



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأرتووفونيا

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة

- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة MDM حسناوي بسيدي بلعباس -

المشرف:

أ.د. سهيل مقدم

إعداد الطالب :

لوحاج نبيل

السنة الجامعية :

2019 – 2018

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرأ باسم ربك الذي خلق (01) خلق الإنسان من علق
(02) اقرأ وربك الأكرم (03) الذي علم بالقلم (04)
علم الإنسان ما لم يعلم (05)

صدق الله العظيم

سورة العلق الآيات: 01،02،03،04،05

الإهداء

إلى اللذان قال فيهما سبحانه و تعالى:

(وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى من علمتني الصبر و الثبات، إلى من لقنتني الفهم صغيرا، و الأدب كبيرا،
إلى من لم تبخل علي بالغالي و النفيس، إلى من تحملت أعباء الزمن التعيس، أمي
الغالية حفظها الله.

إلى سندي و عوني و دعامتي، التي كانت دائما تساندني دون أن تبخل علي،
زوجتي حفظها الله.

إلى إخواني: ميلود - بشير - فتحي - سفيان - فريدة .

إلى جميع الأهل و الأقارب جميعا.

إلى جميع أساتذتي و زملاء الدراسة في دفعة الماستر علم النفس العمل و التنظيم
و تسيير الموارد البشرية.

إلى جميع عمال مؤسسة MDM حسناوي بسيدي بلعباس على تعاونهم معي في
العمل الميداني، و بالأخص مسؤول الموارد البشرية السيد فرداغ عبد القادر الذي
دعمني بجميع المعلومات فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

إلى كل الأصدقاء و الرفقاء.

و كل شخص دعا لي بالتوفيق

شكر و امتنان

اني شاكر و مقر للجميل لكل هؤلاء:

الأستاذ الدكتور سهيل مقدم على تفضله بقبول الاشراف على هذا العمل و على دقة الاستشارات العلمية و النصائح و التوجيهات التي قدمها لي طول مدة هذا العمل و على حرصه الشديد على انجازه بالشكل المرغوب.

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل و على جهودهم لتقييمه.

كافة أساتذة علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بجامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

الى كل الذين قدموا لي يد العون في انجاز هذا العمل من بدايته الأولى الى غاية كتابة هذه الأحرف.

فجزا الله الجميع خير جزاء.

ملخص الدراسة:

تناول البحث الحالي تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، و التي ركزت عليها أغلب الكتاب و الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، و التي تعتمد على الممارسات التسييرية للإدارة " كالتوظيف ، التعويض و التحفيز ، التدريب و التطوير" و بين إدارة الجودة الشاملة.

و قد تبني البحث في إطاره النظري موضوع واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة، من خلال منظور استراتيجي و هذا تبعا للتطورات و التغيرات البيئية المتسارعة في مجالات الإدارة ، أما الإطار العملي من الدراسة فقد تضمن تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

و قد ركزت مشكلة الدراسة حول واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة، و هذا من خلال إمكانية تطوير هذه الاستراتيجيات (التوظيف ، التعويض و التحفيز ، التدريب و التطوير) كي تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

و اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية و ثلاث فرضيات جزئية و التي خلصت بوجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق لمعايير الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية.

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	الشكر
ت	ملخص الدراسة
ث	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
1	المقدمة

الفصل الأول: مدخل الدراسة

05	إشكالية الدراسة
06	تساؤلات الدراسة
07	فرضيات الدراسة
07	أهداف الدراسة
08	أهمية الدراسة
08	أسباب اختيار الموضوع
09	منهج البحث
09	المقاربات النظرية
10	التعاريف الإجرائية

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية.

13	تمهيد
13	1- مدخل تسيير الموارد البشرية
13	1-1- مفهوم التسيير
14	2-1- مفهوم الموارد البشرية

- 15 3-1- مفهوم تسيير الموارد البشرية
- 16 2- المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
- 16 1-2 مفهوم الإستراتيجية
- 17 2-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 18 3-2 أهمية إدارة الموارد البشرية
- 18 3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 18 1-3 مرحلة التكوين
- 19 2-3 مرحلة النمو
- 19 3-3 مرحلة النضج
- 20 4- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
- 20 1-4 البيئة التنظيمية الداخلية
- 20 2-4 البيئة التنظيمية الخارجية
- 20 5- خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية
- 20 1-5 خصائص إدارة الموارد البشرية
- 21 2-5 وظائف إدارة الموارد البشرية
- 21 1-2-5 الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية
- 22 - الانتقاء و التوظيف
- 23 - التكوين و تدريب الأفراد
- 24 - الحوافز
- 24 - تقييم الأداء
- 25 6- أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية
- 26 1-6 النظريات الكلاسيكية
- 26 - حركة الإدارة العلمية
- 27 - نموذج العملية الإدارية (الفايولية)

- 29 - النموذج البيروقراطي (الفيبري)
- 30 2-6- النظريات الحديثة
- 30 - حركة العلاقات الإنسانية
- 33 - نظرية العلوم السلوكية
- 34 أ- نظرية تدرج الحاجات " أبراهام ماسلو "
- 35 ب- نظرية العوامل المزدوجة " فريدريك هرزبرج "
- 37 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أساسيات حول الجودة الشاملة

- 39 1- مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة
- 39 1-1- مفهوم الجودة
- 40 2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 41 3-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 42 4-1- ثقافة الجودة
- 43 5-1- عناصر إدارة الجودة الشاملة
- 45 2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- 45 1-2- مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 45 - المرحلة الأولى (1950 م)
- 45 - المرحلة الثانية (1960- 1980 م)
- 45 - المرحلة الثالثة (نهاية الثمانينات إلى يومنا هذا)
- 46 2-2- سياسات الجودة الشاملة
- 48 3- آليات الجودة الشاملة
- 48 1-3- التحسين المستمر
- 48 - ماهية التحسين المستمر

- 49 - الأدوات السبع الأساسية للجودة
- 50 2-3- التمكين
- 54 3-3- المشاركة
- 55 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

- 57 تمهيد
- 57 1- طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية
- 58 2- وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة
- 58 1-2- التوظيف
- 60 2-2- أنظمة التعويضات
- 60 3-2- تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
- 63 4-2- تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
- 67 خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

- 69 الدراسة الاستطلاعية
- 69 1- المنهج المستخدم في الدراسة
- 69 2- الغرض من الدراسة الاستطلاعية
- 69 3- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية
- 70 1-3- التعريف بالمجمع
- 70 2-3- نبذة تاريخية عن المجمع
- 72 4- طريقة المعاينة
- 73 5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
- 74 6- وصف الأدوات المستخدمة في الدراسة

- 76 7- الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة
- 80 الدراسة الأساسية
- 80 1. أهداف الدراسة الأساسية
- 80 2. منهج الدراسة

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- 84 1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية
- 84 2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- 85 3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- 85 4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل السابع: مناقشة النتائج

- 87 تمهيد
- 87 - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
- 88 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 89 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 89 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 91 خاتمة عامة
- 92 الاستنتاجات و التوصيات
- 92 1- الاستنتاجات
- 92 2- التوصيات
- قائمة المراجع
- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.	(01)
73	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن.	(02)
74	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى الدراسي	(03)
74	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية	(04)
75	يوضح توزيع الأوزان على البدائل	(05)
76	توزيع مقياس الاستبيان.	(06)
76	يوضح قيم معامل ارتباط الأبعاد مع المجموع الكلي للمقياس	(07)

77	يوضح قيم معامل الارتباط بين فقرات بعد الجودة الشاملة	(08)
78	يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لمقياس تسيير الموارد البشرية	(09)
78	يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لبعده إستراتيجية التوظيف	(10)
79	يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لبعده إستراتيجية التعويض والتحفيز	(11)
79	يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لبعده إستراتيجية التدريب	(12)
79	يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لمقياس الجودة الشاملة	(13)
80	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن	(14)
81	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس	(15)

81	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير المستوى الدراسي	(16)
81	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الخبرة	(17)

	المهنية	
84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(18)
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(19)
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(20)
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(21)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	يمثل ثلاثية التحسين المستمر	الشكل 01
52	يوضح تسلسل و مستويات التمكين في المنظمات	الشكل 02
62	أهداف تقييم الأداء	الشكل 03

المقدمة

تعد الإستراتيجية خطة لتحليل الوضع التنافسي للمنظمة , و تهدف إلى تخصيص و توظيف و تقييم الموارد المختلفة في المنظمة (مادية , بشرية , تنظيمية) و ذلك من أجل إعطاء و توفير الميزة التنافسية للمنظمة , حيث أن الموارد المذكورة أعلاه هي ذات ارتباط وثيق بوظائف الموارد البشرية و لغرض الحصول على أعلى تأثير لها فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتكامل و تتطابق مع عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتصارعة (اقتصادية , تكنولوجية , اجتماعية) التي جعلت هذه الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم و الاستراتيجيات بشكل مستمر , تكيفا مع التطورات و التغيرات , لذلك كان لا بد من وجود إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط و استخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف , التعويض , تخطيط الموارد البشرية , تقييم الأداء , تدريب العاملين و تطوير مهاراتهم .

إن أحد الاتجاهات الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة و هو اتجاه يتعلق بإتباع المنهج الموجه بالزبون , حيث إن إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية شاملة للمنظمة تصاغ عند المستوى الأعلى ثم يتم نشرها لاحقا في كل أنحاء المنظمة , و هي بالأساس إستراتيجية تنظيمية تعمل كبرنامج تغيير باتجاه التفوق و التميز.(أنيسة زمالي،2016،ص أ)

تعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة إحدى الأساليب و الطرق الإدارية التي تتبعها المنظمات لمواجهة تحديات البيئة المحيطة , لكونها تركز على ضرورة التطوير و التحسين لمستويات الأداء من خلال بناء الثقافة التنظيمية التي تجعل كل عامل يدرك أن الجودة بالمدخلات و العمليات و المخرجات هي هدف رئيسي .

و قد بدأت المنظمات بتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كنظام أو فلسفة قائمة على مجموعة من المبادئ التي ركزت بشكل مباشر على كل من رضا الزبائن و عمليات التحسين المستمر لكي تتغلب و تواجه كل من هذه التحديات , و كذلك مواجهة و تلبية الطلب المتزايد على الخدمات و المنتجات ذو الجودة العالية , حيث كان التحسين المستمر يشمل كافة الأنشطة و العمليات التي تمارسها المنظمة , و كذلك التركيز على العملاء في مختلف الأقسام و التركيز على عنصر المرونة , و القيام بالأشياء و المهام المطلوبة بالشكل الصحيح من المرة الأولى و ذلك من خلال كافة الوسائل و الأدوات الرئيسية التي تستعين بها إدارة المنظمة لكي تواجه تلك التحديات .(مأمون محمد حسن ثوابته،2016،ص 2)

و على الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه و ثبتت فاعليته في العديد من المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية في العديد من دول العالم مثل اليابان ، أمريكا ، و معظم الدول الأوروبية ، إلا أنه و حتى الآن في الجزائر لم يأخذ طريقه بالتطبيق في المؤسسات و الإدارات العمومية و لم يتم إدراجه بعد في قائمة أولوياتها و اهتماماتها إذ أن هذا المدخل مازال محل نقاش في ندوات و

ملتقيات تعقد هنا وهناك ، و لم يظهر حتى الآن من البوادر ما يشير إلى الاهتمام الكافي بهذا الأسلوب الحديث.

من هنا نظهر أنه بات واضحا للمؤسسات الاقتصادية و الأجهزة ذات الطابع الإداري الأخذ بالأسلوب الفعال ألا و هو إدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث و تغيير في فلسفة و أسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة و استعمالها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها الذي لن يحصل إلا عن طريق التسيير الناجح لإدارة مواردها البشرية.

و ضمن هذا الإطار تبرز أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية ، و من هذا المنطلق و نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع عمدت هذه الدراسة إلى تناول هذين المتغيرين من أجل معرفة طبيعة العلاقة بينهما بدراسة تطبيقية في مؤسسة مكررة لنجارة الخشب حسانوي بسبيدي بلعباس.

حيث قسمت الدراسة إلى جانبين ، جانب نظري و جانب تطبيقي.

فالجانب النظري فقد احتوى على أربعة فصول هي:

1- الفصل الأول:

و يحتوي على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها، مع تحديد الأهمية و الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها و التطرق إلى التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

2- الفصل الثاني:

و يحتوي على مدخل تسيير الموارد البشرية و المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و خصائص و وظائف إدارة الموارد البشرية و أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية.

3- الفصل الثالث:

و يحتوي على مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة و التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و آليات الجودة الشاملة و سياسات الجودة الشاملة.

4- الفصل الرابع:

و يحتوي على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية و وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة.

أما الجانب التطبيقي فقسم إلى ثلاث فصول هي:

5- الفصل الخامس:

حيث تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية و التي تضم منهج الدراسة ثم الدراسة الاستطلاعية و التي تشمل عينة الدراسة و ميدان الدراسة و بعدها الدراسة الأساسية و الأساليب الإحصائية المستعملة.

6- الفصل السادس:

فقد خصص إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة من خلال عرض الجداول الإحصائية لنتائج الفرضيات.

7- الفصل السابع:

و تضمن مناقشة نتائج الدراسة و ذلك من خلال الجانب النظري و الدراسات السابقة.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

إشكالية الموضوع :

تواجه المؤسسات اليوم خيارات صعبة و منطقية في آن واحد من أجل الحفاظ على بقائها ، فهي تبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها العولمة ، لأن المنافسة في سوق الأعمال و الإنتاج لم تعد متعلقة بالصراع على الإنتاج و الموارد و تحقيق الأرباح ، بل تجاوزتها إلى نوع آخر من التنافس بالتعرف على أجود طرق التسيير و التسويق ، و كيفية الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية المكونة لهذه المؤسسات.

إن كل ما سبق يشير إلى مدى قوة تيار العولمة الذي دفع المنظمات إلى تبني استراتيجيات و مداخل و نظم حديثة و هادفة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة و تضمن لها البقاء و التميز، و المثال الذي يقتدى به في هذا السياق و الذي أثبت كفاءة هذه النظم الحديثة هو المؤسسات اليابانية ، التي استطاعت أن تكتسح السوق العالمية ، و أن تحتل المراتب الأولى عالميا مع الحفاظ على هذه المراتب ، لا لشيء إلا أنها انتهجت سبيلا متفردا في الإدارة لم يسبق له مثيل في مواصفاته و خصائصه ، فهو أكثر المداخل الحديثة مصداقية و أقرها على تحقيق الأهداف الداخلية و الخارجية المنشودة بالنسبة للمؤسسة و لمواردها البشرية.

و بما أن موضوع إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط بل امتد إلى الجوانب الاجتماعية و السياسية و الثقافية و العلمية و هو ما جعلها محورا هاما من محاور الإدارة الحديثة ، فقد بدأت الكثير من المؤسسات تهتم بتطبيق الأسس الموضوعية لهذا المدخل في مختلف هيئاتها الإدارية ، و هو ما سيعود تقديريا و قياسا على المؤسسات العالمية الناجحة بالإيجاب على تحقيق أهدافها ، و هو ما يترجم الانتشار السريع لهذا المدخل في الإدارة المعاصرة.

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة في جانبها النظري و التطبيقي في المؤسسات ككل إنتاجية أو خدمتية، لكن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة و واقع تسيير الموارد البشرية نجدها قليلة جدا، فكل منها مجال اهتمام و نقطة ارتكاز.

فنتشارك مع دراستي من حيث أنهم تناولوا موضوع من أحدث الأساليب الإدارية حيث كان هناك اتفاق في تقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة و التطور و المبادئ و مجالات التطبيق، فدراستي تختلف عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على توضيح و إبراز العلاقة بين واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة و معايير نظام إدارة الجودة الشاملة، و كذلك الأخذ بوجهات نظر الإدارة العليا و الموارد البشرية محل الدراسة الميدانية من أهمية انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائهم، و كذلك معرفة المعوقات التي تحول دون تبني منهج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المتميز.

و من هنا نشير إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت تقريبا نفس الاتجاه مع موضوع الدراسة الحالي و من هذه الدراسات ما يلي :

1- عبيدلي فاطمة الزهراء و صندالي أم الخير " تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة ":

دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية وحدة ورقلة خلال فترة 2010 و هي عبارة عن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ليسانس في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.

و تتلخص هذه الدراسة حول تقييم أداء العاملين في المنظمات بالإضافة إلى إبراز مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية الأداء.

حيث كانت نتائج هذه الدراسة أن هناك أثرا مرتفع لعناصر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على رفع مستوى أداء العاملين ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن تحسين الأداء للعامل يعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة ، و فيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للجودة.

2- بادي جمال، تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة، 2013:

أجريت الدراسة بالمكتبة الجامعية محمد خيضر بسكرة ، و قد تطرق فيها الباحث إلى أساليب تنمية الموارد البشرية و دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير و تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

و قد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث أساسياتها و متطلباتها و أدواتها ، بالإضافة إلى محاولة الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ، و كذلك الوصول إلى نتائج تساهم في الانفتاح على الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة.

3- رفيقة شامي، "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة: شركة أميانت اسمنت بفتحاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط – مجمع ERCC.

رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2007.

المرتكز الذي انطلقت منه الباحثة لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة هو تقييم فرص تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة الميدانية و معرفة وضع الموارد البشرية و مدى تهيئتهم و تفعيلهم ضمن إدارة الجودة الشاملة.

حيث خلصت نتائج الباحثة في الدراسة الميدانية على أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق علمية حديثة في توظيف الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المهارات و الكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم و كفاءاتهم لتحقيق أهدافهم مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة لأن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام و بالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

4- موزاوي سامية، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، 2003/2004.

كانت نتائج الباحث أن إمكانية تسيير الموارد البشرية تحظى بمكان أكبر مما هو عليه ضمن معايير الايزو.

من هنا تم تناول الموضوع انطلاقا من التساؤل التالي :

* ما هو واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة في MDM حسناوي بسيدي بلعباس مؤسسة مكرة لنجارة الخشب.

و قد تفرعت عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- هل تقوم سياسة الاستقطاب و التوظيف في مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس على برامج الجودة الشاملة ؟
- 2- هل تطبق مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس في عملية التدريب و تطوير مهارات عمالها على التحسين المستمر بالجودة الشاملة ؟
- 3- ما مدى اعتماد مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس على أنظمة تعويضات و حوافز وفق معايير الجودة الشاملة ؟
- 4- ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مكرة لنجارة الخشب بسيدي بلعباس ؟

فرضيات البحث :

استكمالاً لمتطلبات البحث و بهدف الإجابة عن التساؤلات المشارية في مشكلة الدراسة تم وضع الفرضيات الرئيسية الآتية :

* نتوقع تطبيق مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في تسييرها لمواردها البشرية.

- الفرضيات الجزئية :

- 1- نتوقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في سياسة الاستقطاب و التوظيف.
- 2- نتوقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز .
- 3- نتوقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية تدريب و تطوير مهارات عمالها.

أهداف الدراسة :

تأسيا على مشكلة الدراسة فإن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و واقع تسيير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة " حسناوي و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- 1- إلقاء الضوء على واقع تسيير مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمواردها البشرية للإدارة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة و مؤشرات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة.

2- تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة و واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس و ذلك بدراسة المتغيرات ضمن الإطار النظري للدراسة.

3- التعرف على ما مدى تطبيق مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال تسييرها لمواردها البشرية.

أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة الحالية تبرز من خلال الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من حيث تتبع الأدب النظري و الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة سواء المستقلة منها أو التابعة بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن علاقتهم و خصائصهم و نماذجهم و منهجية دراستهم ، و لأن هذه المتغيرات معاصرة و ذات طبيعة مؤثرة في مؤسساتنا الاقتصادية و خاصة مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس ، حيث تمنحها الأداء الكفاء و الإبداع ، و ذلك من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

و كذلك تزداد أهمية الدراسة لكونها تدرس عينة من مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس ، و أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمكن هذه المؤسسة الاقتصادية على البقاء و المنافسة في سوق يسوده التعقيد و المنافسة الشديدة المحلية ، وجاءت المشاركة بهذه الدراسة لتبحث في واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة على عينة في مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس ، و تأتي من استفادة هذه المؤسسة المبحوثة من نتائجها بالشكل الذي يساعدها على تحقيق التميز، كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من خلال ما يلي :

* يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس من خلال تعرفهم على مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تسيير مواردها البشرية.

* يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة بواقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس ، مما قد يفيد المسؤولين عن التخطيط لمستقبل إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة.

* تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها ستعالج علميا موضوعا يتعلق بالواقع التسييري للموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس.

أسباب اختيار الموضوع :

تتمثل أهمية هذا البحث في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة و توضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة ، ولقد كانت الدوافع لاختيار هذا البحث عديدة نختصرها في ما يلي :

- محاولة سد الفراغات البحثية الناتجة عن التقصير أو التحيز في تحليل النتائج عند الكثير من الباحثين الذين كان لهم السبق و الريادة في دراسة هذا الموضوع و خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي.

- محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع.

- محاولة فهم أسرار تفوق صناع القرار اليابانيين اليوم و منهجيتهم في العمل و سبل الاستفادة من خبراتهم.

- البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة الجزائرية و فهم الأزمة التي تعاني منها و المتمثلة في توفر الموارد البشرية الملائمة و غياب النتائج على أرض الواقع.

منهج البحث :

تعد هذه الدراسات من الدراسات التي تهدف للإلمام بظاهرة ما لتكوين صورة أكثر دقة عن الظاهرة، و سنستعين بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها و كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع و تطويره.

و لما كانت الدراسة الاستكشافية تتطلب مراجعة أدبيات الفكر الإداري ذات الصلة بالظاهرة المدروسة و القيام بدراسة ميدانية لتوفير السياسات المتعلقة بمدى إمكانية معرفة واقع تسيير الموارد البشرية وفق تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس، و سيتم استخدام مدخلين من مداخل المنهج الوصفي : أولهما مدخل الدراسات من خلال مراجعة الكتب و الرسائل الجامعية و غيرها بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات من أجل توفير خلفية نظرية عن البحث مما يسهم بربط العناصر ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات و تفسيرها.

