصية لأفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون، لاختبار الفرضيات التي تعبر عن وجود العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق بين عينتين مستقلتين.

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

1. عرض النتائج:

بعد عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية والأساسية في الفصل السابق من خلال توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة، وخصائص المسيرين عينة الدراسة، فسيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج والمتمثلة في عرض نتائج الفرضيات العامة، من خلال اختبارها، ومن ثم الفرضيات الفرعية والتي تتجزأ إلى فرضيات ارتباطية وأخرى فرعية، ومن بعد ذلك يتم مناقشتها، وختاماً بتقديم التوصيات سواء العملية منها أو العلمية.

1.1- عرض نتائج الفرضيات العامة:

■ اختبار الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليه في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (38) يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات		قيمة "ر"	مستوى الدلالة	
إدارة الجودة الشاملة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,667	0.05	دالة

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو

2008:9001 والنتائج المبينة في الجدول رقم (38) والذي يوضح أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,667 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية العامة الثانية: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (39) يبين إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد	شهادة الأيزو 2008:9001	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	نعم	42	185,50	26,323	3,780
	لا	33	162,09	27,000	

تم استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج المبينة في الجدول السابق رقم (39) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 3,780 وهي أكبر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05، والمتوسط الحسابي للمؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 يساوي 185,5 أي أكبر من المتوسط الحسابي للمؤسسات الغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 والذي يساوي 162,09، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 .

2.1- عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

1.2.1- عرض نتائج الفرضيات الارتباطية:

■ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليه في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف وانتقاء العمال.

الجدول رقم (40) يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتوظيف

وانتقاء العمال

		قيمة "ر"	المتغيرات	
		مستوى الدلالة	توظيف وانتقاء العمال	إدارة الجودة الشاملة
دالة	0.05	0,620		

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف وانتقاء العمال، والنتائج المبينة في الجدول رقم (40) تبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,620 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0,05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتكوين العمال.

الجدول رقم (41) يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتكوين العمال

		مستوى الدلالة	قيمة "ر"	المتغيرات	
دالة	0.05	0,475	نظام تكوين العمال	إدارة الجودة الشاملة	

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتكوين العمال، والنتائج المبينة في الجدول رقم (41) تبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,475 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0,05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لتكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 عند مستوى دلالة 0.05

■ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليه في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العمال.

الجدول رقم (42) يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء

العمال

		مستوى الدلالة	قيمة "ر"	المتغيرات	
دالة	0.05	0,552	تقييم أداء العمال	إدارة الجودة الشاملة	

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العمال، والنتائج المبينة في الجدول رقم (42) تبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,552 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليه في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتسيير أوقات العمل.

الجدول رقم (43) يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات

العمل

المتغيرات	المتغيرات		قيمة "ر"	مستوى الدلالة
	إدارة الجودة الشاملة	تسيير أوقات العمل		
دالة	0.05	0,472		

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتسيير أوقات العمل، والنتائج المبينة في الجدول رقم (43) تبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,472 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليه في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الأجور.

الجدول رقم (44) يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة ونظام الأجور

المتغيرات	المتغيرات		قيمة "ر"	مستوى الدلالة
	إدارة الجودة الشاملة	نظام الأجور		
دالة	0.05	0,403		

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الأجور، والنتائج المبينة في الجدول رقم (44) تبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,403 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لنظام الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليه في ما يتعلق بمعامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني.

الجدول رقم (45) يبين معامل ارتباط بيرسون بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وتسيير

المسار المهني

	مستوى الدلالة	قيمة "ر"	المتغيرات	
دالة	0.05	0,460	تسيير المسار المهني	إدارة الجودة الشاملة

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية وتسيير المسار المهني، والنتائج المبينة في الجدول رقم (45) تبين أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,460 وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0,304 عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

2.2.1- عرض نتائج الفرضيات الفرقية:

■ اختبار الفرضية الأولى: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال.

الجدول رقم (46) يبين إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء

العمال

البعد	شهادة الأيزو 2008:9001	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
توظيف وانتقاء العمال	نعم	42	42,24	7,173	3,126
	لا	33	36,58	8,511	
دالة					

تم استخدام اختبار "ت" لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، والنتائج المبينة في الجدول رقم (46) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 3,126 وهي أكبر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة

على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال.

الجدول رقم (47) يبين اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال

البعد	شهادة الأيزو 2008:9001	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
تكوين العمال	نعم	42	46,60	7,012	5,202
	لا	33	37,30	8,458	
دالة					

تم استخدام اختبار "ت" لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال، والنتائج المبينة في الجدول السابق رقم (47) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 5,202 وهي أكبر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية

البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال.

الجدول رقم (48) يبين اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة

الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء

العمال

البعد	شهادة الأيزو 2008:9001	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
تقييم أداء العمال	نعم	42	33,12	7,865	2,103
	لا	33	29,06	8,817	
دالة					

تم استخدام اختبار "ت" لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال،

والنتائج المبينة في الجدول السابق رقم (48) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 2,103 وهي أكبر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية الرابعة: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل.

الجدول رقم (49) يبين إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل

البعد	شهادة الأيزو 2008:9001	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
تسيير أوقات العمل	نعم	42	18,74	2,947	0,257
	لا	33	18,58	2,398	
غير دالة					

تم استخدام اختبار "ت" لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل،

والنتائج المبينة في الجدول السابق رقم (49) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 0,257 وهي أصغر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية الخامسة: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور.

الجدول رقم (50) يبين إختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور

البعد	شهادة الأيزو 2008:9001	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
نظام الأجور	نعم	42	22,36	2,721	-0,439
	لا	33	22,61	2,015	
					غير دالة

تم استخدام اختبار "ت" لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور، والنتائج

المبينة في الجدول السابق رقم (50) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 0,439- وهي أكبر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

■ اختبار الفرضية السادسة: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولاختبار هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

والجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ما يخص اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني.

الجدول رقم (51) يبين اختبار (ت) لقياس الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار

المهني

البعد	شهادة الأيزو 2008:9001	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"
تسيير المسار المهني	نعم	42	22,45	6,440	3,340
	لا	33	17,97	4,773	
دالة					

تم استخدام اختبار "ت" لدراسة الفروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني، والنتائج المبينة في الجدول السابق رقم (51) والتي تبين أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 3,340 وهي أكبر من "ت" الجدولية التي تساوي 1,994 عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

2. مناقشة النتائج:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة ومن خلال استجواب مسيري الموارد البشرية، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وسيتم مناقشتها كالتالي:

1) مناقشة الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

بما يتعلق بالفرضية العامة الأولى، فنلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لإدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، وهذا ما يراه القزاز (2009) في دراسته النظرية بأن العاملين في جميع المستويات التنظيمية هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الفعالة تمكّنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة وفائدتهم كنتيجة لذلك، وبما أن عينة الدراسة تمثلت في إطارات مسيّرة في إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تحقق الفرضية العامة الأولى وهذا ما تؤكدته دراسة بوخمخ وبديسي (2007) والتي اهتمت بدراسة الإطار العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي استهدفت 15 مؤسسة من الشمال الشرقي للجزائر وبعينة تقدر بـ 70 مسير، وقد توصلت الدراسة إلى إمام المسيرين بمبادئ الجودة الشاملة مثل مبدأ التوجه بالزبون، مبدأ القيادة، مبدأ مشاركة الأفراد، مبدأ التركيز على العمليات، مبدأ التسيير وفق مبدأ النظم، ومبدأ التحسين المستمر، وهذه المبادئ تم تناولها في الدراسة من قبل الباحث. وقد رأى دبون (2008) في دراسته حول دور

مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، أنه يجب على الإدارة إدراك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء وإشعارهم بأهمية جهودهم في العملية الإنتاجية حيث لا يكون عن طريق التعويض المادي فقط بل يمتد إلى التعويض المعنوي بتنمية روح الفريق، وهذا ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في العمل على تسهيل تبني تغيير تنظيمي متوقع في المؤسسة. ويتم هذا التغيير بفضل مشاركة العاملين والتعليم والتكوين المستمر للموارد البشرية، وقد وضّح هذا كل من الزعبي، الكساسبة، والسكرانة(2009) في دراستهم بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، بأن التدريب والتعليم يعتبر كأحد مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسات تشرك العاملين في دورات لتطوير منتجات المعمل، وتعتمد أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم. وقد أكد الأبعج(2005) في دراسته الموسومة بـ إدارة الجودة كأداة لتطوير أداء الموارد البشرية، في أن تطبيق نظام إدارة الجودة حسب المواصفة الدولية (ISO) يمثل إنجازاً هاماً لتطوير وتحسين أداء كل الوظائف والأنشطة بالمنظمة ومن ذلك طبعاً وظيفة الموارد البشرية. وأنه يجب عند تصميم وتنفيذ أنشطة تطوير الموارد البشرية أن تأخذ المنظمة في الاعتبار البندين، القيادة ومشاركة العاملين، من مبادئ إدارة الجودة.

