



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة -1- الحاج لخضر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية _دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع صنع
قارورات الغاز BAG وحدة باتنة_

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د.
تخصص علم النفس تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عمر بوقصة

من إعداد الطالب:

زكريا علاق

اللجنة المناقشة:

الصفة	جامعة الإنتماء	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	حدة يوسفى
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	عمر بوقصة
مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ	عز الدين بشقة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	عيسى قبجوب
مناقشا	المركز الجامعي -بريكة-	أستاذ	صابر بحري

السنة الجامعية 2021-2022م



شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات، الحمد لله حمدا كثيرا يوافي نعمه، الحمد لك ربي حتى ترضى
ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا؛ والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد:

أود أن أتّرحم على روح الفقيد والمكافح من أجل نجاح هذا التخصص الدكتور أحمد غضبان رحمه
الله، ونسأل الله أن يجعل هذا العلم صدقة جارية له؛ ثم أما بعد أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور عمر
بوقصة والذي كان بمثابة الأب والأستاذ والمشرف في هذا المشوار العلمي، حيث قام بتوجيهي وإفادتي بما
يلزم لإتمام طريقي بنجاح؛

أشكر أيضا كل من ساهم في بناء هذا العمل العلمي من قريب أو من بعيد أساتذة وأصدقاء،
خاصة المحكمين الذين وفروا لي وقت كاف لتحكيم أداة الدراسة؛ أتوجه بالشكر أيضا إلى لجنة
المناقشة وإلى الحضور الذين لبوا الدعوة؛

شكر وتقدير كبير للأستاذة يوسفى حدّة التي كانت سندا حقيقيا للباحث، بالإضافة إلى الأستاذ
عواشرية السعيد، الأستاذ قاشي محمد، الأستاذ مخلوفي السعيد، الأستاذ جارالله سليمان، الأستاذة
سلطاني لويزة، لا ننسى الوالدة والوالد اللذان ساهما أيضا في إتمام هذا العمل بنجاح، نشكر السيدة
بن مشري إيمان التي ساعدت الباحث كثيرا خلال فترة التريص باعتبارها رئيسة مصلحة المبيعات،
وكل موظفي وعمّال مؤسسة نفضال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة، أيضا لا ننسى
إخوتي والزوجة الذين ساعدوني كثيرا خلال مساري العلمي؛

أشكر أيضا أصدقائي الذين وقفوا بجنبي منذ دخولي الجامعة محمد عمامرة وعجال عبد الرحمان
وهوادف جمال وأحمد الله كثيرا على تسخيرهم لي ومساعدتي كثيرا.

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، مشاركة العاملين، النظم الإدارية، التحسين المستمر، الإجراءات التشغيلية) على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تمثلت في مسح شامل لجميع عمال مصنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة ما عدا حراس الأمن والمدير العام، واعتمد الباحث في عملية جمع المعلومات على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة والمقابلة في الدراسة الاستطلاعية، ومن جانب العمليات الإحصائية فقد استخدم برنامج spss 25v، وأخيراً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وقد اختلفت الدرجات باختلاف مبادئ الدراسة؛ حيث تبين أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة منها (مبدأ التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، النظم الإدارية، الإجراءات التشغيلية) بدرجة متوسطة، أما فيما يخص درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة لمبدأ (التحسين المستمر) فهي منخفضة.

Abstract ;

The present research aims to revealing the extent of applying the principles of total quality management (senior management commitment, focus on customers, employee's participation, administrative systems, continuous improvement, and operational procedures) at the level of the human resources management in the economic establishment/firm.

The researcher has used the descriptive approach. As for the study sample it included all the workers of the gas bottles factory_BAG_ Batna unit (the security guards and the general manager were excluded). In the process of data collection, the researcher relied on the questionnaire as a basic tool for the study, and on interview in the survey. Concerning the statistical operations, he used the spss 25v program.

Eventually, the study came to the following results; The Human Resources Department at Naftal Gas Bottles Manufacturing Branch _BAG_ Batna Unit applies the principles of total quality management to a medium degree, and the degrees varied according to the principles of the study; As it was found that the Human Resources Department of the firm mentioned above appliesthe the principles of total quality management, (including the principle of customer focus, senior management commitment, employee participation, administrative systems, operational procedures) to a medium degree. As for the continuous improvement principle, the application degree by H.R department at Naftal-Gas bottles manufacturing branch –BAG- Batna unit, it is low.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات		
شكر وعرهان		
ملخص		
قائمة الأشكال والجداول والملاحق		
الصفحات	الفصل الأول: إشكالية البحث وفرضياته	الرقم
11	مقدمة واشكالية البحث.	01
16	فرضيات البحث.	02
17	أسباب اختيار الموضوع.	03
17	أهداف البحث.	04
18	أهمية البحث.	05
19	التعريف الاجرائي لمصطلحات البحث.	06
الجانب النظري		
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة		
تمهيد		
24	تعريف الجودة.	01

27	تعريف الجودة الشاملة.	02
27	تعريف إدارة الجودة.	03
28	تعريف إدارة الجودة الشاملة.	04
31	الفرق بين مصطلحات إدارة الجودة الشاملة.	05
31	مراحل تطور الجودة الشاملة.	06
39	رواد الجودة الشاملة.	07
52	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	08
54	أهداف إدارة الجودة الشاملة.	09
55	فوائد إدارة الجودة الشاملة.	10
56	مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	11
63	مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	12
68	عمليات إدارة الجودة الشاملة.	13
71	الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة.	14
71	تقنيات إدارة الجودة الشاملة.	15
74	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	16
78	التقنيات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة.	17
82	معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	18

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

87	تعريف إدارة الموارد البشرية.	01
89	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.	02
98	التحول من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية.	03
100	أهمية إدارة الموارد البشرية.	04
103	أهداف إدارة الموارد البشرية.	05
106	الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.	06
107	مكانة إدارة الموارد البشرية على خارطة التنظيمية.	07
109	بيئة إدارة الموارد البشرية.	08
111	وظائف إدارة الموارد البشرية.	09
115	اتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية.	10
117	المهام الرئيسية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.	11
120	ما هو الدور الذي ينبغي أن تلعبه إدارة الموارد البشرية.	12
123	التحديات الكبرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية.	13

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

132	منج البحث.	01
132	أدوات جمع البيانات.	02
134	مجال البحث.	03
152	حساب معدل صدق وثبات أدوات البحث.	04
160	عرض نتائج البحث.	05
178	تفسير نتائج البحث في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة	06
188	الاستنتاج العام.	07
190	مقترحات.	08
193	الخاتمة	
195	قائمة المراجع	
208	قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	العمليات العالمية لإدارة الجودة؛ ثلاثية جوران (Juran's Trilogy)	01
118	المهام الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.	02
134	وزن اختيارات سلم ليكرث.	03
143	استجابات المفحوصين حول الجزء الأول من المقابلة.	04
145	استجابات المفحوصين حول الجزء الثاني من المقابلة.	05
146	استجابات المفحوصين حول الجزء الثالث من المقابلة.	06
147	استجابات المفحوصين حول الجزء الرابع من المقابلة.	07
149	استجابات المفحوصين حول الجزء الخامس من المقابلة.	08
151	استجابات المفحوصين حول الجزء السادس من المقابلة.	09
154	النسب المئوية لاتفاق المحكمين وقيمة لوشي على مفردات الاستبيان.	10
156	درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ التركيز على الزبائن.	11
156	درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ التزام الإدارة العليا.	12
157	درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ التحسين المستمر.	13
157	درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ النظم الإدارية.	14
158	درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ مشاركة العاملين.	15

158	درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ الإجراءات التشغيلية.	16
159	نتائج حساب ثبات أداة البحث باستخدام التجزئة النصفية.	17
162	نتائج الفرضية الأولى:	18
164	نتائج الفرضية الثانية.	19
168	نتائج الفرضية الثالثة.	20
170	نتائج الفرضية الرابعة.	21
172	نتائج الفرضية الخامسة.	22
175	نتائج الفرضية السادسة.	23
177	نتائج الفرض العام.	24

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن.	01
42	عجلة مينج للجودة Deming Wheel Quality	02
51	يمثل عظمة السمكة الخاص ب إيشيكاوا ISHIKAWA:	03
61	يوضح مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	04
141	الهيكل التنظيمي لفرع صنع قارورات الغاز BAG وحدة باتنة	05

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
209	أداة البحث مفصلة بالأبعاد.	01
218	أداة البحث الأساسية.	02
218	اتفاقية التريص بين الجامعة والمؤسسة المستقبلية.	03



المفصل الأول

إشكالية الدراسة وفرضياتها



1. مقدمة واشكالية البحث.
2. فرضيات البحث.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف البحث.
5. أهمية البحث.
6. التعريف بمصطلحات البحث الإجرائية.

1. مقدمة وإشكالية البحث:

نلاحظ أن التنافس قد اشتد في عصرنا هذا بين المنظمات بمختلف أنواعها (الخدمائية، الاقتصادية، التربوية والاجتماعية، ...الخ)، مما أدى إلى بروز استراتيجيات جديدة تحاول جميع منظمات الأعمال استخدامها من أجل البقاء والاستمرارية، ولعل السبب الرئيسي هو التغير المستمر في رغبات ومتطلبات المستهلك والذي يعتبر نتاج لتغير ثقافة المجتمع، فقد أجبر إدارة المنظمات على البحث المتواصل على أحسن الطرق أو الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من أجل إرضاء هذا الأخير. حيث يتوجب علينا الإشارة إلى أن نجاح المنظمات الكبيرة خاصة الاقتصادية منها سببه الرئيسي جودة منتجاتها، في حين أن هذا الأمر لا يتحقق إلا بإنفاق أموال كبيرة من طرف المنظمة على المنتج، ولا يمكن أن يحدث هذا إلا بتحمل الإدارة المسؤولة على المورد البشري المسؤولية التامة لإعداد مورد كفؤ وفعال لإنجاح هذه العملية.

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لمنظمات الأعمال، فبدونه لا يمكن أن تقوم أي منظمة حتى وإن كانت تترعب على مساحة كبيرة وتملك أدوات أو آلات ضخمة، بل تبقى مجرد بناية خاوية وغير منتجة، من أجل هذا يتوجب العناية به وتوفير مناخ عمل ملائم له، خاصة إذا كانت تسعى المنظمة إلى تقديم مخرجات ذات جودة وتستوفي جميع متطلبات المستهلك، ويجدر بنا الإشارة أيضا إلى أن أي عملية تغيير تضعها المنظمة ضمن أهدافها محركها الأساسي المورد البشري، لذا لا بد من إعداده وتكوينه تكوينا يليق بالهدف المنشود.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

في القديم كانت مهام إدارة الموارد البشرية أو بالأحرى إدارة الأفراد بسيطة يقوم بأدائها أرباب العمل ذاتهم؛ والتي كانت تتمثل في عمليات بسيطة كالتوظيف، تحديد هيكل الأجور، تسجيل الحضور والغياب فقط، لكن مع مرور الوقت وتغير الزمن تطورت منظمات الأعمال خاصة خلال فترة ما بعد الثورة الصناعية حيث تميزت المنظمات بكونها أكبر حجماً وأصبح المالك لا يملك الوقت لأداء الوظائف الفرعية مما استدعى إنشاء مصالح خاصة تهتم بشؤون المورد البشري، وتغيرت مع كل هذا وظائفها من البساطة إلى التعقيد؛ فقد أصبحت تقوم بتحليل وتوصيف الأعمال، إعداد برامج تكوينية لرفع مستوى أداء الأفراد، تطوير المسارات الوظيفية، النقل والدوران في العمل، ومنه فقد تغير اسم هذه المصلحة أيضاً ليصبح إدارة الموارد البشرية وأصبحت تحتل مكانة مهمة على مستوى خارطة التنظيمية.

لكن مع كل هذا التطور والتغيير الحاصل إلا أن هناك بعض المشاكل أو العراقيل التي تواجه هذه المصالح، منها ما هو متعلق بالمنظمة باعتبار أن الأسواق اليوم أصبحت معولمة (Globalized Markets)، دورة حياة المنتجات تقلصت، نظام العمل أصبح يعتمد على الأتمتة الرقمية (نظام المصفوفات) والتي تعمل بسرعة، جودة ودقة عالية في الإنتاج، التغيير المستمر في متطلبات العميل، ومنها ما هو مرتبط بالعمّال في حد ذاتهم كمقاومتهم لعمليات التغيير واستهدافهم للحوادث، ..الخ، فبالرغم من توفر مناهج إدارية عديدة ومتنوعة إلا أن هناك عراقيل تحول دون تطبيقها على مستوى المنظمات، هذا ما جعل ضرورة مواكبة التغيير حتمية ولا بد منها.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

كذلك يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة واحدا من تلك الاستراتيجيات أو النماذج الحديثة من أساليب التسيير الإداري الحديث، والذي استحوذ على اهتمام المدراء، الممارسين، المسيرين والباحثين الأكاديميين، كما كان للمنظمات اليابانية والأمريكية التي طبقت بنجاح كبير هذا النموذج أثر واضح في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار وتكاليف منخفضة وتحقيق رقم أعمال جيد، رفع رأسمالها وتوسعها عبر رقع الأسواق العالمية، ومما يؤكد هذا الكلام دراسة قام بها رشاد محمود بدر سنة (2009) على العاملين بالإدارة العليا في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، تحت عنوان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، ومنه فقد أثبتت النتائج والتفسيرات على وجود اهتمام وتبني كبير من قبل المؤسسات الأهلية والأجنبية العاملة في قطاع غزة لمبادئ الجودة الشاملة (التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، التزام القيادة (الإدارة العليا) بمفهوم الجودة، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، النظم الإدارية).

إنّ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث يجب توفر مناخ يسمح ويفتح المجال للتطبيق، لأنه لا يمكن أن ينجح هذا التطبيق والإدارة العليا للمنظمة تجهل أهميته، كيفية تطبيقه ونتائجه، لذا يجب أن تكون على علم ودراية تامة، أيضا عن قناعة حول تطبيق هذا البرنامج وجعله في مقدمة استراتيجياتها للوصول إلى تحقيق أعلى نسبة من الإنتاج وبمعايير

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

الجودة العالمية، ومما يؤكد هذا الكلام نتائج الدراسة التي قام بها العابد هوارى سنة 2015، التي كان عنوانها إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، حيث تبين أنه تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل كامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين والمرقبين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أنه تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة، حيث توفر أيضا إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الابداع والابتكار، من بين النتائج أيضا التي توصلت إليها الدراسة أنه يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

نلاحظ أن نجاح إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة خاص بالمنظمات المتطورة، في حين أننا نجد هذه المنظمات متمركزة في الدول المتقدمة، حتى أنها أصبحت موضة تسعى جميع المنظمات إلى تبنيها، أما بالنسبة للدول المتخلفة والسائرة في طريق النمو نجد فقرا يسهل ملاحظته، خاصة بالنسبة للمنتجات التي تقدمها مؤسساتها الاقتصادية، فعلى سبيل المثال المؤسسات الاقتصادية المحلية خاصة التابعة منها إلى القطاع الحكومي فأول ملاحظة يقوم بتسجيلها الباحث وهي المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية على مستوى خارطة التنظيمية؛ فالمؤسسات الاقتصادية المحلية منها مؤسسة صنع

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة على سبيل المثال لا الحصر لازالت تطلق على مصلحة إدارة الموارد البشرية مصطلح إدارة الأفراد أو خدمة الأفراد، لذا من السهل الاستنتاج أن المؤسسة لم تتقدم ولو بخطوة إلى الأمام حتى في إجراء تغيير بسيط على مستوى الخارطة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي لها، ولتشخيص أسباب غياب أو نقص تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية لا بد من طرح التساؤل العام الموالي وبعض الأسئلة الفرعية:

ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

❖ الأسئلة الفرعية:

- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التركيز على الزبائن؟
- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التزام الإدارة العليا؟
- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التحسين المستمر؟
- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ النظم الادارية؟

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ مشاركة العاملين؟

- ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ الإجراءات التشغيلية.

2. فرضيات البحث:

✓ الفرضية العامة:

تطبق إدارة الموارد البشرية مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة بدرجة متوسطة.

✓ الفرضيات الجزئية:

1. تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التركيز على الزبائن بدرجة متوسطة.

2. تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التزام الإدارة العليا بدرجة مرتفعة.

3. تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التحسين المستمر بدرجة مرتفعة.

4. تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ النظم الادارية بدرجة مرتفعة.

5. تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ مشاركة العاملين بدرجة منخفضة.

6. تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ الإجراءات التشغيلية بدرجة مرتفعة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

لاحظ الباحث أن المنتج المحلي في بدايته يكون ذو جودة عالية وسعر جيد، لكن بعد كثرة الطلب عليه سرعان ما يفقد تلك الجودة التي كان يتميز بها، من هنا تشكل موضوع البحث من ملاحظة بسيطة في بيئة العمل تبين أنه لا بد من إجراء بحث نكتشف من خلاله السبب وراء ذلك، ولهذا قمنا بصياغة موضوع شامل كامل يدرس حالة المنتج وطريقة عمل المؤسسة في وقت واحد والمتمثل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولقد وقع اختيار مكان إجراء البحث بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة.

4. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف الأساسية وبعض الأهداف الفرعية والتي سنحددها في النقاط الموالية:

- إبراز مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة لمبدأ التركيز على الزبائن.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

- تحديد درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة لمبدأ التزام الإدارة العليا.
- معرفة درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة لمبدأ التحسين المستمر.
- التعرف على مقدار درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ النظم الادارية.
- توضيح درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ مشاركة العاملين.
- تحديد درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ الإجراءات التشغيلية.

5. أهمية البحث:

يعالج البحث الذي بين أيدينا موضوع حساس ومهم خاصة في الظروف الزمنية الراهنة، فتقريباً كل الدول المتقدمة ومنذ مدة طويلة تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة وهذا لما يقدمه للمؤسسات الاقتصادية من فوائد، ولهذا تم اختيار الموضوع الذي بين أيدينا لما يتميز به من أهمية نظرية وأخرى ميدانية:

الأهمية النظرية: تقديم صورة نظرية كاملة حول متغير إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى جمع وتحليل التراث النظري حول متغيرات الدراسة، وتحليل بعض البيانات التي جاءت بها الدراسات السابقة.

الأهمية الميدانية: مقارنة ما هو كائن في التراث النظري أو الواقع بما يجب أن يكون في الميدان، أيضا دراسة موضوع حساس ألا وهو إدارة الجودة الشاملة باعتباره موضوع جديد خاصة في البلدان النامية.

6. التعريف بمصطلحات البحث الإجرائية:

1. إدارة الموارد البشرية: مصلحة خاصة بالموارد البشرية أو القوى العاملة الخاصة بالوحدة، تقوم بعدة وظائف؛ كالتوظيف، الاختيار والتعيين، تعمل تحت مجموعة من القوانين التي ترسمها المؤسسة الأم، هدفها الأساسي تسيير شؤون العمال والحفاظ على نظام العمل على مستوى الوحدة.

2. إدارة الجودة الشاملة: مجموعة من المبادئ تشكل طريقة عمل علمية ومنهجية ترتكز عليها المؤسسة بدرجات متفاوتة وهي (التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة، التركيز على الزبائن بهدف ارضائهم، مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، النظم الإدارية، والإجراءات التشغيلية) بالإضافة إلى مرور المنتج أثناء القيام

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

بالعمليات على مراحل معينة بهدف تقديم منتج خال من العيوب كالفحص والمراقبة والاختبار قبل طرحه في السوق.

3. المؤسسة الاقتصادية: مؤسسة إنتاجية، تتربع على رقعة جغرافية كبيرة، وتنقسم إلى

عدّة بنايات؛ مبنى الأمن والمراقبة، المبنى الإداري، والورشات، بالإضافة إلى مخزن وموقف سيارات، تحوي مجموعة من الموارد الأولية وأخرى بشرية، تقوم بمجموعة من العمليات بحيث تحول المدخلات (المواد الأولية) إلى مخرجات، هدفها الأساسي رفع اقتصاد البلاد، تحقيق الربح، وتوفير منتج خال من العيوب.

4. رسالة المنظمة: الهدف الأساسي للمؤسسة تتفرع عنه مجموعة من الأهداف التي

تسعى إلى تحقيقها، سواء كانت هذه الأهداف قصيرة أو طويلة المدى.



إطار أدبيات البحث وبعض

الدراسات السابقة





إدارة الجودة الشاملة



تمهيد

1. تعريف الجودة.
2. تعريف الجودة الشاملة.
3. تعريف إدارة الجودة.
4. تعريف إدارة الجودة الشاملة.
5. الفرق بين مصطلحات إدارة الجودة الشاملة.
6. مراحل تطور الجودة الشاملة.
7. رواد الجودة الشاملة.
8. أهمية إدارة الجودة الشاملة.
9. أهداف إدارة الجودة الشاملة.
10. فوائد إدارة الجودة الشاملة.
11. مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
12. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
13. عمليات إدارة الجودة الشاملة.
14. الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة.
15. تقنيات إدارة الجودة الشاملة.
16. أدوات إدارة الجودة الشاملة.
17. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
18. معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

الكثير منا يعتبر أن مصطلح الجودة حديث النشأة إلا أنه في حقيقة الأمر قديم جدا، فقد أمرنا الله عزّ وجل في كتابه الكريم برعاية العمل، أيضا ما جاء في سنة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) بعض النصائح والحكم التي تحث على إتقان العمل، ومنه ما لمسناه في قوانين بعض الحضارات القديمة كالفينيقية وقانون حمورابي في العمل، ثم مرت الأيام والعصور وتطورت مفاهيم الجودة وتغيرت من العادي إلى الأجود وظهرت العديد من الطرق والمبادئ التي تمهد الطريق لتحقيق وتلبية رغبات العميل، وأصبحت الحضارات والبلدان والمؤسسات تتنافس حول من يقدم أحسن منتج أو خدمة للزبون.