و ثانيهما مدخل دراسة الحالة ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبانة الموجهة لأفراد عينة البحث ثم القيام بتحليلها و التعليق عليها.

المقاربات النظرية :

و تستدعي مقتضيات الدراسة الميدانية الاستعانة بالاقتراب النسقي النظمي لتحديد طبيعة تفاعل بين واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة وفق تطبيق معايير الجودة الشاملة، و التي تبدأ بالمدخلات من خلال الحاجة الداعية لتحسين أداء الموارد البشرية، و العملية تتمثل في أسلوب إدارة الجودة الشاملة و المخرجات من خلال التسيير الراقى و المتميز للمورد البشري مع متابعة عملية التغذية العكسية المتمثلة في تداعيات تلك المبادئ و المتطلبات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

من حيث هيكل البحث فقد قسم الباحث الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي ، خصص الفصل الأول منها لتوضيح الإطار النظري و تحديد أهم المفاهيم المرتبطة من خلال التطرق إلى مفهوم بتسيير الموارد البشرية و مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و خصائص و وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أهم نظريات تسيير الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة من مفاهيم أساسية و مبادئ تاليها شرح مفصل حول التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و سياسات وآليات الجودة الشاملة.

أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى شرح مفصل لوظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة.

أما الفصل الرابع و الأخير كان عبارة عن دراسة ميدانية قام من خلالها الباحث بإسقاط الجانب النظري على ميدان البحث المتمثل في مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعرفة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تسييرها لمواردها البشرية من خلال التعريف بالمؤسسة و بنشاطها وتوضيح هيكلها التنظيمي ، مع التعريف بأهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و المعلومات مع تحليل بنود الدراسة المتمثلة في الاستبيان ، ليختم دراسته بالإجابة على الفرضيات و الأسئلة لتأكيد صدقها من عدمها.

التعريف الإجرائية :

* **إدارة الموارد البشرية :** الإدارة المسؤولة عن كافة القرارات التي تختص بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها ، كذلك تتضمن عمليات تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد من حيث استخدامهم و اختيارهم و تدريبهم و تقييمهم و تعويضهم و المحافظة عليهم ، و يعرفها الباحث إجرائيا بأنها الإدارة التي تشمل السياسات و الممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين و توظيفهم و المفاضلة بينهم باختيار الموارد البشرية .

- **تخطيط الموارد البشرية :** نشاط مرتبط بالتنبؤ لغرض تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة ، و تحليل العرض و الطلب المتوقع لهذه الموارد ، و تتضمن عملية تحليل العرض و الطلب للقوى العاملة و توقعاتها و كيف تقي بالاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من القوى العاملة لدعم الاحتياجات و الأهداف و الغايات على المدى القصير و الطويل من خلال توجيه الجهود نحو بناء خطط مستقبلية للموارد البشرية و جعل الإدارات العليا تدعم التخطيط للموارد البشرية و مراجعة الخطط بشكل دوري لتحديد التغيرات المطلوبة .

-**الاستقطاب و التوظيف :** مجموعة الإجراءات المتخصصة بالبحث و جذب مرشحين للعمل في الشواغر الوظيفية التي تحتاجها المنظمة بالعدد و بالنوعية المطلوبة في المكان و الزمان المناسبين ، ذلك بناء على مواصفات معينة بالمرشحين (السالم و حرحوش ، 2012 ، ص81) .

-**التدريب و تطوير المهارات :** هو العديد من الأنشطة و الإجراءات التي تعمل على اكتساب موظفين في المنظمة بالمهارات و المعارف و القدرات و الاستعدادات و الأفكار المطلوبة لأداء عمل معين ، و يتم من خلالها تحديد الاحتياجات و تزويد الموظفين الحاليين و الجدد بما يلزم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بنجاح (الهيبي ، 2010 ، ص203) .

-**التعويضات و الحوافز :** هي أجور و حوافز و مزايا و منافع و الخدمات التي يتم تقديمها إلى الموظفين في المنظمة لقاء الجهد المبذول و المؤهلات اللازمة للعمل ، و تحديد الأهمية النسبية لكل عمل ، و تحديد أجره و تحديد الدرجات و الأجور و الحوافز التي تقدم للعاملين .

* **إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :** هي مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين النوع و التي تمثل القوة الدافعة في كافة المجالات الفنية و على مختلف المستويات في المنظمة ، و ذلك من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة للارتقاء بمستوى أداء الأعمال ، و مستوى الأداء الإداري من خلال استخدام التكنولوجيا الملائمة و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تخفيض التكاليف و التحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن و بناء حلقات الجودة.

- التزام الإدارة العليا : هو اقتناع الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الجودة و العمل بها و تبنيهم مفهوم الجودة الشاملة حيث وضع البرامج و السياسات التي شأنها دعم مفهوم الجودة , و توفير كافة أنواع الدعم المادي و المعنوي لكافة الموظفين و حثهم على توظيف هذا المفهوم و استخدامه (حمود, 2012 , ص101) .

-التحسين المستمر : هي عبارة عن فلسفة إدارية هدفها العمل على متابعة التطوير و التحسين للعمليات و للأنشطة المتعلقة بطرق تقديم خدمات و العمل على كل ما يمكن من أجل إضافة قيمة للعمليات و رفع مستوى الجودة (جودة , 2014 , ص18) .

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد

- مدخل تسيير الموارد البشرية
 - المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
 - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
 - العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
 - خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية
 - أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية
- خلاصة الفصل

تمهيد :

اتضح حقيقة أساسية و هي العنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير و ابتكار في أساليب الخدمة في التسيير، و هو أيضا المصدر الأساسي لتنمية القدرات، فالإنسان هو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل و القدرة الذهنية للتفكير و الإبداع و هي مصادر للتجديد و التطوير و من ثم التميز من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري و العمل على ابتكار و تطوير أفضل السبل لاستثمار طاقاته و توظيف قدراته و تعتبر إدارته و تسييره أمرا ضروريا، لتحقيق القوة و الفعالية في المنظمة و ذلك عن طريق التخطيط السليم و التنظيم و التوجيه و الرقابة على الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

1- مدخل تسيير الموارد البشرية :

1-1- مفهوم التسيير:

- إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين و من خلالها بكفاءة ، و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ، و منه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة : أهداف ، موارد محدودة ، أفراد.(نوري،2010، ص 35).

- و يعرف التسيير بأنه " فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين ".

- كما يعرف بأنه " تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم ، بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم ، بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم ".

- " التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و تسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ".

- كما أن "تايلور" عرف التسيير بأنه " علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية ".

- التسيير هو " عملية تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأفراد من أجل بلوغها من جهة و من جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع و الخدمات و غيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية و البشرية المتاحة ".

- التسيير هو " نشاط تقوم به الموارد البشرية من أجل تنظيم و توجيه العمل بالشكل المرغوب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و الإدارة و الرقابة ".

- " التسيير هو علم بمعنى أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية و تحليلها و تفسيرها و التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها ".(ميلاط نظرة،2014-2015، ص ص7-8)

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

- "التسيير فن بمعنى أن المدير يحتاج إلى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله و تعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية". (ميلاط نظرة، المرجع السابق، ص 8)

2-1- مفهوم الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية ، التي يمكن الاستخدام العقلاني و الرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء ، و بلوغ المستويات المرغوبة من النجاح و التفوق و التميز في العمل ، و أحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

و يؤكد الكاتب " جيفري فيفر " على أهمية الموارد البشرية ، بقوله " إن نجاح المؤسسات و تحقيق كفاءتها التنظيمية ، يعتمد على طاقتها البشرية ، و هي مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة ، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري و العناية به " ، و يضيف أيضا " إن أهمية مواردنا البشرية و كيفية إدارتها ، تزداد يوما بعد يوم ، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر ، فأسس النجاح كالتيكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ، و حصة المنظمة في السوق ، و درجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة ، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتم عبه في الماضي " .

و لهذا فقد حظي موضوع الموارد البشرية ، باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين و العلماء و أرباب العمل و العمال أنفسهم ، بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة ، و تعظيم إنتاجية المنظمات ، و تحول النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة ، التي يجب خفضها إلى أدنى حد ، إلى كونهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها ، و زيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة ، و اعتبارهم موردا أساسيا من مواردها ، الذي يحقق الثروة و نواتج العمل المرغوبة.

و بعد أن أدركت المنظمات ، أهمية الاستخدام الأمثل لطاقت و قدرات و مهارات و خبرات هذه الموارد ، فقد قامت بإدماجها كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي لها ، باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي ، الذي يحدد الهدف العام من عمليات التطوير و التنمية في المنظمة ، و دعم طاقت و إمكانيات المنظمة ، و الوفاء بمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية لها.

و يعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا ، و قد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970 ، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ، حتى يكون متماشيا و متوافقا مع أدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمات. (غربي و آخرون ، 2002، ص 24)

" إن مصطلح الموارد البشرية ، يشمل جميع السكان في المجتمع ، الذي يمكن إعدادهم ، للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي ، بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين " ، و لذلك فإن الموارد البشرية هم جميع الأفراد ، الذين يعيشون في بلد ما ، بينما تعني القوى العاملة ، الفئة من سكان البلد القادرة على العمل و الرغبة فيه ، و بهذا المعنى فإن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية ، و الذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى و الحد الأعلى لسن العمل ، و تتوفر لديهم القدرة على العمل ، إلى جانب الرغبة في هذا العمل و البحث عنه ، أو الممارسة الفعلية له.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

و هناك من يعرف الموارد البشرية بأنها " جميع العاملين في المنظمة ، و هم المورد الأساسي ، الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها و الغايات النهائية من وجودها ، و لابد لإدارة الموارد البشرية من دراسة المواصفات الشخصية و السلوكية للعاملين في المنظمة ، و الوقوف على أهم الاختلافات بينهم ، و ما هي القيم و الاتجاهات التي يحملونها بشأن العمل و المنظمة " .

كما أنها تعرف بأنها " العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة ، من موارد مالية و آلات و معدات و تجهيزات و مواد خام و وقت ، بالكفاءة و الفعالية المطلوبتين ، و بالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي " .(بربر، 1976، ص11)

و المورد البشري هو قوة قادرة على توجيه العمل ، و لهذا فإن المنظمات الحديثة ترى أن " المورد البشري هو ذلك العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط ، و أن أي تصرف أو سلوك لهذا المورد يؤدي إلى تأثير على نتائج المنظمة في مختلف المناصب فيها " .

و بهذا يكون المورد البشري ، هو المحرك الأساسي ، و المؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة ، من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية ، و كذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد .

و لذلك تعرف الموارد البشرية بأنها " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات و القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال ، و الراغبين فيها بحماس و اقتناع " .(غربي، 2002، ص19)

1-3- مفهوم تسيير الموارد البشرية :

- يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه " مجموعة من الأعمال، البرامج، الاستراتيجيات و القرارات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل الممكن للموارد البشرية، و التي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة، و من جهة ثانية فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة " .(ميلاط نظرة، المرجع الأسبق، ص 17)

- كما يعرف "علي عبد الوهاب" تسيير الموارد البشرية بأنها " الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقاتهم و تنمية مهاراتهم و تحفيز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم، و البحث في مشاكلهم و تقوية علاقات تعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم، و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد " .(ميلاط نظرة، نفس المرجع، ص 18)

- و ير "مهدي حسن" أن تسيير الموارد البشرية " هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء في خدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها " .(مهدي، 1993، ص16).

- أما "مصطفى كامل" فيعرفها بأنها " العملية التي تهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية " .

- أما "بيرتي" فيعرف تسيير الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة، و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة و تطورها ". (المغربي و آخرون، 1995، ص289)

2- المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية :

شهدت العقود الأخيرة تطورات كبيرة في مجال الصناعة ، و قد تطلبت هذه التطورات تقدما و تطورا مماثلا في الفكر الإداري ، خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة و تزايد المنافسة و اشتدادها على صعيد البيئة العالمية ، وفي ضوء ذلك زادت توجهات الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة لاستثمار و اقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي و مضامينه الذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة ، لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات ، وذلك بالاعتماد على فهم و إدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة ، بما تمثله من فرص و ما تعانيه من نقاط ضعف ، إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية بفكرها إلى تمكين المديرين و المسيرين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ، التي تتمكن بفضلها المنظمة من بلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها.

1-2 مفهوم الإستراتيجية :

بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب و المعارك ، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية " ستراتي غوس " ، وهي تتكون من جزأين الجزء الأول و هو ستراتي و التي تعني الجيش ، و الجزء الثاني أجان و معناها القيادة و التي تعني فن الحرب أو فن الجنرال أو فن القيادة.

و تعرف الإستراتيجية بأنها " مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل " أو هي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة ، و تحديد أهدافها ووضع و تطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف ، في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة ". (حرحوش و السالم، 2009، ص24)

" الإستراتيجية هي مجمل القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات و فرص البيئة الخارجية مع محددات و قوة الوضع الداخلي للمنظمة " ، كما تعرف بأنها " القدرة على بناء الأصول و المهارات المتميزة، و التي تساعد على تعزيز الميزات و المركز التنافسي للمنظمة قياسا للمنافسين الآخرين ". (الغالي و إدريس، 2007، ص323)

و عليه فإن الإستراتيجية هي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ، و رسم سياساتها و تحديد غايتها على المدى البعيد ، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها ، بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها ، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها ، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقييمها و تقويمها.

2-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

- * يمكن تعريفها على أنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".
- * هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما و القادرين على العمل و يرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة.(نجيب، د.س، ص ص 27-35)
- * هي عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية ، و التي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي و في فعاليات و أنشطة إدارة هذه الموارد.
- * هي عملية تنطوي على التحليل و الإدارة (اختيار و تعيين و قيادة و رقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال ، و ذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة و بدرجة معينة من الرضى ، و بالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية ، و اختيار المناسب لها ، و تعيينه و ترفيته و تقييم أدائه في ضوء الأهداف المحدد.(حجازي و جواد، د.س، ص 70)
- * و بالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية ، و الإشراف على استخدامها ، و صيانتها و الحفاظ عليها ، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.(حمداوي، د.س، ص 29-30)
- * إدارة الموارد البشرية هي مجموعة البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة.(غربي و آخرون، المرجع السابق، ص35)
- * وهي العملية التي تختص بتسيير المورد البشري، من خلال استقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و العاملين فيها ".
* إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- * إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق مثلا.
- * إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنهم أصول استثمارية يجب إدارتها و تسييرها و تطويرها بفعالية و كفاءة، إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد البعيد ممثلا في زيادة الإنتاجية و تفوق الأداء.
- * يجب أن تصمم البرامج و تعد السياسات بشكل يتوافق و احتياجات العاملين الاقتصادية و الاجتماعية.
- * تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات و طاقات.(حرحوش و سالم، المرجع السابق، ص ص 5-6).

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية :

- * تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- * تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- * تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، و حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، و بينهم و بين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- * تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب و رفع روحهم المعنوية و استقرارهم الوظيفي و زيادة إنتاجهم.
- * إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة و المؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة و يعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.
- * إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل ، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- * إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي و هذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- * إن المعالجة الصحيحة و العادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل و تدني مستوى الأداء أو انخفاض الإنتاجية. (حمداوي، مرجع سابق، ص28)

3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

- سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل " تكوينها ، نموها و نضوجها " ، و قد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرامج أكثر رقيا و تعقيدا و شمولاً لإدارة الموارد البشرية. (سلطان، 1993، ص ص 41-42)

3-1- مرحلة التكوين :

- ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل عام 1900 م و على الرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين ، و تحديد مستويات الأداء ، و الأمن الصناعي و التدريب ، و النواحي الصحية ، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا ، و يمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات و هذا من خلال مهامه و المتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

و نجد أن في أواخر القرن التاسع عشر ، صدرت قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ، و لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

3-2- مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو، في التطور النظري و العملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900م و 1946م ، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى " بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد " (سلطان، نفس المرجع، ص42)، و تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية و ضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، و أهمية القيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية و الإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف و التدريب و الترقية و المكافآت ...، " و أصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات و لإجراءات تطبيقها ، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة ". (بوخمم، 2001، ص9)

و تختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية ، و الفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة و ليس محتواها ، فالأنشطة لم تختلف و لكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات و المنظمات.

3-3- مرحلة النضج :

" تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر عام 1946م ، و أيضا التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة ، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، و الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا "(سلطان، المرجع السابق، ص43)

و هذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم لتحقيق التوافق بين متطلبات التطور للأفراد ، و بالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعني بتحريير قوة الإبداع و الاختراع للأفراد و تحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة و القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

و تجدر الإشارة إلى أن التطور الذي يشمل الأنشطة و المفهوم فقط ، بل امتد حتى الى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة و الأفراد الذين يتولون تسييرها ، فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد و هذه التسمية لازالت مستخدمة الى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها ...

" و لكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد و هذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة و أصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى ، و التسميات الأكثر استعمالا هي : (بوخمم، نفس المرجع، ص 10)

* مدير الأفراد و العلاقات الإنسانية.

* مدير الأفراد و علاقات العمل.

* مدير الأفراد و العلاقات الصناعية.

* مدير الأفراد و الشؤون الاجتماعية.

* مدير الأفراد و الموارد البشرية.

4- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية :

تؤثر في إدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات التي تفرض نفسها ، والتي تمارس بعض الضغوط على هذه الإدارة ، و تؤثر على سياسات تخطيط الموارد البشرية و علاقات الاستقطاب و التوظيف و التفاعل المتبادل بين المنظمة و البيئة المحيطة بها.

و على إدارة الموارد البشرية دراسة هذه التغيرات و فهمها و الاستجابة لها ، بالأسلوب المناسب بل و الاستفادة منها ، و من هذه المتغيرات :

1-4- البيئة التنظيمية الداخلية :

و هي العوامل التي تنبع من بيئة العمل الداخلية ، و التي تتضمن (مناخ العمل ، الإشراف ، و فرة المواد ، الأنظمة و السياسات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، شبكة الاتصالات ، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين و إلى إدارة الموارد البشرية.

2-4- البيئة التنظيمية الخارجية :

و تتمثل في الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ، و من ثم إدارة الموارد البشرية بها ، لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ، و لا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها (النظام المفتوح) ، حيث أن تسيير إدارة الموارد البشرية يتأثر بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة ، و ذلك بصورة سريعة و عميقة و مستمرة ، و من أهم هذه المتغيرات الخارجية نجد المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و السياسية و التعليمية و التكنولوجية.

5- خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية :

1-5- خصائص إدارة الموارد البشرية :

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

* القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات و الفجائية.

* التحرر من أسر الخبرات الماضية و حدود التخصص المهني و العملي الدقيق و القدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل و التخصصات و الأسواق و شرائح المتعاملين باستمرار.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية

- * المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل و خارج المنظمة.
- * الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- * قبول التغيير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- * القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه و إرشاد.
- * قبول التنوع و تحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل و المسؤوليات.
- * القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية و لكن على إدراك قيمة العمل و التعامل بمنطق مع الفريق.
- * الابتكار و الإبداع و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات و الحلول للمشكلات , و إتباع طرق و أساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- * القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية.
- * تحمل الصدمات و قبول الفشل و تصحيح الأخطاء الموجودة.
- * الطموح و التطلع إلى مستقبل أفضل , و عدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- * قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز.
- * التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة و القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق و متطلبات كل موقف.

2-5- وظائف إدارة الموارد البشرية :

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة و طبيعة نشاطها و حجمها و مستوى تطورها ، و يمكن تصنيف هذه المهام إلى : وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية ، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1-2-5- الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية:

إن نجاح وظيفة تسيير الموارد البشرية الإدارية في المنظمة يبقى رهن الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة ، و تدريبها لزيادة قدراتها و مهاراتها العملية أثناء انجاز مهامها و زيادة دافعيتها للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز.

- الانتقاء و التوظيف:

يعتبر التوظيف عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية ، إذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية ، فهو على هذا الأساس " تدبير الاحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع ، فيهمه اجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءات و الخبرة و المهارة ، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب و تكوينهم و مستواهم الثقافي". (هاشم،1979،ص266).

فهذا في خضم الاعتماد على أسس و معايير تحقق التوافق بين قدرات و مؤهلات العامل و المتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلاءم و قدراته فالتوظيف الصحيح "هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة و المصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب و الوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد و تتبع في توظيفهم مسارا صحيحا ، و بذلك تضمن نتائج لأهدافها". (راشد ،1981، ص ص153-154)

و لعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية و التي تجسدت في الخبرة – التكوين و التوجيه ، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه و بكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء كما يقلل من نسبة حوادث العمل ، و ما يساهم في تدعيم هذه الخبرة و تنميتها ، عملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات و مهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء و الانجاز، أما مبدأ التوجيه فانه يساعد الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب و قدراته و استعداداته و ميوله ، لهذا فإن هذه المبادئ تفقد فعاليتها في الإطار التنظيمي ، إذا لم تركزها طرق توظيفية علمية إطارها التكوين و الخبرة و الشهادة ، عكس التوظيف بالطرق غير العلمية ، التي تحددها المحسوبة و العشوائية و المحاباة فيكون بذلك اختيار الأفراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب.

فعنصر الاختيار باعتباره من أهم مؤشرات العملية التوظيفية ، شكل امتداد طبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب للقوى العاملة ، يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل " فعنصر الاختيار يحتل دورا طبيعيا في العملية التوظيفية ، لمل يترتب عليه من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة ".

فهذا ما يحدد لنا أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي :

- أن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب التي تتلاءم مع خبراته و قدراته.
- أن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.
- أن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة، و غيره أحق منه في شغلها ، يكون ولاؤه للشخص الذي حباه و ليس للمنظمة. إن اختيار الشخص المناسب و وضعه في وظيفة تتناسب و خبراته و مؤهلاته يضمن إنتاجية عالية و يجعل أمر تدريبه سهل". (أبو شيحة،2000، ص ص 81-82)

- التكوين و تدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب و تعيين قوى عاملة كفئة تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين ، و تحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات و الأساليب المدعمة لفعالية انجازهم ، فهي بذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله ". (عبد الباقي، 2000، ص ص 211-212).