2) مناقشة الفرضية العامة الثانية: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

أما بخصوص الفرضية العامة الثانية، فقد تم تحقيقها أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وهذا ما يوضح شمولية نظام الجودة الشاملة إذ أدى إلى تغيير جذري في تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد التفاعل بين الوظيفتين في إدارة الجودة الشاملة كبعد استراتيجي في التسيير وممارسات الموارد البشرية كأداة لتحقيق هذا الهدف، وقد أكد هذا موساوي(2002) بحيث أن الفكرة القاعده لإدارة الموارد البشرية هي أن المنظمة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا أدارت مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويد المنظمات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة والكفاءات المطلوبة والمستوى الجيد للتحفيز، بالإضافة إلى التنسيق النظامي لتطبيقات وسياسات الموارد البشرية القائمة على احتياجات المنظمة تسمح بتحسين إشباع الأفراد والزبائن والإنتاجية ونوعية العلاقات

مع البيئة الخارجية (المجتمع، الشركاء الاستراتيجيين، والسلطات التنظيمية... الخ)، وهذا ما يراه الباحث غائباً أو إن لم يكن غائباً فهو محدود عند المؤسسات غير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 محل الدراسة الميدانية، هذا ما يوضح أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة أي تغيير في المؤسسة وخاصة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد (Rahmani 2003) بأن هذا الانتقال يجب أن تتوفر فيه شروط، بعضها مرتبطة بأساليب التنظيم والأخرى مرتبطة بقدرة تحقيق التغيير لهذا يجب التفكير في تسيير الموارد البشرية، لأنه من الضروري أن السعي إلى العصرية يجب أن يهدف أيضاً إلى تنمية التسيير الذي يلتقي فيه جهود التنظيم للوصول إلى هدف الجودة. وقد وضّح الباحث أن حوالي 54% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات يقل عدد عمالها عن 100 عامل، وقد أكد Arabi (2009) في دراسته أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بعقود بمكاتب استشارة خارجية من جهة، أو تترجم من خلال عمليات وسيرورات متعلقة بالسعي إلى الحصول على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة من جهة أخرى، للسعي إلى تغيير طبيعة تسيير الموارد البشرية بتقريبها شيئاً فشيئاً إلى التسيير المعتمد في المؤسسات الكبرى.

وبعد مناقشة الفرضيات العامة يتم الانتقال إلى الفرضيات الفرعية، بداية بالفرضيات الارتباطية:

1) مناقشة الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

فالفرضية الارتباطية الأولى والتي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، قد تحققت وهذا ما يؤكد الفرضية العامة الأولى، إذ أن عملية الانتقاء والتوظيف جزء هام من وظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية بل هي التي يقتصر عليها جودة المدخلات من الكفاءات البشرية، و يرى يحضية (2003) أن التركيز على العنصر البشري بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيب للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة. ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الاهتمام بعملية التوظيف والانتقاء وتقنينها، كنتيجة حتمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد أكد هذا دراسة مناصرية (2012) أن تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الجزائرية أدى إلى التركيز على العنصر البشري من خلال ثلاثة محاور، التركيز على تأهيل من خلال التوظيف إذ بعض الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة تتطلب تأهيل الأفراد، وهذا المؤهل يساعد على البرهنة على قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي، وتمثلت المحورين الآخرين في التحفيز والتحسيس بالجودة، والتكوين المستمر.

(2) مناقشة الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

وبالنسبة للفرضية الارتباطية الثانية، فقد تحقق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام تكوين العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. وهذا ما يؤكد الفرضية العامة الأولى وما ينسحب على الفرضية الارتباطية الأولى، وهذا لما يمثله التكوين والتدريب المستمر للعنصر البشري من عنصر أساسي في عملية الولوج إلى عالم الجودة، ويؤكد هذا Charlier (2002) بأن التكوين يعتبر من جهة شرط ومن جهة أخرى أثر ونتيجة للتنمية الاقتصادية، في سياق ديناميكي للتحوّل نحو الجودة وإرضاء العاملين والزبائن، بحيث أن للتكوين دورين هامين فهو من جهة يسعى إلى إحداث أنماط جديدة في الإنتاج، ومن جهة أخرى يهدف إلى المحافظة على الخصوصية الاجتماعية والثقافية للمؤسسة. ومن جهة أخرى فقد أكدت دراسة الطراونة (2010) أن الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مراحل العملية التدريبية مجتمعة، والالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مجالات أداء العاملين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ومراحل العملية التدريبية، وهذا كله يعتبر من أهم المبادئ التي تقوم عليها فلسفة ومنطق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

(3) مناقشة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

وبالانتقال إلى الفرضية الارتباطية الثالثة، فنلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وهذا ما يؤكد علاقة عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالنظام العام للتسيير بالجودة الشاملة، أي يشكل نسق عام لإدارة الموارد البشرية ضمن معايير شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة، وقد أكدت دراسة بومدين يوسف (2007) بحيث أن التمييز في الأداء يعتمد على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D-little وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة

أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قدراتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم. ولا يتحقق هذا التمييز إلا إذا عم الالتزام جميع مستويات الأداء المؤسسي، الجماعي والفردى مما يستدعي إدارة ناجحة للأداء. ويؤكد الداوي(2010) في دراسته النظرية أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم في الأخذ بالحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. ويرى الباحث أن أهم التطورات تتمثل في التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات هو ظهور إدارة الجودة الشاملة كفكر استراتيجي في الإدارة.

4 مناقشة الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

أما الفرضية الارتباطية الرابعة، فقد تأكد أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لتسيير أوقات العمل في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. يأتي توافقاً مع ما سبق من فرضيات المتحققة والفرضية العامة الأولى، ونظراً لأن المؤسسات الصناعية قد تكون الحقل الملائم لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة، فقد تضمن هذا النظام التسيير الأمثل لأوقات عمل الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالعتل السنوية، وهذا لما له من أثر كبير في تحفيز الموارد البشرية، بحيث أن نظام تسيير أوقات العمل هو جزء لا يتجزأ في السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية، وخاصة في المؤسسات الصناعية والتي يعمل أغلبها بالنظام التناوبي في العمل. بالإضافة إلى أن عمليات التدقيق في المؤسسة المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 لا يمكن أن تهمل نظام تسيير أوقات العمل وهذا ما يراه Hebib(2009) في دراسته أن محتوى التدقيق الاجتماعي يهتم بوتيرة العمل، العطل، الساعات الإضافية وطريقة احتسابها، والغيابات ونسبتها.

5 مناقشة الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

وتأكيداً لما سبق من الفرضيات، فقد تحققت الفرضية الارتباطية الخامسة والتي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لنظام

الأجور في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. وهذا يمثل جزءاً هاماً من التحفيز في العمل والتي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة وأي تغيير تنظيمي تقوم به المؤسسة، وهذا ما يراه الداوي(2008) أن التحفيز عن طريق الحوافز بحيث على المسييرين أن تكون لهم القدرة على استحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على انجاز ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى التحفيز عن طريق التطور الذاتي، بحيث أن نمو وازدهار المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى نتائج تؤثر إيجاباً على نمو وازدهار المورد البشري، وبالتالي هذا ما يتوافق مع أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر للسلعة أو الخدمة. ويرى الباحث أنه قد يكون لأنظمة الأجور الدور الأكبر في جلب الكفاءات البشرية للمؤسسة وتشكيل صورة إيجابية للنظام العام للتعويض للمؤسسة وهذا لا يتم إلا بانفتاح المؤسسة على المجتمع بما يسمى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وقد أكد هذا سكاك(2011) بحيث أن فعالية ونجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى التدقيق المستمر للموارد البشرية، وذلك لتطبيق المبادئ الجيدة للتسيير والتقييم من طرف إدارة المؤسسة، وهذا التدقيق لا يتميز به إلا المؤسسات التي انتهجت نظام لإدارة الجودة الشاملة.