1. تعريف الجودة: يرى (Shiba, 1993, p2) أن تعريف الجودة ليس بالأمر الهين، بل هو بعيد كل البعد عن السهولة، ولهذا يجب أن نحاول إيجاد أمر معين وهو لماذا هذا المنتج لا يتميز بالجودة؟

إذن فالجودة هي: درجة الخدمة/المنتج، الموثوقية، الأمان، التناسق ومعرفة المستهلك، ومنه فإن مصطلح الجودة غالبا ما يتوغل في المقارنة بين المنتجات، على سبيل المثال المنتج (أ) أحسن من المنتج (ب) وبالتالي فهو ذو جودة عالية، ومع ذلك فالمصطلح "أحسن" يبقى غامض حيث يمكن استخدام عدّة تعاريف أخرى منها؛ الجودة تعني "درجة التفوق"، تدل على "المقارنة"، "ليست مطلقة".

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

نفهم من خلال هذا التعريف أن الجودة ميزة تخص المنتج أو الخدمة، وتحديدها ليس بالأمر السهل، ودرجة جودة المنتج تتحدد بناء على إجراء عملية مقارنة بينه وبين منتج آخر لمعرفة درجة التفوق التي يتميز بها، وفي الأخير الجودة ليست شيء مطلق فهناك احتمال صدور منتج أو خدمة منافسة أحسن من التي كنا نحكم عليها بالجودة.

(قويدر، ص 7-8) يقدم لنا تعريف مفصل للجودة من وجهات نظر مختلفة:

_ وجهة نظر فلسفية: الجودة من الزاوية الفلسفية يمكن تشبيهها بالجمال؛ حيث لا يمكن قياسه أو لمسه، وهو يدرك بالتجربة لا غير.

_ وجهة نظر المنتج: تتمثل الجودة في مجموعة الخصائص التي يحتويها المنتج والتي تميزه عن منتج آخر، حيث يمكننا قياس هذه الخصائص.

_ وجهة نظر المستهلك: يجدر بنا الإشارة إلى أن الجودة بالنسبة للمنتج لا يمكن قياسها أو الحكم عليها من طرف مستهلك واحد، فقد يلبي منتج ما حاجيات مستهلك واحد ولا يلبي لآخر، لذا هنا الجودة نحكم عليها عن طريق رأي مجموعة من المستهلكين، ومنه فالجودة من هذه الزاوية هي قدرة المنتج على تلبية حاجيات أكبر عدد من المستهلكين.

_ وجهة نظر الإنتاج: تركز الجودة على مدى مطابقة المنتج للمقاييس والمخططات أو الخصائص المحددة سلفاً بغض النظر عن متطلبات المستهلك (وجهة نظر عملية).

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

_ وجهة نظر القيمة: الجودة من هذه الزاوية لها شقان؛ الأول خاص بالمنتج؛ حيث الجودة هنا هي العلاقة بين المنتج والكلفة، والثاني خاص بالمستهلك؛ وهو العلاقة بين جودة المنتج والسعر، ومنه فالجودة هي كلفة المنتج والسعر المناسب للمستهلك.

وهناك جملة من التعريفات الخاصة برؤاد الجودة وهي كما يلي:

- إدوارد ديمينج: الوفاء بحاجات العميل في الحاضر والمستقبل.
- جوزيف جوران: مدى ملائمة المنتج للاستخدام.
- فيليب كروسبي: مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات.
- تاجوشي: الجودة هي تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه.

➤ الأيزو: الدرجة التي تشبع فيها الاحتياجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة سلفاً. (حسين، 2015، ص8).

ومنه يمكن تعريف الجودة على أنها خروج المنتج في شكل متكامل يفى بغرض المستهلك حاضراً ومستقبلاً، أو هي احتلال المنتج درجة عالية من الكمال لتلبية حاجات العميل.

يمكن تقديم تعريف شامل ومستوفي لكل الأفكار السابقة ويمس جميع وجهات النظر الخاصة بالجودة؛ تتعلق الجودة بالمنتج نفسه وتتمثل في المراحل التي يمر بها منذ كونه مادة أولية إلى غاية خروجه في الصيغة النهائية بالإضافة إلى تكلفته، والجودة شيء ندركه

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

عند استعمال منتج معين، فلا يمكننا لمسه أو قياسه، بل التعبير عنه بعد استخدام ذلك المنتج، ولا تحدد جودة المنتج بناء على رأي مستهلك واحد بل عدة مستهلكين.

2. تعريف الجودة الشاملة: تعرف على أنها "مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين". (البيلاوي، وآخرون، 2005، ص12). بيّن هذا التعريف أن هناك مجموعة من المعايير المحددة الخاصة بالعمل والمنتج وأداء المؤسسة يجب على المنظمة العمل بها من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة.

3. تعريف إدارة الجودة: تعرف على أنها مجموعة الأنشطة التي تسمح بالتوجيه والمراقبة للهيكـل في مجال الجودة، أو أنها الأنشطة التي تشمل ضمان الجودة، تحسين الجودة، مراقبة الجودة، إتقان الجودة، تخطيط الجودة، ... الخ. (Ruzevicius, 2012, p12). جمع هذا التعريف بين كل الكلمات المفتاحية للجودة، والتي تعني مراقبة الأنشطة والسياسات والعمليات ضمن استراتيجية واحدة وهي إدارة الجودة.

في حين تعرفها منظمة التقييس العالمية (ISO) بأنها نظام تسيير للجودة وهي النظام الإداري الذي يسمح بتنظيم ومراقبة منظمة ذات جودة. (OMM, 2014, p4)، ومنه فإن تعريف منظمة التقييس العالمية يوضح أن إدارة الجودة عبارة عن نظام تتبناه المنظمة في عمليات التسيير وفقا لمعايير الجودة المتفق عليها.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

هناك من يقول إن إدارة الجودة كالإدارة على العموم، وإدارة الجودة تشمل الأنشطة التالية؛ التخطيط، التنظيم، الإدارة (القيادة)، المراقبة والضمان (مراقبة الأنشطة الأربعة السابقة قد نفذت بطريقة سريعة وفعّالة). (Kelada, 2010, p2)، قام الكاتب في تعريفه بتشبيه إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العادية وهذا راجع للوظائف المشتركة بين كل منهما من تخطيط، تنظيم، تسيير، ومراقبة، لكن هناك بعض الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الجودة كمراقبة المنتج أو الخدمة وليس مراقبة العمال أثناء العمل، أيضا بالنسبة لوظيفة الضمان فإدارة الجودة تضمن للمستهلك حصوله على منتج أو خدمة ذات جودة وتشبع حاجته.

نستنتج مما سبق ذكره أن إدارة الجودة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الإدارية تقوم بها مصلحة إدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا لتقديم مخرجات ذات جودة تلبية رغبات واحتياجات المستهلك.

4. تعريف إدارة الجودة الشاملة: اختلفت الآراء وتعددت حول التحديد الدقيق لمفهوم إدارة

الجودة الشاملة، لذا سنحاول عرض مجموعة من المفاهيم الرائدة، ثم نقوم بالتركيز على أهم النقاط الأساسية التي عرضها كل مفهوم:

قام (عبد الفتاح، 2012، ص 23-24) بجمع مجموعة من التعاريف الشاملة لهذا المفهوم والتي كانت كالتالي:

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- من وجهة نظر أمريكية فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مبادئ، فلسفة وخطوط عريضة إدارية تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي تتناسق أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية حتى تحسن استخدام الموارد المتاحة والخدمات، تهدف إلى اشباع رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين باستغلال كافة العمليات داخل المنظمة.
- بينما عرفها العالم (أوكلاند، Ocland) "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".
- أما وفقا ل (Royal Mail) إدارة الجودة الشاملة طريقة شاملة للعمل، تهدف إلى خلق قيمة مضافة لتحقيق رغبات المستهلك عن طريق تشجيع العمال لتوحيد جهودهم والعمل ضمن فريق.

نلاحظ من خلال التعريف الأول أنه ركز على أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والخطوط الإدارية العريضة المحددة مسبقا يجب على المنظمة أن تمشي وفقها نحو تحقيق الهدف المطلوب وهذا ما نطلق عليه فلسفة الإدارة ، أيضا هناك بعض الأساليب الكمية كالسلاسل الزمنية منها سلاسل ماركوف (Markov Chaines) على سبيل المثال لا الحصر، الأساليب المستخدمة في قياس الجودة التي يجب أن تستغل بشكل متناسق مع الموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة حتى تحقق رغبات المستهلك الآني والمرتقب، في حين استخدم المفهوم الثاني مصطلح الوسيلة؛ أي أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن وسيلة تدار بها المنظمة من أجل جعلها أكثر كفاءة وفاعلية، ثم جاء المفهوم الثالث الذي عبّر عن

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة تعمل على توحيد جهود العمال على مستوى المنظمة للعمل ضمن فريق لإرضاء المستهلك، نلاحظ أن هذا المفهوم تناول مصطلح إدارة الجودة الشاملة من زاوية المناخ التنظيمي داخل المنظمة وجسده في علاقات العمل.

وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس (ISO 8402) كما يلي: الإدارة الشاملة للجودة هي طريقة للإدارة بالنسبة للمنظمة تتمحور حول الجودة وترتكز على مشاركة كل الموارد البشرية بجميع مستوياتها بهدف تحقيق الفعالية على المدى الطويل عن طريق إرضاء المستهلك وتحقيق الفائدة للعمال والمجتمع. (Sussland, 1996).

<https://wikimemoires.net/2012/01/qualite-totale/>

نلاحظ أن المنظمة العالمية للتقييس في تعريفها أنها ركزت على إعطاء قيمة كبيرة لعاملين أساسيين لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة والمتمثلان في جعل محور عمل المنظمة يدور حول مفهوم الجودة، أيضا يجب إشراك جميع العمال في العملية في كل المستويات الإدارية وهذا كله يهدف إلى رفع مستوى المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية وخدمة المجتمع في نفس الوقت.

ومنه فمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الطالب وكحوصلة لما سبق ذكره؛ عبارة عن فلسفة إدارية متمثلة في مجموعة من المبادئ والعمليات الإدارية الحديثة تستخدم كوسيلة أو طريقة تتبناها المنظمة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية؛ كرفع الفاعلية، المنافسة، التطوير، علاقات العمل بين العمال، تطوير كفاءات عمالها ودمج

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أهدافهم بأهداف المؤسسة، هذا من جهة، تلبية رغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين بما يفوق تصوراتهم مما يحقق رضاهم، ربط العلاقات بالموردين وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى.

5. الفرق بين مصطلحات إدارة الجودة الشاملة: بعد تحليل التراث النظري الخاص بإدارة

الجودة الشاملة توصل الباحث إلى استنتاج بعض الفروق بين مصطلحات إدارة الجودة الشاملة بهدف توضيح المعنى أكثر وهي كالتالي:

➤ **الجودة:** عبارة عن مجموعة من الخصائص يتميز بها المنتج عن غيره من المنتجات العادية، وهي شيء خاص بالمنتج وحده ويقوم به العامل.

➤ **الجودة الشاملة:** تنفيذ المؤسسة لمجموعة من الطرق والاستراتيجيات لتحقيق جملة من الأهداف؛ بمعنى أنه عمل يشترك فيه العمال والمشرفين.

➤ **إدارة الجودة:** هي عمليات إدارية أو وظائف الإدارة مع تطبيق بعض خطوات الجودة؛ محور هذه العملية إدارة المؤسسة.

➤ **إدارة الجودة الشاملة:** إعداد منهج أو تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة؛ إذن فهي عملية إدارية خاصة بالمؤسسة ككل ويشترك فيها جميع العمال على اختلاف مستوياتهم الإدارية. من إعداد الباحث.

6. مراحل تطور الجودة الشاملة: مصطلح الجودة له جذور تاريخية قديمة، منها ما وثّقه

القرآن وما جاء في سنة النبي محمد (ﷺ)، ومنها ما نصّت عليه بعض قوانين الحضارات

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

القديمة، ثم تم توثيق المراحل الحديثة منذ القرن التاسع عشر إلى غاية اليوم، والتي سنحاول إبرازها على النحو التالي:

بدءا بالحضارة الإسلامية فقد أوصانا الله عزّ وجل في كتابه الكريم على الحرص على جودة العمل؛ قال عزّ من قائل بعد باسم الله الرحمان الرحيم ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ التوبة (105)، أيضا جاء في قوله تعالى ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾ المؤمنون (08)، وجاء في سنة المصطفى محمد (صلى الله عليه وسلم) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) رواه البيهقي، وفيما يروى عن علي كرم الله وجهه (قيمة كل امرئ بما يحسنه)، وقد كان هناك نصيب للحضارات القديمة التي تحدثت عن الجودة ففي قانون حمورابي مثلا (إذا بنى البناء منزلا لأحدهم وتهدم وقتل صاحبه فإن البناء يقتل)، من بين القوانين التي وضعها الفينيقيين أيضا (اليد التي تصنع منتج مختل وغير مطابق للمواصفات تقطع). (شامي، 2006، ص26).

كانت بداية توثيق ودراسة موضوع الجودة بعد الحرب العالمية الثانية، مع انطلاق الثورة الصناعية، وقد مرّت ببعض المراحل التالية:

1) **مرحلة التفتيش والفحص:** ظهور هذه المرحلة في سنوات 1930 إلى 1945 مع قدوم التيار الفكري لتايلور (Taylor) الذي قدم بعض النظريات الجديدة في العمل والمنظمات من أجل تطبيق جودة المنتجات في المنظمات الصناعية، تولّدت هذه المرحلة في شركة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

مشهورة للهواتف النقالة بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة شيوارت (Shewart) والذي يطلق عليه "أبو الجودة"، حيث أن شيوارت (Shewart) هو مختص في علم الرياضيات اقترح فكرة المراقبة المنظمة للمنتجات وإنشاء مصلحة تستخدم الإحصائيات، حيث أن هذه الفكرة (المراقبة المنظمة) يجب أن تعهد إلى المصالح المختلفة المشاركة في الإنتاج، وهكذا وُلدت خدمات عالية الجودة ومطابقة المنتجات الموزعة، (Le Vitt, 1960, p45). ومراقبة الجودة هي تقييم الامتثال عن طريق الملاحظة والحكم المرافق إذا لزم الأمر بالقياس، الاختبار أو المعايرة، امتدت هذه المرحلة إلى غاية السبعينات من القرن التاسع عشر، حيث كانت بصفة خاصة مسألة مراقبة للجودة والتفتيش أي مجرد مراقبة المنتجات واحد بواحد وأخذ العينات عن طريق التأكد من أن الضوابط قد تم استخدامها بطريقة حسنة، وقد شكلت هذه الأخيرة (الضوابط) الخطوة الأولى لانطلاق الجودة، حيث نقوم بعملية الإنتاج والفرز وراء الأجزاء السيئة، أيضا من وجهة نظر التيلورية (بمشاركة المهام يكون عندنا نسق إنتاج/مراقبة). (DAYMI, 2012, p22).

ومنه نستنتج أن مرحلة المراقبة والفحص تعنى بالمنتج نفسه لا بالعمل، فهي تهتم بتشخيص الأخطاء للمنتج بعد الانتهاء من عملية تصنيعه بهدف تصحيحها؛ (0 خطأ/ 0 False) قبل طرحه في السوق من أجل أن يصل إلى المستهلك في صورة جيدة، وتعتمد هذه المرحلة على فحص المنتجات كل قطعة على حدة مما يعاب عليها أنها تأخذ الكثير من الوقت والجهد وتكلف المنظمة في حالة عدم قبول المنتج.

2)مرحلة مراقبة الجودة: خلال بداية القرن العشرين حركة العمل سمحت للإنتاج المتسلسل من الزيادة أكثر فأكثر، ويتم تحقيق الجودة بشكل أساسي عن طريق المراقبة النهائية للأجزاء المصنعة، ومنه فإن مراقبة الجودة تعني "التحقق من امتثال المنتجات للبيانات المحددة سلفا والتي يتبعها حكم معين"، ومنه فإن المراقبة يجب أن تؤدي إلى قرار القبول إذا كانت مرضية، وفي حالة لم تكن كذلك فإنها تؤدي إلى الرفض، في الحالة الثانية فالإجراءات التصحيحية تصبح ضرورية، في ظل هذه الشروط تكون تكلفة المنتج "جيدة" أو "قابلة للبيع" وهذا ما يدل على معدل أو فرز تكلفة الرفض. مع الإنتاج المتسلسل الذي يزيد أكثر فأكثر فالمراقبة الأحادية للمنتجات تصبح عمليا أصعب، حيث يمكن استخدامها بشكل محدود لأنها عملية مكلفة وتأخذ الكثير من الوقت، هذا هو السبب، بالإضافة إلى أن المراقبة الأحادية للقطع تطورت بعد سنوات 1925 لتصبح المراقبة الإحصائية، وجرى تدعيمها في الفترة ما بين 1940-1945، حيث شهدت الصناعة الأمريكية للسلاح تحقيق أهمية كبيرة.

في حالة المراقبة الإحصائية بدلا من فحص كل قطعة على حدا، المراقب يراقب مجموعة محددة من القطع (عينات، échantillon) مأخوذة من مجموعة المنتجات، ومنه فهو يحكم على فرصة قبول مجموع المنتجات أو رفضها بناء على مستوى الجودة المقبول والمحدد سلفا.

<file:///C:/Users/AA/Downloads/www.cours-gratuit.com--cours+-gestion-a004.pdf>

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تميزت مراقبة الجودة بأنها تقوم بعملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون؛ معنى هذا الكلام أنها تأخذ المنتج بعد خروجه في صيغته النهائية وتقارنه بمستوى الجودة المحدد سلفا، ويقوم بهذه العملية مراقب بمثابة حكم، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تأخذ الكثير من الوقت والجهد، فلا يمكن مراقبة مجموعة كبيرة من المنتجات، لذا ظهرت بعدها المراقبة الإحصائية التي تعتمد على أسلوب المراقبة بالعينة؛ أي أن المراقب يأخذ عينة من مجموع الإنتاج ليحكم على الباقي بالقبول أو الرفض انطلاقا من تلك العينة، أيضا ما لمسناه من انتقادات سبق توجيهها لهذه العملية أنها هي أيضا تراقب المنتج بعد صدوره في شكله النهائي وهذا الشيء يعتبر مكلف جدا للمنظمة.

3) مرحلة ضمان وتوكيد الجودة 1960-1980: يعرفها التجمع الفرنسي للمراقبة

الصناعية للجودة هي " تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة، بهدف تقديم ضمان وثقة للحصول على الجودة بانتظام"، تشمل ضمان أو توكيد الجودة جميع وظائف وأقسام المؤسسة؛ قسم إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتوظيف عمال ذات كفاءة)، قسم التسويق والمبيعات (التعرف على متطلبات العميل، وتغيير خصائص المنتج)، قسم الإنتاج (المراحل التي يمر بها المنتج)، قسم المالية (تخصيص حصة لجودة المنتج وأخرى لإجراء أبحاث ودراسات حول منتجات منافسة)، قسم البحوث والتطوير (البحث عن الجديد وتطوير القديم)، إلى غاية صدور منتج يتميز بجودة عالية، حيث أنها لا تقف هنا بل أيضا تقوم بمتابعة العميل ودراسة كل التغيرات

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

التي تؤثر عليه في اقتناء السلع والمنتجات، وضمان الجودة تقوم على مبدأ تشخيص الأخطاء قبل وقوعها، حيث أنها تقف على تصميم مرحلة العمليات وتصميم المنتج، ومنه فإنها تركز على إشراك جميع العاملين في العملية الإنتاجية لتحديد العيوب والأخطاء قبل وقوعها، أي أنها ترافقه منذ أن كان مادة أولية إلى أن يخرج في شكل منتج ذو جودة. (ربيعي، 2007، ص8).

نلاحظ أن هناك اختلاف بين مرحلة مراقبة الجودة والتي تهتم بتصحيح المنتج وتعديله بعد الانتهاء منه وقبل خروجه إلى السوق على عكس ضمان الجودة فهي تقوم بتحديد الأخطاء والنقائص التي يعاني منها المنتج قبل الانتهاء منه (الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها)، إذن فضمان الجودة تميزت على الأقل بإشراك جميع الأقسام والعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في عملية الجودة، أيضا تميزت هذه المرحلة بخفض التكاليف التي تسببها عملية تصحيح المنتج للمنظمة.

4) مرحلة الجودة الشاملة 1950-1980: خلال الفترة ما بين الخمسين إلى غاية الثمانين كلمة (الجودة الشاملة) بدأت تنتشر في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تم تقديمها إلى الشركات بعد تطور استمر عدة عقود في أشكال فنية ومعجمية مختلفة، والتي كانت خطوتها الرئيسية مراقبة الجودة الشاملة (TQC) للأمريكيين حوالي سنة 1950 هذا من جهة، ومن جهة أخرى شركة مراقبة الجودة (La Company

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

(Wide) بالنسبة لليابانيين (CWQC) والذين أرادوا أن يكونوا أكثر طلبا من الأولى (TQC).

إذا كان (إتقان الجودة) ولد في الولايات المتحدة ناتج عن الحاجة إلى تحسين الإنتاج بشكل تسلسلي تحت دافع المنظمة العلمية للعمل لتايلور Taylor، والذي كان يسمى في الأصل (الإتقان الإحصائي للعمليات)، ففي اليابان بعد سنوات الخمسين لفت انتباه قادة الأعمال الذين طبقوه على إداراتهم، بينما كانت تحظى باهتمام فقط في الولايات المتحدة على مدار ثلاثة عقود من طرف خبراء مصالح الجودة باعتبار أن الجودة تعود في الصناعات الأمريكية إلى زمن الثمانينات، أمام الارتقاع المذهل للإنتاج الياباني هو مستوحى من تعاليم الشخصيات المؤسسة لهذا المنهج أمثال ديمينغ Deming، فيجنباوم Feigenbaum، جوران Juran، ... الخ. (Barakat, 2010, p10).

إذن فإن الجودة الشاملة بدأت في أمريكا حيث كانت رائدة في مجال الصناعة بداية الخمسينات، إلى غاية أن قام اليابانيين باستيراد الكفاءات والمؤسسين الأولين لهذا المنهج من الأمريكيين، وقد قام رؤساء المصانع وأصحاب الشركات آنذاك بتمويل هذا الموضوع مما لاقى إقبالا واسعا من طرف رجال الأعمال اليابانيين، ومنه نستنتج أن اليابان أصبحت تتنافس أمريكا والدول الأوروبية في مجال جودة المنتجات والخدمات وأصبح هدفها الترويج وتحصيل أكبر نسبة من الإقبال لصالحها على غرار باقي الدول المنافسة.