و بهذا فعملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تغيير سلوك الفرد و اتجاهاته " تنمية الاتجاهات " في إطار تنمية المعارف و المعلومات و كذا تنمية مختلف المهارات الفنية و الذهنية و تنمية روح العمل الجماعي و الشعور بالمسؤولية.

- تحسين مستويات الأداء ، الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

لكن هذه الأهداف تبقى رهينة مجموعة من الأسس و المبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية ، و لعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية باعتبار أن التدريب هدفا محدد و موضوعيا قابل للتطبيق ، في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية و الفنية ، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب و المعارف " أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب ، و هكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة و تعقيد ".

فهذه المبادئ : الهدف ، الشمول ، التدرج " أو الأسس هي المحدد الأول لفعالية الأهداف و الممارسات التكوينية ، إذ جسدت بدورها أهمية تقويم العملية التدريبية للوقوف على مدى تحقيق البرامج التكوينية لأهدافها ، فكما يقول "كيركبا تريك" : " إن هدف التقويم يتمثل في تحديد المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبها المتدربون ، و معرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه التدريبية ، مع ما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه و تحسين للبرامج المستقبلية و التخلص من غير الفعالة منها ". (أبو شيحة ، المرجع السابق، ص ص 262-279)

فعملية التقويم كفيلة بتقدير مدى فعالية البرامج التكوينية الحالية في مواجهة المشكلات التنظيمية ، و بالتالي تحسين و ترشيد البرامج التدريبية مستقبلا ، في إطار تطوير محتوى البرامج و الارتقاء بمستوى التدريب ، فمن هذا المنطلق تشمل عملية التقويم بثلاثة أبعاد رئيسية :

- تقويم محتوى البرامج .

- تقويم إمكانيات التدريب و قدراتهم و مهاراتهم .

- تقويم أثر التدريب على أداء المتدرب .

- الحوافز:

تشكل الحوافز " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر و أفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم ". (أبو شيحة ، نفس المرجع ، ص158).

فهو العامل المحرك لدافعية و قدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال ، إذ بدونها تبقى الممارسات التكوينية و التوظيفية بلا جدوى ، ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات و التحديدات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد ، فاتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال ، في إطار نظام الأجر بالقطعة و الذي بموجبه يزداد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته ، فالعامل اقتصادي بطبعه ، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية ، و نظرا لقصور هذا المنظور و تجاهله لمشاعر و كيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة " فمعايير و قيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دافع أو حوافز مادية ". (الجيلالي، 1985، ص100)

فالحوافز المادية تشير في مجملها إلى مجموعة القيم التي تشبع حاجات الفرد من الناحية المادية ، تتجسد في منح تشجيعات مالية للعمال من أجل رفع روحهم المعنوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية ، فقد تكون هذه الحوافز فردية تمنح للعامل حسب فعالية أدائه في شكل مكافآت نقدية ، فيحكم هذا النوع من الحوافز افتراضين الأول : أن العاملين يريدون المال ، و الآخر : أن العامل على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال ، رغم أن ما يعاب على هذا النوع صعوبة عزل عمل الفرد عن الآخرين لأن ذلك يتطلب رقابة شديدة من طرف المنظمة على أعمال كل فرد .

أما النوع الثاني من الحوافز المادية فتتمثل في الحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة " و تهدف إلى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة الصناعية كذلك زيادة الإنتاجية و تحسين كفاءة العاملين كمجموعة ". (راشد ، 1981، ص306).

فهذا النمط من الحوافز يمنح شكل جماعي من خلال المشاركة في الأرباح ، الأمر الذي يصعب على هذه الحوافز صفة نفسية و اجتماعية أكثر مما هي مادية ، في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات الصناعية.

و إذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية ، فإن الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الانجاز ، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية و الذاتية التي تجذب الأفراد و تدفعهم إلى العمل.

- تقييم الأداء:

- تقييم الأداء " هو تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه".

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

- تقييم الأداء " هو أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجباته و القيام بمسؤوليات وظيفته ، و التحقق كذلك من سلوكه و تصرفاته في أثناء العمل " .
- تقييم الأداء " هو عملية مخططة و مستندة إلى قواعد و أساليب محددة بشكل موضوعي و واقعي ، كما أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب و الأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من العاملين ، و هي عملية حركية مستمرة ، و إن كانت نتائجها النهائية لا تظهر إلا على المدى الطويل .
- تقييم الأداء " هو نشاط شامل و مستمر و منظم و دوري ، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه في أداء المهام الموكلة له ، و مستوى أدائه لهذه المهام ، و مدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة " .(عقيلي و آخرون ، 2003، ص153)
- تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بأنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات ، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى ، بدءا من قمة الهرم التنظيمي ، مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعته " .(عقيلي، 2009، ص363)
- تقييم الأداء هو " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم ، و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمل مسؤوليات أكبر، و ترقية لوظيفة أخرى " .(عبد الباقي، 2000، ص272)
- يعتبر تقييم الأداء من الاستراتيجيات الهامة ، التي لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستغني عنها ، من أجل الحصول على النتائج النهائية المرغوبة ، و ذات النوعية المتميزة ، و بدرجة عالية من الفعالية و الانجاز ، التي تمكنها من النجاح في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، و بناء المركز التنافسي لها و تحسينه في البيئة الخارجية ، و ذلك من خلال بناء و تنمية و تطوير قدراتها التنافسية ، و زيادة قدرتها على مواجهة تحديات و متغيرات هذه البيئة ، و بناء و تطوير عملياتها و ممارساتها و نشاطاتها المختلفة ، التي تجعلها تلبي احتياجات المتعاملين معها ، من عاملين و عملاء و موردين و ... ، و محاولة رفع درجة الولاء لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، و تحسين الروح المعنوية لهم ، من خلال التغذية العكسية ، و مكافأة العاملين المجددين ، و معاقبة العاملين في المتهاونين ، فضلا عن معرفة جوانب القوة و الضعف في أداء كل العاملين في المنظمة ، و هذا بدوره يساهم في مكافأة الموارد البشرية ذات المستوى الجيد و المتميز ، و توجيه الآخرين ذوا المستوى الأدنى المنخفض ، و لذلك و جب أن تتسم عملية تقييم الأداء بالعدالة و الموضوعية ، و تكون في الوقت المناسب .

6- أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية :

إن تسيير الموارد البشرية له علاقة أساسية بالأفراد كان و سيظل انعكاسا للواقع السياسي ، الاقتصادي ، الاجتماعي و الثقافي لمجتمع المؤسسة ، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة و في أي فترة من فترات تطورها .

لقد كان الإنتاج اليدوي هو النمط السائد في العملية الإنتاجية و هذا قبل الثورة الصناعية ، و نجد أن جماعة العمل مقسمة و منظمة بطريقة تظهر فيها العلاقات التقليدية بين المعلم و العمال ، و من بين

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

الموارد النادرة في المؤسسة كانت التكنولوجيا و رأس المال ، و كان " النظام السائد هو نظام الصببية و هو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة " .

و لكن مع التطور العلمي و التكنولوجي ظهرت الحاجة إلى الاهتمام و الاعتماد على العلم و الدراسات و البحوث لتوفير المهارات و الأفراد الذين ينهضون بالمؤسسات نحو التطور، كما تعتبر التغيرات التي مست معظم جوانب المجتمع و التي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية ، و منها ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية ، و تجدر الإشارة إلى أن مضمون إدارة الموارد البشرية يختلف عن مضمون إدارة الأفراد ، طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها كل من المفهومين فيها تغيرات جوهرية ، ففي الثمانين عام الماضية ساد مدخلين في هذا المجال " أولهما : الإدارة العلمية ، و العلاقات الإنسانية و الذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية " .(راوية،1998/1999، ص15)

6-1- النظريات الكلاسيكية:

- حركة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد ، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت ، و تهديد الأفراد بفقد عملهم ، و كان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها ، و كان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري ، و ظل هذا الوضع قائما إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية و غيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري ، فبدلا من استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ " فريدريك تاييلور ، فرانك و ليليان ، هنري جانت و جيلبرت " ، مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة ، سمي بالتنظيم العلمي للعمل، حيث قام " تاييلور " بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ، فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت ، كما ركز " تاييلور " على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل ، و الوسائل و الأدوات المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مهمة ، و من خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد المعايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية ، و هنا يلح " تاييلور " على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافآت أعلى ، أما الإدارة و أرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح " .(توفيق،1986، ص36)

و من خلال دراسات و تجارب " تاييلور " توصل إلى أن " هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكلفة الإنتاج ، و وضع العامل المناسب في المكان المناسب ، و هنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل ، و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية ، و قد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشرت انتشارا واسعا و هذا للمبادئ التي جاءت بها ، و من أهم مبادئها نذكر: (قباري،1981، ص125)

* اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها ، و هذا من خلال اعتمادها على التخصص و تقسيم العمل.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

* تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل ، و يتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم و تتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين و المسيرين ، و هذا لما لعبته دراسة الزمن و الحركة التي حلت محل الحدث و التخمين ، و أيضا توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء .

* المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد " تايلور " كم و نوع العمل الواجب انجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة ، في عملية اختيار العاملين و تدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق و الواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال ، و إن أهم فكرة جاء بها " تايلور " هي عملية تنمية الموارد البشرية و بالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج ، و هذا من خلال كتابه المعنون تحت " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م .

و تلي محاولات " تايلور " دراسات الزوجين " فرانك و إيليان جليبرت " و هذا من خلال الدراسات التي قاما بها و المسماة " دراسات الحركة و الوقت " ، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة ، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمج أو اختصاره ، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع ، و استطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات و تجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة و الذي ينطلق من " أن الأفراد كسالي و أنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية و أنهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الأعمال المنوطة بهم " . (ماهر، 2000، ص28)

و باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال ، و ضرورة الاختيار و التدريب و الاهتمام بالحوافز النقدية ، غير أن هذه المساهمة لا تنف انطواء هذه الحركة علة مجموعة من العيوب نلخصها في : (راوية، المرجع السابق، ص18)

- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد .

- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين و هذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد .

- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي ، و تعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة .

- نموذج العملية الإدارية (الفايولية) :

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني ، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة و التحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية ، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية ، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه " يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر " (قباري، المرجع السابق، ص143).

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التوجيه و الرقابة ، و أيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

و كان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى " هنري فايول " و الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي : " التخطيط ، التنظيم ، الأمر و الرقابة ، كما يذهب " فايول " في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب ، و تتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط و وضع بذلك عدة مبادئ .

و من خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع " فايول " أن يضع أربعة عشرة مبدءا من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة و هي : (ماهر،المرجع السابق، ص ص 30-32)

- 1- تقسيم العمل و التخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه ، أو تعيين متخصصين للقيام به.
- 2- السلطة و المسؤولية: و تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- 3- الضبط و الربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4- وحدة الأمر: و تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5- وحدة الهدف: و تعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- أولوية المصالح الشخصية: و هذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب منقدهم.
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين و المنظمة.
- 8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة و الاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و على كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
- 10- النظام: على الموارد مثل الخامات و الأفراد و الأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكن استخداما أمثل.
- 11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- 12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
- 13- المبادأة: لا بد من تشجيع المبادأة و الابتكار لضمان تطور المشروع.

14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة و التوافق بين العاملين.

- النموذج البيروقراطي (الفيبري):

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم ، مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل ، و أن الاعتبارات الموضوعية و الحياد و العقلانية غير واردة و غير موجودة في أداء العمل ، و لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني ، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم " من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة ".(ماهر،نفس المرجع، ص33)

و يعتبر " ماكس فيبر " أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة و التنظيم ، و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ، و عدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ، و لهذا بنى " ماكس فيبر " نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية :

1- التخصص و تقسيم العمل: و هو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف ، و فيه يقسم أي عمل إلى أجزاء البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.

2- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسيهـم.

3- نظام القواعد: و هو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.

4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- نظام العلاقات غير الشخصية: و هو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.

6- نظام اجتياز و ترقية العاملين: و يعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل ، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجداء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة.

و ما يمكن قوله هو أن " ماكس فيبر " قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل و حدتها ، و أطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين و الأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية ، و كذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة ، " كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل و بالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف و الموظفين ".(حسن،1974،ص160)

و على حد تعبير " ماكس فيبر " فإن السبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو " تفوقه الفني و كفاءته إذا ما قورن بغيره من الأجهزة الإدارية ، و يرجع هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة ، و القواعد و الإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية ".(محمد،1975، ص83)

و يلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ ، و ذلك بنمو و زيادة حجم المنظمات ، و مبادئ الديمقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء ، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد ، لأن ذلك يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة ، و لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور.

و في الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية ، نموذج العملية الإدارية و النموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تتدرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم ، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى ، و أنهم غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل ، و أنهم غير عقلانيين ، و يمتازون بالانفعال ، و لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة ، و عليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد ، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ، رشيد ، و قوي على العاملين ، و ذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات ، و يمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي ، و رسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها ، و وضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.

6-2- النظريات الحديثة :

- حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية ، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية ، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين ، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس ، و بناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به ، و التحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

و يمكن تلخيص أهم المبادئ للنظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية : (ماهر، المرجع السابق، ص35)

- 1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- 2- يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- 3- أن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به.
- 4- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية.
- 5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

و تدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال " ألتون مايو" و " فولت " و " روثزبرجر" ، هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري ، فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث و التوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة و الوظائف ، و أيضا مع ظهور التنظيمات العمالية و المتمثلة في النقابات و التي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال و الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 ، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني ، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم ، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية ، و تحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا ، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

و كما سبق ذكره فإن (أبحاث و دراسات " ألتون مايو" و "روثز و برجر" و "فولت" إضافة إلى كل من " جاردرنر" و " ليكارت " و " ايت " كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية ، فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في الصناعة). (خلفان، 1996/1995، ص18)

و نحن لسنا بصدد عرض عام لتجارب " مايو" بل لأهم نتائج هذه التجارب و أيضا مساهمات رواد هذه الحركة ، فكتابات "مايو" و " ماري فولت " من الأساسيات التي أضافت إلى حركة العلاقات الإنسانية ، فقد نصح " مايو" و هو أسترالي الجنسية و ترأس الأبحاث التي أجريت بمصانع "هاورثون" المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام بالمشاعر و الحاجات النفسية للأفراد ، و كان هذا سنة 1933 ، أما "ماري فولت " فكانت رائدة في مجال الإدارة في وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال ، و قد نظرت "فولت" إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات و المعتقدات و الحاجات ، و بهذا فقد طالبت المديرين أن يحفزوا و يشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط.

أما أبحاث " روثز برجر" فقد قادت انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإشرافي و التي ركزت على دعم الاهتمام بالعاملين ، و عليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكيات ، و الواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية بالفرد :

* لا يستطيع أن يعمل و يعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل و بالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

* هو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة و بالتالي تنشأ بينه و بين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة و اتجاهات هذه الجماعات و أهدافها.(بربر، المرجع السابق، ص16)

و يظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية ، فعناية " ألتون مايو" بالعنصر الإنساني و اعتباره أهم عوامل الإنتاج ، و قد أبرز " مايو" بعض الاختلافات الواضحة منها : (تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات و المواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان و بدوافعه و حاجياته في العمل ، و عليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية كما زعم التاييلوريون بل هناك حوافز أخرى

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

ذات أهمية كبيرة للإنسان و هي العوامل النفسية الاجتماعية ، و يمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي : (خلفان، المرجع السابق، ص 21)

- 1- الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.
- 2- تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 3- البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.
- 4- اعتبار المشرف على بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة و بين مختلف الجماعات لا بكونه ممثل للسلطة.
- 5- التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

و تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ، و من أمثلة هذه السياسات : (أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات و أنظمة الشكاوي و وضع أسس لحلها ، و أنظمة الاقتراحات و الرحلات الاجتماعية ، و لقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين).

و على الرغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم ، فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات ، في مكانة العامل في هرمية السلطة و تجزئة المهام ، فالعامل بقي منظما على أسس و مبادئ التaylorية ، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي ، ساعات العمل ، مستوى الأجور ، العطل السنوية ...) ، و ببعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء و المشرفين و السلطة ...) سمحت للتaylorية بالظهور بفعالية أكبر ، فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة و المراقبة و البحث فقط على تحقيق الإنتاج الأوفر التي ميزت التيار التaylorي من قبل ، و إن الاعتناء بالإنسان في العمل لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية. (خلفان، نفس المرجع ، ص21)

و لقد شكك بعض الباحثين في صحة نتائج و تجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية و هذا لأن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية ، و هذا راجع إلى أن الحركة تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية ، الأمر الذي قد يصل إلى التذليل أو الفساد ، و يمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية : (راوية، المرجع السابق، ص ص 19-20)

- اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد و كفاءة ، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر و غير مؤكد.
- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار ، فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فردا آخر.
- الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل و السيطرة على سلوك الأفراد ، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات و المعايير ، و قواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

- فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ، ما هي إلا واحدة من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد ، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختبار و التعيين أو تقييم الأداء ، أو عن طريق عملية التدريب و التعليم و التكوين وفق أهداف المؤسسة و أيضا من خلال أنظمة الاختيار و الإحلال و التي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد و العمل.

- نظرية العلوم السلوكية:

نظرا للعبوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال ، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة و التدليل و الإفساد ، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الايجابية و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ، و من أهم رواد هذه الحركة كل من " دوجلاس ماكريجور " و " فريدريك هزبرج " و " كريس ارجيرس " و " أبراهام ماسلو " ... و آخرون.

و يمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين في المبادئ التالية: (ماهر، المرجع السابق، ص37)

* يختلف الناس في حاجاتهم ، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية و البعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات ، و قيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم و إمكانياتهم إلى أبعد حد.

* يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين و ناجحين في العمل ، و هم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال و النجاح ، و يكون ذلك إذا كان العمل مصمما و مهيبا و مساعدا على النجاح.

* يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل و لكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور الانضباط الذاتي ، و عليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي و يشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل و نتائجه.

* يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس و الدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، و يمكن للمنظمات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل و الانجاز، و ذلك بتوفير أعمال و ظروف مواتية لإبراز طاقات العمل و الانجاز.

* توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل ، و من أهمها طريقة الفهم و أسلوب اكتساب السلوك ، و الاتجاهات النفسية و القدرات و أسلوب الاتصال بالآخرين ، و القدرة على القيادة ، و على المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

* يسعى الفرد لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه و بين أهداف المنظمة التي يعمل بها ، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف ، انطلقت الطاقات النفسية و القدرات الفردية لتحقيق الأهداف.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

* يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له ، و أيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف ، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة و التسلطي مع أفراد متسيبين ، بينما يكون ديمقراطيا مع أفراد منضبطين ، و العبرة تعتمد على طبيعة الموقف و الظروف.

* يختلف السلوك الفردي من دولة لأخرى (أو من منظمة لأخرى) ، و على كل من يمارس أعمال في عدة دول دون أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة و أخرى.

* إن اعترافات المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات و سياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ ، و من ضمن هذه الممارسات و السياسات الإدارية المرؤنة في تصميم العمل ، و وضع أنظمة لتفويض السلطات ، و تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة و غيرها من الممارسات.

و بعد التطرق إلى أهم مبادئ نظرية العلوم السلوكية و التي اهتمت و بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبها و تعليمها و تغيير اتجاهاتها تجاه ممارسة العمل و هذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري و المنظمة ، سنتطرق إلى بعض أعمال رواد هذه النظرية و بشكل مختصر.

أ- نظرية تدرج الحاجات " أبراهام ماسلو":

" يركز " ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية ، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات رتبت على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجة الأكثر إلحاحا ، وصولا إلى تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاحا " (بوخمخم، 2001، ص118) ، و يمكن إدراجها كالآتي : حاجات تحقيق الذات ، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية ، حاجات الأمان(الأمن) و حاجات فسيولوجية.

فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام و الشراب ... تأتي في المرتبة الأولى و هي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان ، " و هي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة و هي تشكل دافعا للفرد و إن كانت الحاجات الأخرى مشبعة " (بوخمخم، نفس المرجع، ص139) ، ثم تليها حاجات الأمان و التي تعتبر عن الوقاية من الخطر و التهديدات ، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية و التي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين ، و هي حاجات تمثل حاجات نفسية في مجال العمل ، و تليها الحاجة إلى الاعتراف و التقدير و هي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد ، و نصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات و هي حاجات عليا كما أنها دور الدافع و الموجه لسلوك الفرد.

و يمكن وضع تصور لهذه الحاجات و طريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي : (بوخمخم، نفس المرجع ، ص120)

* **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية المتنوعة.

* **حاجات الأمان:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة ، الوظيفة الدائمة ، التأمينات المختلفة ، التقاعد المضمون ، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة ، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين و ليس على التهديد و العقاب.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

* **الحاجات الاجتماعية:** و تشبع بتنمية روح الفريق ، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين و ترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال ، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة و الاشتراك معها و كسب قبولها ، و نسج علاقات صداقة مع الزملاء و التحاور معهم ...

* **حاجات التقدير:** و يمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس و حب الذات و كسب تقدير الآخرين ، و يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات ، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية ، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ، تفويض سلطات أكثر ، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي ، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى و تمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

* **حاجات تقدير الذات:** و تشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع و الابتكار و إسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية و الفنية ، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم و هنا يظهر عامل الإبداع و المواهب.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية ، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية ، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية ، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي ، هذا و تكف الحاجة إلى تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها ، و هو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد ، و يمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية: (بوخمخ، نفس المرجع المرجع، ص 120)

الحاجة غير المشبعة ← إلى حالة التوتر و اللاتوازن الداخلي ← نشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد ← انتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة ← استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف و زوال حالة الشعور بالراحة.