6 مناقشة الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة وتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001

وبالنسبة للفرضية الارتباطية السادسة، والتي توضّح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لتسيير المسار المهني في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. بحيث تلخص هذه الفرضية كل ممارسات تسيير المسار المهني للعامل وأنها تتعلق بالدرجة الأولى بنظام التسيير بالجودة الشاملة، حيث يضمن هذا النظام المحافظة على الموارد البشرية، من التوظيف إلى الترقّي في مختلف المناصب مروراً بالدورات التكوينية المختلفة، وقد أورد الباحث ما هو موضّح في الجدول رقم (62) أن هناك حوالي 33 مسير أي 44% من أفراد العينة يرون أن مساراتهم المهنية في تطور مستمر، من بينهم 17 مسير ينشطون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، بالإضافة إلى الجدول رقم (60) الذي وضّح أن هناك 5 مسيرين من أفراد العينة تحصلوا على أكثر من 6 ترقّيات وكلهم ينشطون في مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وهذا ما يدعم الفرضية القائلة بأن هناك علاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة و تسيير المسار المهني في المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

بالانتقال إلى الفرضيات التي تعبر عن وجود فروق بين المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن توضيح مناقشاتها في ما يلي:

1) مناقشة الفرضية الأولى: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001

فقد وضحت الفرضية الفرقية الأولى عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص توظيف وانتقاء العمال، وهذا يعكس أن واقع عملية التوظيف ومراحلها العلمية تكون أكثر وجوداً في المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وذلك بحيث أن المتوسط الحسابي لعملية التوظيف في هذه المؤسسات يساوي (42,24) وهو أكبر من نظيراتها غير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة والتي كان المتوسط الحسابي لديها يساوي (36,58) وهذا الفرق الذي يقدر بـ 5,66 في المتوسط الحسابي يرجعه الباحث إلى علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بتوظيف وانتقاء العمال في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، بحيث أن الاهتمام بالموارد البشرية في نظام الأيزو ينطلق من التوظيف بحيث يؤكد قاسمي (2009) أن تطبيق وإنجاح عن أي نظام إداري مهما كانت منطلقاته النظرية جيدة إلا بتميز أفرادها بمستوى ثقافي رفيع يشكل الالتزام المهني والوعي والولاء التنظيمي أهم ركائزه، بحيث أن استقطاب أفراد مؤهلة وذلك بآليات فعّالة في نظام الانتقاء.

2) مناقشة الفرضية الثانية: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام تكوين العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

وقد أكدت النتائج تحقق الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال، بحيث أن التكوين يمثل المحور الأساس في عملية مستمرة لتنمية المورد البشري في المنظمة، وخاصة المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وهذا استناداً إلى المتوسطات الحسابية التي تعكس حقيقة هذه الممارسة، فقد كان المتوسط الحسابي في المؤسسات

المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تكوين العمال يساوي (46,60) ومن جهة أخرى متوسط المؤسسات غير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في نفس الممارسة يساوي (37,30) أي بفارق يقدر بـ 9,3 في المتوسط وهذا يؤكد أن عمليات التكوين وتدريب الموارد البشرية هي متطورة ومتقدمة على ما هو كائن في المؤسسات غير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وهذا لأنها تشكل أحد المتطلبات الأساسية للحصول على شهادة الأيزو 2008:9001، بل التركيز على عمليات التكوين بالوسائل الحديثة وقد أكد الطراونة(2010) أن تطور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى دعم النشاطات التدريبية والمركزة على قيمة الانجاز والكفاءة والفعالية التنظيمية، وكذلك إعادة النظر بالقوانين والأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التدريبية. ويرى الباحث أن دليل الجودة في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 له الدور الأكبر في تحديد كل ما يتعلق بأنشطة التكوين والتطوير الخاصة بالموارد البشرية.

3) مناقشة الفرضية الثالثة: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

ولقد أسفرت الفرضية الفرقية الثالثة، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تقييم أداء العمال، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001. بحيث أن المتوسط الحسابي للمؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 قدر بـ(33,12) بالنسبة لتقييم أداء العمال وفي المؤسسات غير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 قدر بـ(29,06) وهذا ما أكد الفارق الدال إحصائياً. وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرضية العامة الثانية وتوضح أهمية تقييم أداء العاملين في نسق تسيير الموارد البشرية فهو العملية التي تقوم عليها القرارات المتعلقة بالتكوين والتوظيف والأجور، وفي دراسة لبوخمخم وهروم(2010) في إحدى المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في الشرق الجزائري، توصلوا إلى أن نظام تسيير الأداء فعال ففي ظل هذا النمط من التسيير، يجتمع الرؤساء والمرؤوسين بصفة منتظمة للتأكد من إدراك المرؤوسين للمسؤوليات الأساسية لوظيفتهم، وكذا التأكد من قدرتهم المستمرة على تحمل كامل مسؤولياتهم، وهذا عبر مراجعة الوصف الوظيفي للمرؤوسين، بحيث يهدف التقييم الشهري للأداء لتحديد علاوة المردود الفردي، والتقييم السنوي لتحديد درجة الاستحقاق. باعتبار أن ذلك يزيد من التزام العاملين بتنفيذ ما أوكل إليهم من عمل وبالجودة

المطلوبة. وهذا ما يراه الباحث جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي شاملة بشمولية التزام الموارد البشرية بجودة الأداء الفردي، وبالتالي جودة الأداء التنظيمي ككل.

(4) مناقشة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

كما أن نتائج الفرضية الفرقية الرابعة أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير أوقات العمل، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، بحيث أن المتوسطات الحسابية كانت متساوي بقيمة (18) هذا ما يستدعي تدخل عوامل أخرى غير أنظمة الجودة الشاملة في تسيير أوقات العمل وكل ما يتعلق بها، ويرجع الباحث هذا الأمر إلى التشريع الجزائري الذي لم يترك أمراً يتعلق بالتسيير اليومي أو السنوي لأوقات العمل إلا ووضحها، فينص الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1997، على المدة القانونية للعمل وتنظيمها في المواد 02، 06، 07، بالإضافة إلى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 الذي وضع أحكاماً تتعلق بالساعات الإضافية في المادتين 31 و32، وأحكاماً تتعلق بالعمل التناوبي والليلي في المادتين 27 و30 بالإضافة إلى أحكام العطل السنوية وأهمها في المواد 41، 43، و46، وتسيير الغيابات وتنظيمها في المواد 53، 54، و55. وهذا ما يستدعي المنظمة مهما كانت طبيعتها، تنظيم تسيير أوقات العمل اليومية أو الشهرية أو السنوية لعمالها، وفق ما يتماشى مع القانون الجزائري، بما فيها المؤسسات غير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

(5) مناقشة الفرضية الخامسة: لا توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

وبالنسبة للفرضية الفرقية الخامسة، فقد تأكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير حاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص نظام الأجور لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، بحيث تساوت المتوسطات

الحسابية للفئتين بقيمة تعادل (22)، فأنظمة الأجور حقاً تعتبر من الخصائص الداخلية للمؤسسة إلا أنها تتأثر بعوامل خارجية كالمنافسة واستقطاب الموارد البشرية، وأهمها القانون المتحكم بعلاقات العمل بحيث أن تشريع العمل بالجزائر واكب التطورات المتلاحقة بالأجور وما يتعلق بها فقد نص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، معدّل ومتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 في الباب الرابع على أحكام أجرة العمل في المواد 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، كما يحدد المرسوم الرئاسي رقم 11-407 المؤرخ في 29 نوفمبر سنة 2011، الأجر الوطني الأدنى المضمون، بالإضافة إلى الاتفاقيات الجماعية والقوانين الداخلية التي لا تخرج عن الإطار العام للقانون الجزائري، وهذه سمة تتميز بها المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وهذا بتساوي المتوسطات الحسابية كما وضّحت نتائج الدراسة.

6) مناقشة الفرضية السادسة: توجد فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني، لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001.

وصولاً إلى الفرضية الفرقية السادسة والتي تأكد من خلالها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 وغير الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 في ما يخص تسيير المسار المهني لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، وهذا يعكس أهمية تسيير المسارات المهنية للعمال في المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لديها (22,45) أمّا في المؤسسات غير المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 فقد بلغ المتوسط الحسابي (17,97) أي بفارق يقدر بـ (4,48) في المتوسط، وهذا ما يبرهن عن العلاقة التفاعلية بين مختلف الممارسات كالتكوين، وتقييم الأداء وتسيير المسار المهني، فقد وجد Derras (2011) في دراسته لإحدى المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001، أن هناك علاقة تكاملية بين نظام تسيير المسار المهني وأنظمة التكوين وتقييم الأداءات للعمال فكلما تحسنت الوسائل الضرورية للتسيير الفعال للمسار المهني وهي التكوين وتقييم الأداء انعكس هذا إيجاباً على أنظمة الترقية والحراك المهني في المؤسسة.

3. توصيات الدراسة:

1.3- توصيات عملية:

بهدف الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسات محل الدراسة خصوصاً، سواءً منها المتحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 أو غير المتحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

(1) إن عملية الانتقاء والتوظيف هي العملية الأكثر أهمية في أي منظمة، وذلك لأن هذه الممارسة هي التي تحدد نوعية الموارد البشرية التي ستقوم بتسيير أعمال المؤسسة، لذلك لا بد من بناء هذه العملية على أسس علمية وموضوعية، بداية من تحديد احتياجات التوظيف من طرف المسؤولين المباشرين، واستناداً لبطاقات تحليل المنصب، بالإضافة إلى تشكيل لجان لمقابلات التوظيف، واستعمال الاختبارات النفسية-التقنية إذا استدعت الضرورة، ويمكن الاستعانة بهيئات خارجية لضمان العدالة والنزاهة في عملية الانتقاء المهني.