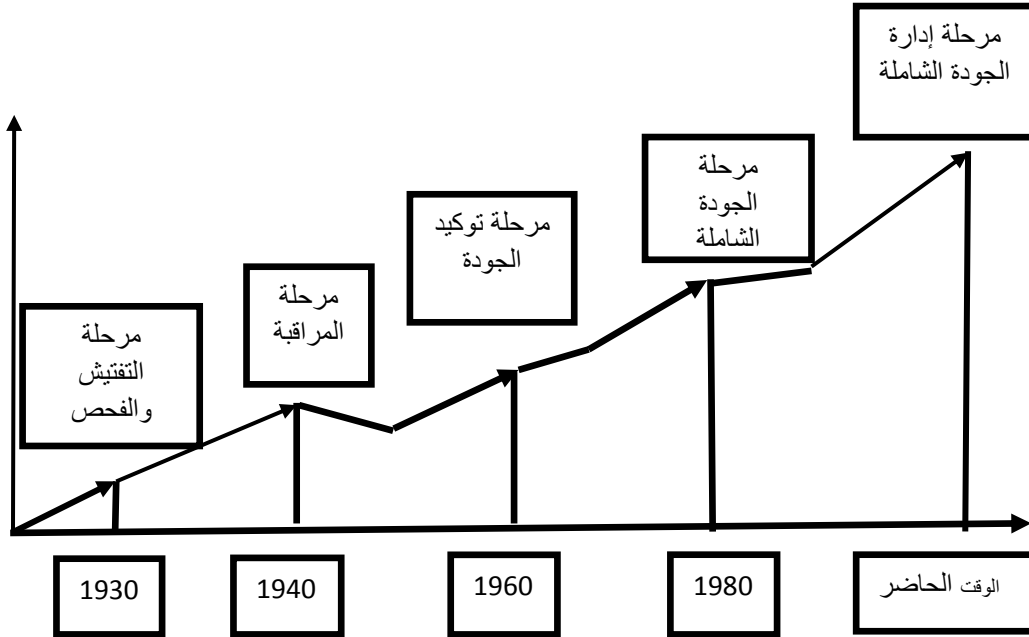
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

5)مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980-إلى الوقت الحاضر: بدأت هذه المرحلة في سنوات الثمانين من القرن الماضي، تزامنا مع نمو الاقتصاد الياباني، بسبب المنافسة الوحشية والتي زادت حدتها في الأسواق الغربية، المنافسة اليابانية شكلت تهديد صارم في أعين المسيرين الغربيين، في نفس الوقت، الجميع يدرك أن العامل الحاسم الكامن وراء قدرتها التنافسية هو الأولوية التي يمنحها رجال الأعمال اليابانيين لمسألة الجودة.

"مراقبة الجودة على مستوى الشركة" «Company Wide Quality Contrôle»، أو "إدارة الجودة من طرف الشركة كوحدة متكاملة" «Gestion de la Qualité par L'entreprise Toute Entière»، أصبحت ممارسة شائعة في السياق الياباني، من جهة أخرى الأمريكيين والأوروبيين منحوا بدورهم كل اهتمامهم لعامل الجودة في استراتيجياتهم التنافسية، حيث نتج عن هذا مصطلح مراقبة الجودة في المصطلحات الأمريكية والفرنسية ومنها انبثقت إدارة الجودة الشاملة. (Ferouani, & Bendiabdellah, p8).

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

شكل رقم (1) يوضح: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن.



Source ; (Léanderk, & M, François, J, et al, 2012, p4)

يوضح المخطط السابق المراحل التاريخية التي مرّت بها الجودة الشاملة منذ 1940 إلى غاية 2000، أيضا كيف كان صعود أو تطور مراتب الجودة في منحنى بياني زمني وكل فترة ما كانت تتميز به عن الأخرى ومن عدم الثقة؛ أي بدايات الاهتمام بالجودة (أسفل المخطط) إلى مرحلة الثقة (أعلى المخطط)، ومن النظام التصحيحي إلى النظام الوقائي.

7. رواد الجودة الشاملة: مرّ هذا التيار الفكري بالمراحل التاريخية السالفة الذكر هذا من

جهة، من جهة أخرى هناك بعض الرواد الذين كان لهم دور بارز في تطور هذا الفكر

والذين سنذكرهم بالتفصيل في النقاط الموالية:

- والتر شيوارت **Walter, A, Shewart (1891-1967)**: هو باحث في مخبر بال BELL، نشر كتابين مهمين (الرقابة الاقتصادية لجودة المنتجات المصنعة *Economic Control of Quality of Manufactured Product*) في سنة 1931، والكتاب الثاني والذي يعتبر أكثر أهمية من الأول بعنوان (الطريقة الإحصائية من وجهة نظر ضبط الجودة *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*) سنة 1939، الهدف العام هو فهم ممارسة وإتقان الجودة في منتج صنع بطريقة متسلسلة، مفتاح هذه الممارسة يكمن في المراقبة الإحصائية للاختلافات في خصائص المنتج.

جودة المنتجات يجري تعريفها على أنها مجموعة من الكميات المادية القابلة للقياس، من المفترض أن تتبع التوزيعات الإحصائية، التي تقدم في شكل بطاقة تحكم عن طريق إجراء في النهاية بسيط جدا، وتمثيل بصري لتطور إعدادات التوزيع (المتوسط والتشتت)، شيوارت Shewart في جميع منشوراته يظهر بأنه خبير في استخدام الموارد البيانية (التي يمكن أن تكون ذات صلة بجاذبيته لمفاهيم بيارس السيميائية *Sémiotiques de* (Pierce). (Rachedi, p97)

اهتم شيوارت Shewart بالمخططات البيانية والأساليب الإحصائية في عمله على جودة المنتجات، هذا راجع ربما لكونه عالم في الرياضيات، لكن لا يمكن أن ننكر أن الأساليب الإحصائية أكثر دقة من غيرها، أيضا بالنسبة للتصورات البيانية المرئية والتي

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تظهر كافة خصائص المنتج في شكل بطاقة تحكم والتي بدورها تقوم بمراقبة الإعدادات بطريقة مباشرة، أو مراقبة خصائص المنتج بطريقة غير مباشرة.

- **وليام إدوارد ديمينج William Edward Deming (1900-1993):** تلميذ شيوارت

هو الذي كَيّف الطرق التي تسمح بتقييم إلى أي مدى المنتجات تقع في حدود الاختلافات

المقبولة، ألف العديد من الكتب أهمها والذي يعتبر الأكثر انتشارا (خارج الأزمة Out of

the Crises) الذي نشر عام 1982، وضع ما يعرف بعجلة ديمينج للجودة؛ حيث يعبر

هذا الكتاب عن إتقان وتحسين الجودة في أربع أوقات: تخطيط (Plan)، فعل (Do)،

قياس (Check)، تصحيح (Act)، ثم أعيد نشره بطريقة جديدة (PDCA) وهي الحروف

الأولى من الكلمات السابقة.

للخوض أكثر في التفاصيل، نستطيع القول دون إنكار أن اليابان هي موطن الجودة

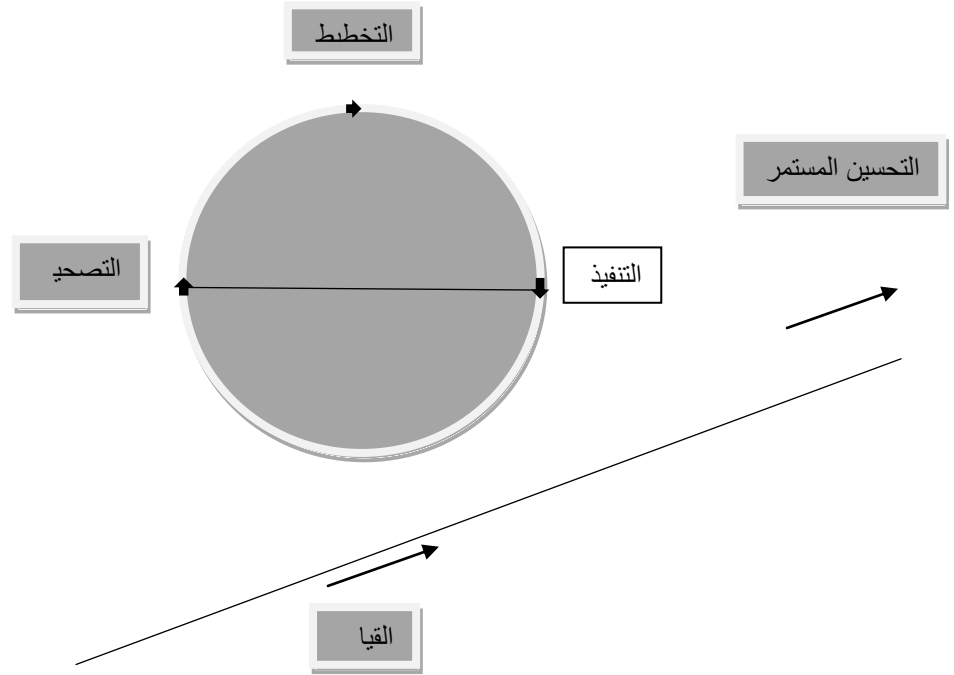
الشاملة، ومع ذلك سيدرج بأن المفكر الرئيسي والناشر لهذا المفهوم الثوري الأستاذ الشهير

ويليام إدوارد ديمينج.

وبالتالي يمكن تمثيل الجودة من خلال دورة من الإجراءات التصحيحية والوقائية وتسمى بـ

"عجلة ديمينج Deming Wheel". (Nehauser, D, 2005, p310)

شكل رقم (02) يوضح: عجلة مينج للجودة Deming Wheel Quality



Source ; (André, & C, Dominique, 2003, p62)

نلاحظ من خلال المخطط السابق أن ديمينج أنشأ مخطط سمّاه بعجلة ديمينج للجودة، والذي يبين المراحل التي تتوقف عليها عملية تطبيق الجودة في المنتج، حيث تمر على أربع مراحل وهي كالاتي: مرحلة التخطيط، الفعل، القياس، ثم التصحيح، عند التمعن في هذه المراحل نجد أن ديمينج قسم تطبيق عملية الجودة إلى مرحلة التخطيط؛ والتي تعني إعداد خطة عمل أو تحديد المراحل التي سوف يمر عليها المنتج من البداية في شكل مدخلات إلى غاية خروجه في صيغته النهائية على شكل مخرجات، ثم تأتي مرحلة الفعل التي

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يخضع لها المنتج عندما يكون مادة أولية؛ حيث يمرّ عبر عدّة مراحل معينة نطلق عليها اسم العمليات، بعدها تأتي مرحلة القياس؛ هنا وقبل خروج المنتج إلى السوق نقوم بعملية القياس عن طريق بطاقات التحكم في الجودة والتي سبق ذكرها بهدف تحديد النقائص التي يعاني منها المنتج إن وجدت من أجل تصحيحها وهي آخر مرحلة يمر عليها المنتج.

- **جوران جوزاف Joseph M, Juran**: ولد سنة 1904 وتوفي سنة 2008، مهندس تم تعيينه لضمان الجودة في مكتب الأساليب بمصنع هاوثرن، كانت عنده فكرة تطبيق نموذج باريتو (Pareto Model)، كان لديه التأثير الكامل في نظرية إدارة الجودة بعد ديمينج والمعلمون الآخرون، توجهه كان أكثر حول الجانب الإداري للجودة، ويعتبر جوران الأكثر شهرة وهو "أب لإدارة الجودة الحديثة" بجانب إصداره لكتابه (كتيب مراقبة الجودة Quality Control Handbook) لأول مرة في عام 1951. (Behnam, 2016, p8)

في عام 1924 بدأت اسهاماته مع فريق شيوارت في نظام بيل (The Bell System) كخبير، سيرته المهنية كانت أكثر اعتبارا من تحسين الجودة، حيث ترك وسترن إلكتريك بعد الحرب لإنشاء معهد خاص به، بعد ديمينج يعتبر المعلم الأمريكي الثاني المدعو من طرف (JUSE) لتعليم وقيادة دروس مراقبة الجودة لقادة المصانع اليابانية سنة 1954، حيث عرضت محاضراته والتي أكدت على الأبعاد الإدارية للتخطيط، التنظيم، المراقبة والتركيز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة والحاجة إلى ضبط الأهداف، لهذا

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

السبب أكد على المقاربة الإدارية من أجل تشبيه مماثل يهدف إلى تحقيق نتائج أحسن للجودة بتطبيق ثلاثة عمليات أساسية أو "ثلاثية جوران" (Juran's Trilogy) التي تجعل النجاح في إطار إدارة الجودة الشاملة للحصول على أهداف الجودة وتحسينها. (Neyestani, & Behnam, 2017, p7).

جدول رقم (01): العمليات العالمية لإدارة الجودة؛ ثلاثية جوران (Juran's Trilogy)

تحسين الجودة	مراقبة الجودة	تخطيط الجودة
- إثبات الحاجة.	- التقييم الفعلي للأداء.	- إنشاء أهداف الجودة.
- إنشاء البنى التحتية.	- مقارنة الأداء الفعلي	- تحديد من هم العملاء (المستهلكين).
- تحديد مشاريع التحسين.	مع أهداف الجودة.	- تحديد احتياجات العميل.
- إنشاء فرق مشاريع.	- العمل في الفرق (بين	- تطوير مميزات المنتج استجابة
- تزويد الفرق بالموارد، التدريب	الأداء والأهداف)	لاحتياجات العميل.
والدافعية من أجل:		- تطوير العمليات بحيث تكون قادرة
. تشخيص الأسباب،		على إنتاج ميزات المنتج.
. تحفيز العلاجات للمشاكل.		- إنشاء عمليات مراقبة؛ تحويل الخطط
- وضع ضوابط لعقد المكاسب.		إلى العمليات.

Source ; (Juran, & Blanton, 1998, p6)

- فيليب كروسبي Philip Bayard Crosby: ولد في غرب ولاية فرجينيا بتاريخ 18 يونيو سنة 1926 وتوفي سنة 2001، ويُعد من أشهر العلماء والرواد البارزين في مجال إدارة الجودة الشاملة، شغل عدّة مناصب إلى أن ترقى إلى نائب مدير بشركة (ITT) ويعد أول من أسس كلية للجودة، وأخذ منحى آخر يختلف عن زملائه من رواد الجودة الآخرين، ثم في عام 1979 صدر له كتاب مجانية الجودة (Quality is Free) الذي لاقى رواجًا كبيرًا حتى أصبح من أكثر الكتب مبيعًا في ذلك الوقت، ويرى كروسبي أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة إذا تم ممارسة جودة سليمة، وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة على التشديد حول المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث نادى بمفهوم (اللاعيب) أي إخراج منتج بلا عيوب؛ وهو ما يعني عدم القبول بالعيوب مطلقًا، أي أن الجودة كأنها "الامتثال للمتطلبات" وكل منتج يعكس هذه المعايير فإنه يتميز بجودة عالية. (موازي، 2007، ص17).

ولقد وضع "كروسبي" أربعة عشر خطوة لتنفيذ برنامجه في إدارة الجودة الشاملة، وللتوعية بأهمية الجودة وأهمية تحسينها، وهذه الخطوات يطلق عليها الخطوات الأربعة عشر لكروسبي وهي:

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- (1) التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة: لكي توضع عملية تحسين الجودة في موضعها، التعهد يجب أن يأتي من القمة بالتأكيد على منع الأخطاء وبالوعي بأهمية وضرورة برامج التحسين المستمر.
- (2) تكوين فريق تحسين الجودة: وأعضاء الفريق هم ممثلون عن كل أقسام ووحدات المنظمة وناطقون باسم أقسامهم، ومن بعد ناطقين باسم فريق تحسين الجودة، وهم مسؤولون عن ضمان نجاح العملية التي يقومون بها.
- (3) قياس الجودة: وذلك عن طريق قياس عدم التطابق مع متطلبات الجودة، والقياس ضروري لتحديد مستوى الجودة القائمة في الأنشطة، ومن ثم تحديد المجالات التي في حاجة للعمل التصحيحي، وأين يجب أن توجه محاولات تحسين الجودة.
- (4) تحديد تكلفة الجودة: وهي التكلفة الناشئة عن عدم التطابق أو عدم الجودة، وفعل الوظائف صحيحة من أول مرة وفي كل مرة، وهذه العملية تقدم مؤشراً على اتجاه العمل التصحيحي، وبرامج التحسين في المنظمة.
- (5) زيادة الوعي بأهمية الجودة: إذ أنه لمن المهم أن يكون الاهتمام بالجودة اهتماماً ذاتياً ناشئاً من داخل كل العاملين بالمنظمة وأن يكون كل العاملين على وعي بالجودة وبتكلفتها، وبالحاجة إلى برامج للتحسين المستمر لها.

- (6) اتخاذ الإجراءات التصحيحية: الهدف من تصحيح العمل هو تقديم طريقة منظمة لاستبعاد المشكلات للأبد، والتي لم يمكن تغطيتها من خلال خطوات العمل الواضحة، بل يتطلب المزيد من التعاون بين العاملين في إطار فرق تحسين الجودة.
- (7) التخطيط السليم لبرنامج العيوب أو الأخطاء الصفرية: وهذا البرنامج يقدمه ويقوده فريق تحسين الجودة، وهو مسؤول أيضا عن تطبيقه، وهذا يتطلب تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكيد على تنفيذ برنامج الأخطاء الصفرية وشرح أهدافه لكل العاملين.
- (8) التركيز على تعليم وتدريب العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة: المفتاح لنجاح برنامج تحسين الجودة هو أن يفهم كل العاملين أدوارهم في عملية التحسين، وهذا يعني حاجتهم للقدرات المعرفية والمهارة فيما يفعلونه، كما يعني ضرورة إقامة برامج التدريب وبخاصة للإدارة الوسطي.
- (9) تحديد الأخطاء الصفرية: وذلك بهدف زيادة الوعي بأهمية شعار العيوب الصفرية وأن يفهم العاملون أهداف المفهوم والتأكيد على الالتزام بتحقيقه من جميع العاملين بالمنظمة واعتباره أسلوبًا جديدًا للحياة.
- (10) تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم: ويتم ذلك بعد تحديد الأخطاء الصفرية، وذلك بالتعاون في تحديد الأهداف بين المشرفين وعمالهم، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس واضحة يتم تطويرها بواسطة العاملين أنفسهم وتكون معلنة للجميع.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

(11) التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال: وذلك بتشجيع العاملين

على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة تقف في سبيل تحقيق

الأداء الخالي من العيوب، وبالتالي القضاء على أسباب الأخطاء.

(12) الاعتراف بإنجاز ومساهمات هيئة العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم: وذلك بوضع برنامج

لتقدير ومكافأة وتحفيز العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة غير عادية في تحسين

الجودة، وكذلك الذين نجحوا في تحقيق أهدافهم. (الطراونة، 1996، ص7).

(13) بناء مجالس الجودة: وهذه المجالس تضم رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية وقيادات

فرق التحسين والمتخصصون في برامج الجودة، وذلك للقيام بعملية التنسيق والاتصال

بأعضاء فريق تطوير الجودة لضمان استمرارية عملية التحسين.

(14) الاستمرار في عملية تحسين الجودة: إن برنامج الجودة لا نهائي وعملية تحسين

الجودة عملية غير منتهية، ما تلبث أن تصل إلى أهدافها حتى يعاد تطبيقها ثانية مرة

بعد مرة، وذلك عن طريق تكرار الخطوات الثلاثة عشر السابقة.

<http://karlfortuit.free.fr/FicheLecture/Crosby.htm>

– أرماند فيجنباوم **Armand V Feigenbaum**: أول من استخدم مفهوم (مراقبة الجودة

الشاملة) في كتابه الذي نشر سنة 1951 بعنوان (مراقبة الجودة الشاملة، Total

Control(Quality)، وعرف الجودة الشاملة كنظام يدمج بطريقة فعّالة لجهود

المجموعات المختلفة بالمنظمة من أجل التطوير، والحفاظ وتحسين الجودة، يرى

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

فيجبنا أن هناك أربع مكونات للجودة وهي (تقنية، إدارية، اقتصادية وفي الأخير قياسية) يجب أن تؤخذ في الاعتبار من أجل تحقيق ذلك، ويجب أيضا إنشاء مصطلح جديد وهو إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) الذي قام باكتشافه على مستوى المصنع المشهور (Fantôme Factory)، وهو دائما الذي كان يحاول نشر مفهوم تكلفة الحصول على الجودة (cout d'obtention de la qualité) (COQ) والذي مفاده وفق ما جاء به (Ferreboeuf, p3) أن المنظمة تركز على الجانب المالي (التكاليف يقال بأنه يمكن السيطرة عليها أو هي شيء تطوعي)، هذا من جهة، من جهة أخرى فهي تكتشف من مرحلة غياب الجودة (ما يسمى بالتكاليف الناتجة)، ومنه فمصطلح تكاليف الحصول على الجودة (COQ) يعتمد على توازن اقتصادي حيث يجب عليك الاستثمار أي "ازرع لتحصد"، هذا يعني من خلال قائمة بنود النفقات تؤثر على قائمة البنود المتعلقة بالأرباح.

نستنتج من خلال هذه البيانات أن تكلفة الحصول على الجودة هي مرحلة من مراحل تحقيق الجودة، فالمنظمة تحتاج إلى رأس المال المادي والاستفادة من التكاليف التي تصرفها على جودة المنتجات، أيضا يجب عليها الاستثمار من أجل تحقيق الأرباح فلا يوجد حصاد بدون زرع.