ب- نظرية العوامل المزدوجة " فريدريك هرزبرج ":

يعتبر " هرزبرج " من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل ، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات ، و قد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين : الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل ، و لقد كانت مفاجأة " هرزبرج " عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماماً ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و عدم الرضا) ، و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين :

* **مجموعة العوامل الوقائية (الصحية) .**

* **مجموعة العوامل الدافعة .**

فالعوامل الوقائية تشمل كل من : سياسة المنظمة ، العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل ، العلاقة بين الفرد و زملائه ، الأجر ، تأمين الوظيفة ، الحياة الشخصية للفرد ، الظروف المادية للعمل ، نمط القيادة و الإشراف .

و عليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى ، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساوياً للصفر ، و عند

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع و حالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية ، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة ، و هذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر ، و أن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم هي العوامل الدافعة ، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل.(بوخمخ، نفس المرجع، ص 141)

و تتمثل العوامل الدافعة في : القدرة على انجاز العمل ، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به ، حصول الفرد تقدير الآخرين له و احترامهم ، فرص التقدم و النمو في العمل ، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.(راوية،المرجع السابق، ص 144)

و تعتبر هذه العوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل ، و بالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل ، و العوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع ، و عليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا و بالتالي إنتاجية الفرد.

و قد استطاع " هرزبرج " أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة و طموحات الأفراد في العمل خاصة ، و هي طريقة إثراء المهام و التي أراد من خلالها أن يحدث تغييرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة ، و هي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جهتها إلى الرفع من عدد المهام الواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام و هي : (خلفان، المرجع السابق، ص 25)

- إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاعة.
- الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
- الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل.
- منح العمال سلطة متزايدة و نوعا من الحرية في طريق انجاز عملهم.
- إصدار تقارير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها انجاز عملهم.
- إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال نفوذها من قبل.
- تكليف العمال بمهن يصبحون بفضلها مع مرور الزمن عمالا ماهرين.

خلاصة الفصل :

و كنتيجة للفصل نجد أن الموارد البشرية هي من أهم الموارد للمنظمات ، كما أن إدارة و تسيير الموارد البشرية أصبحت مهمة و مسؤولية صعبة جدا، هذا لأن تحقيق أهداف المنظمة و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها.

و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة إدارة و تسيير العنصر البشري وفق قواعد و استراتيجيات متعددة فيما يخص العملية الإدارية التي ستمارسها عليها من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة.

الفصل الثالث

أساسيات حول الجودة الشاملة

تمهيد

- مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة
- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- آليات الجودة الشاملة
- سياسات الجودة الشاملة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية و أصبحت المنظمات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير و ظهور الأسواق العالمية و تزايد طلبات المستهلكين للجودة و زيادة حدة المنافسة إلى أن أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية.

و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و هي فلسفة قائمة على أسس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، و تصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

فستتطرق بالتفصيل في هذا الفصل الموسوم بالإطار النظري و التحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، حيث قسم الفصل إلى ثلاثة عناصر، حيث تمت عنونة العنصر الأول مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة، و العنصر الثاني بالتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، و العنصر الثالث آليات الجودة الشاملة.

1- مفاهيم و فلسفات الجودة الشاملة :

1-1- مفهوم الجودة :

لقد ظهرت تعريفات عديدة و متنوعة لتوضيح مفهوم الجودة و كانت كلها تحاول إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها ، و يمكن إرجاع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة ، و قديما كانت تحدد الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية في تماثيل و قلاع و قصور لغرض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية ، و حديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ظهور المؤسسات الكبرى و زيادة المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و مشبعة.(عبوي،2006، ص32)

- " جوران " فيعرفها على أنها : " الملائمة للاستخدام ، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام كلما كانت جيدة.(رضوان،2012،ص14)

- يعرفها " ادوارد دمنج " على أنها الجودة و المستهلك ، بمعنى الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك.

- كما عرف " جوران " الجودة على أنها لها عدة معاني منها :

* الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك من المنتج.

* الجودة تعرف على أنها عدم وجود الخلل في المنتج.

* الملائمة في الاستخدام.

و من التعاريف السابقة يتضح من مفهوم الجودة أنها تحقيق متطلبات المستهلك و المنتج قد يكون متمثلا في البضائع من الأجهزة ، السيارات ، و خدمات مثل البنوك ، أما متطلبات العميل فهي تتمثل في أمرين هما : " مظهر المنتج ، و خلو المنتج من العيوب ".(السلمي،1995، ص18)

و لعل المتأمل في الحضارات الإنسانية سيلمس أن هذا المفهوم ليس بالمفهوم الحديث كما ينظر له الغرب من يابانيين و أمريكيين ، لأن الإنسان منذ فجر التاريخ يحاول البحث عن الكمال أو على الأقل الاقتراب منه ، لذلك فإن الجودة كمفهوم تعتبر غاية و وسيلة في حد ذاتها ، غاية يصبو إلى تحقيقها الإنسان منذ القديم في كل ما يحيط بحياته اليومية ، و وسيلة لبلوغ الرضا و الإبداع و أعلى مستويات الانجاز.

2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من تعدد تعريفات الجودة الشاملة نظرا للتطور الدائم لاستخداماتها ، إلا أن هناك قاسما مشتركا بين هذه التعريفات هو تحري حاجات و رغبات و توقعات الأفراد و التوافق معها من خلال الجهود و التطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

- إذ تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل أفضل أو بفعالية عالية و في أقصر وقت ممكن ".(زيدان،2010،ص25)

- و قد استخدم هذا المصطلح (إدارة الجودة الشاملة) لأول مرة في عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة و هي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة و صغيرة و متواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.

كما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نجد منها ما يلي :

- عرفتها " البكري " بأنها إستراتيجية تنظيمية و أساليب إدارية تؤدي إلى تسليم سلع أو خدمة للعميل ذات جودة مرتفعة.

- و عرفها " جابلونسكي " بأنها شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين ، بهدف تحسين و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

- كما عرفها " دينهارد " بأنها خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء ، بحيث يكافح المديرون و العاملون بشكل مستمر و دؤوب ، من أجل تحقيق توقعات و رغبات العميل و التأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح و من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية و في أقصر وقت ممكن.(أبو حميد،2006، ص 15)

- و هناك من عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : " هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال ، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل و الاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة ".(أبو النصر،2008، ص64)

- و يعرفها " ن ، شورن " : " أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات ، و أن إدارة الجودة الشاملة هي تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر و الإبداع في كافة مناحي العمل " .

- و عرفت بأنها " مجموعة من الأدوات و الأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة ، بهدف تكثيف الجهود الجماعي للمؤسسة كلها لتحقيق أعلى رضا المستفيد بأقل تكاليف ممكنة .

- و عرفها " سايلور " في كتابه بأنها " فلسفة للإدارة و القيادة و كذلك توجيه المبادئ التي تركز على التحسين المستمر من خلال الطرق الكمية و البشرية الشاملة التي تركز على رضا المستفيد الكامل ". (الدرادكة و آخرون، 2001، ص75)

1-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يشير (محمد العزاوي، 2005، ص 40) إلى أن اللجنة قد اعتمدت بعد دراسة متكاملة لأساسيات الجودة الشاملة ثمانية مبادئ أساسية تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها ، وقد شكلت تلك المبادئ الأساس الذي تم الاعتماد عليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية وهي كالتالي :

- * **التركيز على العميل أو الزبون** : تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها و نجاحها ، مما يحتم عليها فهم حاجاتهم الحالية و المستقبلية و العمل على تلبيةها و السعي الدائم لتجاوز توقعاتهم.
- * **القيادة** : إن خلق وحدة الهدف و التوجه الكلي للمنظمة يقع على قيادة المنظمة ، كما يتوجب عليها خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف و المحافظة على تلك البيئة.
- * **مشاركة الأفراد** : إن الأفراد في جميع المستويات التنظيمية هم رأس المال الحقيقي للمنظمة مع السماح لهم بالمشاركة الكاملة التي تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- * **مدخل العملية** : إن الوصول إلى النتائج الموجودة يتحقق بصورة أكثر فعالية و كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة و الموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- * **استخدام مدخل النظام للإدارة** : إن تحديد و فهم إدارة العمليات و الأنشطة المترابطة و المتفاعلة كنظام يسهر بفعالية في تحقيق أهداف المنظمات.
- * **التحسين المستمر** : يجب أن يكون التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة هدفا ثابتا و مستمرا من أجل ضمان فعالية الأداء الكلي للمنظمة.
- * **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار** : إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة إلى تحليل البيانات و المعلومات و ليس على الحدس و التخمين أو الخبرة لأن تحقيق الأهداف لا يعتمد على الصدفة.
- * **علاقة المنفعة المتبادلة مع المجهزين** : تعتمد المنظمة و المجهزون كلا على الآخر ، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة ، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

- من خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة حسب (زيدان، المرجع السابق، ص29) هي :
- تسعى إلى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة و جهد و بأقصر وقت ممكن.
 - العمل على تحقيق متطلبات و حاجات الزبون وفق المواصفات التي ترضيه.
 - الابتعاد عن الانحرافات و الأخطاء بدلا من معالجتها. إتاحة الفرصة للحوار و المناقشة و توليد الأفكار البناءة و الابتعاد عن التردد و الخوف.
 - تحقيق الاتصال الجيد و التفاعل المشترك و تبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسؤولا عن الإنتاجية ، و من هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام و الأنظمة داخل المؤسسة.
 - التقويم المستمر للجهود المبذولة و التعرف على جوانب القصور و معالجتها و تنمية الجوانب الايجابية عن طريق التحسين و التطوير المستمر.

4-1- ثقافة الجودة :

إن الدارس لماهية الجودة الشاملة قد يتبادر إلى ذهنه أنها طريقة و عملية موحدة في كل المؤسسات إلا أن هذا الكلام ليس صحيحا إلى حد بعيد لأن كل مؤسسة تمتلك ثقافة و موجهات تختلف على المؤسسات الأخرى ، و أن ثقافة كل مؤسسة هي خاصة بها فهي مجموعات من القيم و التقاليد و العادات و الاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة ، و التي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم و مهماتهم اليومية ، و يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها " كل القيم و الأعراف و الإجراءات و التوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة و تسعى إلى تحسينها باستمرار ، و كثيرا ما تنجح المؤسسات في التزام ببرامج إدارة الجودة الشاملة و تحقيق مشاركة العاملين فيها و لكن محاولاتها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتغيير ثقافتها المؤسساتية أو التنظيمية ". (عليما، 2013، ص ص 34-35).

و لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية :

- **معرفة التغيرات المطلوبة إحداثها :** إذ لا بد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة و معرفة ماهية التغيرات المطلوبة و تحديدها و إعداد قائمة بها.
- **بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة :** حيث تتضمن هذه الخطة تفاصيل عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير ، المشاركين و المعارضين لها و المشكلات التي يمكن أن تواجه التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.
- **إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير :** الذي سيتم إحداثه و تحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير و إنجاحها أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها ، و من ثم جمعهم معا و اطلاعهم على خطة التغيير، و تعرف آراؤهم و مقترحاتهم و تصوراتهم حول عملية التغيير و التعامل معها جديا و بانفتاح.
- **تقديم التشجيع و التحفيز :** المادي و المعنوي الضروري و الممكن للأفراد الذين يتغيرون بعملية التغيير في المؤسسة.

إن هذه العمليات قد تبدو للوهلة الأولى عمليات تتعلق بإستراتيجية التغيير التنظيمي وحده إلا أنها في حد ذاتها تعتبر الأرضية الصلبة لإرساء نظام مشترك للجودة و تبين مفهوم بطريقة صحيحة ، خاصة إذا علمنا أن من بين مداخل التغيير التنظيمي الناجح مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و لعل أهم ما يميزه عن المداخل الأخرى كإعادة هندسة العمليات الإدارية و التطوير التنظيمي و التعلم التنظيمي هو أنه عملية دائمة متواصلة لا تقبل الانحراف أو التقطع في الوصول إلى أهدافها ، لأنها ترتكز على مفاهيم و إجراءات تتبع من الفرد في حد ذاته و ليس من السياسة العامة أو ما تمليه على الموظفين في مختلف مستوياتهم.

لذلك فإن الاجتهاد المتواصل و التحسين المستمر هما المبدآن الأساسيان في توثيق آليات الجودة من أولى خطواتها من إرساء ثقافة الجودة انتهاء إلى تتبع المبادئ الأساسية العامة التي تعنى بالتركيز على العميل و التوجه به (و هنا تقصد العميل الخارجي).

غير أن إرضاء العميل الداخلي كذلك هو هدف أولي من خلال جعله يحس بأنه رأس المال الحقيقي لمؤسسته و أن تحقيق أهدافها هو تحقيق بالضرورة لأهدافه الخاصة ، بل أكثر من ذلك يجب ألا يكون هناك فصل بين أهداف العميل الداخلي (الموارد البشرية) و أهداف المؤسسة العامة من خلال إستراتيجياتها المرحلية ، لأن هذا الفصل هو الذي جعل باقي الإستراتيجيات و السياسات تصل الى نقطة إعادة النظر في كل ما هو مبادئ النجاح و التفوق و المحافظة عليها.

1-5- عناصر إدارة الجودة الشاملة :

إن هناك خلاف كبير في تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة ، فبعض الكتاب يؤكد على بعض جوانب عملية تحسين و تطوير الجودة مثل مبادئ منهج الأربعة عشر الموجهة أساسا للإدارة العليا ، أما البعض الآخر فيركز على مبادئ " جوزيف جوران " و " فليب كروسي " ، و بتحليل تلك المبادئ و المداخل التي قدمها الرواد الأوائل للجودة نجد أن العناصر الموائية متوفرة في كل المبادئ و المداخل الأخرى لعملية تحسين و تطوير الجودة و العمليات الإنتاجية ، و ذلك حسب (الشامي،1999،ص ص47-76) و هي على التوالي :

- **سياسة الجودة :** و نقصد بها السياسة الثابتة و الواضحة للجودة التي تحدد أهداف المؤسسة بشكل واضح و رسمي و مكتوب ، شريطة أن تكون محل قناعة من قبل كل العاملين بداية من المدير التنفيذي و حتى أقل الموظفين رتبة إدارية.

- **مراجعة العقد :** و تعد مراجعة العقد عنصرا أساسيا قبل بداية التنفيذ من أجل ضمان و تأكيد الجودة و هذه المراجعة يمكنها تحقيق العوائد التالية : المساهمة في تنفيذ كل العقد ، إشراك كل المهتمين بمراجعة العقد ، تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل.

- **دليل الجودة :** و هو أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، نظرا لأنه يسهل متابعة أداء الأنظمة المختلفة القائمة على تحقيق الجودة الشاملة ، فمن فوائده مثلا :

* التعريف بفوائد نظام الجودة لكل من العاملين و المتعاملين.

* سهولة التنسيق بين الإدارات في المستويات الإدارية.

* التزام المصدرين بالجودة المناسبة في إنتاجهم.

* المساهمة في تكوين انطباع جيد و سمعة طيبة للمنظمة.

- أنظمة الجودة : و هي العملية التي تم بموجبها تحديد الأعمال و تقسيمها و تحديد المسؤوليات و السلطات و الإجراءات و العمليات و الأفراد لتطبيق إدارة الجودة ، و يهدف هذا النظام إلى سهولة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة ، و التأكد من أن جميع أنشطة المنظمة الفنية و الإدارية و الإنسانية المؤثرة على جودة الإنتاج تحت السيطرة.

- مراقبة العمليات : إن نظام مراقبة العمليات يضمن الفعالية في الرقابة على جميع العمليات بالمنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ، كما أنه يشمل المراجعة لجميع مراحل الإنتاج للتأكد من أن جميع العمليات تنفذ تحت ظروف ملائمة و موثوقة.

- الفحص و الاختيار : إن استخدام الفحص و الاختبار بواسطة وسائل مناسبة أثناء عمليات التشغيل المختلفة يضمن جودة نظام العمل بشكل عام سواء كان الاختبار يخص المواد المشتراة من الموردين أو المواد المستخدمة أثناء التشغيل.

- تحليل تكاليف الجودة : ترتبط بتحسين الجودة و تطويرها مجموعة من بنود التكلفة و التي تشمل تكاليف منع الأخطاء (تكاليف الوقاية) و تكاليف الفحص و التقييم و تكاليف الفشل الداخلية و الخارجية ، و لعل الأهم في دراسة و تحليل تكاليف الجودة هو دراسة العلاقات المختلفة بينود تكاليف الجودة و توجيه المسؤولين في المنظمات ، و تعد التكاليف في عصرنا هذا إحدى الأسلحة المهمة للمنافسة في الأسواق المحلية العالمية ، ف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يؤدي إلى خفض التكاليف و بالتالي تحقيق الأرباح.

- التدريب : في سياق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية ، و كذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب كما يجب تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في القائمين بعملية التدريب بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية و تنفيذها و تقييمها للوقوف على النتائج الايجابية و السلبية و من ثم التخطيط العملي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

- المراجعة الداخلية للجودة : و هي عبارة عن قيام إدارة المنظمة بتأسيس نظام المراجعة للجودة من أجل التأكد من تطابق أنشطة الجودة مع المتطلبات المقررة و اتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

- سجلات الجودة : و هي تعتبر مرجعا تسجل فيه جميع الإجراءات الخاصة بالجودة ، كما أنها تحتوي على مواجهات تظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة و مدى فعالية نظام الجودة الشاملة المعمول به.

إن هذه العناصر تعمل متكاملة من أجل ضمن الصيرورة الجيدة لنظام الجودة الشاملة التي تعد صيرورة ناجحة لاستدامة نجاح و تفوق المؤسسات بمختلف أنواعها ، و على العموم فإن استنباط هذه العناصر كان من المبادئ الأولية التي وضعها الرواد الأوائل أمثال : " جوران ، دمنج ، فيغنباوم ، اشيكوا " و هو ما يبرر تكامل هذه العناصر التي تربط من أجل ضمان الصيرورة الحسنة لعملية إرساء نظام الجودة الشاملة.

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

مرت عملية إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل أساسية حتى أصبحت في شكلها الحالي ، و فيما يلي شرح موجز لكل مرحلة :

2-1-1- مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- المرحلة الأولى (1950 م):

في بداية الخمسينيات من القرن الماضي أبرز المفكر الأمريكي " فيغنباوم " مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات و رغبات المستهلك و يتضمن تطوير و صيانة الجودة.

وقد أشار " فيغنباوم " بأن الجودة مسؤولية الجميع بالمؤسسة سواء أكانوا يقومون بأعمال إدارية و فنية ، كما أكد بأنه على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة و صحيحة من المرة الأولى.

- المرحلة الثانية (1960- 1980 م):

ظهرت في بداية الستينيات من القرن الماضي فلسفات عديدة ، كان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل أمثال " ادوارد دمنج " الذي وضع أربعة عشر مبدأ يمكن الإدارة استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية ، ثم ظهرت في السبعينات فلسفة " فليب كروسبي " الذي حدد أربعة عشر خطوة لتطوير و تحسين الجودة و إدارتها ، و أخيراً ظهرت فلسفة " جوزيف جوران " الذي ركز على ثلاثية الجودة التي تعزى إليه و هي التركيز على التخطيط و التحسين و التطوير.

- المرحلة الثالثة (نهاية الثمانينات إلى يومنا هذا):

حدثت في أواخر الثمانينات من القرن الماضي و بداية التسعينات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة و إدارتها و المثال على ذلك : **حلقات الجودة و فريق الجودة** ، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة و برزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة كالخدمات الصحية ، الرقابة البيئية ، و حتى توليد الطاقة النووية ، كذلك ظهرت مفاهيم مستحدثة كجودة حياة العمل و جودة بيئة العمل ، كما ظهرت معايير دولية وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير و هي (9004-9000) .(عليما، المرجع السابق، ص 55)

إن كل هذه المعايير و المفاهيم نبعث من نظريات الرواد الثلاث للجودة ، فهي في الحقيقة (هذه النظريات) من زود علم الإدارة و الاقتصاد و حتى العلوم السلوكية بما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

لكن الشيء الملاحظ بعد اطلاعنا على التراث النظري المتعلق بتطور مفهوم الجودة هو عدم توحيد المراحل التي مر بها مفهوم الجودة و من ثم إدارة الجودة الشاملة عند مختلف المفكرين المعاصرين ، فنجد أن ما يتفق عليه عموماً هو أربع مراحل رئيسية تتلخص فيما يلي : (الفضل، 2004، ص 39)

* **مرحلة التفتيش أو الفحص (1900-1940):** وقد كانت الجودة في هذه المرحلة تركز فقط على كشف الأخطاء والقيام بتصحيحها ، لكن المشكلة هنا هي أن العيب قد يحصل بصورة فعلية و لم تمنع منذ البداية.

* **مرحلة ضبط الجودة إحصائيا (1940-1960):** و هنا اعتمدت الجودة على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة ، وهنا نلاحظ تطور الأساليب و الأنظمة الداعمة لمراقبة الجودة.

* **مرحلة تأكيد الجودة (1960-1985):** و قد تركزت كل الجهود هنا على توجيه كافة الجهود للمراقبة من حدوث الأخطاء منذ البداية و هو ما عرف بمبدأ التالف الصفرى.

* **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986- إلى يومنا هذا):** و في هذه المرحلة نلاحظ أن مفاهيم الجودة الشاملة قد تبلورت و نضجت أكثر بتركيزها على كل ما كان إبداعا في المراحل السابقة كالتركيز على جودة المنتج و العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و اندماجهم إضافة إلى التركيز على الاستفادة أو العميل أو كما يسمى عموما العميل الخارجى ، فهنا الجودة الشاملة تتوجه بعناصر هامة ضمن عمليتين هامتين داخليا و خارجيا : التركيز على العميل الداخلى و التركيز على العميل الخارجى (بمختلف أشكاله).

2-2- سياسات الجودة الشاملة:

لقد ساهم العديد من العلماء في إيجاد تطوير مداخل عدة لإدارة الجودة الشاملة ، و حددوا أساليب و طرقا لتطبيقها و الاستفادة من مبادئها الهامة ، لكن هذا لا يمكن أن يكون إلا وفق أطر أساسية تنتهجها المؤسسة بكل أبعادها و مواردها ، و لقد ظهرت إسهامات عديدة في هذا الصدد سنتناول من بينها عمليات أساسية التي توضح مجموعة من الالتزامات للوصول إلى عوائد ايجابية لتطبيق الجودة الشاملة.