(2) بعد الانتهاء من عملية الانتقاء والتوظيف يجب على إدارة الموارد البشرية، تحديد الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلي هذه الوظائف، تمهيداً لدخولهم في الفترة التجريبية والتي تعتبر مرحلة حساسة في مسار الموظف الجديد في المؤسسة لذا لا ينبغي إهمالها أو جعلها مرحلة بديهية في التوظيف.

(3) تعتبر عملية التكوين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لذا فيجب أولاً تفعيل دور القائمين على إدارة التكوين فهم محور العملية التكوينية، فأى خلل في دور القائمين يعني فشل العملية برمتها، فهم الأساس في نجاح وتحقيق أهداف العملية التكوينية وأهم هدف هو تطوير الموارد البشرية الذين يمثلون المحور الأساسي في الفعالية التنظيمية.

(4) التركيز على تحديد الاحتياجات التكوينية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاءات لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات، وتفاذي الذاتية بما يزيد من فعالية التكوين.

(5) ربط التقييم السنوي للعامل بالتكوين، فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف العامل و تحديد احتياجاته ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة.

- 6) بذل الجهود في تحديد، الفئة المستهدفة للتكوين، وذلك بمراجعة تقارير الأداء لوضع برامج تكوينية تتفق مع الاحتياجات الفعلية ومن ثم وضع الأهداف وأساليب تنفيذها، حيث أن نجاح التكوين مرتبط بمدى الدقة في تحديد الفئة المستهدفة.
- 7) تطوير خطة تكوينية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع، كما يجب أن تبنى الخطط على أساس تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين والوظائف نفسها بالإضافة لاحتياجات المؤسسة، وذلك للوقوف على ثغرات الأداء من أجل أن تكون الخطة أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ.
- 8) ضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط للتكوين، على اعتباره من أهم محاور العملية التكوينية، وذلك من خلال وضع آليات عمل تتفق مع السياسات والأهداف العامة للمؤسسة.
- 9) ضرورة الالتزام بالتقييم قبل وأثناء وبعد العملية التكوينية، واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة. وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتفادي حدوثه فيما بعد في البرامج اللاحقة، بالإضافة إلى تعزيز وتقوية الجانب الإيجابي.
- 10) نشر الوعي التكويني بين عمال المؤسسة وذلك بجعل سياسة التكوين واضحة أمام جميع الفئات والمستويات الإدارية بما في ذلك إشراك الموظف كمحور أساسي في عملية تحديد الاحتياجات والتخطيط للتكوين وتقييمه.
- 11) إن نجاح التكوين يتوقف على رغبة الفرد العامل في التعلم، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة و تحفيز المتكون. وذلك باتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام للحوافز مبني على نتائج التكوين، ولذلك أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف و زيادة ولائه للمؤسسة.
- 12) شرح عملية التقييم وأهميتها لجميع العاملين الذين سيخضعون لها، وتوضيح أهمية التعاون والمساعدة التي يجب أن يبديها هؤلاء العاملون من أجل إنجاح العملية وتحقيق الأهداف المرجوة.
- 13) إخضاع المسؤولين القائمين على العملية التقييمية لدورات خاصة من أجل تعريفهم بالأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد والوصول إلى نتائج دقيقة في نهاية الأمر.
- 14) ضرورة وجود معدلات أداء معيارية يتم تحديدها من قبل مختصين بهدف مقارنتها مع الأداء الفعلي، خاصة في المناصب الإنتاجية.
- 15) الاعتماد على أكثر من مصدر واحد عند جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية التقييم، كأن يتم جمع المعلومات من الأفراد المقيمين أنفسهم، ثم اللجوء إلى المشرفين المباشرين

عليهم، بالإضافة إلى رأي زملائهم في العمل، ورأي العاملين تحت إمرتهم إن أمكن الأمر وهذا ما يسمى بالتقييم 360 درجة.

- 16) ضرورة إعادة النظر في هيكل الأجور لكل مؤسسة وتجديده وتنميته وفق ما يتوافق مع التشريع الجزائري، بحيث يتماشى مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة، مع ضرورة التركيز على المنح والتعويضات التي ترتبط مباشرة بالأداء.
- 17) ضرورة تنمية المسارات المهنية للعاملين بناءً على سياسات الموارد البشرية المختلفة، والتعريف بتطور المسار المهني لكل موظف جديد مع التزام إدارة الموارد البشرية بتقديم التوضيحات اللازمة حول استفسارات الموظفين.

2.3- توصيات علمية:

- 1) الاهتمام بدراسة التطوير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ودوره في تنمية وظيفة الموارد البشرية.
- 2) البحث في العوامل الخارجية التي تؤثر على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية وخاصة منها الأنظمة والقوانين.
- 3) زيادة الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية ودراسة واقعها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والعمل على تنميته.
- 4) استقصاء واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الكبرى وتحديد المبادئ الأساسية التي بالإمكان تبنيها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 5) دراسة واقع التدقيق الإجتماعي ودوره في قياس جودة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 9001:2008.
- 6) دراسة واقع نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية وأثره على نتائج ممارسات وظيفة التسيير البشري في المؤسسة الاقتصادية.
- 7) دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية الجزائرية.

من خلال عرض هذا الفصل فقد تم التطرق إلى عرض النتائج والتمثلة في اختبار الفرضيات التي يصبو الباحث إلى التحقق منها، وهي التي مثلت جوهر هذه الدراسة فمنها انطلقت التساؤلات، وبها يتم تقديم التوصيات العملية منها الموجهة إلى القائمين على المؤسسات وعلى تسيير الموارد البشرية، أما العلمية منها فهي بالأحرى موجهة إلى الباحثين والمهتمين بهذا الحقل من البحث العلمي، ومن خلال مناقشة كل فرضية على حدى وخصوصاً الفرضيتين العامتين، يمكن القول أن الدراسة قد تمكنت من تحقيق هدفها وهو في المقام الأول الإجابة عن الإشكالية المطروحة. أي أنه يمكن القول أن التغيير في نظام تسيير المؤسسات والتمثل في التسيير بالجودة الشاملة قد أدى إلى تغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا بشكل إيجابي، وأن المؤسسة التي أقدمت على تبني هذا النظام تمتلك تسيير فعال للموارد البشرية لديها، هذا بخلاف المؤسسة التي لم تتبنى هذا النظام التسييري، وإذا كانت المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 2008:9001 للجودة تمتلك ممارسات إدارة الموارد البشرية تتميز بالجودة، فهذا ما ينعكس على شمول الجودة فلا يوجد مورد يشمل المؤسسة ككل مثل المورد البشري.

خاتمة:

وختاماً يشير الباحث بأن هذه الدراسة تستطلع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وذلك في ضوء استجابات مسيري إدارة الموارد البشرية فيها. ونتائجها غير مطلقة أو نهائية وقد يكون احتمال الخطأ في القياس وأدواته وارداً ولو بنسبة ضئيلة، كما قد تكون نتائج الدراسة قد تأثرت بالجوانب الذاتية لأفراد العينة بشقيها الإيجابي والسلبي أو العوامل والخصائص المتعلقة بالمؤسسات. مما يستدعي إجراء دراسات وأبحاث أخرى على نفس الفئة من الأفراد واستعمال نفس الأدوات من أجل المقارنة والتأكد من صلاحيتها ودقة النتائج المتوصل إليها، و تبقى في النهاية إشكالية تسيير الموارد البشرية في مؤسساتنا وبالخصوص في ظل النظام المتمثل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واسعة ويمكن دراستها من عدة جوانب. ويأمل الباحث أن تأخذ المؤسسات الجزائرية محل الدراسة ممثلة في مسؤوليها على عاتقها تبني بعض اقتراحات هذه الدراسة ومثيلاتها من البحوث والرسائل الجامعية.