نحن نعلم جيدا أن الجودة مصطلح قابل للتطوير، لماذا؟ لأنها تعتمد على التطورات والحركات الاقتصادية؛ بمعنى هي متعددة الجوانب، اعتبارية، نسبية وتتغير وفقا للفترات

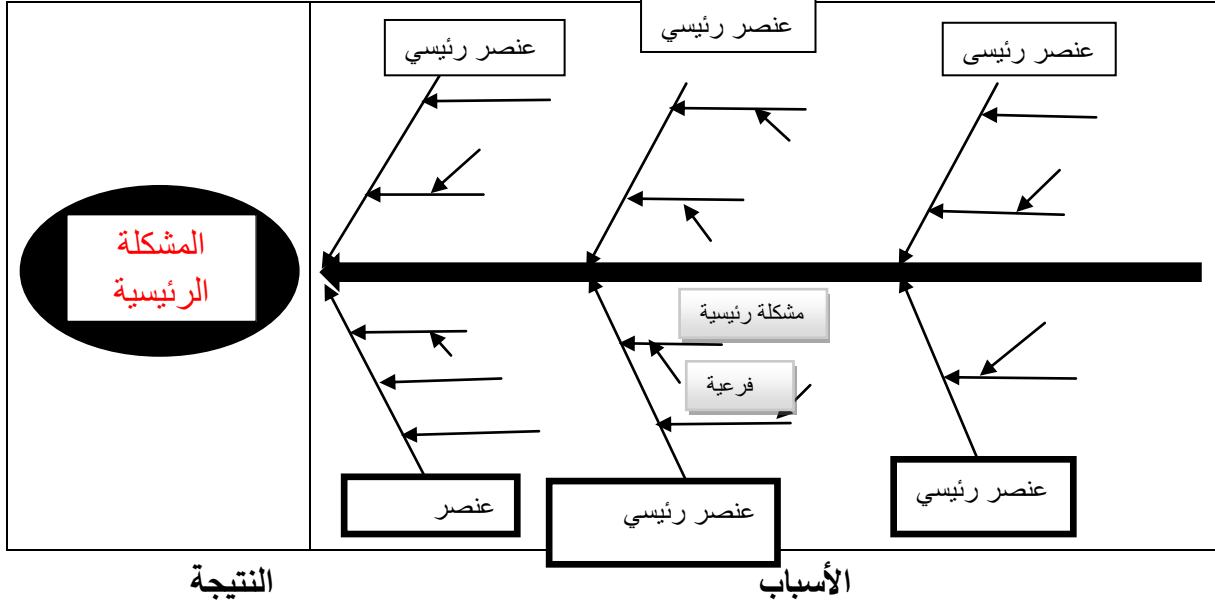
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

والمؤسسات وليست خالية من الذاتية، حيث الجودة بالمقاربة الفنية؛ هي أن العميل يجب أن يكون راضيا بمنتج أو خدمة تفي ببعض الجوانب الفنية بمقاربة جديدة والتي تلبي احتياجات العملاء الخاصة بهم في الحاضر والمستقبل من خلال التحسين المستمر للجودة.
(Charroun, 2014, p46)

- **كاورو ايشيكاوا Kaouru Ishikawa 1915-1989**: مهندس ياباني في الكيمياء التطبيقية، تخرج سنة 1939 من جامعة طوكيو، تلميذ "جوران"، كما أنه من أبرز رواد الجودة اليابانيين، حيث أطلق عليه لقب "أبو حلقات الجودة" كما أنه حائز على جائزة "ديمينج" سنة 1952، أصدر كتاب سنة 1972 بعنوان (Guide To Quality Control) "دليل الرقابة على الجودة" والذي ينظر إليه عادة باعتباره الدليل التدريبي الأول على أدوات حل المشاكل المستخدمة في مجال تحسين الجودة، حيث كان هذا الكتاب في اليابان بمثابة مرجع هام في تدريب عمال المصانع الأعضاء في حلقات الرقابة على الجودة (Quality Control Cyrcles). زيارة الموقع الخاص باتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين

www.juse.or.jp/deming_en/

شكل رقم (03) يمثل عظمة السمكة الخاص ب إيشيكاوا ISHIKAWA:



Source ; (Bachelet, p13)

يمثل المخطط الخاص ب "إيشيكاوا" والذي يعرف بمخطط السبب والنتيجة/الأثر أن هناك 6 عمليات رئيسية يجب على كل تنظيم اتباعها وتتمثل في الموارد؛ عبارة عن كل المدخلات الخاصة بأداء عمليات الإنتاج حيث تشمل معدل جودة المواد التي يوفرها الموردون والتي قد تكون ذات جودة متدنية، هناك أيضا جودة البراغي تلعب دورا هاما في عمليات الجودة، ... الخ، الآلات؛ تشمل الآلات والأدوات، شاحنات النقل قد تكون صغيرة الحجم، أجهزة الحاسوب بطيئة، شبكة تكنولوجيا المعلومات معطلة، ... الخ، بيئة العمل؛ وتتمثل في الظروف الفيزيائية والخصائص الأرغونومية على مستوى مكان العمل، السهولة في استخدام آلات العمل وعدم تعطلها، إدارة الموارد البشرية؛ تمثل مستوى أداء اليد العاملة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

ودرجة كفاءتها وتكوينها، نوعية الاتصال بين الموارد البشرية، كيفية أداء المشرفين لأعمالهم، هيكل الأجور والحوافز التي تقدمها المؤسسة، ...الخ، تصميم الإنتاج أو العمليات؛ الوقت الذي تستغله الشركة لتقديم المنتجات للزبائن، درجة استيعاب المخزن للمنتجات، مستوى ملائمة تخطيط توزيع السلع. (Bachelet, p 5-10)

من خلال هذا المخطط نستنتج أن المؤسسة في حالة طبقت العمليات الستة المذكورة فإننا نستطيع الحكم عليها أنها تتميز بجودة المنتجات أو الخدمات، لكن في حالة العكس فإن المؤسسة تصنف ضمن المنظمات التي تقتصر إلى معايير الجودة العالمية.

8. أهمية إدارة الجودة الشاملة: لتحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة لا بد من تقسيم المصطلح إلى أقسام (الإدارة، الجودة، الشاملة)، ومنه فان لكل من هذه الأقسام أهمية مستقلة عن الآخر، لذا فان إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تتميز بأهمية كبيرة ومؤثرة على أداء إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة أيضا، حيث يحدد (العزاوي، 2005، ص34-35) أهمية إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- تساعد في التركيز على دراسة الأسواق وتحليل سلوك المستهلك لمعرفة متطلباته وحاجاته من أجل اشباعها.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمس جميع المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي مما يسهل أداء العمل بطريقة جيدة.
- تحقق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عمليات الفحص المستمر للعمليات والخدمات المقدمة للزبائن مما يقلل من وقوع الأخطاء.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- تمر إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخطوات مما يساعد في معرفة حاجات المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- إعداد فرق المراقبة والتحسين لحل المشكلات وتحسين العمليات.
- تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمة في معرفة المنافسين الحاليين والمرقبين والتفوق عليهم.
- فتح قنوات الاتصال مما يسهل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية ويسهل أداء العمل وتبادل الخبرات في نفس الوقت.
- القيام بالمراجعة الدورية لعمليات التحسين المستمر يؤدي الى تحقيق الأهداف المرسومة.

وما يثبت صحة الكلام السابق دراسة داني الكبير نصيرة، 2015، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، حيث بينت نتائجها أن اعداد نظام إدارة الجودة في المؤسسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية المساهمة في تحقيق الجودة الشاملة، ويتمثل هذا النظام في تحديد العمليات والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تهيئة بيئة عمل تساعد على تحسين المهارات الفردية، وما يقارب نسبة 55.9% من المؤسسات الصناعية ترى أن اعداد وتطبيق نظم إدارة الجودة يساهم في؛ تطور الاستجابة لمتطلبات الزبائن، أنه طريقة لمتابعة مستوى الجودة الحالي، ووسيلة لتحسين قدرتها على المنافسة.

ومنه نستنتج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له أهمية بالغة في رفع أداء إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر بدورها على المورد البشري وعلى أداء المنظمة في نفس الوقت، مما يقدم لنا منتج خال من العيوب ويرقى للمستوى المطلوب وبأقل تكلفة، أيضا

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يساهم هذا تطبيق في دراسة البيئة الخارجية للمنظمة ومعرفة منافسيها في السوق، وهذا ما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية عالية تميزها عن باقي المنظمات.

9. أهداف إدارة الجودة الشاملة: يشير كل من (بهجت، وهشام، 2016، ص42)؛ إلى أن

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها للمنظمة، وهي كما يلي:

- (1) الرفع من مستوى أداء المنظمة وإكسابها قدرة تنافسية عالية بين نظيراتها.
- (2) الاهتمام بالعميل (الزبون) وتقديم منتج يوافق متطلباته وتوقعاته، وهذا ما يحقق التفوق على المنافسين للمنظمة.
- (3) زيادة معدل الإنتاج لكل عنصر في المنظمة.
- (4) تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الربح للمنظمة وزيادة اقتصادها.
- (5) القضاء على الروتين العملي الذي يستغل الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.
- (6) التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة بطريقة مرنة وفعّالة.
- (7) ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات المنظمة.

من خلال هذه الأهداف التي ذكرناها يمكننا إضافة أن إدارة الجودة الشاملة تهدف

أيضا إلى رفع مستوى أداء العميل الداخلي (المورد البشري) وتحقيق أهدافه بدمجها مع

أهداف المنظمة، وتهدف أيضا إلى إكساب هذا الأخير خبرة عملية عالية وتقوية روح

المنافسة لديه وتقبل التغيير التنظيمي بصدر رحب، وهذا ما أثبتته دراسة كل من باديس

بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، 2013، تحت عنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة -الجزائر-، حيث أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للجودة والولاء التنظيمي، أيضا هناك علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين التحسين المستمر والولاء التنظيمي.

10. فوائد إدارة الجودة الشاملة: مما لا شك فيه أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود بفوائد قيمة للمنظمة، أهمها تحقيق رسالتها وبلوغ الأهداف المشتركة بينها وبين العمال من أجل خدمة الوطن، ولقد حددت (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429، ص7) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الشكل التالي:

- تقليل تكاليف الإنتاج والحد من الأخطاء والهدر الناتج عن تكرار الأعمال واستهلاك الموارد.
- كسب رضا العملاء وولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة.
- تحسين صورة المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية لها.
- زيادة الأرباح ورضا الشركاء والمساهمين بنتائج المنشأة.
- الرفع من مستوى انتماء وولاء العاملين للمنظمة وتحفيزهم ومشاركتهم في عمليات النجاح للمؤسسة.
- تحسين الأداء للعمال والإدارات والعمليات داخل المنظمة.

ومنه فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يوفر الكثير للمنظمة كتقليل الخسائر، يقضي على الأخطاء، يسمح بمراقبة العمليات واختيار الموارد الأولية والموردين، يقلل من الجهد والتكلفة والوقت، يحسن العلاقة بين العمال والمصالح الإدارية في المنظمة، يقوي

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

علاقات الاتصال، وعلاقات العمل وينمي روح التعاون والتضامن، يخلق الولاء للمستهلك الداخلي والخارجي ويلبي حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، في دراسة قامت بها حريق خديجة، 2011، والتي كان عنوانها استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب -سعيدة، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، ومنه فقد أثبتت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمفهومها الواسع والشامل من عناصر الميزة التنافسية، إضافة إلى أن الاهتمام بالموارد البشري واعتباره استثمار يجب الاعتناء به ومحاولة دائما تنميته عن طريق التدريب المخطط له، أيضا جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجاراة منافسيها في السوق.

11. مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: لما سئل ديمينج Deming كيف لنا أن

نطبق منهج إدارة الجودة الشاملة ونرقى إلى مستوى المنظمات الكبيرة؟ أجاب بكل بساطة "لا شيء سوى أن تنفذها، هذا كل ما في الموضوع، لا شيء سوى أن تنفذها"، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمر بعدة مراحل متسلسلة ويكمل بعضها البعض، وهي كما حددها (الحبيب، 2019، ص 191-196):

أ. المرحلة الصفرية _ الإعداد: أولى مراحل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وأهمها، حيث

تقوم بها الإدارة العليا بمحاولة تغيير المناخ التنظيمي السابق والتمهيد لتبني ثقافة جديدة على مستوى المنظمة، وتتمثل هذه المرحلة في إعداد خطة استراتيجية ذات أهداف محددة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يشترك في تحضيرها كبار الموظفين لبلوغ رسالة المنظمة، وتقع على عاتق المديرين التنفيذيين الرئيسيين تحت إشراف مدرب محترف، وسميت بالصفيرية أو الإعدادية لأنها تسبق مرحلة البناء، ولتطبيق المعلومات السالفة الذكر في الميدان يفترض على المنظمة القيام ببعض النشاطات منها؛ قيام الإدارة العليا للمنظمة باتخاذ قرار تبني إدارة الجودة الشاملة، تشكيل مجلس للجودة برئاسة مدير المنظمة بالاتحاد مع مسؤولين من مستوى عال لقيادة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير، تدريب أعضاء مجلس الجودة على أسلوب إدارة الجودة الشاملة إذا تطلب الأمر الاتصال بمدرسين أو مستشارين من خارج المنظمة، رسم سياسة المنظمة وتحديد الأهداف المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إعداد فرق عمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على بلوغ الأهداف المنشودة، وضع أسس قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين ورضا العملاء إزاء منتجات وخدمات المنظمة.

ب. المرحلة الأولى _ التخطيط: هي المرحلة الثانية من عمليات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة؛ حيث تبدأ بوضع الحجر الأساس لبداية عملية جديدة على مستوى المنظمة ألا وهي التغيير، في هذه المرحلة يقوم أعضاء مجلس الجودة باستغلال البيانات والمعلومات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، هنا يقوم مجلس الجودة استناداً على المعلومات التي جمعها بوضع خطة مفصلة للتطبيق وتحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة للتنفيذ، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية؛ جمع المعلومات

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

حول البيئة الخارجية للمنظمة وتحليلها لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لها، أيضا قيام الإدارة العليا بصفة عامة ومجلس الجودة بصفة خاصة بصياغة رسالة المنظمة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة هذا من جهة، من جهة أخرى وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة، قيام المنظمة باختيار مشرف أو منسق للجودة يحظى بتأييد قوي للعملية ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات التنظيمية، ويشترط أن يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ثم تدريبه من طرف مستشارين خارجيين، إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق من أجل مناقشة خطة التطبيق بهدف الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

ت. المرحلة الثانية _ التقدير والتقويم: بعد مرحلتي التمهيدي والإعداد تأتي مرحلة التقدير والتقويم؛ حيث تشكل هذه المرحلة المحرك الأساسي لتطبيق باقي مراحل إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أنها تسمح لنا بمعرفة ما إذا كان هناك استعداد من طرف المنظمة لتطبيق باقي المراحل أم لا، وتقوم عملية التقويم على طرح بعض التساؤلات المهمة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للتطبيق والتنفيذ وتجرى في هذه المرحلة العمليات التالية:

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- **التقييم الذاتي:** تقوم الإدارة العليا بالتنظيم أو مجلس الجودة بقياس مستوى الوعي والإدراك لدى العاملين داخل المنظمة حول أهمية إدارة الجودة الشاملة.

- **تقييم آراء العملاء:** دراسة آراء العملاء الخارجيين للمنظمة (الزبائن) حول منتجات وخدمات المنظمة في الوقت الحاضر ومستقبلاً.

- **تقييم تكاليف الجودة:** تنقسم تكاليف الجودة إلى أربعة أقسام وهي كما يلي؛ تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، والفشل الخارجي، حيث يجب على مجلس الجودة تقييم هذه التكاليف بأقسامها الأربعة.

ث. **المرحلة الثالثة _ التنفيذ:** يعني أن المنظمة تشرع في التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية

مسبقاً، وذلك بالاعتماد على فرق العمل التي يشرف عليها مجلس الجودة الذي بدوره يبدأ في عملية تدريب العاملين من طرف أفراد يكونون من داخل محيط المنظمة أو الاتصال بأصحاب الخبرة من البيئة الخارجية لها، وتبدأ فرق العمل بتطبيق وأداء المهام الموكلة إليهم، كما تقوم أيضاً بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة، وتقوم المنظمة بإنشاء العديد من الهياكل التي تستلزمها ضرورات التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة فيما يلي:

- **اللجنة الموجهة للجودة:** إذا قمنا بوضع هرم للجودة فهي تكون في أعلى الهرم باعتبارها اللجنة المديرة للمشروع، وتتكون من رئيس المنظمة وكبار المسؤولين الذين يمثلون القطاعات الرئيسية في التنظيم.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- الفريق المنسق للجودة: يتم تعيينه من طرف اللجنة الموجهة للجودة، حيث يرأسه مشرف على فريق صغير يسهر على ترقية وتنشيط الجودة والتأكد من تطبيق الجودة ويقوم بعمليات المتابعة أيضا.

- فريق المسهلين للجودة: تتجسد مهامه في الحرص على تقديم التدريب اللازم ودعم نشاط فرق التحسين والتطوير والإرشاد ولاختيار الفرص المساعدة على تطبيق الحلول المقدمة من أجل التحسين.

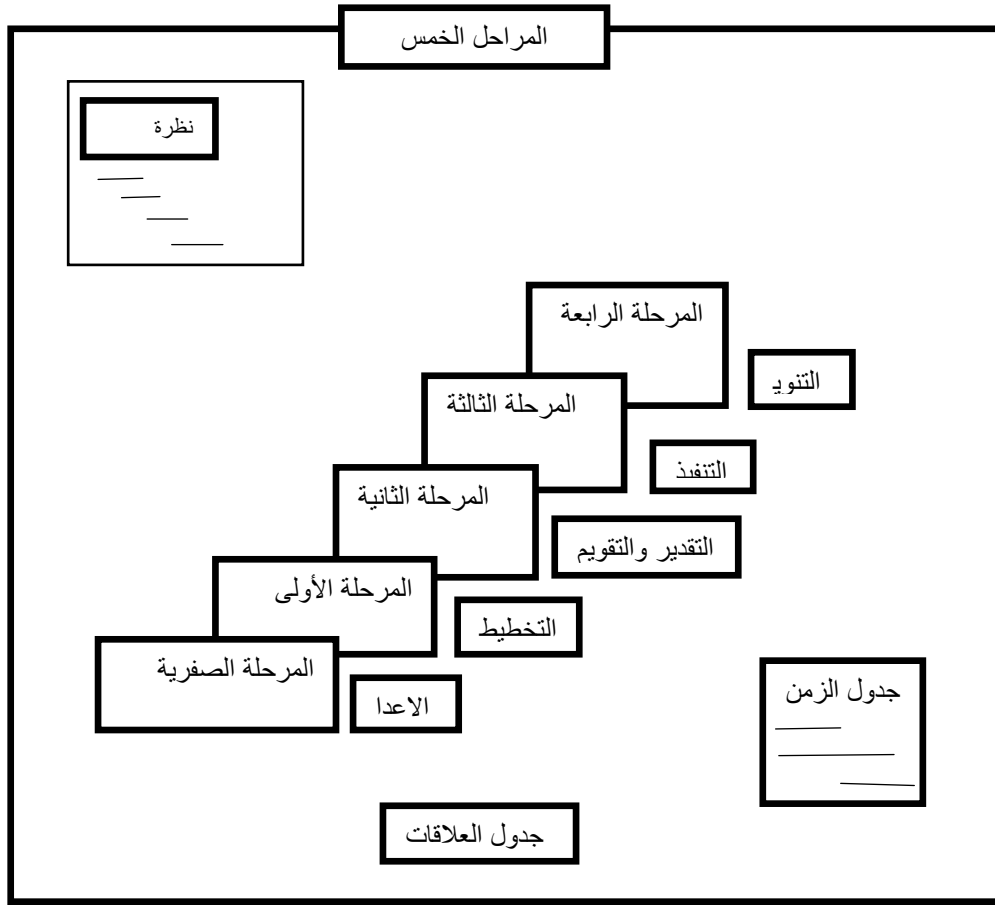
ج. المرحلة الرابعة _ التبادل ونشر الخبرات (التنوع): تعقد في هذه المرحلة حلقات نقاش تجمع بين لجنة إدارة الجودة الشاملة وجميع عمال المنظمة بناء على ما اكتسبوه من معارف وخبرات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة ودراسة المراحل السابقة بهدف تقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة.

ويتطلب على الإدارة العليا لعب دور القائد المتفهم لطبيعة العمل وتجنب اصدار الأوامر، بل المشاركة في العمل وتشجيع العمل الجماعي، واستغلال النجاحات واستثمار الخبرات التي تم تحقيقها ودعوة المنظمات الأخرى من أجل الاستفادة منها ونشر الوعي بينها، والترويج لموضوع إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الحصول على الدعم من العملاء والموردين وأشراكهم في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا.

وقد لخص (جابلونسكي، 1993، ص 4)، مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على

الشكل التالي:

شكل رقم (04) يوضح مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: (جابلونسكي، 1993، ص4).

نستنتج مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تطبق على مراحل متسلسلة تكمل بعضها البعض، حيث لا يمكن الشروع في التطبيق قبل استطلاع آراء العمال وتوعيتهم والتمهيد للعملية، أيضا يجب على الإدارة العليا للمنظمة أن تشجع العمل الجماعي وأن تتجنب إصدار الأوامر فقط بل وتشارك في عملية التغيير والتحسين، وخلال كل مرحلة يتعين عليها القيام بعملية التقييم بهدف تقويم وتعديل النقائص وتدارك الأخطاء، ونستنتج أيضا أن إدارة الجودة الشاملة موضوع حساس مما يجعل المنظمة تقوم بدعوة العملاء الداخليين والخارجيين

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

والمنظمات الأخرى لتبادل المعارف والخبرات والترويج لنفسها لتحسين صورتها على مستوى البيئة الخارجية لها وللحصول على الدعم من طرف الموردين والعملاء، ومن بين النتائج التي جاءت بها دراسة لمياء محمد جاسم المشهداني، سنة 2019، بعنوان واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الاهلية/ محافظة أربيل، أعلى نسبة تطبيق داخل المؤسسة المبحوثة كان لمرحلة التخطيط، اذ كان لمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أسس التخطيط والتغيير دور مهم وفعال في تبني أفكار جديدة في سبيل تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعرقل سير العمليات التعليمية وتدريبهم على العمل بتطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت الدراسة أيضا أن نسبة استجابة الأفراد المبحوثين في مرحلة الاعداد كانت في المرتبة الثانية، هذا ما يدل على أن المؤسسة المبحوثة وضعت الخطة الاستراتيجية المتعلقة بتطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، كذلك وضع الحجر الأساس واعداد السياسة الخاصة بنشر رسالة وأهداف الخطة التعليمية الخاصة بمشاركة أعضاء الهيئة التعليمية وتدريبهم على العمل بمراحل إدارة الجودة الشاملة، كما وضّحت الدراسة بأن كل من مرحلة التقويم والتقدير ومرحلة التطبيق كانتا في المرتبة الثالثة من حيث نسبة استجابة الأفراد المبحوثين فيهما وكانت بنسب متقاربة، وتبين هذه المرحلتين نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتقادي نقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة المبحوثة، من خلال القيام ببعض التساؤلات داخل المنظمة المبحوثة للوقوف على هذه النقاط، وتعزيز العمل من خلال

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أدوات وتقنيات ضبط الجودة وأساليب حل المشكلات، وأخيرا أشارت الدراسة بأن مرحلة تبادل ونشر الخبرات هي أدنى مرحلة من حيث نسبة استجابة الأفراد المبحوثين، اذ تبين سوء استثمار النجاحات واستغلالها الحاصلة من خلال تطبيق المراحل السابقة، ولم تعمل على نشر الخبرات وتعزيز نقاط القوة الحاصلة من خلال تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة الأربعة السابقة في هذه المرحلة على العملية التعليمية داخل المؤسسة المبحوثة.

12. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة

الشاملة حوالي (16) مبدأ، منها (الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، حشد خبرات القوى العاملة، اتخاذ القرارات استنادا الى الحقائق، التركيز على العمليات والنتائج معا، التغذية الراجعة، ...الخ) في حين ركزت الدراسة التي بين أيدينا على ستة منها وقد جاءت كما يلي:

1) مبدأ الإدارة العليا: يتمثل عمل التزام الإدارة العليا بالجودة محور التطبيق الأساسي لباقي

المبادئ، باعتبارها هي من تقوم بأول خطوة تمهيدية نحو تطبيق العملية ونشر العدوى لباقي الموظفين والعمّال على مستوى المنظمة، فهي تقوم على توفير المناخ التنظيمي المناسب، دراسة العملية بصفة عامة وما تعود عليه من ربح للمنظمة وتغذية عكسية للعميل الداخلي (الموظف) والعميل الخارجي (الزبون) في نفس الوقت، أيضا تقوم الإدارة العليا بدراسة السوق المتمثلة في معرفة وتشخيص متطلبات العملاء واحتياجاتهم،

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

حصر المنتجات المنافسة التي تتميز بجودة عالية، هي من تقوم بأخذ قرار التطبيق بعد اقتناعها به... الخ.

ومنه فإن الإدارة العليا تلعب دورا هاما في إحياء روح التعاون والعمل الجماعي على مستوى البيئة الداخلية لها وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها عملية التبنى أو التطبيق؛ وهي أيضا من تقوم بالقضاء على معوقات التطبيق.

(2) مبدأ التحسين المستمر: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يحتاج دائما إلى عمليات التحسين المستمر، سواء كانت المؤسسة خدمية أم إنتاجية، حيث أن عملية التحسين المستمر تمس جميع عمليات المؤسسة وتعمل على تطويرها من آلات وموارد أولية وبشرية بالإضافة إلى طرق الإنتاج، والهدف الأساسي من التحسين هو إتقان العمل بشكل كامل.

ومنه فإن مبدأ التحسين المستمر محوره العمل الخارجي للمؤسسة، حيث يهدف إلى تحقيق رغباته وإشباعها من أجل إرضائه وكسب ثقته، ويشتمل التحسين المستمر على بعض العمليات منها؛ إنشاء فرق أو مصالح خاصة يرأسها أشخاص ذو كفاءة تقوم بتحديد الإجراءات والعمليات التي تحتاج إلى تحسين مع توثيق هذه الإجراءات، استخدام أساليب التحليل وأدوات حل المشكلات، تنفيذ مخطط ديمينغ "خطط _ طبق _ افحص _ نفذ التحسين".

(3) مبدأ التركيز على الزبون (العميل): يمكننا القول زبون أو عميل حيث ينقسم بدوره إلى نوعين، فالنوع الأول هو العميل الخارجي وهو المستهلك الذي تعمل المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتج له خال من العيوب وبسعر في متناوله بهدف إرضاءه وإشباع رغباته، أما النوع الثاني فهو العميل الداخلي سواء كان مورد بشري أو مصلحة أو قسم؛ وهو أيضا تسعى المؤسسة إلى مرافقته خلال مساره الوظيفي من أجل تكوينه ورفع أداءه الوظيفي وتحقيق أهدافه مما يحقق لها الولاء التنظيمي، وهذا بدوره يساعد المنظمة في تحقيق رسالتها والقضاء على مقاومة التغيير التنظيمي.

(4) مبدأ النظم الإدارية: طريقة مبنية على منهجية علمية مرتكزة على الخبرة الميدانية تستخدم في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بعيدا عن العشوائية والحدس، ويعتبر هذا المبدأ غاية في الأهمية، وهذا راجع للخدمة التي يقدمها للمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو يزودها بالمعلومات والحقائق الواقعية التي تساعد في عملية التطبيق، أيضا يساعد في التأكد من نجاح العملية أو رسوبها مما يقلل الأخطاء والتكاليف والوقت، ويزيد من معدل الأداء والفاعلية مما ينعكس بدوره على وجود المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، حيث يكسب المؤسسة ميزة تنافسية ومكانة مهمة في الأسواق العالمية، في ظل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إذ أصبح المستهلك يحصل على المنتجات أو الخدمات من الأسواق العالمية بالسعر والجودة المناسبة في ظرف قصير.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

على العكس من ذلك فإن غياب المعلومات العلمية الكافية وعدم توفرها خاصة حول العميل فإنه ينتج عنه تحسين وتطوير لمنتج لا يلبي حاجات العميل وتوقعاته.

(5) مبدأ الإجراءات التشغيلية: يركز هذا المبدأ على محور العمليات؛ وهي عبارة عن

تحسين أساليب العمل وكيفية أدائه، ويمكن تقديمها في النقاط التالية:

• **المدخلات:** وهي الموارد الأولية التي تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية والمعرفة الكافية للقيام بالعمليات.

• **العمليات:** أو الأنشطة؛ وهي عبارة عن أساليب وطرق استخدام المدخلات من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية.

• **المخرجات:** المواصفات التي يطلبها العملاء الخارجيون (الزبائن) والداخليون (العمال) في العملية الإنتاجية أو المنتج أو الخدمة.

وقد ركّز مؤسسو الجودة كثيرا على هذا المبدأ باعتباره الطريقة الوحيدة للحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وعلى رأسهم "ديمينغ، كروسبي، وجوران".

(6) مبدأ مشاركة العاملين: هناك بعض المراجع التي تطلق عليها اسم (التركيز على

العاملين)، ومنه فإن العنصر البشري أو المورد البشري يشكل أهم مورد أولي للمنظمة،

فمن خلاله تحقق المؤسسة ميزة تنافسية أو مكانة مميزة على مستوى البيئة الخارجية

لها، فهي تقوم باستقطابه وتكوينه وإعداده لشغل منصب معين، حتى يصبح صاحب

قرار ومرجع أساسي تعتمد عليه المنظمة في إعداد استراتيجياتها وحل مشكلاتها، فنجاح

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة وأداء عاليين، بالإضافة إلى أنه يجب على المنظمة أن تركز على العمل الجماعي باعتباره أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها للتقليل من الخسائر وربط المصالح والأقسام بعضها ببعض، وفتح جميع قنوات الاتصال المباشر بين جميع المصالح والمستويات التنظيمية.

إن نجاح وتفوق النظام الياباني في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتمثل في التركيز على المشاركة الكاملة للعاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما يفتح المجال لجميع العمال الحصول على الحوافز والترقيات التي يستحقها كل واحد منهم لتجنب الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقييم الأداء، حيث أن التركيز على العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات يعد حصن متين للبناء التنظيمي مما يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها. (الحبيب، 2019، ص 142-151).

نستنتج أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مترابطة ومكملة لبعضها البعض، فهي تنطلق من الإدارة العليا مروراً بالموظفين والعمال والعمليات الانتاجية وصولاً إلى منتج خال من العيوب، ومنه فالمؤسسة يجب عليها أن تعد بيئة عمل داخلية مناسبة من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد لمواردها البشرية حتى تحصد نتائج جيدة على مستوى البيئة الخارجية منها تحقيق الميزة التنافسية والريادة في الأسواق العالمية، وهذا ما تثبته نتائج دراسة عسفة حاتم محمد مطاوع، 2010، تحت عنوان أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية،

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية على صناعة البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، حيث استنتجنا من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اشباع حاجات العملاء كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة واكساب القدرة التنافسية لمصانع البلاستيك الفلسطينية، تبين من خلال هذه الدراسة أيضا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة واكساب القدرة التنافسية لمصانع البلاستيك الفلسطينية، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين المنتج كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة واكساب القدرة التنافسية لمصانع البلاستيك الفلسطينية، توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة واكساب القدرة التنافسية لمصانع البلاستيك الفلسطينية، اكتشفت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة واكساب القدرة التنافسية لمصانع البلاستيك الفلسطينية.

13. عمليات إدارة الجودة الشاملة: يمر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بعدة عمليات

أساسية تعدها مصلحة إدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا للمنظمة وهي كالآتي:

- قيادة الجودة الشاملة: القيادة أو الإدارة العليا للمنظمة تعتبر الركيزة الأساسية لتطبيق

عملية إدارة الجودة الشاملة، فهي التي تقوم بإعداد المناخ المناسب والترويج لها، ومنه

فإن عملية التحسين المستمر لا يمكن أن تبقى على المدى الطويل إذا كانت القيادة لا

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تكثر لهذا، وأن العمال سيكونون بيروقراطيين بتجنبهم تحمل المسؤولية، لذا فإن الإدارة العليا للمنظمة تمثل الركيزة الأساسية لتطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة بما تملكه من سياسات وفلسفات إدارية تساهم في إحداث التغيير على طريقة عمل المنظمة.

تساعد قيادة إدارة الجودة الشاملة في عمليات صنع القرارات المبنية على الحقائق؛ أي مستنبطة من الميدان من طرف العمال الذين يعتبرون أهل الخبرة، تفتح أيضا عمليات القيادة المجال أمام العمال بالاندماج الفاعل في أدوار القيادة وشعورهم بالمسؤولية، تقوم بتعزيز العمليات عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **التخطيط طويل المدى:** الجودة لا تأتي مصادفة، فالقيام بهذه العملية تمهّد لها الإدارة العليا، لأنها تتطلب رؤية مستقبلية وتحديد أهداف على المدى الطويل، على الرغم من أن الخطط قصيرة المدى ذات فعالية إلا أنها ترتبط بأهداف قصيرة المدى أيضا، لذا فعلى الإدارة العليا أن توفر المناخ المناسب لعملية التحسين المستمر وذلك بإعداد خطة تحسين متواصل وطويل المدى، ومن الأفضل أن يرتبط ذلك بتطوير الإجراءات التي تجعل من الممكن القيام بالعملية صحيحة من أول مرة وهي عملية تسمى بـ"ضمان الجودة" وليس المراجعة أو الفحص باستمرار للتأكد من أن الأشياء أو الإجراءات نفذت بطريقة صحيحة.

- **التنظيم:** يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق نظام محدد في نسق مفتوح، فهو يحرص على كسر الحواجز بين مصالح المنظمة وبين كل التخصصات، ويفتح مجال

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والعمل في شكل فريق، ومنه فعملية الاتصال تكون أفقياً ومتشابكة بين جميع الموارد البشرية؛ أي أنه يكون ذو بنية إدارية مسطحة بشكل كلي لكي تكون العملية مرنة.

والتنظيم "هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات".

- **الاتصال:** يشكل الاتصال عنصراً حيوياً ويلعب دوراً هاماً في عمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالمعلومات تأتي من كل الاتجاهات وليس من أعلى هرم السلطة فقط، لذا لا بد لعملية الاتصال أن تكون أكثر انفتاحاً والموارد البشرية يتميزون بمرونة عقلية مرتفعة ويتقبلون عمليات التغيير، ويجب أن يكون هناك جو تسوده الثقة والطمأنينة وروح التعاون بين العمال من خلال تبادل المعارف والأفكار وتنسيق الجهود بينهم، لذا يتعين على المنظمة الحرص على سير هذه العملية بطريقة مناسبة لتنفيذ البرنامج على أكمل وجه.

- **رقابة الجودة الشاملة:** تعبر هذه العملية من وجهة نظر (Ishikawa) عن التطوير، التصميم، التقديم والتسويق للسلع والخدمات، وهي مرحلة مهمة من مراحل إدارة الجودة الشاملة، وتعني رقابة الجودة الشاملة التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعة والمخطط لها، وتقييم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج أو

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

التصميم تم الوصول إليها أم لا، وهدف هذه العملية هو مراقبة وحرص المنظمة على أن العمليات الإنتاجية ذات (جودة، والعربي، 2016، ص 106-109)

نستنتج من خلال هذه المعلومات أن عمليات إدارة الجودة الشاملة مترابطة وتأتي متسلسلة الواحدة تكمل الأخرى، وبداية لا بد لإدارة المنظمة (القيادة) أن تبني استراتيجية عمل جيدة ومحكمة وذات أهداف طويلة المدى، حيث يفترض أن تعد مناخ يتناسب مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومع عملية التحسين المستمر، وذلك عن طريق الترويج لهذه الفلسفة أو الاستراتيجية لجميع المصالح والمستويات الإدارية، ثم بعدها تقوم بتنظيم سير هذه العمليات والمراحل التي يمر عليها المنتج أو الخدمة وفق خطة إدارية فعالة يتشارك في تنفيذها كل الموارد البشرية المتوفرة وذلك بفتح قنوات الاتصال الداخلي بين كل الموارد على اختلاف المستويات وتشجيع روح التعاون وتبادل الخبرات بينهم من أجل تحقيق الرسالة المخطط لها، في الأخير لا بد من رقابة العمليات والحرص على أن المنتجات أو الخدمات تتميز بجودة عالية وتخضع لكل معايير الجودة المعدة مسبقاً وتلبي احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية.

14. الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة: يبين (ديمينغ، وهاغستروم،

2009، ص40)، عوامل الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- ظهور عامل العولمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال وانفتاح الأسواق.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

• اشتداد السوق وارتفاع وتيرة المنافسة بين الدول بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة.

• كثرة المنظمات الاقتصادية التجارية الخاصة، إضافة الى تحول المؤسسات العامة الى الخصخصة.

• سير الدول المتخلفة نحو النمو الاقتصادي وتطورها.

• العجز المتواصل في الميزان التجاري؛ خاصة في ظل ظهور الأوبئة والأمراض العصرية.

تبين لنا من خلال البيانات السابقة الذكر أن إدارة الجودة الشاملة لها عوامل عديدة

توجب علينا الاهتمام بها، ومنه نستطيع أن نضيف أن هناك بعض العوامل المهمة أيضا

كرقمنة المؤسسات وبروز نظام الأتمتة بالنسبة للآلات الصناعية الحديثة، تأثير التكنولوجيا

منها مواقع التواصل الاجتماعي على الاقتصاد العالمي.

15. تقنيات إدارة الجودة الشاملة: تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عدة طرق

وأساليب من أجل تحقيق أهدافها ودعم عملية التحسين المستمر لمنتجاتها، قد حددها

(الترتوري، وجويحان، ص41-43) على الشكل التالي:

✓ أسلوب حل المشكلات **Problem Solving Technique**: عبارة عن فريق مشكل

من قسم واحد أو عدة أقسام ومن مختلف المستويات الإدارية، يشترط فيه عامل الخبرة

والمهارة من أجل حل المشكلات، هناك عدة أنواع؛ أهمها فرق تحسين الجودة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

(Quality Improvement Teams)، تعتمد هذه الفرق على عقد الاجتماعات لتبادل الآراء والأفكار لحل المشكلات المؤسسية أو من أجل عملية التحسين المستمر، تتميز هذه الفرق بأنها قصيرة الأجل، تقدم آراء وحلول جد نافعة، تعتمد أسلوب عصف الأفكار (BrainStorming)، تزيد من فاعلية الأفراد وتحسن العلاقات فيما بينهم.

✓ **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** يقوم هذا الأسلوب على البحث عن المؤسسات المنافسة التي حققت الريادة، ثم التعرف على أسلوب عملها ومقارنته بأسلوب عمل المؤسسة، ثم تحديد نقاط الاختلاف والضعف لتقويتها، أيضا من مميزات هذا الأسلوب؛ معرفة رغبات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، تعلم أساليب العمل الجديدة، إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

✓ **أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems):** تقوم إدارة المنظمة بناء على هذا الأسلوب بإشراك جميع العاملين لديها في عملية تحسين الجودة، عن طريق تحديد طريقة مناسبة تسمح للعمال بتقديم اقتراحات حول المشاكل المتعلقة بأداء العمل أو طرق التحسين، ثم تأخذ المنظمة هذه الاقتراحات بعين الاعتبار مع توفير حوافز للعمال من أجل المساهمة دائما في عملية تحسين الجودة، هناك عدة طرق تسمح للعمال بتقديم آرائهم أهمها صناديق الاقتراحات التي تكون منصوبة داخل المؤسسة.

✓ **أنظمة التوقيت المناسب (Just_in Time Systems):** عبارة عن أسلوب اداري يساعد على تقنين المخزون الفعلي وطلب المواد الأولية عند الحاجة (في وقتها)،

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يسهل على الإدارة تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، يقدم الخدمة أو يوزع المنتج على المستهلك في الوقت المحدد.

هدف هذا الأسلوب الإداري هو التوفيق بين العرض والطلب؛ معنى هذا الكلام أن تقوم إدارة المنظمة بترشيد المدخلات حتى لا يكون هناك فائض، ثم تقديم مخرجاتها للمستهلك في الوقت المحدد، يساعد أيضا هذا الأسلوب الإدارة على حل مشكلاتها في الوقت المناسب والمكان الذي وقعت فيه المشكلة.

✓ **رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control):** تعتبر العمليات الإحصائية أهم تقنية تستخدمها إدارة الجودة الشاملة، وهي ضرورية جدا لرفع معدل جودة المنتج وتقليل التكاليف، وزيادة رضا الزبائن، لأن هذه العمليات تقدم نتائج دقيقة وثابتة تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومنه فإن رقابة العمليات الإحصائية هي "طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها".

16. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أرضية معينة تعد من طرف الإدارة العليا، من أجل تحسين ظروف العمل للعميل الداخلي، للرقى بالمنتج وتحقيق السعادة للعميل الخارجي، أيضا بالنسبة للمنظمة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

خفض التكاليف، رفع مستوى الأداء، جودة المنتجات، ولقد أجمل (العزاوي، 2005، ص41-44) أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

✓ **القيادة:** تعتبر القيادة من منظور إدارة الجودة الشاملة هو مدى قدرة المنظمة في حث موردها البشري على الرغبة في العمل وتحقيق أهدافها، وهناك أسلوبان للقيادة الحديثة؛ الأول هو فتح مجال الاتصال أمام جميع المستويات الإدارية، الاستماع الى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة، اتباع القيادة أسلوب البحث والتقصي عن أعمال المنظمة ككل (Management By Wonder Around) أو ما يسمى بالقيادة بالتجوال (Management By Around). يوجد أيضا منهج ذو أهمية كبيرة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة المعروف بالإدارة بالمكشوف (Open Book Management) حيث تقوم القيادة من خلال هذا المنهج بكشف أو مصارحة جميع الموارد البشرية على مستوى التنظيم بأهداف المنظمة المتمثلة في تحقيق أعلى نسبة من الإنتاج أو فضل عائد الاستثمار أو رضا الزبون... الخ.

✓ **الالتزام:** لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة يستوجب على الإدارة العليا للمنظمة الالتزام ببعض الأسبقيات منها؛ تدريب القادة على المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لأن دعم الإدارة العليا لا يقتصر على تسخير الموارد اللازمة لتطبيقها وإنما مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق هذه المبادئ على المدى الطويل، أيضا التزام العاملين بتطبيق هذا البرنامج ومعرفة استعداداتهم وتقبلهم لأنماط العمل المركزة والجديدة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

كأسلوب الرقابة الذاتية للعمل، المشاركة في عمليات التحسين والجودة من أجل مخرجات تستوفي جميع الشروط التي يتوقعها المستهلك في المنتج أو الخدمة المقدمة له.

✓ **فرق العمل:** تعتبر جماعات العمل من أهم شروط تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فلا يمكن لفرد عامل واحد أن يحقق أهداف المنظمة بدون زملائه في العمل، وفرق العمل هي التعاون بين العاملين في أداء الأنشطة والمهام المنسوبة إليهم، حيث أن العمل الجماعي له تأثير إيجابي كبير بالنسبة للعامل نفسه كإكتساب الخبرات والمعارف من خلال علاقات العمل، أما بالنسبة للمنظمة فهو يسهل عملية التغلب على كل المشاكل المعقدة، ولتطبيق هذا الشرط لا بد من دعم الإدارة العليا للمنظمة لبعض المبادئ منها؛ تشجيع التعلم الجماعي من أجل تحسين العلاقة بين العمال وتبادل المعرفة، توفير مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون بين العمال، الاعتماد على التغذية العكسية والتي تسمح بمعرفة ما يدور في البيئة الخارجية.

✓ **التصميم الفعال:** أولت إدارة الجودة الشاملة للسلعة أو الخدمة المقدمة للزبائن أهمية كبيرة باعتبارها معيار بقاء ودوام المنظمة في الأسواق المحلية أو الدولية، فالسلعة أو الخدمة تمثل متطلبات المستهلك وهي محور نشاط المنظمة وامكانياتها العملية، لهذا فان توفر مصالح بحث يحتلها خبراء تمكن المنظمة من تلبية رغبات العميل الخارجي وتطابق المنتج مع المواصفات، وعليه فان حسن اختيار المؤسسة للمصممين له أثر

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

واضح في مدى تطابق مخرجاتها مع طلب الزبون من جهة، ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية لها من جهة أخرى.