الأساسيات الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة حسب (أل ثاني ،2008،ص 157) هي

كالتالى :

- **التزام الإدارة العليا تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** حتى تتكفل جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنجاح فانه لا بد من الالتزام بها في كافة مستويات الإدارة و تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل ، إلا أن دعم الإدارة العليا و اقتناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لنجاح هذا التطبيق ، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق الجودة الشاملة ، و كذلك أن تمارس بشكل فاعل هذا التوجه ، فليس من المطلوب حمل الشعارات فقط بل يجب أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية في تطبيق هذه الشعارات.(جودة ،2006، ص100)

- **2- القيادة :** إن التزام القيادة بالجودة يجب أن يكون هاجسا يستحوذ على تفكيرها و أن تعمل على تعميمه على كافة العاملين حتى يدركوا أن القيادة ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية و صدق و لقد حدد " أوكلاند " مرتكزات للالتزام القيادة تجاه الجودة الشاملة (أل ثاني،المرجع السابق،ص166):

- التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر.

- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية.

- تدريب العاملين على فهم و استيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي و المورد.

- تبني طرق حديثة للإشراف و التدريب .

- تفعيل الاتصالات و التوسع في تشكيل فرق العمل .

- تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل: تحديد الأهداف عشوائيا ...

- تنمية و تطوير الخبراء في المؤسسة و العمل على الاحتفاظ بهم .

- إتباع منهجية مؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3- تنظيم إدارة الجودة الشاملة : لقد ظهرت أربعة اتجاهات لتنظيم الجودة هي:

* **الاتجاه الأول :** تحويل بعض مهام إدارة الجودة إلى الدوائر الأخرى مثل تحويل دراسات قدرة العمليات من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة العمليات.

* **الاتجاه الثاني :** توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات و من العميل الخارجي فقط إلى العميل الداخلي و الخارجي.

* **الاتجاه الثالث :** التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.

* **الاتجاه الرابع :** تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل. (آل ثاني، المرجع السابق، ص171)

4- إنشاء ثقافة المؤسسة : و هناك العديد من الاتجاهات التي تدل على أهمية ثقافة المؤسسة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة ، بل و أكثر من ذلك التحول من ثقافة تنظيمية عادية الى ثقافة الجودة الشاملة ، و من بين هذه الآراء التي تؤسس لنجاح ثقافة الجودة الشاملة ما ورد في (عمر، 2000، ص105):

- يجب أن يفترض كل عامل أو موظف في المؤسسة أنه مستهلك ، و ينتقل هذه الفكرة إلى الموظفين الآخرين .

- يجب السماح بأعلى قدر ممكن من الحرية في ترتيبات العمل و تبعاً لذلك سيشعر العاملون بالالتزام أكثر فأكثر .

- التأكد من أن التغذية العكسية و المرتدة كافية في الجودة و أنه تم تسليمها لدى كل العاملين .

- ضرورة إعلام المشرفين و مناقشتهم في أسباب حدوث الأخطاء و لا تفترض دائما معرفتهم بها .

5- الموارد البشرية : و ذلك من خلال التركيز على التخطيط الجيد ، التدريب ، التقييم الشامل و المساعدة على اندماجهم في خطة الجودة الشاملة للمؤسسة ، إذ أن العملية التدريبية على الخصوص يجب أن تقوم على نقاط أساسية (آل ثاني، المرجع السابق، ص200):

- الاستفادة من الأساليب الحديثة و التكنولوجيا في التدريب .

- الخروج بالتدريب من الشكل التقليدي (المحاضرات النظرية) إلى الشكل الميداني كورشات العمل ،
الحلقات النقاشية...

- العمل على إكساب العاملين مهارات جديدة في العمل على تنمية مهاراتهم المكتسبة .

- التركيز على التدريب في مجالات الحاسب الآلي (الكمبيوتر).

- الاستفادة من خبرات القائمين بأعمال التخطيط و المتابعة و نقله إلى غيرهم من العاملين الجدد في
الإدارة .

- التأكيد على أهمية استمرارية التدريب أو التدريب الذاتي و التدريب المستمر .

- العمل على توفير بيانات الأفراد الذين سيتم تدريبهم ووضعها أمام القائمين بأعمال التدريب للاستفادة
منها عند وضع البرامج التدريبية .

- في إطار سياسة الترغيب ف ي التدريب لابد من رصد جوائز للمتفوقين في التدريب .

6- التمكين : من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر و التدريجي لكل
أبعاد المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية أو تعليمية أو إعلامية ، وذلك من خلال الانخراط الكلي
لجميع العاملين في عملية التطوير و تحسين الجودة ، و ترسيم و ترسيخ هذا المبدأ (التحسين المستمر)
فإنه من الضروري منح الموظفين أو العاملين قدرا كبيرا من الحرية في الصرف و الاستقلالية و
المساهمة في اتخاذ القرار و في تحمل أعباء المسؤولية و تحقيق التقدم في المؤسسة ، لأن الإدارة العليا
لا يمكنها تحقيق التحسين الشامل بمفردها.

و لأن الثقة هي المفتاح الأساسي لاستحقاق التمكين ، فإن المقومات الأساسية الآتية لابد أن تراعي
قبل العاملين حتى يتمكن مسؤولوهم من تمكينهم دون إيجاد حرج أو الوقوع في مخاوف للأخطاء و
الانزلاق عن الأهداف المسطرة ، و تتلخص مقومات الحصول على الثقة (ملحم، 2006، ص73) في:

" التعاطف ، الصدق و الصراح ، الكفاءة ، العمل الجماعي و الجماعة ، الانتماء ، الاتصال ، و لعل
هذه المقومات هي فعلا أساس بناء نظام حقيقي للجودة الشاملة برأس مال بشري ووجداني يؤمن بجميع
أبعادها و مقوماتها.

3- آليات الجودة الشاملة:

3-1- التحسين المستمر:

- ماهية التحسين المستمر:

يتفق الباحثون على أن مضمون و جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو التطوير و التحسين
المستمر للعمليات بكل أوجه العمل بالمنظمة لإشباع رغبات و احتياجات و توقعات العملاء و تحقيق
أقصى قيمة مضافة للمنظمة و هي بذلك المفهوم ما هي إلا أسلوب وإرضاء العملاء و تحقيق الربحية.
(شاهين، 2008، ص300).

إضافة إلى مرتكزات و أساسيات أخرى تم الإجماع حولها من قبل الرواد في هذا المجال و هي الثقافة التنظيمية و التخطيط الاستراتيجي للجودة التزام الإدارة العليا بالجودة و تشجيع و تحفيز العاملين و المشاركة و التمكين و التركيز على العملاء و الحرية و الديمقراطية و منع الأخطاء قبل وقوعها و الإشراف و المتابعة.

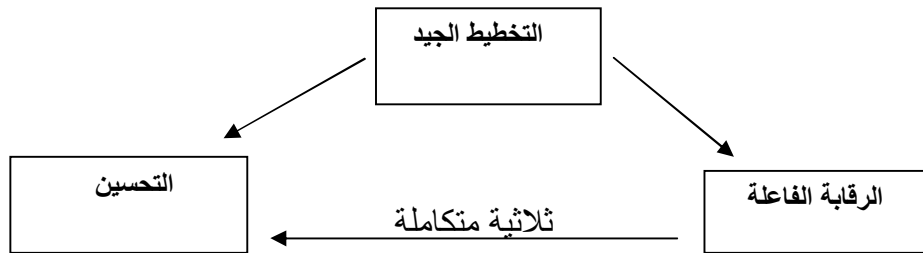
فالجودة إذن ليست تحسينات في العمليات الإدارية بقدر ما هي تغييرات في فلسفة و مناخ هذه الإدارة حيث تحتاج إلى فكر إداري جديد يتلاءم مع هذه الفلسفة و تتلخص أهم ملامح هذا الفكر في ما يلي: (سرحان، 2012، ص29)

- التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق و التميز و استثمار كل الطاقات البشرية و التكنولوجية عالية المهارة.
- تتعامل الإدارة مع المتغيرات باعتبارها خصائص تكشف عن حقائق و فرص ، و من ثم فإنها لا تخشى التغييرات دائماً بل تعمل على إحداثها.
- أن تتبنى الإدارة مفهوم الخلق و الابتكار.
- التوجه إلى المزيد من الديمقراطية و اللامركزية.
- الاهتمام بالعمل الجماعي و تكوين فرق العمل و تنمية العلاقات و إزالة المعوقات.
- ضرورة أن تتحرر الإدارة من القواعد و النظم و الإجراءات التقليدية الجامدة.
- ألا تركز الإدارة على الظروف المحلية و القومية و الإقليمية فقط بل عليها النظر إلى التأثيرات العالمية.
- أهمية وضع الإدارة معايير واضحة لقياس الكفاءة الإدارية.
- التحرر من السيطرة الفردية و تفويض السلطات لضمان سرعة و مرونة الانجاز.
- الاتجاه إلى الوسائل و الأساليب التكنولوجية بدلاً من الإدارة الورقية.
- التركيز على العميل بمفهومه الواسع.
- أن تتخذ القرارات استناداً إلى الحقائق و في ضوء الواقع.
- التحرر من أساليب اختيار العاملين و ترقيةهم حسب الأقدمية و إعطاء الفرصة للكفاءات الفاعلة و تشجيعها و تحفيزها.

- الأدوات السبع الأساسية للجودة :

يؤكد العالم " دمنج " أنه عندما تحسن المنظمة في الجودة تنخفض التكاليف و تحسن الإنتاجية ، و هذا ما يتيح للشركة تحسين حصتها السوقية و البقاء في مجال الأعمال التجارية و بالتالي خلق المزيد من الوظائف (عيشوني، 2010، ص10)

إن نموذج "دمج" في التحسين المستمر يعلق بشكل أكبر بالعمليات الحاصلة في المنظمات ، و هو تصور يضمن حسه الوصول إلى الأهداف و ضمان استقرار المنظمات و الاستثمار الأمثل في التنسيق بين مختلف العمليات في هذه المنظمة ، أما " جوران " فله نموذج و تصور آخر لكنه يصب في نفس الأهداف وفق ثلاثية متكاملة يوضحها الشكل الموالي : (أل ثاني ، المرجع السابق، ص99)



الشكل رقم (01) : يمثل ثلاثية التحسين المستمر

و هو النموذج الذي اعتمدهنا في بحثنا هذا على المداخلة الثنائية بين التحسين المستمر كمبدأ أساسي في كل العمليات و بالأخص في تدريب الموارد البشرية كأولى عمليات تنمية الموارد البشرية و مبدأ الرقابة الفاعلة الذي حاولنا التركيز عليه في عملية تقييم الأداء كذلك كإحدى العمليات الفاعلة في إدارة و تنمية الموارد البشرية.

3-2- التمكين:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة نتيجة للمستجدات التي طرأت ولا تزال تطرأ على بيئتها في مختلف مستوياتها المحلية و العالمية ، و لضمان استجابة مثلى لهذه المتطلبات يجب عليها أن تجري مراجعة جذرية و عميقة لسياساتها و خططها و برامجها ذات العلاقة بتمكين العاملين و تنشيطهم ، و بناء استراتيجيات قوية و فاعلة في هذا المجال ، و ذلك بمواكبة ما تتطلبه إدارة هذا المفهوم إدارة هذا المفهوم الذي يعكس دلالة كبيرة للموارد البشرية في المنظمات كونها ردا ثميننا و عنصرا أساسيا و محركا لباقي عناصر المنظمة الأخرى.

- التمكين بوصفه إستراتيجية و مختلف صيغها المعاصرة :

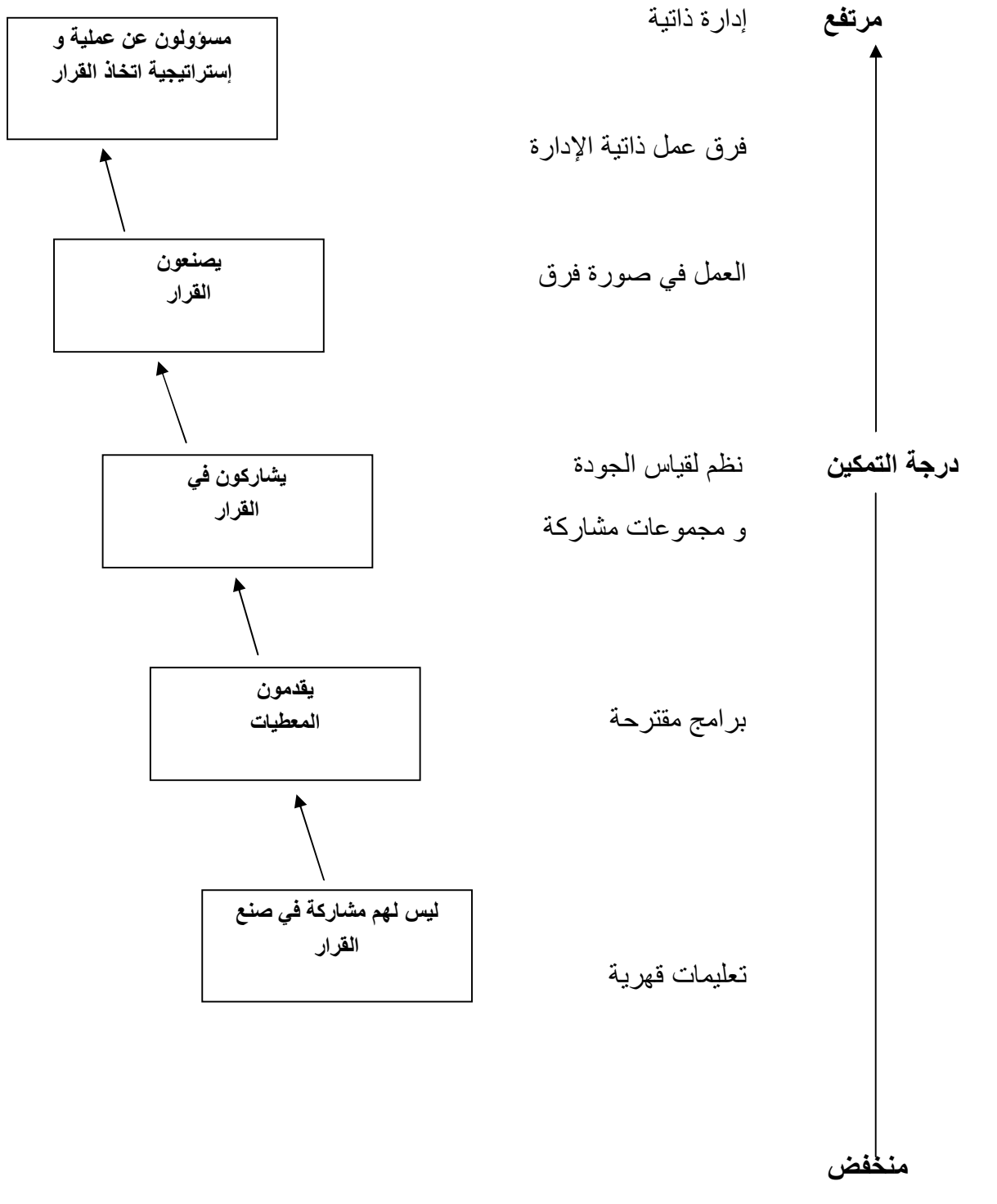
إن التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين و المشرفين و المدراء و تشجيعهم على استخدام مهاراتهم و خبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة و منحهم الحرية في التصرف و تزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة و غاياتها ، و على هذه الإستراتيجية بوصفها خطة عمل فاعلة بما يأتي :

- تحديد الرؤية و نقلها إلى واقع ملموس.

- تحديد القيم الأخلاقية للإدارة العليا أو أسبقيتها في العمل.

- اعتماد العمل الفريقي و تطوير العلاقات بين أعضائه.

- توسيع مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة وصولاً إلى جعلها شبكة.
 - الاستعانة بمجموعات الدعم الخارجية و الداخلية و إقامة التحالفات المشتركة.
 - جزاءات للتكامل باتجاهات عدة.
- إضافة إلى أن هذه الإستراتيجية تتخذ مرحلتين مهمتين هما :
- * تأهيل الأفراد من خلال التدريب لأداء أدوار جديدة.
 - * تحسين العمليات و إعطاء الإدارة دوراً مساعداً في هذا الجانب.(عباس و حسن،د. س، ص8).
- أبعاد إستراتيجية التمكين:
- لقد تناولت الكثير من الدراسات أبعاد التمكين ، و جاءت متنوعة و متعددة ، فقد تناول أربعة أبعاد جعلها هي الأساس في تشكيل التمكين و ضمان نجاحه:
 - المعلومات المتاحة عن جميع جوانب المنظمة للعاملين.
 - المعرفة و المهارات التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات و التأثير في العمل و مدخلاته و مخرجاته.
 - القوة اللازمة التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات و التأثير في العمل و مدخلاته و مخرجاته.
 - المكافآت التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل و ذلك من خلال المشاركة في الأرباح و أسهم المنظمة.
- مستويات التمكين:
- تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال عبر إفساح المجال للعاملين كي يفعلوا ما يرونه ضروري و مفيد للمنظمة ، مما يستوجب الإيمان بأن عملية إعادة الحيوية للمنظمات يجب أن تخضع و دوماً لتطوير جميع المستويات الإدارية ، وهو ما يتطلب إعادة بناء المنظمات وفق فلسفة التمكين ، و الشكل الموالي يوضح تسلسل و مستويات التمكين في المنظمات.(أفندي و عطية،2003، ص132)



قليلة ← المهارات المطلوبة من الموظف ← كثيرة

الشكل (02) رقم : يوضح تسلسل و مستويات التمكين في المنظمات

- خطوات التمكين الإداري:

اقترح العديد من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: و هنا يجب على المدير أن يوضح لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين ، و يمكن حصر الأسباب في الأتي: " تحسين خدمة العملاء ، رفع مستوى الجودة ، زيادة الإنتاجية ، تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين ، تحقيق العبء على المدير.

- التغيير في سلوك المديرين.

- تحديد القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين.

- تكوين فرق العمل.

- المشاركة في المعلومات.

- اختيار الأفراد المناسبين.

- توفير التدريب.

- الاتصال لتوصيل التوقعات و الأهداف المتوخاة من التمكين.

- وضع برنامج للمكافآت و التقدير.

إن المتأمل في هذه الخطوات يجدها مترابطة بحيث أنها تعكس كل عمليات الجودة الشاملة كإستراتيجية إدارية في تنمية الموارد البشرية ، فهي تترجم ذلك العمل الجاد و المترابط من أجل بناء منهجية متكاملة للعمليات الإدارية بمختلف أبعادها و التي تهتم بالفرد و قدراته من ناحية و تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى.(العنبي،2006، ص ص 35-37)

- أساليب التمكين الإداري:

يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية: (ملحم،المرجع السابق، ص ص 40-41)

* أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب الإدارية و القيادية الحديثة و التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة ، و يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ، حيث يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تقوم على نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة العاملين منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، و هذا الأسلوب يشكل تفويضا للصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

* أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد أو ما يسمى تمكين الذات و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا و قد توصلت الباحثة "سبيتزر" إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة

و قدرة أكبر على استثمار المعلومات و الموارد على المستويات الفردية ، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه إلى أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق.(الوادي،2012، ص ص 46-47)

* أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لها للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، و قد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي ، فالتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسساتي ، و أن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول من المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

إن تعدد هذه الأساليب الإدارية للتمكين لا يعني جدوى أحدهما و عدم جدوى الأساليب الأخرى ، لكنها تعد اجتهادات لمراحل مختلفة من التفكير الإداري ، فوجودها لا يقصي وجود أساليب أخرى ، ومن المحبذ العمل بها مجتمعة حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها التنظيمية من جهة و أهداف عملائها الداخليين (الموارد البشرية) من جهة أخرى ، بل أكثر من ذلك الوصول إلى أعلى مستويات الولاء التنظيمي عن طريق هذه الإستراتيجية التنظيمية الحديثة ، لكن هذا الهدف لا يتحقق في الكثير من الأحيان نظرا لوجود معوقات كثيرة في طريق عمليات التمكين بمختلف أشكالها.

3-3- المشاركة:

إن تحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمؤسسة مع الإدارة ، و يعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة و أساليب الاهتمام بالعنصر البشري ، و لم يكن ميلاد هذا المفهوم ليد الصدفة بل كان نتيجة منطوية للتطور التقني و الإداري و الاجتماعي الذي شهده هذا القرن علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كل المجالات ، و قد اكتسب موضوع المشاركة في الإدارة اهتماما كبيرا نظرا لحجمه و أهميته و أصبح يشكل الطرف النقيض للأنماط السلطوية في الإدارة ، ذلك لأنه ينظر للعاملين من خلال أعمالهم بصورة كلية و ليس مجرد تنفيذ للتعليمات الصادرة من المستويات العليا في الهرم الإداري للسلطة ، بل أكثر من ذلك فقد أصبح ينظر إليهم على أنهم أشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات و المشاركة في التصدي للمشكلات و وضع الحلول المناسبة لها و المساهمة في وضع الخطط و السياسات إذا ما منحوا فرصة ذلك.

بناء على ما سبق ، يمكننا القول أن إشراك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة في عمليات اتخاذ القرار ، المشاركة في الأرباح و حتى استشارتهم تعبر عن أسلوب حضاري و راق للإدارة ، لأنها تعكس تقبل و احترام أفكار المرؤوسين و وجهات نظرهم حتى و لو كانت تختلف عن وجهات نظر رؤسائهم في العمل ، إذ لا بد أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية و العقلانية من أجل بلوغ هدف محدد و هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الكثيرة الحاصلة.