- قائمة المراجع:

- أولاً: المراجع العربية

- الكتب:

1. أبو النصر، مدحت. (2008). مهنة التدريب. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
2. أحمد، محمد سمير. (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. آل ثاني، فيصل بن جاسم الأحمد (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية. بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.
4. الحداد، فيصل عبد الله حسن. (2003). خدمات المكتبات الجامعية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
5. الخفاجي، نعمة عباس والهيبي، صلاح الدين. (2009). تحليل أسس الإدارة العامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
7. السالم، مؤيد سعيد و صالح عادل حرحوش. (2009). إدارة الموارد البشرية (ط3). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
8. السامرائي، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
9. السيد، معين أمين. (2010). إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
10. الصرن، رعد حسن. (2001). معجزة الجودة الشاملة. دمشق: دار علاء الدين.
11. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
12. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
13. الطائي، يوسف حجيم والعجيلي، محمد عاصي، والحكيم، ليث علي. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

14. العتيبي، محسن بن نايف.(2008).*استراتيجية نظام الجودة في التعليم*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
15. العلي، عبد الستار.(2010).*تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة (ط2)*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين.(2010).*تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
17. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين.(2010).*الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. القزاز، إسماعيل.(2009).*التطبيق العملي للمواصفة ISO 9001:2008*. عمّان: دار دجلة.
19. القزاز، اسماعيل والحديثي، رامي، وكوريل، عادل.(2009).*ستة سيغما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. المبيضين، صفوان محمد والأكلمي، عائض بن شافي.(2013).*تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
21. المسعودي، حيدر علي.(2010).*إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
22. النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل.(2009).*إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
23. بن عنتر، عبد الرحمان.(2010).*إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
24. حاروش، نور الدين.(2011).*إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: دار الأمة.
25. حمود، خضير كاظم.(2000).*إدارة الجودة الشاملة*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. حمود، خضير كاظم.(2002).*إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
27. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب.(2007).*إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
28. ديمكوسكي، سابين والدريدج، فيونا وهانتر، إيان.(2009).*الخطوات السبع للتدريب الفعال (ترجمة خالد العامري)*. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

29. رحمة، أنطوان. (2006). *تخطيط الموارد البشرية وإدارتها*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
30. زاهر، عبد الرحيم. (2011). *مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار الريبة.
31. صالح، عادل حرحوش والسالم، مؤيد سعيد. (2009). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. الأردن: عالم الكتب الحديث.
32. عبد الباسط عباس، أنس. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
33. عطية، محسن علي. (2008). *الجودة الشاملة والمنهج*. عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
34. عقيلي، عمر وصفي. (2009). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي (ط2)*. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
35. عكاشة، محمود فتحي. (1999). *علم النفس الصناعي*. الاسكندرية: مطبعة الجمهورية.
36. علوان قاسم نايف. (2005). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000*. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
37. غربي، علي وقيرة، إسماعيل وسلطانية بلقاسم. (2007). *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
38. لعويسات، جمال الدين. (2005). *إدارة الجودة الشاملة*. الجزائر: دار هومة.
39. مسلم، محمد. (2007). *مدخل إلى علم النفس العمل*. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
40. مور، وليام ومور، هريت. (1991). *حلقات الجودة (ترجمة زين العابدين عبد الرحمان الحفظي)*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
41. نوري، منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- المجلات العلمية:
42. الداوي، الشيخ. (2008). *تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية*. مجلة الباحث، 6(6)، 9-16.
43. الداوي، الشيخ. (2010). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*. مجلة الباحث، 7(7)، 217-227.
44. الطراونة، تحسين أحمد. (2010). *الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين*. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 28(51)، 253-284.
45. المنسي، حسن. (2010). *البداية إلى عالم المواصفات*. مجلة عالم الجودة، 1(1)، 7-9.

46. بوخمخ، عبد الفتاح، وبديسي، فهيمة.(2007). دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطار العاليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2(7)، 109-144
47. بوخمخ، عبد الفتاح، وهروم، عز الدين.(2010). تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة-. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 6(6)، 51-82
48. بومدين، يوسف.(2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، 5(5)، 27-37
49. دبون عبد القادر.(2008). دور مداخل التكيّف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة. مجلة الباحث، 6(6)، 159-174
50. سكاك، مراد.(2011). تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 11(11)، 195-220
51. قاسمي، كمال.(2009). متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة- EMBAG. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 9(9)، 165-178
52. مناصرية، رشيد.(2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة الباحث، 11(11)، 193-203
53. موساوي، زهية.(2002). الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. مجلة الباحث، 1(1)، 94-101
- المؤتمرات:
54. الأبعج، محمد صالح.(2005). نظام إدارة الجودة كاداة لتطوير أداء الموارد البشرية، قدم إلى "مؤتمر الجودة"، ليبيا
55. الزعبي، علي فلاح، والكساسبة، حسن سالم، والسكارنة، بلال خلف.(2009). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني، قدم المؤتمر الدولي السابع حول "إدارة الجودة"، الأردن
56. يحضية، سملاي.(2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، قدم إلى الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، الجزائر.

- **Les Livres :**

57. Bach, P. (2007). *le management de projets de formation*. Bruxelles: De Boeck éditions.
58. BERTI éditions.(2013).*Code du travail* (7^e éd). BERTI éditions : Alger.
59. Froman, B. (2001).*Du manuel qualité au manuel de management : outil stratégique* (1^e éd). France : AFNOR.
60. Froman, B. & Gey, J-M. & Bonnifet, F. (2007). *Qualité, Sécurité, Environnement: construire un système de management intégré*(3^e éd).France : AFNOR.
61. Guillot-soulez, C. (2012). *La gestion des ressources humaines* (5^e éd). Paris : Gualino, lextenso éditions.
62. Hosotani, K. (1994). *Les 20 lois de qualité : l'expérience japonaise au service de votre entreprise* (M. Sperry, Trad.).Paris : DUNOD.
63. Khiat, A.(2009).*Analyse économique et G.R.H*. Algérie : DAR EL ADIB
64. Lamprecht, J.(1997).*ISO 9000 : se préparer à la certification*(S. Mathieu, Trad.) Paris : AFNOR.
65. Louche, C. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications*. France : Armand Colin.
66. Marvanne, P. (2001). *Le vade-mecum de la qualité totale*. France : éditions EMS.
67. Peretti, J-M. (2004) *Ressources humaines* (8^e éd).France : Vuibert
68. Rigaud, L. (2006). *Dictionnaire du français des affaires*. Paris : la maison du dictionnaire.
69. Seddiki, A. (2008) *Management de la qualité : de l'inspection à l'esprit Kaizen*(2^e éd) .Algérie : Offices des Publications Universitaires.
70. Stora, G., & Montaigne, J. (1986). *La qualité totale dans l'entreprise* France : Les éditions d'organisation.
71. Teneau, G., & Ahanda, J-G.(2009). *Guide commenté des normes et référentiels*. France : EYROLLES.
72. Terfaya, N. (2004).*Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*. Algérie : DAR HOUMA.

- **Les Revues :**

73. Rahmani, A.(2003). La gestion du potentiel humain dans la conduite du changement : vers une organisation favorisant une GRH moderne et

dynamique. *Idara: revue de l'Ecole Nationale d'Administration*, 13(1),199-216

– **Les Colloques :**

74. Arabi, M.(2009). *La gestion des ressources humaines dans la PME algérienne: Cas des PME de l'agro-alimentaire dans la région de BEJAIA*, présenté au colloque de la 11^e université de printemps de l'audit social « Audit social & renouvellement de la GRH », Algérie.
75. Charlier, J-E.(2002). *A quelles conditions la formation peut-elle contribuer au développement régional ?*, présenté au colloque du 100^e anniversaire des Facultés Universitaires Catholiques de Mons « Pratiques de formation et gestion du changement dans les organisations », Belgique.
76. Derras, O.(2011). *La politique de formation au GNLZI-Sonatrach. Une instance génératrice de mobilités socioprofessionnelles et outil structurant des qualifications*, présenté au colloque national « Quelles formation pour quels emplois en Algérie ? », Algérie.
77. Hebib, Y.(2009). *Le SIRH et l'audit social*, présenté au séminaire international « Quel système d'information pour les ressources humaines à l'ère de la mondialisation de la communication ? », Algérie.

الملاحق

في إطار تحضير أطروحة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، نقدم لكم هذا الاستبيان بهدف دراسة "ممارسات إدارة الموارد البشرية". للإجابة على أسئلته بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسبكم، لذا يرجى منكم الإجابة على الفقرات شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومؤكدين لك بأن المعلومات لا تستخدم إلا للبحث العلمي فقط
شكرا لحسن تعاونكم

أ. خصائص المجيب:

1. منصب العمل:
2. الجنس:
 ذكر أنثى
3. السن:
 25 وأقل بين 26 و35 بين 36 و45 بين 46 و55 أكثر من 55
4. المؤهل العلمي:
 متوسط ثانوي باكالوريا +4 باكالوريا +5 ما بعد التدرج
حدد:.....
حدد:.....
5. الفئة السوسيو مهنية:
 إطار مسير إطار سامي إطار متحكم
6. سنوات الخبرة المهنية:
 5 وأقل بين 6 و10 بين 11 و15 بين 16 و20 أكثر من 20
7. طبيعة عقد العمل:
 عقد محدد المدة عقد غير محدد المدة
8. هل لديك تكوين أساسي في تسيير الموارد البشرية:
 نعم لا
9. عدد دورات التكوين المشارك فيها المنظمة من طرف المؤسسة:
 لا يوجد بين 1 و3 بين 4 و6 أكثر من 6
10. عدد الترقيات داخل المؤسسة:
 لا يوجد بين 1 و3 بين 4 و6 أكثر من 6
11. بالنسبة للأجر الذي أتحصل عليه:
 مرضي جداً مرضي إلى حد ما غير مرضي على الإطلاق
12. أرى أن مساري المهني في المؤسسة:
 في تطور مستمر مستقر إلى حد ما عديم التغير