✓ **التركيز على العمليات:** من الاتجاهات الحديثة للإدارة التركيز على العمليات، حيث يرى هذا الاتجاه أن مدراء المنظمات هم مدراء العمليات، فمن أجل بناء المنشأة ميزة تنافسية قوية لا بد من تركيزها على مخرجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة، لكن الوصول الى هذه النقطة يستوجب توافر المنظمة على الموارد اللازمة والضرورية للعمليات، والعمليات هي الاستغلال الأمثل للمدخلات؛ أي هي المراحل التي يمر عليها المورد الأولي (المدخلات) الى غاية خروجه في صيغته النهائية وهذا ما نطلق عليه مخرجات، بهدف تحقيق تغذية عكسية موجبة وهي الرضا التام للزبون.

إن فمتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة محورها الأساسي هو مدى فهم وتقبل الإدارة العليا بتبني هذا المنهج، حيث أثبتت دراسة فنطازي العمري، 2011، بعنوان تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، أن الطبقة المشرفة بمركب المجارف والرافعات بعين أسمارة تحمل اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الايزو، لكن يجب توفر بعض الشروط التي تعرضنا اليها كتدريب المدراء على هذا المنهج، وهذا ما أثبتته الفرض الجزئي لنفس الدراسة الذي ينص على أن الطبقة الإشرافية ترى بأن التدريب يستوفي متطلبات التحسين المستمر في

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الأداء بالمنظمة الجزائرية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 تحقق أيضا بمعدل عالي واقتناعهم بالفوائد التي يحققها، ثم التزامها بالعمل بهذا الأخير على المدى الطويل، أما بالنسبة للعماله فعلى الإدارة العمل على تحسين علاقات العمل وتنمية روح التعاون فيما بينهم عن طريق القيام ببرامج تكوينية وتعليمية جماعية من أجل تحسين الأداء وتخفيف عبء العمل، إقامة مصلحة خاصة تدار من طرف مختصين لمتابعة وإعداد خطة عملية محكمة خاصة بسير العملية الإنتاجية، فالعمليات تعتبر المحور الأساسي للمنظمة، لأن بدونها تبقى المنظمة عبارة عن موارد أولية خام فقط ولا يوجد مخرجات، وقد بين الفرض الثالث بأن الطبقة الإشرافية ترى بأن الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية تطبق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 بشكل صحيح، أيضا من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات أن الطبقة الإشرافية ترى بأن التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة بمواصفات الايزو مكن المؤسسة من تحقيق جودة عالية على المنتج، غير أن النتيجة الأخيرة كانت سالبة على أن الطبقة الإشرافية ترى بأن زبائن المؤسسة الجزائرية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 راضون على جودة منتجاتها.

17. التقنيات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة: هناك تقنيات معاصرة لإدارة الجودة الشاملة

ظهرت مؤخرا خاصة في اليابان، حيث سنوجزها في النقاط التالية:

أ. مقياس **Sigma6**: عبارة عن برنامج تطبقه المنظمة بهدف القضاء على العيوب في

المنتجات أو الخدمات. أو هي مبدأ إداري يعتمد على العمليات الإحصائية التي تحقق

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أعلى مستوى من الجودة وتؤدي إلى زيادة الربحية والحصة السوقية ورضا العميل. أو هي "استراتيجية تعتمد على منهجية بنائية تضم عدد من الأدوات الإحصائية المتقدمة والخرائط التوضيحية يتم توظيفها بشكل متكامل لتحسين مستوى جودة العمليات والمنتجات بواسطة فرق مدربة تدريب خاص على هذا الأسلوب". نستطيع القول إن (Sigma 6) طريقة تقوم على توظيف بعض العمليات الإحصائية منها التشتت الإحصائي، وهي طريقة حديثة تتبناها المؤسسة لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين عن طريق؛ قياس المدخلات والفعالية والمخرجات، ربط ذلك مع متطلبات العميل، تحديد أماكن التحسين، إعادة المقارنة المرجعية. (الأحمري، ص4-6). ومنه يمكن القول إن مقياس سيجما السداسي هو مقياس يهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة بمعدل 0.002 خطأ مقابل مليون وحدة إنتاجية أو خدمة.

ب. تقنية (Kaizen): أصل الكلمة ياباني وهو مركب من كلمتين: Kai: وتعني التغيير، Zen: وتعني الأفضل أو الجيد.

ومنه فإن (Kaizen) تقنية يابانية تهدف إلى التحسين المستمر للجودة أو تحسين عمليات الإنتاج، يستند على مجموع التعديلات أو التحسينات التفصيلية التي يمكن للجميع اقتراحها من أجل تنفيذها في الوضع الذي يشغلونه، حسب (Masaaki Imai) مؤسس (Kaizen) هذه الفلسفة تميل إلى حلول بسيطة "سوق جيد"، تركز على الحس الجيد للفرد وإصرار

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

جميع المعنيين على وضع فكرة مكافحة جميع الخسائر في الاعتبار (خطوات بدون قيمة مضافة).

باختصار (Kaizen) هو:

ما هو؟ التحسين.

لماذا؟ لمواجهة المنافسة.

أين؟ في ميدان الإنتاج.

من طرف من؟ فريق متعدد التخصصات.

كيف؟ بمواردنا المتاحة.

متى؟ فوراً. (ADPME, 2007, p5)

طريقة (Kaizen) الإدارية تركز على جهود العمال في ميدان العمل، ويتمحور عملها على الإنتاج أو الخدمة، حيث يقوم العمال باقتراح حلول حول المشاكل التي تواجههم انطلاقاً من مناصب عملهم وتعتمد على الحلول البسيطة.

ت. الإنتاج الرشيق **Lean Manufacturing**: آلية تستخدم في التصنيع العالمي

(World Class Manufacturing) وهي عملية تتمثل في محاولة المنظمة التعرف

على احتياجات وميول المستهلك بهدف إشباعها عن طريق توفير المنتجات التي

تلائمه ضمن خريطة تدفق العمل، وذلك بحذف كل الأعمال الزائدة والتركيز على

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

إنجاز ما يحتاجه العميل في مدة زمنية قصيرة، مع مراعاة إمكانية قياس ذلك الإنجاز بصورة كمية وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تخفيض التكاليف.
 - تخفيض مستويات التخزين.
 - تخفيض الوقت المستغرق للإنجاز.
 - زيادة درجة رضا الزبون.
 - زيادة مستويات الجودة. (البلداوي، ونديم، 2007، ص119).
- نستنتج أن الإنتاج الرشيق هو التركيز فقط على تلبية رغبات وإشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، عن طريق إجراء دراسات دورية لمعرفة التغييرات التي تطرأ على سلوك المستهلك، أيضا تعتبر هذه التقنية حديثة ومختزلة للمهام الزائدة التي تأخذ الجهد والوقت، تراعي أيضا هذه التقنية الوقت اللازم لتقديم المنتج أو الخدمة للعميل مع الحرص على عدم تخزين المنتجات وجعل المستهلك راض عن المنظمة ككل ويكن الولاء لها.

ث. طريقة **BENCHMARKING**: طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي

حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة / سعر) ولهذه الطريقة أنواع:

Benchmarking داخلي؛ أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة.

Benchmarking تنافسي؛ أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.

Benchmarking وظيفي؛ أي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له. إن طريقة Benchmarking تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال:

- تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومناقسيها.
- الفهم والادراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره.
- اختيار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير. (سملاي، ص 183).

18. معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: كل المنظمات تسعى إلى تبني منهج

إدارة الجودة الشاملة وخاصة في الدول المتقدمة، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى تطور

الأسواق، باعتبار أن العالم أصبح قرية صغيرة، لكن هناك بعض المعوقات التي

تحول دون تطبيق هذا البرنامج والتي نوجزها في النقاط التالية:

- عدم توضيح المنظمة للموارد البشرية هدفها من تطبيق عملية التحسين.
- مراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتوجب تطبيقها تدريجياً لملاحظة كل خطوة والتأكد من تطبيقها بالشكل المطلوب، هنا بعض المنظمات تعجل في عملية التطبيق فتقع في خطأ قد يكون مكلف.
- يجب على إدارة المنشأة توضيح الفوائد التي تعود لها وللعامل معا خاصة بالنسبة للكفاءات لكيلا تحدث عملية تسريب وهروب هذه الكفاءات.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- هناك بعض الأخطاء التي من الممكن أن تقع فيها المنظمة والتي تؤدي إلى تخليها على برنامج إدارة الجودة الشاملة منها ارتفاع تكاليف الجودة وعدم سيطرة المنظمة على المصاريف الغير ضرورية لبناء المشروع.
- غياب التنسيق من طرف الإدارة العليا وباقي الأقسام والمصالح وبين العمال أيضا.
- عدم مراعاة إمكانيات المؤسسة المادية؛ كالموارد المالية، الإمكانيات المعنوية؛ وضعية المؤسسة، الحالة النفسية للعمال، حيث قد يشعر معظمهم بالخوف من تطبيق هذا البرنامج. (أحمد، 2013، ص 41).

هذه بعض الجوانب ذات المصدر الداخلي للمؤسسة التي قد تكون سبب معيق في سير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تثبته الدراسة التي قامت بها شامخ عزيزة، 2009، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، حيث بيّنت النتائج أن التواجد الفعلي لكل من المعوقات البشرية المتمثلة في نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في تسيير مرؤوسيتهم، غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الالتزام بأخلاقيات العمل، ضعف الدور النقابي، إضافة إلى المعوقات التنظيمية؛ تجسدت في التكريس السلبي للبيروقراطية، تسلط القيادة وضعف الاشراف، غياب سياسة واستراتيجية واضحة وفعالة في تسيير الموارد البشرية وضعف الاتصال، المعوقات المادية؛ فقد تمثلت

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

في تدني الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية، عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل، قلة الاهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل.

أيضا قد تكون هناك بعض المعوقات الصادرة من البيئة الخارجية كالقوانين المرتبطة بالعمل، سياسة الدولة والتي لها تأثير كبير على المؤسسات خاصة منها الاقتصادية، أيضا التغير المستمر في ثقافة المجتمع والتغير في ذوق العميل (المستهلك).



الفصل الثالث:

إدارة الموارد البشرية



تمهيد

1. تعريف إدارة الموارد البشرية.
2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
3. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
4. أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
5. أهداف إدارة الموارد البشرية.
6. الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
7. مكانة إدارة الموارد البشرية على خارطة التنظيمية.
8. بيئة إدارة الموارد البشرية.
9. وظائف إدارة الموارد البشرية.
10. اتجاهات جديدة في عملية إدارة الموارد البشرية.
11. المهام الرئيسية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
12. ما هو الدور الذي ينبغي أن تلعبه إدارة الموارد البشرية الفعالة؟
13. التحديات الكبرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

تمهيد: مصلحة إدارة الموارد البشرية تعنى بشؤون العاملين منذ صدور الإعلان عن التوظيف إلى غاية إحالة العامل على التقاعد، إذن فهي تحتل مركز حساس في المنظمة باعتبارها تهتم بالعنصر الأساسي للتنظيم والمتمثل في المورد البشري، وفي هذا الفصل سنعرض بالتفصيل الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل التراث النظري.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية: فيما يلي سنورد بعض التعريفات لمجموعة من الباحثين والكتاب، ثم نحاول استخلاص مفهوم عام وشامل لإدارة الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والأنشطة الإدارية التي تتعلق بالمورد البشري باعتباره أهم العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة التنظيمية والتسيير الحسن، (عباس، 2011، ص22)، اهتم هذا التعريف بذكر الوظائف البسيطة لإدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب) بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية والتسيير الحسن.

تعرف أيضا على أنها مصطلح حديث والذي كان يطلق عليه إدارة الأفراد

Personnel، حيث أصبح إدارة الموارد البشرية Humane Ressources Management وهي الإدارة المكلفة بتعظيم القوى اعتمادا على مجموعة من البرامج والأنشطة المصممة هدفها تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا، يعتبر هذا التعريف حديث، لأنه ذكر التسمية القديمة المعروفة بمصلحة إدارة الأفراد، حيث كانت تتميز هذه المصلحة بقيامها بمجموعة من الوظائف البسيطة، ثم ذكر المصطلح الحديث الذي أطلق عليها ابان

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

الثورة الصناعية والذي أصبح إدارة الموارد البشرية التي صار هدفها تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا. (كامل، ص10)

بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها"(جاسم، وصالح، 2014، ص36)، ذكر هذا التعريف مهمة إدارة الموارد البشرية من زاوية ضيقة نوعا ما، حيث ذكر وظيفة القرارات فقط التي تحكم وتسير علاقات العمل مما يؤثر على أداء المنظمة والعامل في نفس الوقت.

أما Hall & Torrington يعرفانها على أنها مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمترابطة والمكاملة لبعضها البعض التي من شأنها أن تقوم ب:
أولاً: توضيح الاتفاق بين العاملين والمؤسسات مكان العمل حول مناخ العمل المتمثل في علاقة العمل بين العمال والمؤسسة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
ثانياً: ضمان تنفيذ الاتفاق السابق.

هناك تعريف آخر وهو تصميم مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تنفيذها عن طريق مجموعة من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل دعم الاحتياجات المشتركة بين العمال والمؤسسة وإيجاد التكامل بينها. (كشواي، 2006، ص12).

نلاحظ أن كلا التعريفين ركزا على طبيعة علاقة العمل التي تجمع بين العمال والمؤسسات المالكة حيث يجب مراعاتها ودراستها جيدا ودعمها من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الوظائف والممارسات تهدف إلى تعبئة وتطوير موارد الأفراد من أجل رفع الفعالية والكفاءة لدعم استراتيجية المنظمة (جمعية، مؤسسة، إدارة عمومية، ... الخ)، يبين هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن استراتيجية تتمثل في مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى رفع فعالية وكفاءة العمال. (Dunod, 2009, p95).

كمفهوم شامل لما سبق ذكره، إدارة الموارد البشرية عبارة عن مصلحة أو فرع يهتم بتخطيط وسير القوى البشرية العاملة على مستوى المنظمة، ثم تحديد مسارها الوظيفي وتطويره من أجل رفع الكفاءة الفردية والتنظيمية، هدفها تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا، أو هي الإدارة المكلفة بتحليل وتوصيف الأعمال من أجل تحديد احتياجات المنظمة من العمالة، ثم تكوين وتدريب هذه الأخيرة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والفرد وتلبية احتياجات المستهلك بأعلى جودة ممكنة وأقل سعر.

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية مختلفة، حيث تغيّرت وظائفها وتغيّر معها اسمها، وقد كانت هذه المراحل على النحو

التالي:

✓ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميّزت هذه المرحلة ببعض الخصائص والتي جاءت على النحو التالي؛ قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك نظام محدد للعمل، فقد كان يتميز بالعبودية لأن العامل كان يشتغل من أجل تحصيل لقمة العيش ليس إلا، بمعنى أنه كان يتعب من أجل تلبية حاجاته البيولوجية فقط، وهذا راجع الى غياب القوانين التي تحكم العمل، أو تفرض على صاحب العمل تقديم أجر مناسب مقابل تعب العامل مع أنه كان يعمل لساعات طويلة. من جهة أخرى تميّزت الصناعة في هذه الفترة بالاعتماد على الأشغال اليدوية والجهد البدني (العضلي)، حيث أن العامل يعتبر تابع لصاحب العمل، مما يعني أنه ملكه يبيعه ويشتريه شأنه شأن السلعة في السوق، ثم بدأت الأوضاع بالتغيّر وظهرت فئة أصحاب الحرف والصناعات اليدوية وأصبح العامل يمارس عمله وفق ما يملكه من مهارات وقدرات مقابل أجر معين. (نادر، 2013، ص27).

إذن نلاحظ أن العامل في الماضي كان لا يحظى بأي اهتمام من طرف المالك أو الطبقة الغنية بصفة عامة باعتبارها الطبقة الحاكمة أو أصحاب النفوذ والسلطة، فقد كان يعمل من أجل تحرير لقمة العيش فقط، وكانت بيئة العمل قاسية، والعامل البسيط توكل إليه ما عدا الأشغال الشاقة، ونظام الأجور يتمثل في رغيف خبز لا يسمن ولا يغني من جوع، ثم شهدت هذه المرحلة تطور طفيف برزت فيه فئة معينة تتمثل في أصحاب الحرف والصناعات اليدوية البسيطة والذين بدورهم أصبحوا يحتكرونها على الغير.

✓ مرحلة الثورة الصناعية والمشاكل المرتبطة بالعمال: تعتبر مرحلة مهمة لتطور إدارة الموارد البشرية خاصة والثورة الصناعية عامة للقرن العشرين، تميّزت باختراع المحرك البخاري، كذلك مهنة النسيج حيث أثارت التصنيع بدرجة واسعة النطاق، وتم إنشاء العديد من المصانع في أوروبا وأمريكا الشمالية في هذا المجال، إذن فقد عرفت نموا ملاحظا في الوظائف على الرغم من أن المنظمات في بداياتها كانت صغيرة الحجم حيث كانت تسيّر من طرف الملاك ولا تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين، ثم بدأت هذه المصانع في التوسع وأصبحت مهمة أكثر فأكثر، الأمر الذي ولّد ضرورة الاتصال بمديرين من أجل تأجير اليد العاملة بشكل كبير نظرا لغياب التواصل بين الموظفين والمالكين المسيرين، تميّزت أيضا هذه المرحلة ببعض النقاط السلبية والتي تعتبر شيء طبيعي كغياب الأمن الوظيفي، التعويض وعدم التأهيل للعمل بسبب المكننة.

نستنتج من خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد بالأحرى في ذلك الوقت كانت تركز على مناهج أكثر صلابة بالنسبة للموظفين خاصة بالنسبة للمعاملة حيث تعطي الصلاحية الكاملة للمشرفين في التعامل الحر مع العاملين مما تسبب في كثير من الأحيان ببعض عمليات الاعتداء والتحرّيش تجاه العمّال للعمل بجهد أكبر عن طريق الإشراف المستمر والصارم، وفي بعض الأحيان حتى بسوء المعاملة اللفظية، وتعتبر هذه الطرق صارمة واجحاف كبير في حق العامل لأنه إنسان بدرجة أولى وليس آلة، ولا تتفّع إلا

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

في مؤسسات معينة كالمؤسسة العسكرية وما شابهها، لكن هي المسؤولة على نمو الإحباط بين العمال والعديد من التمردات في أماكن العمل.

احتج العمال ضد المحسوبية في قرارات المشرفين وبشأن عدالة إدارة الأفراد كالنقص في كل إجراء يسمح بالاستئناف في بعض القرارات واليأس من أن تسمع من طرف العدالة، حيث كانوا يتحدثون المواقف الاستبدادية والغير إنسانية المعرب عنها من طرف كثير من المسيرين في كل المستويات. (Eva, 2009, p16-19)

ومنه نلاحظ أن هذه المرحلة تميّزت بظهور المصانع الصغيرة في بداياتها، حيث كانت تسير من طرف المالكين أنفسهم، ثم بدأت الصناعة في التطور مما ساهم في توسع المؤسسات وكبر حجمها الأمر الذي تسبب في اتصال مالكي المؤسسات بمسيرين للموارد البشرية، من هنا بدأت تظهر مكانة إدارة الأفراد والتي تعنى بشؤون المورد البشري، لكن ما يعاب على هذه المرحلة أن المشرفين على العمال كانوا يمارسون عملهم بطريقة سيئة وغير إنسانية، حيث كانوا يستغلون نفوذهم للسيطرة على المورد البشري آنذاك وتعرضه لمختلف المعاملات الاستبدادية، ثم بدأ العمال بالاحتجاج على هذه الأوضاع والمطالبة بحقوقهم.

✓ المرحلة التيلورية أو المنظمة العلمية للعمل: التيلورية Le Taylorisme، تسمى أيضا

"المنظمة العلمية للعمل"، أنشأت من طرف فريديريك وينسلوا تايلور Fredrik

Winslow Taylor، مهندس أمريكي من أصول بنسلفانيا، تتكون هذه الطريقة من

منظمة عقلانية للعمل، مقسمة إلى مهام ابتدائية بسيطة ومتكررة، توكل إلى خبراء، تايلور Taylor اقترح إعداد مشغلين مختصين من أجل تنفيذ الدراسات الخاصة بالحركات والأزمنة، لتصميم أنظمة مختصة بالمكافآت التعويضية لجعل برامج التكوين وطرق الاختيار في المقدمة، الهدف الأساسي للتيلورية هو تحقيق أعلى مستوى إنتاجية ممكن لأفراد العمل بأقل جهد وتعب.

فريدريك تايلور Frederick Taylor في عمله "مبادئ الإدارة العلمية" قدم إعادة تنظيم كامل للمنظمة على النحو التالي؛ تحليل العمل يجب أن يكون علمي وليس تجريبي، أضاف أيضا بأن كل نشاط يقسم إلى مهام ابتدائية التي تفحص بمعايير الربحية من ثم تجميعها أو التبديل فيها في هيئة إجراءات التصنيع، هذا التقييس للنشاط يصبح إذن مطبق من طرف جميع العمال واهتم بطرق وأوقات التشغيل.

في الواقع التقرير الحقيقي لتايلور Taylor؛ لم يكن الكثير من أدواته قريبة من الفعالية الإنتاجية، حيث أعطى هذا الأخير درس لمدراء الشركات في القرن 21 بخصوص الاستثمار في الخبراء ومؤشرات المتابعة الإنتاجية، لأنها تجعل من الممكن الملاحظة بطريقة منهجية مفصلة لعمل المشغلين الأكفاء، الهدف هو الوصول أولا لقياس وتوحيد المهام من أجل تحسين المكاسب الإنتاجية، ثانيا منهجية العمل من أجل ضمان توحيدها.

غير هذا، تايلور Taylor هو الأول الذي حلّ بطريقة منهجية السلوكيات الإنسانية في العمل، زيادة جلب العديد من المفاهيم والملاحظات مثل تعميم أو توحيد إجراءات العمل

والأدوات أو ترسيم العمليات، خاصة في مادة التوظيف، التكوين والتقييم، كما قدم تطبيق التعريف الواضح للأهداف من أجل تحقيقها، طور سياسة الأجور وتحسين الأدوات. (السلمي، ص 9).