خلاصة الفصل:

لقد تبين أن من خلال عرض موضوعات الفصل المتعلقة بالجودة أو إدارة الجودة الشاملة أن الجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كان مفهوم الجودة في البداية ينحصر في الدقة و الإتقان وقد بدأت تشغل فكر الإنسان المعاصر بازدياد الإنتاج و توسع الأسواق خلال القرن العشرين و هو ما ظهر جليا في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و في بداية عقد الخمسينيات، حيث قلبت جميع موازين القوى الاقتصادية في العالم و على رأسها أمريكا و أوروبا، و هذا ما اتضح من خلال المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة من الفحص و التفتيش إلى مرحلة طبق الجودة و توكيد الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت بشكل فلسفة شاملة في ثمانينات القرن العشرين و أصبحت الجودة هي التحدي الذي سيواجه المنظمات في العقود القادمة، و أن مفهوم الجودة خضع و مازال يخضع لسلسلة من التطورات المستمرة بالمنتج.

كما تم توضيح الدور الذي أصبحت تلعبه إدارة الجودة الشاملة من خلال ما حققه هذا الأسلوب من نجاحات في الإدارة، حيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف عمليات تقديم الخدمات و إجراء التعديلات و المقترحات التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.

و بالرغم من تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مهما كانت المفاهيم فالجميع يتفق على إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها و في ظل ظروف ملائمة، كذلك من بين المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين و القدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة ومنها تحقيق مستوى عال من الجودة، و الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون، و انخفاض نسبة التسرب الوظيفي و نسبة الغياب.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود قيادة قوية على أن تبدأ بتطبيقها الإدارة العليا، من خلال اختيارها أحد النماذج التي تم التطرق إليها مع تهيئة بيئة مناسبة لتطبيقها و يجب النظر إلى العاملين على أنهم مصادر يمكن تطويرها، و عليه يجب دعم كل العاملين في المنظمة و استشارتهم كي يكونوا ناشطين فاعلين في عملهم.

لكن بالرغم من تحقيقه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من فوائد للمنظمات فإنها تواجه مصاعب أثناء عمليات التطبيق منها، و عدم استقرار القيادة الإدارية للمنظمة، بالإضافة إلى فقدان الوعي بمفاهيم و فلسفة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع

أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

تمهيد

- طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

تمهيد :

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها و على رأسهم رفع الإنتاجية و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية و تحسين أداء الموارد البشرية بها.

و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة الموارد البشرية بالمنظمة العمل على تنمية قدرات و مواهب الأفراد، و كذا خلق المناخ و الجو الملائمين للإبداع البشري، و هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم و قدراتهم و مهاراتهم و لتدعيم هذه العملية يتطلب الاعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية يتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بكل مكونات و عناصر المنظمة، جميع المدخلات و جميع العمليات و النشاطات و الوظائف و جميع المخرجات.

و باعتبار أن العنصر البشري أهم مورد في المنظمة و مهمة إدارته و تسييره و تحسين أدائه من أهم المهام في المنظمة و أصعبها ، حيث سنتطرق في هذا الفصل علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية بكل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية و تحسينه بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث قسم الفصل إلى عنصرين، يتمثل العنصر الأول بتوضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية، و إلى العنصر الثاني بالتطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة.

1- طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية:

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية و تعزيزها و إسناد الميزة التنافسية للمنظمة ، و قد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري و التطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة ، فكلاهما يستخدم ذات النماذج و الافتراضات مثل القيادة ، المشاركة ، مشاركة العاملين ، التدريب ، العمل الجماعي و رضا الزبون بالإضافة إلى ذلك فإن دور إدارة الجودة الشاملة يرتكز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة ، تبادل الأهداف الفردية و التنظيمية ، و الثقة و الاحترام . (عباس، 2012، ص 13)

و هناك جهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور تأكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية و أدوات الرقابة إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة.

و هذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تحفيزها و التي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تقع ضمن اهتمام إدارة الموارد البشرية كزيادة معدل دوران العمل و التغيب و زيادة ممارسة الرقابة و الإشراف على العاملين و كثرة اللجان و غيرها.(زين الدين،1996، ص 250)

أما على الصعيد النظري فلم تحلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية ، فقد ضمت مبادئ " ديمينج " الأربعة عشر من الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية ، و أولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية ، إذ خصصت جائزة 150 نقطة لإدارة الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة ، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الفرد و 90 نقطة لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة.(الحفظي،1991، ص 194)

غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية واجهت التحديات ، مثلما لاقت الفرص ، فأدبيات إدارة الجودة لديها تركيز حول العملية أكثر من المحتوى و ربما ذهب البعض إلى أبعد من ذلك و اعتبر الجودة على أنها مجرد مسألة تصنيع ، و أن دور الفرد يكمن في ضمان الجودة فضمن قطاع الخدمة يبدو أقل وضوحا ، و ربما تكون نقطة الخلاف الرئيسية و المشكلة الأكثر أهمية بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية هي أن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلا من الأنظمة ، لذا فإن تغيير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة بدلا من الاتجاهات الفردية الذي ولد صعوبات واجهت متخصصي الموارد البشرية ، لاسيما على صعيد إعادة تعريف العلاقة بين الفرد و المنظمة.(هلال،2000، ص154)

و يتجلى لنا مما تقدم ، بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون قائمة على أساس التبادل و التكامل بينها ، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة و القادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد و اتجاهاتهم و تنمية قابليتهم التي تعد الشرط الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة:

إن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات و قدرات القوى العاملة في المنظمة ، و هذا ما يتطلب على المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية و هذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف التي تضمن الاختيار و التعيين و شغل الوظائف و برنامج التدريب وصولا إلى أنظمة التعويضات التي تتضمن أسلوب التحفيز و بناء فرق العمل ذاتية الإدارة و التعاون في إظهار المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

2-1- التوظيف :

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق و ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة ، حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة تكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم و توصيل الجودة للمستهلكين ، حيث

يجب على المنظمات و في سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم معرفة و المهارات و القدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة و كذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة و القدرة على تعلم معارف و مهارات جديدة ، و هنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف.(عباس،المرجع السابق، ص 16)

كما يهدف قسم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف الأفراد الذين لديهم مرونة عالية في أداء العمل و لديهم القدرة على إشباع رغبات العملاء و عدم التركيز على مستوى المؤهلات لدى هؤلاء الأفراد.

و يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا مهما في عملية التوظيف بدءا من الإعلان عن الحاجة للتوظيف و حتى عملية التعيين ، حيث يتطلب التوظيف الفعال وسيلة الإعلان الجيدة و التي تتناسب مع الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى التركيز على محتوى الدعاية أو الرسالة الإعلانية.

كما يهدف التوظيف الفعال في ظل الجودة الشاملة إلى تقديم صورة عن العمل المراد ملئه ، والذي يساعد بدوره المتقدمين لملي الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة و مقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم ، و التالي تحديد إذا كان بإمكانه القيام بهذا العمل.(هلال،المرجع السابق، ص172)

و يظهر دور قسم إدارة الموارد البشرية واضحا في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل الاختبارات ، بحيث تكشف أهلية الأفراد لملي الشواغر المطلوبة مثل اختيار الذكاء و الاختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانيات الفرد العضلية للقيام بالعمل ، و كما يجب أن تركز هذه الاختبارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل و بناء فرق العمل.(الحفظي،المرجع السابق، ص 210)

و كذلك يعتبر قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن تدريب العاملين حيث أن الجهة المسؤولة في المنظمة عن تقديم برامج التدريب و التطوير لابد و أن تتناسب برامجها التدريبية مع ثقافة الجودة و فلسفتها.

و في إدارة الجودة الشاملة يحتاجوا مصممو البرامج التدريبية إلى التركيز على 3 جوانب أساسية في برامج التدريب و التطوير: (عباس،المرجع السابق،ص 17)

1- التركيز على تعليمات و مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2- التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة ، حلقات و دوائر الجودة ، و مخططات السبب و النتيجة غيرها ، لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية دقيقة للمشكلات.

3- التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم و تطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل مشاكل مهارات العصف الذهني ، مهارات الاتصال مع العملاء.

2-2- أنظمة التعويضات :

بينت أنظمة التعويضات تاريخيا على أساسين و هما : الأجر على أساس الأداء ، و الأجر على أساس المسؤولية ، اللذان يستندان على أداء الفرد ، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين ، حيث تعطي أنظمة التعويضات و المكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية ، فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي ، فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل ، و بهدف دعم الجودة بفعالية فإن المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة تعويضات تتسم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت و التقدير لتحقيق الأداء المطلوب و أن تتبعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية و أن تتبنى الجدارة بدلا منها.(الهلال،المرجع السابق، ص ص 175-176)

و على الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض أن العاملين يكونوا مهئين للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافأتهم ، إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين هو جزء من روتين العمل ، لذا يرون بأنه ينبغي ألا تكون مكافأة للعاملين عنها بصورة مباشرة ، و هذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة ، إذ يرى "ديمنج" بأنه من المحرج اعتماد الأجر كمحاولات لتغيير الاتجاهات ، غير أن السلوك التنظيمي يرون أن الأجر هو محرك للتغيير و يمثل إشارات في الطريق إلى الاتجاهات الجديدة في الإستراتيجية التنظيمية.(الحفظي،المرجع السابق، ص 211)

و مع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز الآلية ، إلا أن ما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة ، لابد أن تتغير ، و تكون متسقة مع جهود التحسين الجودة فتحاول المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة ، أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالمكسب.(عباس،المرجع السابق، ص18)

و في ضوء ما تقدم فإن المسألة ليست في وضع نظام تعويضات جديد بقدر ما هي الأنظمة القائمة لتلاءم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كإكتساب مهارات جديدة ، درجة الانسجام و التفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

2-3- تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم أداء العاملين بطريقة تقليدية لأنه لا يتماشى مع مبادئها و اعتماد نظام آخر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

و يظهر أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين في ما يلي: (المحياوي،2006، ص 293)

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

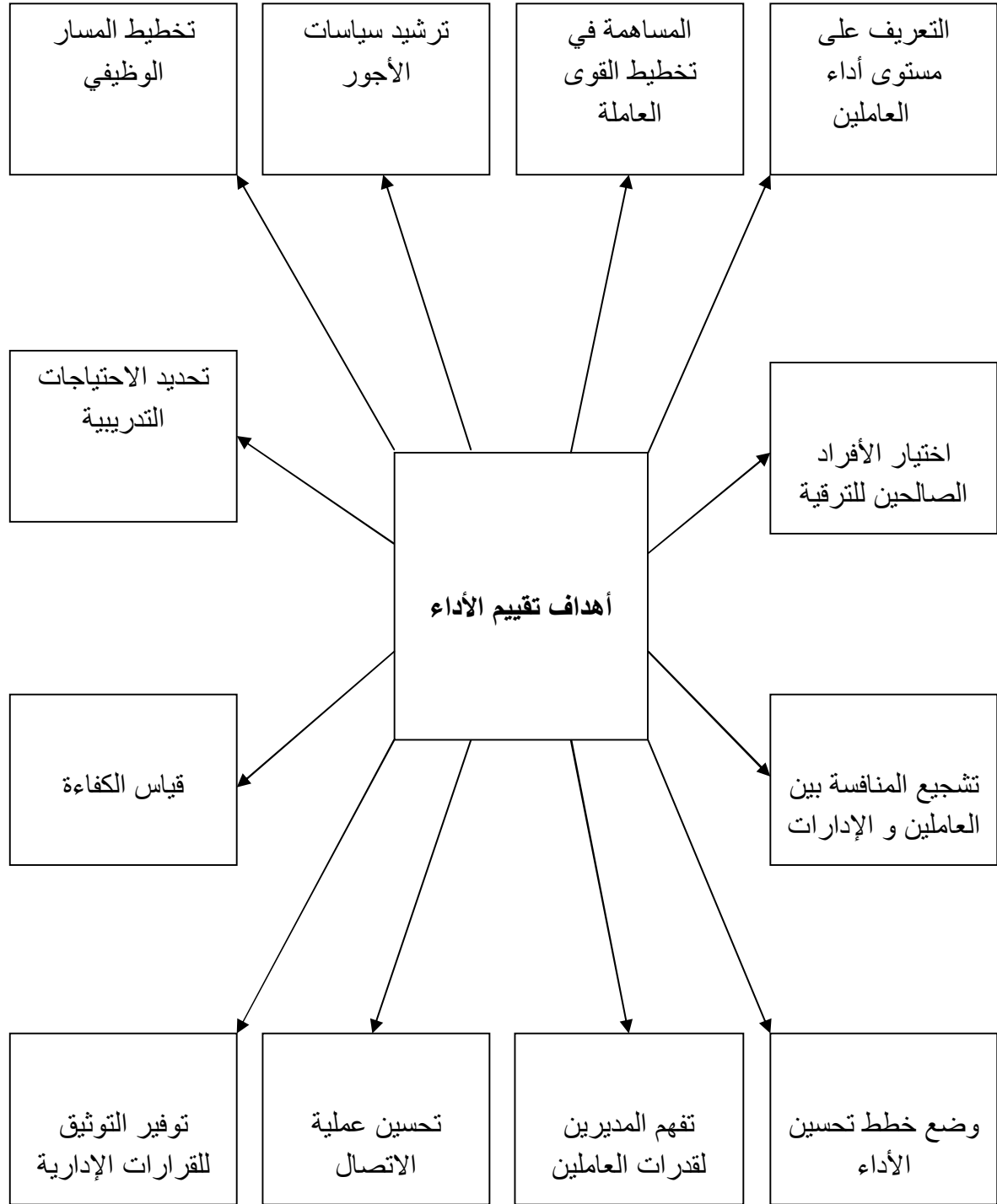
الفصل الرابع: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

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

- العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا و ليس فرد مثل ما كان عليه في الطريقة التقليدية

و يتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية و موضوعية و أكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات و هي معايير غير ملموسة و بما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من الأخرى فإن تقييمه سيكون متحيز أو لا يعطي نتائج صحيحة ، أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم و الذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية و نتائج موضوعية و صحيحة.

و الشكل رقم () يوضح أهداف تقييم الأداء :



الشكل رقم (03) : أهداف تقييم الأداء. (ثابت، 2001، ص90)

2-4- تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر تحسين الأداء من أهم مفاهيم العصر الحالي لأن المنافسة القوية و الإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات و الأجهزة الحديثة و إنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق و هو الأشخاص ، الموظفون ، العاملون ، و أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتماماتها بقدرات موظفيها و كفاءاتهم و حسن أدائهم لأعمالهم و كيفية استثمار رأس المال البشري.

فتحسين الأداء يعبر عن طريقة عمل منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما و هي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء الفردي المؤسسي و محاولة تحديد الفجوة في الأداء.(المحياوي، نفس المرجع، ص 296).

و بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة ، كما أن للتعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر و ذلك إما للتعريف على المنهجية الجديدة و التمكن من تطبيقها و تحسين مستوى الجودة أو الغرض التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار و الإبداع و التكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

و تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب و خلالها و بعدها و ذلك كما يلي: (عباس، المرجع السابق، ص ص 18-19)

- قبل عملية التدريب :

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات و قدرات و خبرات سابقة ، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب و فوائده لهم ، و من الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب و المناقشة معهم حول مستواهم و ما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا ، و بهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لرغبة لا على شكل فرض أو أمر ، و في نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.

- خلال عملية التدريب :

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات و التعديلات اللازمة و منه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير، أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة ، و تشمل عملية المراقبة محتوى التدريب ، المدرب ، الظروف المادية ، التنظيم المطبق و ما تم تحصيله من جانب المتدربين.

- بعد عملية التدريب :

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات و القدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها و استخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها و بهذا تضع كل تلك الجهود ، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد و أنها هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

إن التحضير و التخطيط لعمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة لابد أن يمر بالمراحل التالية :
(هلال، المرجع السابق، ص ص164-169)

* دراسة تحليل المناخ الخارجي:

- يهتم مخطوطو التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي و كذا اكتشاف التهديدات لتجنبها و تتمثل هذه العناصر في ما يلي :
- الظروف الاقتصادية ، و الاجتماعية السائدة في المناخ و تأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة و من ثم على فعالية التدريب بها.
- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة و المرحلة التي يمر بها.
- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد ، شركات ، هيئات و التعرف على خصائصهم و مستويات الرضا لديهم و انتقاداتهم إن وجدت.
- المنافسون و ماذا يعرضون و طبيعة العملاء المتعاملين معهم و المزايا التي تتوفر لديهم و تفتقدها المنظمة.
- الفكر الإداري السائد و المفاهيم و الأساليب و البدائل التدريبية الموجودة في المحيط.

* دراسة و تحليل المناخ الداخلي :

يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لاستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب أن أمكن.

* تحديد إستراتيجية التدريب :

تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة و منها تستقي إدارة التدريب إستراتيجيتها.

* تحديد أهداف التدريب :

- تتمثل أهداف التدريب بصفة عامة في الأهداف الاقتصادية ، التقنية و الإنسانية التالية :
- اقتصاديا: زيادة الإنتاج ، تحسين الإنتاج ، زيادة المبيعات ، زيادة معدلات النمو و تأكيد المركز التنافسي.
- تقنيا: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة و سرعة و تعميق استيعاب التقنيات الجديدة و حل مشكلات إدماجها في المنظمة.
- إنسانيا: تعديل اتجاهات و دوافع العاملين و تنمية رغباتهم في الأداء الأحسن و تنمية روح الفريق بينهم و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

*** تحديد سياسة التدريب :**

السياسة هي مجموعة التوجهات ، الرؤى ، القواعد و الضوابط التي تترجم أهداف الإدارة ، و تحقق السياسات و طبقتين مهمتين في الإدارة العامة و في التدريب بشكل خاص إذ توفر مرشد لاتخاذ القرارات و هي أيضا معيار لمتابعة التنفيذ و تقييم الأداء و من أهم سياسات التدريب سياسة تحديد قواعد ترشح و اختيار المتدربين ، سياسة تحديد الاحتياجات و تحديد دور كل معني بالعملية التدريبية ، سياسة تخطيط التدريب ، سياسة تنفيذ التدريب و سياسة تقييم التدريب و تحديد معايير و تقنيات التقييم.

*** تحديد العملاء :**

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو الفرد المتدرب ، و لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب ، بل أيضا أصحاب المصلحة و ذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله ، و منهم الرؤساء المباشرين و زملاء العمل و هؤلاء عملاء داخليين ، ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب و هم الزبائن و الموردين و هم العملاء الخارجيين.

*** تحديد الاحتياجات التدريبية :**

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية تقنية أساسية في التدريب ، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح القضية أكثر تعقيدا و لكن أكثر فعالية ، و تعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا و لذلك فمن الأحسن إشراكه في عملية تحديدها حتى تتم هذه العملية بنجاح ، ثم القيام بترجمة هذه الاحتياجات بلغة المدربين ، و تتخذ الترجمة شكلين " ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها ، و كذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.

*** دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء :**

تتم مراجعة الموارد و الإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها ، و في حالة القصور تتم الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير.

*** تخطيط التدريب :**

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير و تصميم التدريب و تدبير المداخلات اللازمة ، و تنسيق أداء الأنشطة بالأساليب ، و في المواعيد و بالمعدلات المحققة للأهداف.

*** تصميم التدريب :**

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادرا عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل و أهداف الجودة الشاملة ، و تتخذ عملية التصميم منهاجا تتابعيا حيث تبدأ مرحلة مختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة تتم عليها عمليات و أنشطة.

*** تطوير العمليات التدريبية :**

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات ، و تطبيقا لمفهوم الجودة الشاملة ، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر ، و يتخذ أشكال متعددة منها " تخفيض الوقت المستغرق ، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة ، ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة و ترشيد التكاليف " .

*** تخطيط الموارد البشرية :**

يمثل المورد البشري أهم مورد في العمليات التدريبية و هو ممثل في " مديري التدريب ، المخططين ، المصممين للبرامج التدريبية ، أخصائي وسائل و تقنيات التدريب ، المشرفين الفنيين و الإداريين و المدربين " .
و من جانب آخر، تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات ، الأماكن ، وسائل الإيضاح و ما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية و العمل على تدبيرها لتحقيق العمل التدريبي.

*** تصميم التقنيات التدريبية :**

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله ، و قد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي من جهة و ابتكار و تطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي ، كما يجب عند تصميم التقنيات التدريبية السماح بمشاركة المتدرب و التفاعل المستمر بينه و بين باقي عناصر العمل التدريبي.

*** توقيت الفعالية التدريبية :**

يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة و توقيت كل منها ، و الفترة التي يستغرقها انجاز كل مرحلة ، مع بيان علاقات التابع أو التزامن بينها ، ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه و تصميمه بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة و في نفس الوقت تتم عمليات المتابعة و التقييم حسب الخطة المحددة.
النتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح و فعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل :

لقد تبين من خلال عرض عناصر هذا الفصل أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات و مواهب الأفراد بها بالاعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية يتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ففي ما يخص طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية، فاستخلصنا أن كلاهما يتفقان على نفس الاتجاه من حيث الأسلوب القيادي و مشاركة العاملين و سياسة التدريب و تشجيع العمل الجماعي و التأكيد على رضا الزبون، حيث تنبغي أن تكون العلاقة قائمة على أساس التبادل و التكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة، فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فتحقيق مستوى عال من الجودة يتطلب من المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية، بحيث يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف و ما تتضمنه وصولا إلى أنظمة التعويضات و التحفيزات ... الخ.

و إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى التدريب على أنه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة بغية تحسين أداء الموارد البشرية و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى الأداء الفعال.

أما فيما يخص تقييم أداء الموارد البشرية فقد اتضح فيه أهمية تقييم الأداء باعتباره الركيزة الأساسية للحكم على أداء المنظمات و الإدارات الحديثة التي تنشأ التطوير و التنمية بما تشمله من معايير سلوكية و مادية و إنسانية معقدة لاختيار الأفراد الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

فتقييم الأداء يعبر عن عملية إدارية تهتم بالقياس و المراجعة المستمرة و المنتظمة لأداء العاملين مقارنة بالأهداف الموضوعه لفترة زمنية معينة، و ذلك باختيار أسلوب من أساليب تقييم الأداء و حسب ما يتلاءم و حجم المنظمة، و من تم على المنظمة الأخذ بنتائج تقييم الأداء لأنها توفر معلومات مفيدة للمنظمة و بالأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد و الموارد البشرية.