ب. الأسئلة

سلم الإجابات			العبارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. هل توجد سياسة لإدماج مخطط الجودة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. هل سياسة الجودة واضحة لجميع المستخدمين في مختلف المستويات؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. هل التسيير الحالي يعتمد على أهداف محددة وقابلة للقياس؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. هل ممارسات الميسيرين متوافقة مع التزام المؤسسة بمسعى الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. هل توجد مخططات عملياتية لإدارة الجودة في المؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. هل توجد أنظمة مراقبة وفحص في المؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. هل وضحت المديرية التزامها بتطوير وتحسين منظومة إدارة الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. هل تكوّن العمال على محتويات الجودة من خلال محاضرات وندوات قُدمت من طرف المؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. هل التسيير الحالي يشجع ويقبل مبادرات مختلف فئات الموظفين؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. هل يوجد استثمار واضح في الرأسمال البشري للمؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. هل الإدارة تجشع الموظفين على المراقبة الذاتية والتنمية الذاتية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. هل المناخ التنظيمي الحالي إيجابي؟ أي مرن، دون خوف، دون ضغط.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. هل التسيير الحالي يشجع ممارسات الفعل الجماعي؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. هل توجد مخططات إجمالية توضح سيرورات كل وظيفة في المؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. هل الظروف الحالية تضمن الإنجاز الجيد لسيرورات الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. هل توجد أجهزة ووسائل لضمان إنجاز سيرورات الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. هل يوجد تحسين مستمر لسيرورات الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. هل توجد معايير موضوعية و معروفة من الكل بخصوص الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. هل تستعمل المديرية طرق إحصائية لتقويم وتحسين منظومة تسيير الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. هل يعتمد التسيير الحالي على التغذية الراجعة لمعرفة آراء الزبائن؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. هل يوجد تحليل دوري لتكاليف الجودة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22. هل المديرية تحدد احتياجات وتوقعات الزبائن؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23. هل تحوّل احتياجات الزبائن إلى متطلبات داخلية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24. هل منظومة التسيير تضمن فهم وإرضاء متطلبات الزبائن؟

25. هل يتم اعتماد إجراءات تصحيحية بناء على شكاوى الزبائن؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
26. هل يوجد نسق يمنع حدوث الأخطاء بدلاً من الاستجابة للشكاوى؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
27. هل يوجد تدقيق للجودة بشكل دوري في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
28. هل توجد لجنة تدقيق تهدف إلى فحص ومراقبة السيرورات؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
29. هل يأخذ المسؤولون في الحسبان الأفعال التصحيحية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
30. هل يوجد إجراء موثق للتحكم في عدم المطابقة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
31. هل يوجد سيرورة تحسين مستمر لمنظومة تسيير الجودة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
32. هل المسؤوليات المتعلقة بالأفعال التصحيحية والوقائية معرفة بدقة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
33. هل يتم استشارة الموردين في الأفعال التصحيحية والوقائية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
34. هل يوجد هيئة مكلفة بالتوظيف داخل المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
35. هل توجد سياسة بخصوص التوظيف في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
36. هل المسؤولون العمليتيون متعهدون بوضع تنبؤات لاستقطاب الموظفين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
37. هل توجد بطاقات مفصلة للمناصب في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
38. هل يوجد تحاليل لاحتياجات التوظيف؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
39. هل عينت ووصف المناصب الشاغرة بشأن الكفاءات المستهدفة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
40. هل تستجيب التوظيفيات للأهداف التنبئية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
41. هل احتياجات التوظيف لمختلف هياكل المنظمة تصاغ كتابياً؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
42. هل طلبات التوظيف يتم فرزها وانتقائها من طرف لجنة المقابلة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
43. هل برمجة الاختبارات النفسية-التقنية في عملية الانتقاء؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
44. هل يوجد دليل الاستقبال للمتشحين؟ (معلومات عن المؤسسة).	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
45. هل يجتاز الموظفون الجدد الفترة التجريبية-المهنية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
46. هل تسعى طرق ووسائل التوظيف توقع تنمية كفاءات جديدة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
47. هل يهدف التوظيف إلى توقع زيادة مستقبلية في نشاط المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
48. هل يهدف التوظيف إلى كشف الطاقات البشرية العليا؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
49. هل يوجد نسق معلوماتي في شأن التوظيف؟ (أي التوظيف الإلكتروني)	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
50. هل الملفات المتعلقة بالتوظيف منشورة في شبكة الاعلام الداخلي للمؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
51. هل يوجد هيئة مكلفة بالتكوين داخل المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد

هل سياسة التكوين موضحة في وثيقة رسمية في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يحترم ويحتوي برنامج التكوين تحديداً وتحليلاً لاحتياجات التكوين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يحترم ويحتوي برنامج التكوين تخطيطاً وتصميماً للتكوين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يحترم ويحتوي برنامج التكوين متابعة وتقييم التكوين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يوجد مخطط إجمالي (أو وثيقة رسمية أخرى) متعلقة بأفعال التكوين التي يجب إنجازها على مستوى المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل تعين احتياجات التكوين مسبقاً لكل المستخدمين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل توجد وسائل لتحديد احتياجات التكوين؟ (بطاقات التقييم، الاستبيانات)	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يعبر المسؤولون السُّلميون على حاجات التكوين لمعاونيهم؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناءً على التقييم السنوي للموظفين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يعبر الموظفون عن احتياجاتهم التكوينية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يوجد وسائل لقياس أثر التكوين على المتكويين؟ (مثل: الاستبيانات، المقابلات، الاختبارات)	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يوجد بطاقات تقييم المتكويين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يهدف التكوين إلى تكيف العمال مع مناصبهم؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يهدف التكوين إلى تطوير مخططات المسار المهني للعمال؟ (مثل: الترقيات، التحويلات)	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يهدف التكوين إلى مرافقة التغيير التنظيمي؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يهدف التكوين إلى تحسين المناخ الاجتماعي في المنظمة؟ (مثل: انتشار أحسن للمعلومة)	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل الملفات المتعلقة بالتكوين منشورة في شبكة الاعلام الداخلي للمؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل عملية تقييم الموظفين موضحة في وثيقة رسمية في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل عملية التقييم مفهومة لدى مجموع المستخدمين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل تبدأ عملية تقييم الأداء بمقابلة فردية بين الأجير المعني ومسؤوله المباشر؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يعد المسؤول تقرير التقييم عند اختتام المقابلة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يحدد التقرير احتياجات العامل بخصوص التكوين ورغباته بشأن الحراك المهني؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
هل يحتوي التقرير على رأي (أو تقدير) المشرف المباشر في ما يتعلق بترقية المقوم؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد

75. هل تسلم إلى العمال بطاقة تقييم تسمح لهم بوضع حصيلة السنة المنقضية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
76. هل العمال واعون بمنفعة وأهمية تقييم أدائهم؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
77. هل تسلم بطاقات التقييم الفردية للعمال؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
78. هل يتم التقييم على أساس معايير محددة مسبقاً؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
79. هل تسعى طرق وأدوات التقييم إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
80. هل نسق تقييم العمال يهدف إلى توقع تطور في المسارات المهنية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
81. هل التقييم يهدف إلى التعويض حسب الأداءات؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
82. هل يهدف التقييم إلى الكشف عن مواهب ونقاط الضعف لدى المستخدمين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
83. هل الملفات المتعلقة بتقييم الأداء منشورة في شبكة الاعلام الداخلي للمؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
84. هل ممارسات تسيير ومراقبة أوقات العمل موضحة في إجراءات كتابية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
85. هل توجد مراقبة لأوقات حضور العمال في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
86. هل يتم تحرير تقارير كتابية عن الغيابات والتأخيرات من طرف إدارة الموارد البشرية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
87. هل يتم إعلام المسؤولين بالغيابات غير المرخصة (أو غير المبررة) لمعاونيهم؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
88. هل تطلب استفسارات من الأشخاص المتغيبين باستمرار؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
89. هل توجد إجراءات تأديبية (ردعية) ضد المتعودين على الغياب؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
90. هل يوجد منظومة معلوماتية بخصوص تسيير الوقت؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
91. هل يوجد هيئة مكلفة بالأجور على مستوى المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
92. هل توجد سياسة الأجور في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
93. هل عملية تسيير الأجور موضحة في وثيقة رسمية في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
94. هل تحدد الأجور على أساس تقييم وتصنيف مناصب العمل؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
95. هل يوجد سلم الأجور محدد في وثيقة رسمية في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
96. هل يوجد القانون الداخلي الذي يحدد الأجور؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
97. هل توزع كشوف الأجور على العمال بطريقة دورية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
98. هل كل عامل يترك المؤسسة يتحصل على كل مستحقته المالية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد

هل توجد سياسة تسيير المسار المهني في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
100. هل توجد هيئة مكلفة بمتابعة المسار المهني داخل المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
101. هل عملية تسيير المسار المهني موضحة في وثيقة رسمية في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
102. هل عملية تسيير المسار المهني منشورة ومشروحة لجميع المستخدمين؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
103. هل تحدد الهيئة المكلفة بالمسارات المهنية المناصب المفتاحية في المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
104. هل تعد الهيئة المكلفة بالمسارات المهنية مشاريع فردية للمسارات المهنية لكل موظف؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
105. هل تضع الهيئة المكلفة بالمسارات المهنية جداول مؤقتة للترقية الجماعية؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
106. هل تبرمج الهيئة المكلفة بالمسارات المهنية مقابلات دورية للمسار المهني؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
107. هل توجد خلايا للتوجيه داخل المؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد
108. هل الملفات المتعلقة بالمسارات المهنية منشورة في شبكة الاعلام الداخلي للمؤسسة؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> غير متأكد

Questionnaire de recherche

Dans le cadre de préparation d'une thèse de magister en Développement des Humain et Efficacité des performances, nous vous présentons un questionnaire afin d'étudier « les pratiques de la gestion des ressources humaines ». Nous vous demandons de mettre un (X) dans la case qui vous convient, et nous vous assurons que les renseignements fournis par vous, sont utilisés uniquement pour la recherche scientifique.