لكن التيلورية Le Taylorisme، انتقدت بسبب فقرها للمرونة، تركيزها على العمل الإنساني بدون حذف باقي العوامل كلها التي تستطيع التأثير في الإنتاجية لمنظمة ما، في هذه المقاربة، لا العامل ولا المشرف يحتاجان أن يكونا مساهمين، لأن (العلم) يزودنا بأحسن الإجابات، باختصار تظاهرننا بالحل للمشاكل المتعلقة بالعامل الإنساني بغض النظر عن العنصر البشري، وهناك أيضا انتقاد واضح وجه للتيلورية وهو من ناحية المعاملة مع العامل، فبالتركيز جيدا على منهجية عمل هذه المدرسة نجد أنها تقدم نظام أجور بالقطعة؛ أي كل ما عمل العامل أكثر كلما زاد أجره فهي تنتظر للعامل على أنه آلة يحركها الحافز المادي فقط ولا تحتاج إلى الراحة أو محفزات معنوية.

✓ علم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية (1927-1932): حركة العلاقات

الإنسانية أخذت تتولد مع كتابات مختص أمريكي اسمه التون مايو Elton Mayo، كتاباته شملت التجارب التي أجريت في مصانع الهاو ثورن في وسترن الكترينك (Hawthorne de Western Electric Factories) في سنوات الثلاثين، التون مايو Elton Mayo كان رجل يسجل نظريات الإدارة، ومن المفترض أنه مؤسس علم النفس الصناعي، وضع الأساس لتيار نظري يعتبر الأكثر جدلا في القرن العشرين في

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

مادة الإدارة عنوانه "مدرسة العلاقات الإنسانية"، تعبيرها "علاقات إنسانية"، حيث كان لهذا المصطلح استعمالاً واسعاً في استخدامات الممارسين الأوائل المشتغلين في إدارة الأفراد. اعتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية تتمحور حول حقيقة أنه إذا كان هناك مشاكل بين الموظفين والإدارة على وجه الخصوص فهذا سببه الأساسي أننا لم نتعب في النظر إلى الاحتياجات النفسية للموظفين، وأننا لم نعطي بما يكفي من الأهمية لتطبيق إدارة تتميز بالقيادة، التواصل، الاعتراف واحترام الأشخاص.

أيضاً مايو Mayo أتقن فرضية تايلور Taylor بإضافة بعض المميزات للموظفين، هذه المميزات كما يلي؛ بيئة جيدة، أجر مقبول، أمن المنصب والوظيفة، أيضاً بحث عن شروط تحسين الفعالية، حيث استنتج أهمية الجو النفسي لسلوك العمال، وقد كان مقتنعاً بأن أحسن العلاقات وأحسن جو في مكان العمل لها تأثير كبير للرضا التام الآتي من العمل، كذلك للإنتاجية الفردية للموظف.

لعل أحد الآثار الإيجابية لهذا التيار الفكري أصبح هناك ترك تدريجي من طرف الكثير من المسؤولين إجراءات الإشراف الموجهة نحو التخويف من فقدان وظيفتهم وتبديلهم بطرق أكثر إيجابية تركز على غرس الاحترام المتبادل ومناخ عمل يتميز بالعدالة.

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية امتداداً للمدرسة العلمية للعمل، فقد طبق مايو MAYO مبادئ تايلور TAYLOR وأضاف بعض الجوانب النفسية في العمل كاحترام الموظف أو

العامل، توفير مناخ عمل مناسب، تشجيع علاقات العمل الجماعية وتنمية روح التعاون، تحسين العلاقة بين الموظف والمشرف، تطوير قنوات الاتصال، تحقيق الأمن الوظيفي، إذن فهو ركز على الجانب السلوكي للعامل. (Jean-Marie, 2016, p 9-10).

يعتبر عمل مايو MAYO تكملة لما جاء به تايلور TAYLOR، حيث نلاحظ أنه وظّف الجانب الإنساني في بيئة العمل، وهذا تقاديا للانتقادات التي وجّهت لتايلور، لهذا يعتبر المؤسس الأول أو الأساسي لعلم النفس الصناعي في وقته لأنه ركّز على الجانب النفسي للعامل، وشجع العمل الجماعي وروح التعاون بين العمال وتحسين بيئة وجو العمل وفتح مجال الاتصال بين العمال والإدارة ودعا إلى إضافة المحفزات المعنوية إلى جانب المادية في نظام الحوافز.

✓ المقاربة المؤسسية أو ظهور النقابات وحقوق العمل: بحسب مفكري مقاربة الاقتصاد المؤسسي للعمل، هناك مشاكل على مستوى العلاقات بين مجموعتين أساسيتين في المنظمة وهي الموظفين ومسيري المنظمة سببه اختلال توازن القدرة بينهما؛ معنى هذا الكلام أن المسيرين يتميزون بالسلطة ويمارسونها على العمال وهذا ما يعرف بالاستبداد، حيث يندم الأمان الوظيفي والاقتصادي الذي يحمي الموظفين.

كتاب "التعاون التجاري" الزوجين سيدني Sydney وبياتريس ويب BEATRICE WEBB أشاروا إلى حلّين ممكنين؛ من جهة المشاحنات الجماعية من طرف النقابات الحرة، ومن

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

جهة أخرى قواعد قانونية حول حقوق العمل التي تشكل قيود مفروضة للموظفين من طرف الدولة.

خصوصاً تحت هذا التيار الفكري الكبير، وخلال بداية القرن العشرين، ظهر الحق في العمل الذي سمح ب بروز النقابات العمالية التي نعرفها اليوم. (Jean-Marie, 2016, p 5-6)

باختصار، خلال فترة القرن العشرين إلى غاية سنوات 60، سواء في ميدان الدراسات، البحوث والنشاطات المهنية في المجتمع، أو في وظيفة على مستوى المنظمات. إدارة الموارد البشرية كانت تتأثر بثلاثة تيارات فكرية أساسية، هذه التيارات الفكرية متناقضة قليلاً بالنسبة للأخرى التي تواصل ممارسة بعض التأثير. بينما هذه التيارات الفكرية يمكن عدّها؛ أولاً المقاربة التيلورية (مقاربة تقنية) فيها إدارة الموارد البشرية مصممة من زاوية تناغم مبادئ وقواعد تحتاج أن توضع في نقاط، ثانياً التيار الآخر مقارنة مدرسة العلاقات الإنسانية (مقاربة نفس اجتماعية) فيها إدارة الموارد البشرية تفسر على وجه الخصوص كديناميكية فرد ذو أهمية كبيرة ودراية أو معرفة مسيرين في العلاقات الشخصية، التيار الأخير والمهم؛ مقارنة علاقات العمل (أو مقارنة قانونية) فيها إدارة الموارد البشرية قد اقتربت وفق العلاقات المنظمة بين النقابات-ممثلي الموظفين، هذا من جهة، وممثلي الإدارة من جهة أخرى.

3. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: تأثرت إدارة الموارد البشرية بعدة

عوامل أهمها الوقت، خاصة فترة الثورة الصناعية، فقد تميزت بسعي المنظمات الكبيرة

في الدول المتقدمة إلى تحقيق أعلى نسبة من الإنتاج والربح على حساب العامل، ثم

بدأت تتغير الأوضاع بعد بروز المنظمات العمالية التي تطالب بحقوق العامل المادية

والمعنوية، وقد فصل (الفتاح، 2013، ص 15-18) أهم المراحل التي شهدتها إدارة

الأفراد على النحو التالي؛ يعتبر روبرت أوين Robert Owen أبو إدارة الأفراد (The

Father of Personnel Management) فقد كانت له بعض الأفكار حول

تحسين أوضاع العمل للعاملين في المصانع الإنجليزية، حيث اهتم كثيرا بإصدار قانون

المصانع والحد من تشغيل صغار السن، لكنه لم يجد آذان صاغية من قبل رجال

الأعمال وأصحاب المصانع بسبب ندرة اليد العاملة وتجنيد الشباب في الجيش، ولا يوجد

غير فئة الأطفال والنساء للاستغلال إلا أنه كان يطبق أفكاره ويؤمن بها في مصنعه،

عمل أوين Owen جاهدا من أجل توظيف الجانب الإنساني في منظمات الأعمال، و

في سنة 1913 تأسست جمعية للأفراد العاملين تحت اسم " Walfare Workeres

Association" والتي كانت تسعى إلى خدمة الفرد العامل وتحسين بيئة العمل.

تميزت المرحلة السابقة (إدارة الأفراد) لإدارة الموارد البشرية بالفوضى والسعي إلى

تحقيق الربح ونسبة إنتاج عالية وغياب النظر عن الجانب الإنساني للعامل وظروف العمل

التي كان يعمل فيها، حيث كانت ساعات العمل طويلة ويعود هذا إلى غياب مكانة هذه

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

المصلحة على الخارطة التنظيمية، لكن مع انقضاء الحرب العالمية الأولى وانتهاء فترة الثورة الصناعية ظهرت النقابات العمالية التي تطالب بحق العامل، ثم بدأت تتفرع وظائف هذه المصلحة وتتطور كقيامها بتحليل وتوصيف الوظائف، اختبارات التوظيف والانتقاء المهني، تدريب وتكوين الأفراد، تنمية وتطوير المسار الوظيفي للعامل، إعداد هيكل الأجور، الحوافز والترقية، ... إلخ، إلى غاية حلول فترة الثمانينات تغير اسم هذه المصلحة من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (Humane Ressors Management)، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي يشغلها المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، فقد أصبحت مصالح إدارة الموارد البشرية تولي أهمية كبيرة لاستقطاب عمالة متمكنة وذات كفاءة، ناهيك عن التكنولوجيا والآلات، فبدون يد عاملة تبقى المنظمة عبارة عن مجموعة من المباني الفارغة والمعدات والآلات، (خلاصي، 2007، ص96).

من هنا يمكننا استنتاج أن هذا التحول يرتبط ارتباط وثيق بالتطور المعرفي والتقدم العلمي، هذا راجع بطبيعة الحال إلى تطور المنظمات وكبر حجمها، التنوع في الأعمال، وكثرة العمالة، من جهة العامل أصبح يطالب بحقوقه، مما تسبب في ظهور النقابات العمالية، وانتشار التنظيمات الغير رسمية، مما استوجب انشاء مصلحة متخصصة في شؤون المورد البشري لتهتم به اهتماما خاصا من يوم استقطابه وتوظيفه، إلى غاية تكوينه للإحالة على التقاعد، وهذه كانت الانطلاقة لتحول إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

4. أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة: تصنف الموارد البشرية كأحد الدعائم

الأساسية في التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو، فبدونها لا يمكن

للمنظمة تنفيذ رسالتها وبلوغ أهدافها، ويعتبر المورد البشري مصدر الأفكار والأداة

الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، فالمشاركة الفعالة للعقل البشري

والطاقات الذهنية له في المنظمة هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل

الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء، (شليبي، وخضر، 2003، ص15)،

وتتحدد أهمية إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف

المرتبطة بنشاط المهمة.

- تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة

في المنظمة.

- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة،

وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة

إنتاجهم.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي على المدى الطويل.

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج الموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم والذي سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات كالاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض الإنتاجية. (السلمي، 1997، ص388).

أصبحت تحتل إدارة الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال مكانة هامة على عكس ما كانت عليه في السابق، فهي تتعامل مع المحور الأساسي لأي مؤسسة والمتمثل في المورد البشري، حيث ترافقه منذ اختياره وتعيينه لوظيفته المناسبة وتطور مهاراته وترفع من كفاءته إلى غاية انتهاء خدمته، أيضا من بين الأسباب التي أدت إلى احتلالها لمكانتها الحالية أنها تساهم في حل مشكلات العمل والعامل معاً، بالإضافة إلى قيامها بمهام أخرى، ومنه يمكننا القول بأن مصلحة إدارة الموارد البشرية تعتبر القلب النابض للمنظمة، عن

طريق توفير العمالة الحالية والمحتملة لها، لذلك فإن أي خلل في هذه المصلحة ينعكس سلبا على العاملين في المنظمة مما يتسبب في خسائر مكلفة، حيث نجد دراسة كل من الهزام محمد، عيساوي فاطمة، سنة 2021، تحت عنوان الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، بيّنت نتائجها أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والتكوين، والتطوير، والأجور، والحوافز) والأداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، كشفت الدراسة أيضا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين، والتطوير، والأجور، والحوافز) وإدارة المعرفة بأبعادها (توليد وخرن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وخرن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والأداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، وأخيرا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين، والتطوير، والأجور، والحوافز) والأداء التنظيمي، بوجود إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وخرن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة)

كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

5. أهداف إدارة الموارد البشرية: كل منظمة يوجد فيها مصلحة خاصة بالموارد البشري

تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، لكن الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فأهداف المؤسسات الصغيرة تختلف عن أهداف الكبيرة منها، وأهداف المنظمات المتطورة تختلف عن العادية، لذا سنحاول طرح مجموعة عامة من الأهداف التي تعتبر مسعى كل تنظيم، ثم استخلاص الأهداف الأساسية التي يجب تحقيقها من طرف جميع المنظمات، ومنه (كامل، 1997، ص 12-13) يرى أن هناك هدف رئيسي لإدارة الموارد البشرية ألا وهو أن هذه المصلحة تسعى إلى كسب قوة عاملة كافية وذات كفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تتفرع عدة أهداف أهمها:

- توفير يد عاملة مستقرة وذات كفاءة وتكوينها بطريقة جيدة.
 - تنمية وتطوير أداء المورد البشري.
 - إعداد برنامج أجور ومكافآت لتعويض جهود الموارد البشرية على مستوى المنشأة.
 - توفير السلامة المهنية للعمال ورفع مستوى أدائهم.
 - الحفاظ على الكفاءات المهنية وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق رسالة المنظمة.
- فالهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير المورد البشري بالكم والكفاءة المطلوبة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين والمجتمع

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

كاستقطاب الكفاءات، مواكبة التغيير الداخلي والخارجي للمنظمة، وهناك أيضا أهداف تنظيمية تتمثل في أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى وتقديم النصح والإرشاد لباقي المصالح فيما يتعلق بشؤون الأفراد، أما الأهداف الإنسانية فهي محاولة إدارة الموارد البشرية إشباع رغبات وحاجات العاملين عن طريق إتاحة فرص التقدم أمام العاملين من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة تسمح بزيادة دخلهم، دعم علاقات العمل والحرص على مبدأ التعاون بين العمال، وتوفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتماشى مع كرامة الإنسان، أيضا هناك أهداف اجتماعية وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار.

هناك نوعان من الأهداف الرئيسية تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، حيث تعتبر نفس الأهداف التي تطمح إليها الإدارة العليا للمنظمة، فبالنسبة للهدف الأول والذي يعتبر لا غنى عنه هو تعظيم الإنتاجية عن طريق اقتراح سياسات واستراتيجيات أو برامج تسمح بتحقيقه، وقياس أداء العاملين ثم تقييمه من أجل تقويمه أو تطويره، لذا يمكن قياس مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها، أما الهدف الثاني له علاقة بالأول لكن يتميز عليه في أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة والحفاظ عليها عن طريق وظيفتي الاستقطاب والاختيار ثم تقوم

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

بتعيينها وتدريبها لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا ما يعرف ب "الوقاية التنظيمية". (مغريش، 2012، ص 18-20).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية هدفها لا يختلف عن الهدف العام للمنظمة ألا وهو تحقيق رسالة المنظمة، بل تقوم بتكميل ما بدأته الإدارة العليا للمنظمة وتقديم إضافات للبرامج والاستراتيجيات التي تعدّها الإدارة، حيث تتمثل هذه الإضافات في استقطاب يد عاملة متميزة وتدريبها أيضا على مواكبة التغيرات التنظيمية وتقديم تقارير متواصلة حول أداء العمّال وكفاءتهم، وقد توصلت نتائج دراسة دن أحمد، سنة 2019، عنوانها أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء التعيين والتوظيف في التخفيف من مصادر ضغوط العمل، أيضا هناك أثر ذي دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير في التخفيف من مصادر ضغوط العمل، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء التعويضات والمنافع في التخفيف من مصادر ضغوط العمل، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء السلامة الصحية والمهنية في التخفيف من مصادر ضغوط العمل، حيث يقوم بكل هذه المهام والوظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وهي من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمشاكل التي تهدف إلى القضاء عليها.

6. الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية: تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بعدة

أنشطة ووظائف مختلفة خاصة بالموارد البشري، حيث تركز هذه الأنشطة على

مجموعة من الافتراضات التي يوجزها (زايد، ص 46-47) كما يلي:

✓ إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء **Action Oriented**: تسعى مصلحة

إدارة الموارد البشرية إلى تعظيم الاستفادة من العاملين عن طريق رفع مستوى أدائهم

بالمنظمة أكثر من تركيزها على إعداد سجلات وهيكل أجور العمّال وقيامها

بالوظائف البسيطة بهدف تحقيق أهداف العامل والمنظمة معا.

✓ إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري **Individual Oriented**: محور

عمل إدارة الموارد البشرية هو العنصر البشري، فهي تولي اهتمام كبير بهذا الأخير

إلى درجة أنها قد تقوم بالتعامل معه بشكل فردي، حيث تقوم بتدريبه وتكوينه وإعداده

لمواجهة مختلف التغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو خارجها، وهذا

ما يخلق ولاءه للمنظمة والأمن الوظيفي له.

✓ إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي **Globally Oriented**: في ظل العولمة

وانفتاح الأسواق وظروف العمل الجديدة فإن إدارة الموارد البشرية تتميز بممارسات

ذات طابع عالمي وليست محلي، حيث يرجع هذا إلى تعاملها مع العنصر البشري

والذي يشترك في معظم الخصائص كالاحتياجات والأهداف في جميع مناطق العالم

حتى وإن فصلت بينه المسافات.

✓ إدارة الموارد البشرية ذات توجّه مستقبلي **Future Oriented**: تعمل إدارة الموارد

البشرية على تحقيق التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات موردها البشري من

أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

من خلال المعلومات التي ذكرناها فإننا نلاحظ أن مصلحة إدارة الموارد البشرية تتميز

بخصائص مختلفة عن باقي المصالح، فهي تتعامل مع مورد أولي ذو أهمية كبيرة في

المنظمة، وتقوم بتصميم مجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة التي تحقق التكامل بين

احتياجات المنظمة والمورد البشري، وتركز على مستوى الأداء ورفعها، تقوم بوظائف ذات

طابع عالمي، تتميز برؤية مستقبلية وإعداد خطة عمل بعيدة المدى، بالإضافة إلى قيامها

بالوظائف البسيطة كالاستقطاب والتوظيف والاختيار والتعيين.

7. مكانة إدارة الموارد البشرية على الخارطة التنظيمية: من السهل في الوقت الحاضر

التعرف أو رؤية المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة، لكن

فيما سبق كان يتعذر ذلك، لذا فالتحديد الدقيق لمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل

التنظيمي للمؤسسة من وجهة نظر (زويلف، 2001، ص24-25) فإن مكانة إدارة

الموارد البشرية تتماشى مع حجم المنظمة. في السابق كانت المؤسسات صغيرة الحجم،

وكان المالك هو الذي يدير الأنشطة المتعلقة بالمورد البشري، فقد كان هناك الوقت

الكافي للقيام بهذه الأعمال وكان العمل سهل في حد ذاته، لكن مع تطور الأسواق التي

غدت أكثر انفتاحا، وتعقد الأعمال وأصبحت المنظمات ذات حجم كبير، أصبح أرباب

العمل لا يملكون الوقت للقيام بالوظائف المرتبطة بالعمالة، لذا تحتم على المديرين الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة حتى يقوموا بهذه الوظائف، من هنا بدأت بروز أهمية إنشاء مصلحة خاصة تقوم بهذه الأعمال وتوفر المعلومات اللازمة للإدارة العليا حول كل ما يخص هذا الجانب، لهذا السبب عند إلقاء نظرة على خارطة التنظيمية لأي مؤسسة نجد مصلحة إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير، مما وُجد علاقة وظيفية إشرافية بين الإدارة المركزية وشؤون العاملين. تأخذ إدارة الموارد البشرية في العادة عدّة أشكال، تبنى على علاقات السلطة في المنظمة؛ أي أن بعض التنظيمات مبنية على أساس السلطة الوظيفية Functional Authority، التي يكون فيها مدير إدارة الموارد البشرية مدير استشاري ولكن تهمل الاستشارات، وأخرى على أساس السلطة التنفيذية Line Authority، حيث تصادف الصعوبات عند زيادة نطاق أنظمة القسم التنفيذي، هنا يكون من الصعب على المدير أن يلم بكل نشاطات قسمه فيستعين بمختصين كاستشاريين، في حين يوجد من التنظيمات ما يجمع بين كلا السلطتين التنفيذية والاستشارية Line and Staff Type، وهذا ما نصادفه في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، "هذه أشكال التنظيمات الداخلية لإدارة الموارد البشرية، أما عانديتها في الخريطة التنظيمية فيعتمد على حجم الأنشطة التي تمارسها هذه الإدارة وعلى سياسة المؤسسة، ويتبع مدير الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى إلى

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

المدير العام مباشرة، وقد يكون نائباً للمدير العام لشؤون الموارد البشرية، كل ذلك يعتمد على حجم وأهمية هذه الإدارة".

نستنتج مما سبق أن مكانة إدارة الموارد البشرية تتحدد بحجم المنظمة بالدرجة الأولى، فهي تختلف باختلاف حجم المؤسسة، ففي المنظمات كبيرة الحجم نجد قسم أو مصلحة تسمى إدارة الموارد البشرية، أيضاً نجدها في المؤسسات ذات الحجم الصغير، من جهة أخرى لها ارتباط بحجم الأعمال التي تقوم بها كفرع إداري له صلة مباشرة بالإدارة العليا والموارد البشري على مستوى التنظيم، وقد جاءت دراسة كل من فرج علي عمار نصر والبهلول ناصر المقدولي، سنة 2021، بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس، ليبيا، دراسة حالة، لتثبت لنا صحة هذا الكلام، حيث أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها والخدمات الفندقية؛ وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين تدريب الموارد البشرية والخدمات الفندقية؛ وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية فإن ذلك يزيد من تحسين الخدمات الفندقية.