الفصل الخامس

الدراسة التطبيقية

الدراسة الاستطلاعية:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأول خطوة من خطوات الدراسة الميدانية، وهي الدراسة الاستطلاعية، حيث تطرقت فيه إلى الغرض من هذه الدراسة، مكان وزمان إجرائها، وإلى خصائص العينة، كما وشمل هذا الفصل تقديم أدوات البحث مع توضيح لأهم الإجراءات التي اتبعت للتأكد من خصائصها السيكومترية.

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما يقوم على كشف العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وبحكم دراستنا القائمة على كشف العلاقة الارتباطية بين واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة حسناوي بسيدي بلعباس، وعليه فإن المنهج الوصفي MDM لدى عمال مؤسسة المكورة لنجارة الخشب هو الملائم والمناسب للدراسة الحالية وذلك بما جاء به "إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي" بأن المنهج الوصفي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرقها في النمو والتطور" (إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، 83، ص 2002)

2- الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

إن الغرض من الدراسة الاستطلاعية هو:

التعرف على ميدان الدراسة وتحديد خصائصه.

الكشف عن الصعوبات التي يمكن مواجهتها في الدراسة الأساسية.

تقييم مدى صلاحية أدوات البحث من حيث الخصائص السيكومترية.

3- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة مكورة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس من 23 ديسمبر إلى 15 جانفي 2019. و تواصلت إلى غاية 30 ماي 2019 من أجل استكمال الدراسة الأساسية.

1-3- التعريف بالمجمع:

استثمر مجمع شركات حسناوي في سنوات السبعينات في قطاع السكنة كان دائماً يحمل شعار تحقيق سكنات ذات جودة عالية، رائد على المستوى الوطني في مجال البناء و الأشغال العمومية، يتكون من مجموعة من الشركات العاملة في مختلف الصناعات، مثل تشييد البنايات، إنتاج مواد البناء، الأعمال الهيدروليكية الصغيرة، و استغلال المحاجر.... الخ.

يملك المجمع قدرات كبيرة للإنتاج و الترويج بشكل منتظم و متكامل ، كما أنه لم يتوقف عند ميدان وحيد. فبالإضافة إلى المهن الأساسية و تلبية الطلب القوي في السوق ، قد وصل المجمع أيضا استمرار إستراتيجية التكامل من خلال تطوير شركات مع شركاء أجنب. و بالتالي ركز مجمع حسناوي نشاطه على مجالين هامين هما البناء و الزراعة .

يتكون قطاع البناء من مختلف الشركات الثانوية من انجاز البناءات و الأشغال العمومية و الري و يوفر أيضا للسوق مختلف المواد الأساسية المستعملة في البناء مثل الركام ، الخرسانة الجاهزة للاستعمال ، المواد المضافة للاسمنت و الخرسانة ، الملاط الجافة الجاهزة لاستعمال و نجارة الخشب و الألمنيوم ، بالإضافة إلى الخبرة فيما يخص إعادة تأهيل البناءات القديمة . من جهته يتكون قطاع الزراعة من مختلف الشركات الثانوية التي تنشط في مجال التهيئة الزراعية و البيئة من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الموارد المائية ، و طرق زيادة المحصول في مجال الزراعة فهي بذلك تقدم حلول متكاملة للفلاحين . يتم توجيه هذا القطاع أيضا نحو تطوير إنتاج الكتل الحيوية للطالب الدقيقة للاستعمال (طبية ، مكملات غذائية ... الخ).

3-2- نبذة تاريخية عن المجمع:

أسست أول شركة لمجمع شركات حسناوي على يد السيد حسناوي إبراهيم سنة 1974 ، حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية و الري، عرف المجمع تاريخا طويلا و المتمثل في ثلاث مراحل :

* مرحلة الإنشاء و التركيب (1974-1983):

تأسست أول مؤسسة لمجمع حسناوي و المتمثلة في سنة 1974 . و ETPH HASNAOUI BRAHIM مع الخبرة المكتسبة من خلال انجاز أكثر من 5000 مسكن و العديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس ، فقد قادت تدريجيا إلى إنشاء شركات أخرى مما سمح بتعزيز المجمع مع مر السنين . مند سنة 1984 : تطوير الشركة و إنشاء أول محطة تكسير الحصى .

* مرحلة النمو و التوحيد (1983-2008):

مرحلة النمو و توسع النشاط للحصول على الاستقلالية و تلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة ، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء و شركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد و أول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع).

* مرحلة إعادة التنظيم و التطوير (مند عام 2008):

تحول إلى مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008 ، مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنب و إنشاء شركات النقل و دخول مجال الاتصالات.

3-3- تكوين و ابتكار:

ولدت فكرة التكوين من رؤية متفائلة على المدى الطويل للمهارات المميزة في مختلف ميادين الإنتاج و التسيير. إذ يمنح مجمع شركات حسناوي الذي يوظف 2800 موظف اهتماما كبيرا لتكوين لموظفيه ، بالإضافة إلى الدورات التدريبية بالإضافة إلى الدورات التدريبية المتعددة التي تجري عن طريق شراكة مع مراكز التكوين المهني ، فقد أدى الاهتمام المميز بالتكوين إلى افتتاح مركز تكوين خاص بالمجمع معتمد من قبل الدولة (رخصة رقم 981) في سنة 2005 لضمان رفع مستوى المهندسين الشباب و ضمان التحسين المستمر لهم .

إذا كانت هناك قاعدة يفرضها مجمع شركات حسناوي فهي الابتكار، و يتمثل انشغالنا الدائم في تخطي حدود الأداء في سعينا لتحقيق الكمال . نستمد قوتنا في هذا الاختصاص من سنوات الخبرة التي تجرنا على العمل دائما أكثر مما يتطلبه السوق ، و تسخيرنا لمواردنا و استثمارنا في المهارات التي نعمل على إدماجها في الأسرة التي تتجاوز المفهوم العائلي لبناء مجموعة بشرية منسجمة هي التي هي التي تدعم حب العمل و الارتياح لتحقيق النجاح .

تهدف إستراتيجيتنا فيما يخص الابتكار إلى تحسين نوعية و جودة المواد و المعدات . دقة الأعمال و تقليل الوقت و التكاليف ، لهذا عمل المجمع على إدخال نظم جديدة للتحسين بشكل ملحوظ في نوعية الأشغال على العموم .

3-4- سياسة الجودة و التنمية المستدامة :

أخذ بعين الاعتبار البيئة التنافسية التي تحيط بالنشاط ، و علما أن قوة أي شركة تكمن في طرق التسيير التي تتخذها ، فقرر مجمع شركات حسناوي إجراء سياسة الجودة لتعزيز و دعم الخبرة التي بنيت خلال أربعين عاما من النشاط .

فمن هذا المنطق وفق مجمع شركات حسناوي على إنشاء و الحفاظ على نهج شامل و كامل لتحسين الجودة ، و احترام البيئة و التنمية المستدامة وفقا لمعايير ISO 9001 نسخة 2008

ISO 14001 نسخة 2004 ، هذا الارتياح و التوفيق يعني تغييرا عميقا في جميع الأنشطة للمجمع

لتوفير الجودة في مجال البناء و السكن و الخدمات ، يعد احترام بيئتنا جزءا من اهتماماتنا الكبيرة ، فهو عامل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة لمجمع شركات حسناوي للقيام بذلك ، و في طريقة تسييرنا لأنظمة تم الاتفاق على الأهداف المناسبة لكل حالة من الالتزام بإتاحة ما يلزم من الموارد البشرية و التنظيمية و التقنية ، مما يسمح لنا بتحقيق ما يلي :

* تثقيف و توعية الموظفين على سياسة الجودة و احترام البيئة .

* التلبية التامة لمتطلبات زبائننا و جميع الأطراف المعنية .

* وضع برامج للتحسين المستمر للجودة و البيئة .

* الاحترام الدائم للمتطلبات القانونية و المتطلبات الأخرى التي تنطبق على الأعمال التجارية و البيئة.

* توقع مخاطر التلوث أيا كان نوعها ، و السيطرة عليها و الحد من التأثير السلبي على البيئة .

* التقليل من النفايات في إطار أنشطتنا .

* إشراك الموردين و مقدمي الخدمات في التزامنا للتطوير الدائم و احترام الطبيعة .

- فرع مكرة لنجارة الخشب حسناوي محل الدراسة الميدانية:

تحتوي شركة نجارة المكرة على مجموعة واسعة من النماذج و الحلول للأبواب و الخزائن و تغطية الجدران و الأسقف الخشبية ، و تحتوي أيضا على مجموعة جديدة من نماذج و منتجات ذات جودة عالية و تصميم كبير تلبي احتياجات كل زبون أو مشروع .

مكنتنا خبرتنا الطويلة في مجال النجارة و المنتجات الخشبية من تصنيع الأبواب التي لا تشوه ، و ذلك باستخدام لوحات متوسطة الكثافة و تغطيتها بمادة الميلامين ، و بهذا حققنا أبواب ذات ضمانات عالية و دون أي صيانة .

و يتم تصنيع هذه الأبواب بوسائل و آلات حديثة و ذات تكنولوجيا عالية في السوق لتقديم منتجات ذات جودة بتكلفة منخفضة جدا.

4.- طريقة المعاينة:

نعلم بأنه تفضل العينات العشوائية في حال ملاءمتها للبحث وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية صحيحة وأكثر مصداقية، وتعتمد الطريقة العشوائية على المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي، فهي تعتمد على فكرة الصدفة العشوائية أو القرعة ومن أبسط وسائلها استخدام البطاقات أو الجداول العشوائية.

ونظرا لصعوبة تطبيق هذه الطريقة من حيث أنها تتطلب وقت أطول لجمع أفراد العينة، إضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية للحصول على قائمة كل عمال المؤسسة، زد على ذلك صعوبة إقناع العمال بحقيقة اختيارهم دون غيرهم لأسباب علمية لا غير، قام الطالب باختيار مجموعة من المصالح، وبعد تطبيق أدوات الدراسة الاستطلاعية وترقيم استمارات الإجابة، سحبت عينة عشوائية من مجموع الاستثمارات حدد عددها 20 فرد، وذلك باستخدام أسلوب الجداول العشوائية.

5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

- من حيث الجنس:

توزعت عينة الدراسة وفق متغير الجنس حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	16	80%
الإناث	04	20%
المجموع	20	100%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (01) إن عينة الدراسة الاستطلاعية شملت 20 منها 16 ذكر وهو ما ، وعليه نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث. % و 04 أنثى ما يعادل 20% يعادل 80

- من حيث السن:

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن.

المتغير	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السن	22	45	29.00	5.76

تراوحت أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية ما بين 22 سنة، حيث بلغ متوسط العمر لديهم 29.00 سنة، بانحراف معياري يقدر ب 5.76 وهذا ما يبينه الجدول رقم (02).

- من حيث المستوى الدراسي:

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	01	05%
متوسط	06	30%
ثانوي	05	25%
جامعي	08	40%
المجموع	20	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (03) إن النسبة المئوية للجامعيين كانت أكبر نسبة مقارنة بنسبة الثانويين،

لثانويين. 25% بالنسبة للمتوسط و 30% مقابل 40% حيث قدرت الأولى ب

- من حيث الخبرة المهنية:

جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 2 سنوات	16	80%
من 2 إلى 4 سنوات	04	20%
5 سنوات فما فوق	0	00%
المجموع	20	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن النسبة المئوية لذوي الخبرة المهنية من لأقل من 02 سنوات كانت أكبر نسبة مقارنة ب ذوي 02 سنوات إلى 04 سنوات و الأكثر من 05 سنوات فما فوق، حيث قدرت 80 بالمئة بالنسبة لأقل من 2 سنوات، و 20 بالمئة بالنسبة لما بين 2 سنوات و 4 سنوات.

6- وصف الأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الطالب على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الاستبيان لأنه أكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الاجتماعية وذلك لما يتميز به كما انه يتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي، مع العلم أن الدراسة الحالية تضمنت أداتين كالتالي :

- استبيان "إستراتيجية الموارد البشرية" من إعداد المدرس "خولة عبد الحميد محمد" . و المدرس المساعد "إقبال غني محمد" و المدرس المساعد "سعدية حاي ف كاظم".
- استبيان " الجودة الشاملة" من إعداد المدرس "خولة عبد الحميد محمد" . و المدرس المساعد "إقبال غني محمد" و المدرس المساعد "سعدية حاي ف كاظم".
- وقد تبني الطالب استبيان من إعداد المدرس "خولة عبد الحميد محمد" . و المدرس المساعد "إقبال غني محمد" و المدرس المساعد "سعدية حاي ف كاظم" و يعتبر بحث ميداني بمصنع اسمنت السدة .

* بدائل الاستبيان:

تم اختيار سلم " ليكرث الخماسي" في تحديد الإجابات، كما يلي: "موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة".

* أوزان البدائل:

وزعت الأوزان بالتدرج على البدائل، مع العلم أن توزيع الأوزان على البدائل يحافظ على الترتيب نفسه لكون كل فقرات الاستبيان موجبة الصياغة لعل الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع الأوزان على البدائل

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 43 سؤال مقدمة و تشمل مقياسين هما:

- البيانات الشخصية.

- مقياس تسيير الموارد البشرية حيث يحتوي على ثلاث أبعاد:

. بعد إستراتيجية التوظيف.

. بعد إستراتيجية التعويض و التحفيز.

. بعد إستراتيجية التدريب.

-مقياس الجودة الشاملة.

ووزعت الأسئلة حسب المقياسين كالآتي:

الجدول رقم (06) توزيع مقياس الاستبيان.

المجموع	الفقرات	المقياس
33	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 33	تسيير الموارد البشرية
10	من الفقرة رقم 34 إلى الفقرة رقم 43	الجودة الشاملة

7- الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة:

- صدق أداة الدراسة وثباتها:

نظرا لأهمية صدق أداة الدراسة وثباتها ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإنه استوجب توضيح صدق أداة الدراسة وثباتها في العناصر الموالية.

* صدق أداة الدراسة:

صدق المحكمين: بما أن الطالب قد تبين استبيان الدراسة فقد ارتأينا عدم اللجوء إلى صدق المحكمين لان الاستبيان محكم مسبقا من طرف أساتذة، حيث تم التحقق من صدق المقاييس عن طريق صدق الاتساق الداخلي.

- صدق الاتساق الداخلي لمقياس تسيير الموارد البشرية:

تم التحقق من صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية المكونة لكل بعد والمجموع الكلي المكونة للمقياس، ويظهر الجدول التالي تلك المعاملات:

الجدول رقم(07) يوضح قيم معامل ارتباط الأبعاد مع المجموع الكلي للمقياس.

الأبعاد	معامل الارتباط
إستراتيجية الاستقطاب و التوظيف	0.661**
إستراتيجية التعويض و التحفيز	0.810**
إستراتيجية التدريب و التطوير	0.809**

يبين الجدول رقم 07 ارتباط درجة أبعاد مقياس تسيير الموارد البشرية مع درجة المجموع الكلي للمقياس، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين (0.661**) و (0.810**) و كلها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، و هذا يشير إلى صدق أبعاد هذا المقياس.

- صدق الاتساق الداخلي لبعد الجودة الشاملة:

تم التحقق من صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لل فقرات المكونة للمقياس، ويظهر الجدول التالي تلك المعاملات:

الجدول رقم(08)يوضح قيم معامل الارتباط بين فقرات بعد الجودة الشاملة.

معامل الارتباط	الرقم
0.590**	34
0.223	35
0.706**	36
0.519**	37
0.513**	38
0.555**	39
0.402**	40
0.802**	41
0.415**	42
0.452**	43

يبين الجدول رقم(08)ارتباط فقرات مقياس الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للمقياس ، حيث تراوح مستويات الارتباط بين (0.402**) و (0.802**) وكلها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) باستثناء الفقرة (35) التي هي غير دالة، وهذا يشير إلى صدق فقرات هذا المقياس.

* ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يراد به مدى ثبات واستقرار النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأداة لو تكرر توزيع هذه الأداة مرة أخرى على نفس العينة وفي ظل نفس الظروف وباستعمال معامل الثبات ألفا كرو مباخ.

- ثبات مقياس تسيير الموارد البشرية:

حيث تم حساب معامل الثبات لمقياس تسيير الموارد البشرية، فكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (09) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو مباخ لمقياس تسيير الموارد البشرية.

المقياس	معامل الثبات
تسيير الموارد البشرية	0.69

يتضح من الجدول رقم (09) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ للمقياس الكلي (0.69) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثبات بعد إستراتيجية التوظيف:

حيث تم حساب معامل الثبات لبعد إستراتيجية التوظيف لمقياس تسيير الموارد البشرية، فكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (10) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لبعء إستراتيجية التوظيف.

البعء	معامل الثبات
إستراتيجية التوظيف	0.73

يتضح من الجدول رقم (10) السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ للبعء مع المقياس الكلي (0.73) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على البعء (إستراتيجية التوظيف) مع المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثبات بعء إستراتيجية التعويض و التحفيز:

حيث تم حساب معامل الثبات لبعء إستراتيجية التعويض و التحفيز لمقياس تسيير الموارد البشرية، فكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (11) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لبعء إستراتيجية التعويض والتحفيز.

البعء	معامل الثبات
إستراتيجية التعويض و التحفيز	0.84

يتضح من الجدول رقم (11) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ للبعء مع المقياس الكلي (0.84) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على البعء (إستراتيجية التعويض و التحفيز) مع المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثبات بعء إستراتيجية التدريب:

حيث تم حساب معامل الثبات لبعء إستراتيجية التدريب لمقياس تسيير الموارد البشرية، فكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (12) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لبعء إستراتيجية التدريب.

البعء	معامل الثبات
إستراتيجية التدريب	0.88

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ للبعء مع المقياس الكلي (0.88) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على البعء (إستراتيجية التدريب) مع المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

*** ثبات مقياس الجودة الشاملة:**

حيث تم حساب معامل الثبات لمقياس الجودة الشاملة، فكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (13) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لمقياس الجودة الشاملة.

المقياس	معامل الثبات
الجودة الشاملة	0.64

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ قد بلغ للمقياس الكلي (0.64) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الدراسة الأساسية:

تمهيد

بعد انتهاء الطالب من إجراءات الدراسة الاستطلاعية التي أعانت على الاطمئنان لصلاحية أدوات جمع المعطيات، طبقا لما أفرزته خصائصها السيكومترية من صدق وثبات.

1. أهداف الدراسة الأساسية:

بعد تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات الأداة، انتقل الباحث إلى الشروع في الدراسة الأساسية وذلك الهدف الرئيسي والمتمثل في: جمع المعطيات اللازمة للتحقق من الفرضيات.

2. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، انطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري.

- عينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 64 عاملا.

- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

احتوت عينة الدراسة الأساسية على 64 عاملا من مختلف المناصب ومن مختلف المصالح.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الأساسية كالتالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	المتغير
6.29	29.64	50	19	السن

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) تراوحت أعمار عينة الدراسة الأساسية ما بين 19 و 50 سنة ، حيث بلغ متوسط العمر لديهم 29.64 سنة. بانحراف معياري يقدر 6.29.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%76.56	49	ذكر
%23.44	15	أنثى
%100	64	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن عينة الدراسة الأساسية شملت 49 ذكرا و 15 أنثى بنسب مئوية 76.56 بالمئة للذكور مقابل 23.44 بالمئة للإناث، و عليه نلاحظ أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث.

الجدول رقم (16) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
06.25%	04	ابتدائي
23.44%	15	متوسط
31.25%	20	ثانوي
39.06%	25	جامعي
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن النسبة المئوية للجامعيين كانت أكبر نسبة مقارنة بنسبة الثانويين، حيث قدرت الأولى 39.06 بالمئة مقابل 31.25 بالنسبة للثانويين.

الجدول رقم (17) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20.31%	13	أقل من 2 سنوات
51.56%	33	من 2 إلى 3 سنوات
28.12%	18	من 4 إلى 5 سنوات
100%	64	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن النسبة المئوية لذوي الخبرة المهنية نجد بين 2 و 3 سنوات بنسبة 51.56 بالمئة ، تليها في المرتبة الثانية الخبرة من 4 إلى 5 سنوات بنسبة 28.12 بالمئة ، وأخيرا أقل من 20 سنوات بنسبة 20.31 بالمئة.

- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

تم تبني نفس الأدوات المذكورة في الدراسة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق مقياس تسيير الموارد البشرية ومقياس الجودة الشاملة على عينة الدراسة الأساسية، وذلك بعدما تم التأكد من صدقها وثباتها.

- أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساسية على الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات ، وذلك على النحو التالي: (spss)المقترحة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

النسب المئوية: لحساب مواصفات العينة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

معامل ارتباط بيرسون.

معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط.

الفصل السادس

عرض و تحليل نتائج الفرضيات

الفصل السادس: عرض و تحليل نتائج الفرضيات

عرض و تحليل نتائج الفرضيات:

لغرض التعرف على طبيعة علاقة المتغيرات المستقلة المتمثلة (تسيير الموارد البشرية) مع المتغير التابع (الجودة الشاملة) في المنظمة عينة البحث ، سوف نتحقق من مدى صحة فرضيات البحث وفقا لبعض الأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على المتغيرات و هي كالتالي :

1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

* نتوقع تطبيق مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في تسييرها لمواردها البشرية.

جدول رقم (18): معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية و الجودة الشاملة.

المتغيرات	ر المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تسيير الموارد البشرية	0.636**	0.01	دالة

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن ر المحسوبة و التي قدرت (**0.636) دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و منه نقول أن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير الجودة الشاملة في تسييرها لمواردها البشرية ، ومنه نقبل فرضية البحث و نرفض الفرضية الصفرية ، و بذلك نقول بأن الفرضية الرئيسية قد تحققت.

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- نتوقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في سياسة الاستقطاب و التوظيف.

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية و الجودة الشاملة.

المتغيرات	ر المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب و التوظيف	0.312**	0.01	دالة

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن ر المحسوبة و التي قدرت (*0.312) دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، و منه نقول أن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير

الفصل السادس: عرض و تحليل نتائج الفرضيات

الجودة الشاملة في سياسة الاستقطاب و التوظيف ، ومنه نقبل فرضية البحث و نرفض الفرضية الصفرية ، و بذلك نقول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- نتوقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز.