Merci pour votre collaboration

A. Caractéristiques de l'interlocuteur:

1. Poste du travail :

2. Genre :

Masculin Féminin

3. Age :

25 et moins De 26 à 35 De 36 à 45 De 46 à 55 Plus de 55

4. Qualification :

Moyen Secondaire Bac +4 Bac +5 Poste-graduation

Précisez :

Précisez :

.....
.....

5. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre dirigeant Cadre supérieure Cadre Maitrise

6. Expérience professionnelle :

5 et moins 6 à 10 11 à 15 16 à 20 Plus de 20 ans

7. La nature du contrat du travail :

CDD CDI

8. Avez-vous une formation initiale en GRH :

Oui Non

9. J'ai assisté à des formations organisées par l'entreprise :

Jamais De 1 à 3 De 4 à 6 Plus de 6

10. J'ai bénéficié à des promotions dans l'entreprise :

Jamais De 1 à 3 De 4 à 6 Plus de 6

11. Concernant ma rémunération, elle est:

Très satisfaisante Satisfaisante Très insatisfaisante

12. Je vois mon plan de carrière dans l'entreprise :

En évolution Plutôt stable En invariabilité

B. Les questions

La question	L'échelle des réponses		
1. Existe-t-elle une politique d'intégration du plan de qualité dans la stratégie globale de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
2. La politique de la qualité est-elle claire pour l'ensemble du personnel de tous les niveaux ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
3. La gestion actuelle est-elle basée sur des objectifs spécifiques et mesurables pour les salariés ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
4. Les pratiques des managers sont-elles cohérentes avec l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
5. Existents-ils des plans opérationnels de management qualité au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
6. Existents-ils des systèmes de surveillance et de contrôle au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
7. La direction a-t-elle démontrée son engagement au développement et à l'amélioration du système de management qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
8. Les travailleurs ont-ils été formés en matière de la qualité par des séminaires et des conférences fournis par l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
9. La gestion actuelle encourage et accepte-t-elle les initiatives des différentes catégories d'employés ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
10. Existe-t-il un investissement clair dans le capital humain de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
11. La direction encourage-t-elle les employés à l'autocontrôle et l'auto développement ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
12. Le climat organisationnel actuel est-il positif ? Ex: flexible, sans peur et sans pression.	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
13. La gestion actuelle encourage-t-elle la pratique de l'action collective ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
14. Existe-t-il un schéma global décrivant les processus de chaque fonction au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
15. Les conditions actuelles assurent-elles la bonne réalisation des processus de qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
16. Existents-ils des dispositifs et des outils adéquats pour assurer la réalisation des processus de qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
17. Existe-t-elle une amélioration continue des processus de qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
18. Existents-ils des critères connus par tous en matière de la qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
19. La direction utilise-t-elle des méthodes statistiques pour l'évaluation et l'amélioration du système de management qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
20. La gestion actuelle est-elle basée sur le feedback pour connaître l'avis des clients ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
21. Existe-t-elle une analyse périodique des coûts de la qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
22. La direction détermine-t-elle les besoins et les attentes des clients ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
23. Les besoins des clients sont-ils transformés en exigences internes ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
24. Le système de management assure-il que les exigences des clients soient comprises et satisfaites ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>

25. Des procédures correctives sont-elles prises suite aux réclamations des clients ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
26. Existe-t-il un système pour prévenir des erreurs, plutôt que de répondre à des réclamations ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
27. Existents-ils des audits qualité périodiques au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
28. Existe-t-il un comité d'audit qui a pour objectif de contrôler les processus ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
29. Les actions correctives sont-elles prises en compte par les responsables ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
30. Existe-t-elle une procédure documentée pour la maîtrise des non-conformités ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
31. Existe-t-il un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
32. Les responsabilités concernant les actions correctives et préventives sont-elles correctement définies ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
33. Existe-t-elle une consultation des fournisseurs dans les actions correctives et préventives ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
34. Existe-t-elle une structure chargée de recrutement au niveau de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
35. Existe-t-elle une politique en matière de recrutement ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
36. Les responsables opérationnels sont-ils engagés dans l'établissement de prévisions du recrutement ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
37. Existents-elles des fiches de postes détaillées au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
38. Existents-elles des analyses des besoins de recrutement ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
39. Les postes vacants ont-ils été identifiés et décrits en termes de compétences souhaitées ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
40. Les recrutements répondent-ils aux objectifs prévisionnels ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
41. Les besoins de recrutement des différentes structures sont-elles formulées par écrit ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
42. Les candidatures ont-elles été triées et présélectionnées par une commission d'entretien ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
43. Les tests psychotechniques ont-ils été programmés en matière de sélection ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
44. Existe-t-il un guide d'accueil des candidats? Ex: informations sur l'entreprise.	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
45. Les nouveaux recrues passent-ils la période de mise en situation professionnelle ? (MSP)	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
46. Les méthodes et outils de recrutement ont vocation à anticiper le développement de nouvelles compétences ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
47. Le recrutement a-t-il pour objectif d'anticiper une augmentation future de l'activité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
48. Le recrutement a-t-il pour objectif de détecté les hautes potentiel humain ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
49. Existe-t-il un système informatisé en matière de recrutement ? (E-recrutement)	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>

50. Les fichiers relatifs au recrutement sont-ils diffusés au réseau intranet de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
51. Existe-t-elle une structure chargée de la formation au niveau de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
52. La politique de la formation est-elle formalisée dans un document officiel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
53. Le programme de la formation respecte et comporte-t-il l'identification et l'analyse des besoins en formation ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
54. Le programme de la formation respecte et comporte-t-il la planification et conception de la formation ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
55. Le programme de la formation respecte et comporte-t-il le suivi et l'évaluation de la formation ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
56. Existe-t-il un plan global de la formation (ou autre document officiel) relatif aux actions de formations à réaliser au niveau de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
57. Les besoins en formation sont-ils identifiés à l'avance pour l'ensemble du personnel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
58. Existent-ils des outils d'identification des besoins en formation ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
59. Les responsables hiérarchiques exprime-t-ils les besoins de formation de leurs collaborateurs ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
60. Les besoins en formation des employés sont-ils déterminés en fonction de l'évaluation annuelle ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
61. Les employés expriment-ils leur besoins en formation ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
62. Existent-ils des outils pour mesurer l'impact de formation sur les formés ? Ex: questionnaires, entretiens, tests.	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
63. Existent-elles des fiches d'évaluation des formateurs ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
64. La formation a-t-elle pour objectif d'adapter les profils aux postes ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
65. La formation a-t-elle pour objectif de développer les plans de carrière ? Ex: promotions, mutations.	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
66. La formation a-t-elle pour objectif d'accompagner un changement organisationnel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
67. La formation a-t-elle pour objectif d'améliorer le climat social ? Ex: meilleure circulation de l'information.	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
68. Les fichiers relatifs à la formation sont-ils diffusés au réseau intranet de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
69. Le processus d'évaluation du personnel est-il formalisé dans un document officiel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
70. Le processus d'évaluation est-il compréhensive à l'ensemble du personnel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
71. Le processus d'évaluation des performances commence-t-il par un entretien individuel entre le supérieur hiérarchique immédiat et le salarié concerné ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
72. Un rapport d'évaluation est-il élaboré par le supérieur hiérarchique à l'issue de cet entretien ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
73. Le rapport précise-t-il les besoins du salarié en matière de formation, ses souhaits en matière de mobilité ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>