جدول رقم (20): معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية و الجودة الشاملة.

المتغيرات	ر المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التعويض و التحفيز	0.498**	0.01	دالة
الجودة الشاملة			

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن ر المحسوبة و التي قدرت (**0.498****) دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و منه نقول أن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز ومنه نقبل فرضية البحث و نرفض الفرضية الصفرية ، و بذلك نقول بأن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- نتوقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية تدريب و تطوير مهارات عمالها.

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية و الجودة الشاملة.

المتغيرات	ر المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تدريب و تطوير	0.572**	0.01	دالة
الجودة الشاملة			

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن ر المحسوبة و التي قدرت (**0.572****) دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و منه نقول أن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير الجودة الشاملة في إستراتيجية تدريب و تطوير مهارات عمالها ، ومنه نقبل فرضية البحث و نرفض الفرضية الصفرية ، و بذلك نقول بأن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

الفصل السابع

مناقشة النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و تفسيرها و مناقشتها، و هذا من خلال الاعتماد على الجانب النظري و كذلك على الدراسات السابقة و هذا لقبول أو رفض فرضيات الدراسة.

حيث سنتطرق لمناقشة الفرضية الرئيسية (تطبق مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في تسييرها لمواردها البشرية) ، و كذلك الفرضية الجزئية الأولى (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في سياسة الاستقطاب والتوظيف) ، و كذلك الفرضية الجزئية الثانية (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز) ، و كذلك الفرضية الجزئية الثالثة (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية تدريب و تطوير مهارات عمالها).

- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

" تطبق مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في تسييرها لمواردها البشرية "

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي تطبق معايير الجودة الشاملة في تسييرها لمواردها البشرية ، حيث بلغت قيمة "بيرسون" 0.636 عند مستوى الدلالة 0.01 و هي دالة إحصائياً، و هذا ما يوضح تطبيق الإدارة لمعايير الجودة الشاملة في تسيير المورد البشري بالمؤسسة، و هي تعتبر إستراتيجية حديثة لتسيير المورد البشري في المنظمات في الوقت الراهن، فمعظم المنظمات العالمية الناجحة و التي وصلت إلى ما هي عليه، لم يكن من العدم و لكن جاء نتيجة عمل و اجتهاد وفق نظم و معايير تسييرية ناجحة ، فالسياسة السليمة لتسيير إدارة الموارد البشرية تكمن في كيفية استقطاب و توظيف المورد البشري في المنظمة و خاصة استقطاب الكفاءات في البيئة التنافسية للمنظمة، و كيفية إقناعها و اكتسابها من خلال امتيازات تحفيزية تجعل منها قطبا لمجموعة الكفاءات و الخبرات المهنية، و لتطوير مهاراتها يجب انتهاجها لسياسة تدريب و تكوين مناسبة للمستوى الفكري و العلمي لمختلف الخبرات و الكفاءات التي تحتويها المنظمة.

إن تبني مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لنظام الجودة الشاملة جعل منها إدارة ناجحة في جميع الميادين ، و بصفة خاصة إدارة الموارد البشرية التي لها تصور واضح حول الجودة الشاملة، لأنها من وجهة نظرها تعتبر ميزة تنافسية في المنظمة من خلال الخدمات التي تقدمها، فالمنظمة الناجحة هي التي تمتلك أجهزة إدارية دو جودة عالية تقوم على أساسها تسيير مواردها البشرية، بالإضافة إلى توفر مستلزمات بشرية لازمة لتطبيق معايير الجودة داخل المنظمة.

من خلال نتائج الدراسة وجدنا أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم تصور واضح عن الإستراتيجية التسييرية للمورد البشري ، و عن السياسة المنتهجة في مجال الجودة إذ يعتبر المورد البشري حلقة وصل بين إستراتيجية التسيير و بين نظام الجودة الشاملة.

و هذا ما جاءت به دراسة عبيدلي فاطمة الزهراء و صندالي أم الخير " تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة "، حيث كانت نتائج هذه الدراسة أن هناك أثرا مرتفع لعناصر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على رفع مستوى أداء العاملين ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن تحسين الأداء للعامل يعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة ، و فيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للجودة.

و عليه يتضح لنا أن تسيير إدارة الموارد البشرية في المنظمة يجب أن يكون وفق معايير الجودة الشاملة المعمول به لأنه يعتبر إستراتيجية حديثة في مجال التسيير، و نقطة قوة أي منظمة في البيئة التنافسية المحيطة بها ، ما يجعل منها رائدة محليا أو إقليميا أو عالميا لأن الجودة تعتبر ميزة عالمية في المنظمات.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

" تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في سياسة الاستقطاب والتوظيف " .

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير الجودة الشاملة في سياسة الاستقطاب و التوظيف ، حيث بلغت قيمة "بيرسون" 0.312 عند مستوى الدلالة 0.01 و هي دالة إحصائية ، و هذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة مستخدمة سياسة واضحة وعادلة في عملية استقطاب و انتقاء و توظيف الأفراد العاملين لديها حيث كانت نتائج هذه الدراسة ايجابية مثلها مثل نتائج بعض الدراسات السابقة، نذكر منها دراسة رفيقة شامي، "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة"، حيث خلصت نتائج الباحثة في الدراسة الميدانية على أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق علمية حديثة في توظيف الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المهارات و الكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم و كفاءاتهم لتحقيق أهدافهم مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة لأن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام و بالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

مما تقدم يتضح أن إستراتيجية التوظيف تعد واضحة بالنسبة لأفراد العينة من وجهة نظرهم الشخصية ، و سبب ذلك يعود إلى ارتفاع مستوى إدراكهم و امتلاكهم رؤية واضحة حول جودة التسيير للإدارة بالمؤسسة ، مما جعلهم يتفوقون في إجاباتهم من خلال النتائج المحصلة لهذه الدراسة.

إن نجاح المنظمة يعود بالدرجة الأولى إلى مكانة التسيير الجيد للإدارة من خلال انتهاجها لمعايير علمية مقننة تساعدها في استقطابها و انتقائها من البيئة التنافسية الشرسة المحيطة بالمنظمة و توظيفها و استغلالها الاستغلال الجيد و الأمتل لأنها تعتبر ذات خبرة مهنية راقية تسعى من خلالها الاستفادة منها مستقبلا.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

" تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز " .

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز ، حيث بلغت قيمة "بيرسون" 0.498 عند مستوى الدلالة 0.01 و هي دالة إحصائيا ، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة البحث لهم تصور واضح حول إستراتيجية التعويض و التحفيز القائمة في المؤسسة و وفق المعايير المعمول بها، و عليه فإن الباحث يرى أن موظفي مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تعي مفهوم الجودة الشاملة و ما مدى تطبيق معاييرها في إستراتيجية التعويض و التحفيز.

و يتضح من خلال النتائج النهائية للدراسة بأن إدارة المنظمة مستخدمة سياسة واضحة و عادلة في وضع الرواتب و الحوافز و المنافع الأخرى ، باستثناء لعدم رضاهم عن فقرة و التي يتفق فيها أغلب أفراد العينة الذين يعتبرون بأن الأجور التي يتقاضونها لا تتناسب و المستوى المعيشي لديهم مما يجعلهم غير راضون عن أجورهم الشهرية.

فمن خلال نتائج الدراسة المحصلة فان جميع أفراد العينة لديهم فكرة واضحة عن السياسة التحفيزية التي تنتهجها المؤسسة ، و كل حسب طبيعتها و طبيعة النشاط بحد ذاته فمنها ما يتساوون فيها ، ومنها ما يختلفون فيها من شخص لآخر حسب الكفاءة و الخبرة ، فجميع الأمور مضبوطة كل حسب مؤهلاته المهنية و أدائه لعمله مع مراعاة حساب التغيب عن العمل و ما ينتج عنه الحرمان من منحة المرد ودية التي يتحصل عليها العمال.

كل هذه التفاصيل لمسها الباحث خلال فترة الدراسة الميدانية من خلال الاحتكاك بالعمال و الاستفسار عن كل صغيرة و كبيرة فيما يخص طبيعة النشاط و نا ينتج عنه من أجر و تحفيز و منح.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

" تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية تدريب و تطوير مهارات عمالها " .

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير الجودة الشاملة في إستراتيجية تدريب و تطوير مهارات عمالها ، حيث بلغت قيمة "بيرسون" 0.572 عند مستوى الدلالة 0.01 و هي دالة إحصائيا ، و هذا ما يفسر أن أفراد عينة البحث لهم تصور واضح حول عملية تطوير المهارات و الكفاءات من خلال إستراتيجية التدريب و التكوين المنتهجة من طرف إدارة المنظمة و التي تهتم بها من خلال تقويم الأداء الفعلي للمورد البشري بالمنظمة و تطوير مهاراته و كفاءته مستقبلا مما يجعلها تنتبأ بمستقبل جيد لعمالها من خلال التدريب و التكوين . و وفق المعايير المعمول بها، و عليه فإن الباحث يرى أن موظفي مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تعي مفهوم الجودة الشاملة و ما مدى تطبيق معاييرها في سياسة عملية التدريب للمورد البشري لديها ، و بصفة خاصة الكفاءات البشرية.

و من خلال دراسة التي أجراها بادي جمال، تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة، 2013 ، و قد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث أساسياتها و متطلباتها و أدواتها ، بالإضافة إلى محاولة الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بتنمية

الموارد البشرية، و كذلك الوصول إلى نتائج تساهم في الانفتاح على الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة.

فمن خلال هذا نجد أن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تعتمد على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب و تطوير المهارات، حيث أن مبدأ التحسين المستمر هو معيار من مبادئ الجودة الشاملة، فهي تمتلك كل الوسائل الحديثة و التكنولوجية و المستلزمات البشرية للقيام بعملية تطوير المهارات في عملية التدريب، و أيضا لامتلاكها لمركز تدريب خاص بها يدفع بالمؤسسة للتكثيف من الدورات التدريبية لعمالها.

خاتمة العامة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية و الذي لاقى رواجا كبيرا و تاما لتطوير المورد البشري عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل ، فهي أسلوب للتحسين و التطوير التنظيمي ، لذلك فهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق و تطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في المنظمات الإدارية يعلم أن الجودة خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها و أن العمل الجماعي و التعامل مع المشاكل و التغيير يتحدد بما يدعم و يحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي و المتمثل في تطوير تسيير إدارة الموارد البشرية.

و على هذا الأساس توصلنا من خلال دراستنا الى أن مؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس تطبق معايير الجودة الشاملة في تسيير مواردها البشرية.

بالإضافة إلى النتائج الفرعية التالية :

- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في سياسة الاستقطاب والتوظيف.
- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز.
- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مكرة لنجارة الخشب حسناوي بسيدي بلعباس لمعايير الجودة الشاملة في إستراتيجية التعويض و التحفيز.

* الاستنتاجات و التوصيات:

1- الاستنتاجات:

- إن مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤولين و لهم دور حيوي و كبير في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم ، لذلك يجب أن يشاركوا في صياغة الاستراتيجيات و السياسات المصممة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية بهدف الوصول إلى الجودة الشاملة.
- إن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة و المهمة و يمكن تطبيقها في جميع القطاعات و الصناعات على اختلاف أنواعها لأن إدارة الجودة الشاملة تستخدم كمدخل لتحسين الأداء و تطويره بشكل مستمر.
- يعد الأفراد العاملين عنصرا حيويا و مهما من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل أن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على المورد البشري و هذا ما تؤكدته أغلب الدراسات و التوجهات المعاصرة و يتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز و المكافآت الخاصة بالجودة ، فضلا عن نظرة الإدارة الحديثة إلى هذا المورد بعده رأس مال فكري.
- أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود تطبيق لمعايير الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية فيما يخص التوظيف و التعويض و التحفيز و التدريب و التطوير ، و هذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحقيق الجودة الشاملة.

2- التوصيات:

- استنادا إلى نتائج تحليل البحث و الاستنتاجات التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:
- تعزيز و عي جميع المدراء في المنظمة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فضلا عن توعيتهم بأهمية المورد البشري و دوره في تحقيق الجودة ، من خلال استثماره و تطويره و صيانتة بكلفة مناسبة و بأعلى عائد باعتباره رأس مال فكري، فضلا عن ذلك نوصي بزيادة توعية الأفراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة ، و الاهتمام بأفكارهم و آرائهم و مقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين النوعية في المنظمة، فضلا عن سعي الإدارة إلى توفير مناخ عمل يتصف بروح التعاون و الإبداع.
 - زيادة و توسيع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف و التعويض و التدريب) و تطويرها و إعطائها بعدا استراتيجيا يلبي حاجات الموارد البشرية و المنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم و المتواصل.
 - العمل على وضع إستراتيجية و خطة بالتوظيف تتسم بالمرونة و التركيز طويل الأجل و تراعي مسألة توفر الخبرات و المهارات و القدرات و تنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف و تنسجم مع إستراتيجية المنظمة.
 - يتطلب العمل بالجودة الشاملة من خلال إجراء عدة تغييرات في المنظمات مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي و العمل بفلسفة التحسين المستمر و تغيير الثقافة التنظيمية و تطوير القيادات الإبداعية... الخ، و

هذا كله يتطلب وجود تدريب و تطوير مستمر و ناجح و منسجم مع أهداف الجودة الشاملة ، و هذا يعني
وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفقا لحاجة المنظمة أولا و وفقا للتطورات البيئية التي تؤثر على
أعمال المنظمة و التي تحرص الإدارة إلى إدخالها ثانية.

المراجع:

- 01- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ط1، 2000.
- 02- أبو شيحة و نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000.
- 03 - السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000 ، (د.م): دار غريب ، 1995.
- 04- العتيبي مرزوق بن سعد ، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الإقليمي عبر شبكة إدارة و تنمية الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 05 - الوادي محمود حسين ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 06 - حسن أفندي و عطية ، تمكين العاملين:مدخل للتحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- 07- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية.
- 08- جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال: دخل وظيفي ، دار النهضة العمومية ، بيروت ، 1986.
- 09- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1976.
- 10- كامل المغربي و آخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 1995.
- 11- محمد أحمد عيشوني ، الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات السبع للجودة ، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية) الإصدار رقم 2 ، دار الأصحاب للنشر و التوزيع ، السعودية ، 2010.
- 12- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة الشاملة ، دار الكتب العلمية للطبع و النشر، مصر ، 2000.
- 13- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، ط1، 1993.

- 14- محمد علي محمد ، مجتمع المصنع – دراسة في علم اجتماع المصنع - ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية ، 1975.
- 15- مأمون الدرادكة و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001.
- 16- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 17- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2008.
- 18- محمد عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيقا ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012.
- 19- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي ، ط3، عمان ، 1993.
- 20- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999/ 1998.
- 21- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999/1998.
- 22- راشد أحمد عادل ، مذكرات إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للنشر و الطباعة ، ط1 ، بيروت ، 1981.
- 23- زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء ، القاهرة ، 2001.
- 24- زيد منير عبوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 25- زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، 1996.
- 26- سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة ج1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010.
- 27- صالح ناصر عليمات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2013.

- 28- عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001.
- 29- عبد الباقي ، صلاح ، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 30- علي غربي و اخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر و الطباعة ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002.
- 31- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، حلب ، سورية ، ط2 ، 2009.
- 32- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة جامعة حلب ، سوريا ، 2003.
- 33- عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت ، 1974.
- 34- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 35- علي غربي و بلقاسم سلاطنية و إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002.
- 36- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة العالمية الإدارية الحديثة ، مكتبة الشريف ماس للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2012.
- 37- فيصل بن جاسم آل ثاني ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية ، دار المعرفة للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر، 2008.
- 38- قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري ، دار المعارف ، الإسكندرية ، 1981.
- 39- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2007.
- 40- هاشم زكي محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ط2، دار السلاسل للطباعة و النشر، 1979.
- 41- هيثم علي حجازي و شوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، دار الأهلية للنشر و التوزيع ، د.س.

42- يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006.

الرسائل الجامعية:

43- الهام يحيى ، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية – دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006.

44- خلفان رشيد ، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع العمل ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1996/1995.

المطبوعات و الملتقيات:

45- أماني إبراهيم شاهين ، أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر ، مجلة الدراسات المالية و التجارة ، العدد 3 ، جامعة بني سويف ، 2008.

46- أحمد محمد الشامي ، إدارة الجودة الشاملة – المفهوم و التطبيق في الجمهورية اليمنية – مجلة الإداري ، العدد 76 ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عمان ، مارس ، 1999.

47- ميلاط نظرة ، تسيير الموارد البشرية: مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية – ل م د – جامعة البشير الإبراهيمي ، برج بو عرييج ، 2015/2014.

48- عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين ، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس

المال الفكري، جامعة أهل البيت، كلية الإدارة و الاقتصاد (+ دراسة نسخة مصورة pdf)

، مجلة أهل البيت ، العدد الخامس ، د.س.

الملاحق





جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأروطوفونيا

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر 2 في علم النفس عمل و تسيير الموارد البشرية نرفق هذه الاستمارة لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة تحت عنوان :

واقع تسيير الموارد البشرية للإدارة بالجودة الشاملة

دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة MDM حسناوي بسيدي بلعباس

نرجو مساهمتكم في ملأ هذه الاستمارة التي صممت لأغراض تجميع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بمؤسسة MDM حسناوي بسيدي بلعباس في تسيير مواردها البشرية للإدارة بالجودة الشاملة، و عليه نطمئنكم بأن المعلومات المقدمة داخل هذه الاستمارة تستخدم لغرض البحث العلمي.

إعداد الطالبة :

لوحاج نبيل

أ.د. سهيل مقدم.....مشرفا

السنة الجامعية :

2018 – 2019

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

مدة الخدمة في المؤسسة :

غير موافق جدا	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارة	
أولاً: تطبيق المؤسسة في سياسة الاستقطاب و التوظيف معايير الجودة الشاملة						
					1 - تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب ...) عند شغل الوظائف الشاغرة .	1
					2 - تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية و النقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية .	2
					3 - تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختبار الأفراد (استقبال ، مقابلات ، اختبار...) .	3
					4 -تضع المؤسسة برامج إعداد و توجيه للمتعيينين حديثا و تقييم أدائهم ؟	4
					5 - تعين المؤسسة ذوي الخبرات و المهارات العالية و تضع لهم برامج تدريب و تطوير مستقبلا .	5
					6 -تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب العمل ...) لاستقطاب أفضل المهارات و الخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة .	6
					7 -تلجأ المؤسسة إلى أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات و الخبرات الجيدة من سوق العمل و المنظمات المنافسة .	7
					8 - تراعي المؤسسة إستراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات و مهارات المتقدمين لشغل الوظائف .	8
ثانيا : تطبيق المؤسسة محل البحث إستراتيجية تعويض و التحفيز تتلاءم و طبيعة نشاطها الاقتصادي.						
					9 -لدى المؤسسة سياسة تعويض عادلة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء و الإنتاجية) .	9
					10 - تلجأ المؤسسة إلى استخدام سياسة تعويض عادلة للحفاظ على العاملين الحاليين و تحفيزهم و دفعهم للعمل .	10
					11 - تعتمد المؤسسة سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب و الأجور و المنافع الأخرى .	11
					12 -تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات و القدرات الإبداعية .	12
					13 -لدى عمال المؤسسة تصور واضح عن سياسة التعويض في المنظمة .	13

					14 - تهتم المؤسسة بدراسة و تحليل معدلات دوران العمل و الغياب .
					15 - سياسة التعويض في المؤسسة تقوم على أساس العدالة و المساواة .
					16 - ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الإنتاج و كفاءة و خبرات العاملين .
					17 - تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية و المعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل.
					18 - تشكل الحوافز في المؤسسة جزء كبير من دخل العاملين.
					19 - تعتمد المؤسسة في سياسة التعويض على أساس أن الأجور تتناسب و المستوى المعيشي للعاملين .
ثالثا: تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية.					
					20 - يوجد لدى المؤسسة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب (بتكوين) و تطوير العاملين .
					21 - تلزم المؤسسة جميع عمالها على مشاركتهم في برامج تدريبية (تكوينية) بهدف تطوير مهاراتهم.
					22 - تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب (لتكوين) و تطوير العاملين.
					23 - تضع المؤسسة برامج للتدريب (التكوين) خاصة بتوعية و تعريف العاملين " بإدارة الجودة الشاملة".
					24 - تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة (كالمباريات الإدارية ، دراسة الحالة ، الحاسوب ، فرق العمل ...) لتدريب (لتكوين) و تطوير العاملين.
					25 - يهدف التدريب (التكوين) لدى المؤسسة إلى تحسين أداء العمال بشكل مستمر.
					26 - تخصص المؤسسة ميزانية مالية مرتفعة لتدريب (لتكوين) و تطوير مهارات العاملين لديها.
					27 - تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية (تكوينية) تتناسب مع تبنيتها لمدخل " إدارة الجودة الشاملة " .
					28 - تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب (تكوين) و تطوير عمالها.
					29 - تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية (التكوينية) من الموارد البشرية. بأسلوب علمي .
					30 - تسعى المؤسسة إلى تطوير برامجها التدريبية (التكوينية) باستمرار.

					31	-تقوم المؤسسة بإرسال عمالها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب (التكوين) و التطوير.
					32	- هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية (التكوينية) من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
					33	-تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية (التكوينية) بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا.
رابعاً: تعتمد المؤسسة محل البحث على إستراتيجية الجودة الشاملة.						
					34	-يوجد لدى المؤسسة (الإدارة العليا و العاملين) تصور واضح عن مفهوم الجودة الشاملة.
					35	-تضع المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، و فرق العمل...).
					36	- تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة.
					37	-يوجد لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد في ضوئها جودة المنتجات / الخدمات التي تقدمها.
					38	-تمتلك المؤسسة أجهزة إدارية و فنية في مجال الجودة.
					39	-تمتلك المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق " إدارة الجودة الشاملة ".
					40	- تمتلك المؤسسة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق " إدارة الجودة الشاملة ".
					41	-تهتم المؤسسة بأراء الزبائن و رضاهم باستمرار.
					42	- تضع المؤسسة تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها.
					43	-تعمل المؤسسة بشعار الجودة مسؤولية الجميع.