74. Le rapport contient-il l'avis (ou appréciation) du supérieur hiérarchique quant à la promotion de l'évalué ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
75. Est-il remis à l'ensemble des salariés une fiche d'évaluation afin de leur permettre de faire le bilan de l'année écoulée ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
76. Les salariés sont-ils conscients de l'utilité et de l'importance d'évaluation de leurs performances ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
77. Les fiches individuelles d'évaluation sont-elles remises aux salariés ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
78. L'évaluation est-elle établie selon des critères prédéterminés ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
79. Les méthodes et outils d'évaluation ont-ils la vocation à identifier les besoins en formation ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
80. Le système d'évaluation des salariés a-t-il pour objectif de prévoir l'évolution des carrières ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
81. L'évaluation a-t-elle pour objectif de rémunérer en fonction des performances ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
82. L'évaluation a-t-elle pour objectif de détecter les talents et faiblesses du personnel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
83. Les fichiers relatifs à l'évaluation des performances sont-ils diffusés au réseau intranet de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
84. Les pratiques de gestion en matière de contrôle des temps de travail sont-elles formalisées en procédures écrites ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
85. Existe-t-il un contrôle des temps de présences des employés au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
86. Les reportings des absences et retards sont-ils édités par la structure chargée des ressources humaines ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
87. Les responsables hiérarchiques sont-ils informés des absences non autorisées (ou non justifiées) de leurs collaborateurs ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
88. Des explications sont-elles demandées aux personnes absentes ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
89. Des mesures disciplinaires sont-elles prises à l'encontre des récidivistes ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
90. Existe-t-il un système informatisé en matière de gestion des temps ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
91. Existe-t-elle une structure chargée de rémunération au niveau de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
92. Existe-t-elle une politique de rémunération au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
93. Le processus de gestion de la paie est-il formalisé dans un document officiel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
94. Les salaires sont-ils déterminés sur la base d'une opération d'évaluation et de classification des postes du travail ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
95. Existe-t-elle une grille salariale formalisée dans un document officiel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
96. Existe-t-il un règlement intérieur qui détermine les salaires ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
97. Les bulletins de paie sont-ils distribués aux salariés d'une manière périodique ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>
98. Chaque personne quitte-t-elle l'entreprise avec un solde de tout compte ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sûr <input type="checkbox"/>

99. Existe-t-elle une politique de gestion des carrières au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
100. Existe-t-elle une structure chargée de gestion des carrières au niveau de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
101. Le processus de la gestion des carrières est-il formalisé dans un document officiel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
102. Le processus de la gestion des carrières est-il diffusé et expliqué à l'ensemble du personnel ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
103. La structure chargée de la gestion des carrières identifie-elle les postes clés au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
104. La structure chargée de la gestion des carrières élabore-t-elle des projets personnels de carrières de chaque employé ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
105. La structure chargée de la gestion des carrières établit-elle des tableaux provisoires de promotion collective ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
106. La structure chargée de la gestion des carrières planifie-t-elle des entretiens périodiques de carrières ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
107. Existente-elles des cellules d'orientation au sein de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>
108. Les fichiers relatifs à la gestion des carrières sont-ils diffusés au réseau intranet de l'entreprise ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne suis pas sure <input type="checkbox"/>

الملحق رقم (03) دليل المقابلة باللغة العربية

دليل مقابلة خصائص المؤسسة

أ. خصائص المؤسسة:

1. ما هو الاسم الكامل للمؤسسة؟
2. ماهي الطبيعة القانونية للمؤسسة؟
3. ما هو نوع الملكية للمؤسسة؟
4. حدد من فضلك نمط الصناعة للمؤسسة؟
5. هل المؤسسة متحصلة على شهادة الأيزو؟
6. إذا كان نعم ما هي شهادة الأيزو وما إصدارها؟
7. ما هو العدد الكلي للعمال في المؤسسة؟
8. ما هو عدد العمال بالإطارات؟
9. ما هو عدد العمال المتحكمين؟
10. ما هو عدد العمال المنفذين؟
11. ما هو عدد العمال بعقد محدد المدة؟
12. ما هو عدد العمال بعقد غير محدد المدة؟

ب. خصائص تسيير الموارد البشرية:

13. ماهي الهيئة المكلفة بالموارد البشرية في المؤسسة؟
14. ما هو عدد المسييرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية؟
15. ما هي المهمة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟
16. ما هو هدف النهائي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟

Les questions d'entretien de l'identification de l'entreprise

A. Caractéristiques de l'entreprise :

1. Quel est le nom complet de l'entreprise ?
2. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?
3. Quel est le secteur juridique de l'entreprise ?
4. Veuillez préciser le type de l'industrie de l'entreprise ?
5. L'entreprise est-elle certifiée ISO ?
6. Si oui, veuillez indiquer quelle Iso et quelle version ?
7. Quel est le nombre total des salariés ?
8. Quel est le nombre des salariés cadres ?
9. Quel est le nombre des salariés maitrises ?
10. Quel est le nombre des salariés exécutifs ?
11. Quel est le nombre des salariés en contrat à durée déterminée (CDD) ?
12. Quel est le nombre des salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) ?

B. Caractéristiques de la Gestion des Ressources Humaines :

13. Quelle est la structure chargée des Ressources Humaines dans l'entreprise ?
14. Quel est le nombre de gestionnaires chargés de la Gestion des Ressources Humaines ?
15. Quelle est la mission principale de la fonction Ressources Humaines ?
16. Quelle est la finalité de la fonction Ressources Humaines ?

NORME INTERNATIONALE ISO 9001
Quatrième édition 2008-11-15 Numéro de référence ISO 9001:2008(F)
Systèmes de management de la qualité — Exigences

6 Management des ressources

6.1 Mise à disposition des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour

- a) mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité;
- b) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

6.2 Ressources humaines

6.2.1 Généralités

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

NOTE La conformité aux exigences relatives au produit peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité.

6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation

L'organisme doit

- a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit;
- b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires;
- c) évaluer l'efficacité des actions entreprises;
- d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité;
- e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience (voir 4.2.4).

6.3 Infrastructures

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent, selon le cas,

- a) les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées;
- b) les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus;
- c) les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information).

6.4 Environnement de travail

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

NOTE L'expression «environnement de travail» se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques).

الملحق رقم (06) قائمة المؤسسات محل الدراسة

- ALFATRON Electronic Industries-*Groupe ENIE*
- Algérienne des fonderies d'Oran-*ALFON*
- Algérienne des produits Phytosanitaires-*ALPHYT*
- Cevital Construction-*CEVICO*
- Complexe GP2Z-*Sonatrach*
- Entreprise de montage et maintenance industrielle-*TARSI*
- Entreprise de réalisation des infrastructures ferroviaire-*INFRAFER*
- Entreprise de récupération industrielle de l'ouest-*ERIO*
- Entreprise d'industrie Alimentaire, céréalières et Dérive-*ERIAD*
- Entreprise d'industrie des non-tissés par hydroliage- *SARL INOTIS*
- Entreprise Nationale de Peinture-*ENAP*
- Entreprise nationale de tubes et transformation de produits plats-*TUBREFIL*
- Entreprise nationale des verres et abrasives-*ENAVA*
- EURL Toutalim
- Général Emballage Spa
- Linde Gaz Algérie
- Raffinerie-*RA1Z-Sonatrach*
- SARL Ametal
- SARL C.GRES
- SARL ES-SAADA Peintures
- SARL Etoile plastique
- SARL Ghozlane Soft Drinks-*GSD*
- SARL Hydropompes
- Société Algérienne des matelas *ATLAS*
- Société de construction de structures Métalliques industrialisées-*BATICIM*
- Société de Fabrication des matériaux de construction-*SARL FMCO*
- Société de Gestion du Réseau de Transport de Gaz-*GRTG*
- Société de l'impression de l'ouest-*SIO*
- Société de transformation et de tréfilage d'acier d'Oran-*TREFILOR*
- Société des Travaux et Montage électrique- *KAHRAKIB*
- Société Industrielle de Matières Plastiques-*SARL SIMAP*
- Société nationale des produits pharmaceutiques-*SAIDAL*
- Société Nationale du Tabac et Allumette-*SNTA*
- Sonatrach Orascom Fertilise Algérie SPA-*SORFERT Algérie*
- SOTEXHEM-*TEXALG*

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسات القطاع الصناعي بشكل خاص الناشطة بولاية وهران، وإبراز أهمية إدماج أنظمة إدارة الجودة في الرفع من كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في أهم وظائفها وهي التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، تسيير أوقات العمل، تحديد الأجور وتسيير المسار المهني. وذلك من خلال آراء مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

واعتمدت الدراسة على اختيار عينة مقصودة من خمسة وثلاثين (35) مؤسسة صناعية تنشط بولاية وهران كميدان لإجراء هذه الدراسة، بعينة تقدر بـ 75 مسيّر لإدارة الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات باستعمال الاستبيان الذي صمم بهدف دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية؛ إدارة الجودة؛ شهادة الأيزو 9001:2008؛ التوظيف؛ التكوين؛ تقييم الأداء؛ تسيير أوقات العمل؛ تحديد الأجور؛ تسيير المسار المهني؛ القطاع الصناعي.

نوقشت يوم 12 فبراير 2014