8. بيئة إدارة الموارد البشرية: تتمحور إدارة الموارد البشرية على بيئتين تأثر وتتأثر بهما؛

بيئة داخلية وبيئة خارجية، حيث تترتب كما يلي:

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

❖ البيئة الداخلية: يتمثل هذا الجانب في بعض العناصر التي تركز عليها إدارة الموارد

البشرية، وهي كآآتي:

- الأهداف التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها، ومواردها المالية.
- الفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل التنظيم؛ من ناحية الإنجازات، الطاقات، الميول والمستوى الثقافي، القدرات، الكفاءات، ... الخ.
- الخصائص الهيكلية؛ الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المستويات الإدارية، الاتصال التنظيمي، تسلسل السلطة ... الخ
- خصائص الوظائف؛ تتمثل في عبء العمل، ظروف العمل، طريقة العمل، وقت أداء المهام المنوطة بالعمل، عدد ساعات العمل، طبيعة العمل.
- علاقات العمل؛ والمعبر عنها عن طريق التعاون في أداء العمل، علاقات العمل الغير رسمية والرسمية، لجان العمل، علاقة العمال بالمشرفين.
- الخصائص العامة للمنظمة؛ نوع القيادة، المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي على مستوى التنظيم، الثقافة التنظيمية.

❖ البيئة الخارجية: هناك بعض المؤثرات الخارجية التي تؤثر على مصلحة إدارة الموارد

البشرية وهي تحيط بالتنظيم والتي نوجزها فيما يلي:

- البيئة الخارجية القريبة: تتمثل في المتغيرات التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية مباشرة كالجُمهور؛ وهم العملاء المستفيدين من مصلحة إدارة الموارد البشرية والمنظمة معا،

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

المزودون؛ وهم موردوا المنظمة بالمدخلات البشرية (رأس المال البشري)، المنافسون؛ جميع الفئات التي هي في سياق المنظمة.

- البيئة الخارجية البعيدة: هي التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، قوانين العمل، سياسات العمل التي تصدر عن الدولة، حيث تؤثر بطريقة غير مباشرة على إدارة الموارد البشرية. (حافظ، 2011، ص35).

نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية كمصلحة أو كجزء من التنظيم ليست مثل أي مصلحة أخرى، فهي تتأثر بجميع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، فمثلا مؤثرات البيئة الداخلية تؤثر على المنظمة والمصلحة معا، نفس الشيء بالنسبة لمتغيرات البيئة الخارجية تؤثر أيضا عليهما، نستنتج إذن أن إدارة الموارد البشرية تعتبر جزء مهم للمنظمة أو بتعبير آخر هي القلب النابض للمنظمة، لأنها تعمل جاهدة لمواكبة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها.

9. وظائف إدارة الموارد البشرية: تنقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين

أساسيين؛ عامة وأخرى خاصة، فبالنسبة للوظائف العامة فهي ثلاثة:

✓ الوظيفة التنفيذية A Line Function: تتجسد الوظيفة التنفيذية لمدير الموارد البشرية

في وظيفتين؛ الأولى من خلال التوجيه والإشراف على الموظفين الذين يعملون في

دائرته، الثانية عن طريق ممارسته للسلطة الضمنية Implied Authority وهي اتصاله

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

المباشر بالإدارة العليا كقيامه باختبارات، دورات تكوينية، اعداد الحقائق التدريبية... الخ،

إن فمدير الموارد البشرية تعتبر اقتراحاته أوامر يجب على المشرفين تنفيذها.

✓ الوظيفة التنسيقية Coordinative Function: وهي مجموعة من النشاطات المتعلقة

بالمورد البشري، تقام من طرف مدير إدارة الموارد البشرية، يطلق عليها "الرقابة

الوظيفية"، يقدم فيها مدير إدارة الموارد البشرية معلومات في شكل تقارير للإدارة العليا

حول مدى تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

✓ وظيفة تنمية وتكوين الكفايات Staff Function: نلمس من خلال هذه الوظيفة شقين؛

الأول هو تقديم نصائح للمديرين التنفيذيين حول بعض النشاطات كالتعيين، التدريب،

تقييم الأداء، تحديد الأجور، المكافآت والترقيات، أما الشق الثاني؛ فيهتم بالمزايا

والخدمات الاجتماعية كالتأمين ضد الحوادث، التأمين الصحي، الإحالة على التقاعد

والإجازات. تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهذه الوظيفة إلى تحقيق التكافؤ

في فرص التوظيف والترقية، تنفيذ القوانين وتقوية علاقات العمل. (جودة، 2014،

ص33).

أما فيما يخص وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة فهي كما يلي:

✓ تخطيط الموارد البشرية: تغطية احتياجات المنظمة من العمالة وانتقاء أحسنها، عن

طريق الإعلان والتوظيف وفق احتياجات المنظمة.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

- ✓ تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: تحليل الأعمال ثم تصنيفها في السلم الوظيفي من أجل إعداد بطاقة توصيف الوظائف لتحديد مواصفات الوظيفة وشاغلها الخاصة بكل مستوى تنظيمي.
- ✓ نظام الاختيار والتعيين: تحديد طرق وشروط عملية التوظيف وكيفية سير مقابلات التعيين والاختيار لانتقاء أحسن الكفاءات للمنظمة.
- ✓ تصميم نظام الأجور والحوافز: إعداد نظام أجور خاص بكل مستوى وظيفي، أيضا إعداد نظام الحوافز المادية والمعنوية الفردية والجماعية.
- ✓ إعداد خطة التدريب: تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى القيام ببرامج تكوينية وتدريبية بهدف رفع الكفاءات للعمال وتحسين الأداء.
- ✓ تصميم نظام تقويم الأداء: وضع نظام محدد يتميز بالعدالة والمساواة في عملية تقويم الأداء إلى كافة العمال على مستوى المنظمة.
- ✓ وضع نظام الترقيات والنقل: يتمثل في وضع شروط وضوابط قانونية متعلقة بعمليات الترقية والنقل داخل المنظمة.
- ✓ صيانة ورعاية العاملين: تهتم إدارة الموارد البشرية بالسلامة الصناعية للعمال للقضاء على حوادث العمل، كما تقوم أيضا بتوفير الرعاية الصحية للعامل.
- ✓ تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بإنشاء ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية للعامل مثل: قيام المنظمة بوضع برامج تثقيفية، ترفيهية كالقيام برحلات

سياحية، الحرص على تحسين علاقات العمل وخلق جو يسوده التعاون. (خضير،
وياسين، 2007، ص31-32).

من خلال هذا نلاحظ بأن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة
والعامل معا، عن طريق قيامها بمجموعة من الوظائف الأساسية والتي بدورها تنفرع عنها
بعض الوظائف الثانوية كتنمية وتطوير وتخطيط المسار الوظيفي للفرد، توفير الرعاية
النفسية والاجتماعية له، توفير مناخ عمل مناسب، تصميم مراكز عمل تتوفر على شروط
أرغونومية مساعدة ومريحة لأداء العمل، تحديد الاحتياجات التكوينية من أجل تصميم برامج
تكوينية لرفع الأداء أو حتى برامج خاصة بالإحالة على التقاعد، ومنه فإن الدراسة التي قام
بها عبد المحسن أحمد حاجي حسن، 2010، تحت عنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية
وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات
الخلوية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قد أثبتت نتائجها أن هناك أثر ذو دلالة
معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى
(0.05) في المؤسسة محل الدراسة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في
تحقيق التميز القيادي والتميز بتحقيق الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في
تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في
تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة
المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

10. اتجاهات جديدة في عملية إدارة الموارد البشرية: تميز مجال الإدارة بتراكم معرفي

كبير في مختلف التخصصات الإنسانية والاقتصادية، أيضا بالنسبة لموضوع إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى التطور الملحوظ الذي حققه في زمن قصير، خاصة التحول الإسمي من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وبتغير الوظائف وتعددتها أيضا من البساطة إلى التعقيد، وقد ظهرت اتجاهات حديثة في هذا المجال نذكر منها ما يلي:

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** عبارة عن عملية تخطيطية بعيدة المدى، تقوم الإدارة العليا من

خلالها بتحديد موقع المؤسسة بين منافسيها في السوق، أيضا حصر جميع القطاعات والفئات المستهدفة، تهتم هذه العملية أيضا بالمتغيرات الداخلية والخارجية وجميع الموارد البشرية للشركة ورسم الطريق نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

✓ **تطوير المنشأة:** يركز تطوير الشركة على الاستجابة لبعض المؤثرات الداخلية

كالتغيرات في توقعات العاملين، المؤثرات الخارجية كاللوائح التنظيمية المنظمة للعمل والحالة الاقتصادية، كل هذا العمل تقوم به إدارة الموارد البشرية للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق وابتكار حلول جديدة لحل جميع المشاكل التي تواجهها على مستوى المناخ التنافسي للمؤسسات المشابهة.

✓ **مورد الشركة:** في خضم التطور الذي تشهده جميع المنشآت سواء الإنتاجية أو

الخدمانية خاصة الكبيرة منها، أصبحت تحتاج إلى مصلحة قائمة بذاتها لإدارة الموارد البشرية يحكمها مختصين لمساعدتها في تقديم المعلومات حول العاملين، إعداد البرامج

التكوينية، التوظيف، الترقية، حل مشاكل العمل من بينها عبء العمل والضغط المهني
...الخ

✓ **دعم الاتصال:** تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية حدوث عملية الاتصال بين العمال في المنظمة، فهي تحرص على نجاعة العملية عن طريق فهم الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف تحقيق تغذية راجعية موجبة بين الطرفين. (درديش، وكويحل ، ص162-163).

انطلاقا مما سبق نجد بأن هذه الاتجاهات التي تعتبر حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي تصب في هدف أساسي للمنظمة والمورد البشري؛ بالنسبة للمنظمة فهي تعمل على تكوين صورة جيدة لها في سوق الأعمال، ترفع من كفاءتها وتقض على مشاكلها، أما بالنسبة للعامل فهي ترفع من أدائه، توفر له فرص متساوية للترقية، تقلل من مشاكل العمل عن طريق توضيح المهام والمسؤوليات لأداء العمل، تربط بين جميع المستويات الإدارية بتسهيل عملية الاتصال والتواصل بينهم، ومما يثبت صحة هذه المعلومات في دراسة قام بها دبون عبد القادر، 2009، بعنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي، حالة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، حيث أثبتت النتائج الخاصة بها أن المؤسسة تسعى إلى التكيف مع التغير التكنولوجي من خلال إدارة مواردها البشرية، بالإضافة إلى أن هناك تطور مستمر للتغير التكنولوجي باعتباره المحفز على التكيف والتنافس على مستويات عديدة، أيضا بروز تطور

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية من خلال تطور أهمية المورد البشري، وتعدد الانعكاسات التي يفرضها التغير التكنولوجي على وظيفة إدارة الموارد البشرية، أثبتت النتائج أيضا على وجود وتعدد أساليب التكيف مع التغير التكنولوجي والتي ترتبط أساسا بالموارد البشرية في المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، توفر مؤسسة اتصالات الجزائر على عوامل مادية، تنظيمية وبشرية تعطيها القدرة المستمرة على التكيف مع التغير التكنولوجي.

11. المهام الرئيسية الحديثة لإدارة الموارد البشرية: نظرا للتطور الكبير الذي يشهده مجال إدارة الموارد البشرية وهذا راجع للتطور المعرفي في العالم أجمع، أصبح التخصص في الأعمال والمهام ميزة كل تخصص، وقد أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية تتميز بمجموعة مهام حديثة تتفرع عنها مهام فرعية وهي كما وضّحها (عبد الوهاب، 2003، ص6):

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (02) يوضح المهام الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.

المهام الفرعية	المهام الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الاستراتيجي للعمالة. - الاستقطاب - الاختيار والتعيين - إدارة المسار المهني 	بناء القوة العاملة
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم الوظائف - تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين: التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي - خطط الإحلال 	تطوير الهيكل الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> - التقديم والتهيئة المبدئية - التدريب داخل وخارج المنظمة - تنويع وتطوير مهارات العاملين - تطوير المسار المهني 	تنمية وتطوير العاملين
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة دوافع العاملين - الأجور والتعويضات - نظم الحوافز والمزايا 	تحفيز العاملين

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

- التأديب والجزائيات	
- برامج الأمن والسلامة - الرعاية الصحية؛ الطبية والنفسية - خدمات العاملين - الاستشارات المهنية	صيانة القوة العاملة
- تقويم الأداء - متابعة المسار الوظيفي (النقل، الترقية، الندب، الإعارة، ... إلخ) - خطط التقاعد	متابعة تقدم العاملين
- نظم معلومات الموارد البشرية - تحليل التركيب الحالي والمستقبلي للموارد البشرية - معدلات الغياب ودوران العمل - عوامل الرضا والإنتاجية	بحوث الموارد البشرية

المصدر: (عبد الوهاب، 2003، ص6)

من خلال الجدول السابق نلاحظ التطور الكبير الذي يشهده مجال إدارة الموارد البشرية، هذا راجع ربما للتطور الدائم الحاصل في العالم والتراكم المعرفي، من هنا نستنتج الدور البارز الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وقد بينت دراسة بلاغماس بركة،

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

بعنوان نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، أنه توجد علاقة وطيدة بين نظام معلومات الموارد البشرية ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؛ وتتمثل هذه العلاقة في إيجاد مجموعة من النظم الفرعية ضمن نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تتعدد تطبيقاتها حتي يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، فنظام معلومات الموارد البشرية يعد انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمة بالعنصر البشري وتطويره وتنمية استخدامه، وذلك من خلال تزويد إدارة الموارد البشرية بالبيانات المتعلقة بهذا العنصر، ومعالجتها للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لتتمكن من اتخاذ القرارات السليمة، إن كان في عملية التخطيط للموارد البشرية أو في توظيفها أو في عملية تسيير المسار الوظيفي، وفي تطوير الكفاءات من خلال عمليات التحفيز والتدريب والترقية وحتى في أنظمة الأجور والمكافآت وكل ما يتعلق بالأمن الصناعي وعلاقات الموارد البشرية فيما بينها، ومنه فإنه يساهم وبشكل مباشر في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.

12. ما هو الدور الذي ينبغي أن تلعبه إدارة الموارد البشرية الفعالة؟: لإدارة الموارد

البشرية دور فعال وبارز في تقرير مصير المؤسسة، لا بد لها من الحرص على تنفيذ رسالتها من طرف العمال؛ عن طريق تنسيق الجهود بينهم هذا من جهة، وتوفير جو عمل مناسب للعمال من جهة أخرى، حيث يبينه (بسيوني، ص9-12) في النقاط

التالية:

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

- ✓ المشاركة في صنع الاستراتيجية: تساهم إدارة الموارد البشرية في صنع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة عن طريق توفير المعلومات حول الموارد البشرية المتواجدة على مستوى التنظيم كالاتجاهات، الميول، الدافعية، الاهتمامات، ...الخ، أيضا كيفية استغلال الموارد البشرية الفعالة، ورفع الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ دور المزود والمفوض: يمكننا القول إن إدارة الموارد البشرية تفسح المجال للمديرين التنفيذيين للقيام بأعمالهم وتزودهم بمعلومات حول الاستقطاب، الاختيار، التوظيف والتدريب (من حيث الوظائف التقليدية لإدارة الأفراد) بالإضافة إلى توفير المعلومات لنفس الفئة حول فرص العمل، التعويض عن العمل، تفسير القوانين الخاصة بالعمل، السلامة والأمن الوظيفي.
- ✓ دور المراجع: نظرا لما تفرضه قوانين العمل خاصة منها المفروضة على المؤسسات الكبيرة، لا بد لإدارة الموارد البشرية من التأكد من أن هذه القوانين تطبق بالشكل المطلوب من طرف المديرين التنفيذيين، من جهة أخرى، تحتاج الشركات إلى تعيين خبراء ومختصين في مجال قوانين العمل والتخطيط لإرضاء الإدارة العليا، إلا أن تكلفة هؤلاء الخبراء تعتبر جد مكلفة.
- ✓ دور المبتكر: يقتصر هذا الدور المتجدد على إيجاد حلول لمشاكل الموارد البشرية، ابتكار طرق جديدة في عملية التسيير، توفير جودة حياة العمل، جودة المنتج أو الخدمة.

من الملاحظ أن دور ووظائف إدارة الموارد البشرية تغيرت من البساطة إلى التعقيد، لذا يقع على عاتقها ابتكار طرق ومناهج لخدمة المنظمة والعامل معا، حيث يجب عليها القيام بدراسة دورية للقوى العاملة وجمع المعلومات حول مستوى الأداء، نوع العمالة، تحديد مناصب العمل الشاغرة أو الفائض في اليد العاملة، وتعمل أيضا على حل مشاكل العمال الداخلية والخارجية وتقوية روح العمل الجماعية، مراقبة باقي المصالح من ناحية درجة تطبيق قوانين العمل، تقديم بيانات حول العمّال للإدارة العليا، المساهمة في بناء طرق واستراتيجيات العمل كتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثلا، ومنه فإن دراسة زياد محمود القاضي، سنة 2012، بعنوان علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، تثبت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، أيضا من بين نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في

الأردن، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.

13. التحديات الكبرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية: هناك العديد من المؤثرات سواء من البيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية لها والتي تشكل تحد لمصلحة إدارة الموارد البشرية، حيث لا بد لهذه المصلحة من مواجهتها بشتى الطرق والأساليب، فمن وجهة نظر (Jean-Marie, p3-6)

✓ **التغيرات التكنولوجية وقيادة التغيير:** التغيرات التكنولوجية تخلق جميع الفروع الخاصة بتنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بالمؤسسة من جهة، والعواقب من حيث العمالة، الكفاءة، شروط العمل وإدارة الوقت، التكوين، الدافعية والمكافآت الكبيرة من جهة أخرى. المحافظة على ديمومة الكفاية النوعية والكمية للعمالة التي تتطوي على نهج ديناميكي (متغير؛ قابل للزيادة أو النقصان)، المتابعة الوظيفية لكل فرد (تحديد وتطوير المسار الوظيفي للموظف)، إدارة وقائية (تجنب الوقوع في الأخطاء والحوادث)، جهد دائم للتأهيل وإعادة التأهيل للأفراد في مكانهم، تطوير التنقل وتوظيف جديد في مركز لإدارة استباقية الكفاءات (مبدأ تكافؤ الفرص في الترقية والمساواة في عملية توظيف الكفاءات).

توجد أربع آثار للتغيرات التكنولوجية تعتبر المسيطرة وهي كما يلي؛ تحول المؤسسات (من ناحية الحجم، طريقة العمل، انفتاح الأسواق)، زيادة الإنتاج، تغيير الكفاءات المطلوبة (مواكبة التغيير)، ارتفاع تكلفة المعدات.

✓ **بروز المنافسة العالمية:** تميزت الفترة الحالية بإبراز وتدويل المنافسة لحفظ قدرة المؤسسات التنافسية في سياق أين الابتكارات تعبر الحدود دون إشعار، حيث الانضباط والسرعة يعتبران أساسيان، ومنه المؤسسة ستقضي على التكاليف الإضافية والنفايات، وسوف تذهب بسرعة إلى الابتكار، اكتشاف منافذ السوق، المصنعين، جعلهم معروفين، تحسين الأداء، وتكييفه مع التغيرات الحاصلة في العالم، هذا يعني تعبئة جميع الإمكانيات للأفراد؛ احترافيتهم، تخيلاتهم، قدرتهم على التطور، دافعيتهم، حكمهم الذاتي، مسؤوليتهم، لأن مشاركة الموظف تعتبر كميزة تنافسية، وأن قدرة المؤسسات على الخلق، الابتكار، الاختراع أصبح المصدر الأول للنمو.

عالمية المنافسة تفرض على المنظمات التأهب دون حدود، يجب أن يكون لديهم المعايير الدولية وتوقع تطورها، يجب تقليص الفوارق في سياق التقارب المتزايد.

✓ **التغيرات الاقتصادية:** في سياق المنافسة، المنظمات يجب عليها مراقبة نسبة المصاريف للموظفين كقيمة مضافة لمستوى أقل أو يساوي لمنافسهم المحلي أو العالمي، دراسة التغيرات للمشهد الصناعي يظهر أن البقاء يصبح افتراضي للمنظمات في نسبة تكاليف الموظفين كقيمة مضافة تتجاوز إلى حد كبير منافسيه، نقص الوسائل للاستثمار

والابتكار يترك المنظمة فريسة سهلت المنال، حيث أن المنظمة يجب عليها أن تجيب على انتظار المساهمين في سياق اقتصادي صعب وفوضوي؛ حيث أن الهزّات أو الصعاب تصبح أكثر وحشية مع مختلف القوى للنشاطات ومعناه أن المنظمة يجب أن تكون لها قدرة سريعة على التكيف مع الاختلافات بسعة كبيرة، أما الفوضى معناها الصعوبة في تطوير توقعات موثوقة وقلة الرؤية على المدى القصير والمتوسط، يتعلق بزيادة عدد النشاطات مما يجعل المنظمة تصبح ضعيفة.

✓ **التطورات الديمغرافية:** تحليل هرم الأعمار أبرز في العديد من الشركات زيادة احتمالات الشيخوخة، جيل طفرة المواليد بعد الحرب (1946-1955) يبرز تضخم في صفوف الستينات منذ 2006، المنظمات يجب عليها إدارة كبار السن بمقاربة متناسقة من حيث الخبرة، الأجر، شروط العمل، التنقل والتكوين من أجل تجنب الآثار الضارة للعاطفة خلال نهاية الحياة المهنية، يجب عليها أيضا حسن استغلال شبابها المتجدد وامتلاك سياسة متناسقة لإدارة الأعمار والتنوع.

✓ **التغيرات الاجتماعية والتنوع:** التحقيقات تعرض فقدان الأدلة الفردية (خاصة فيما يتعلق بالعمل والمال) والتناسق الجماعي المتسارع بسبب الانفجار الحقيقي للتكنولوجيا الجديدة، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعادة تجميع الموظفين بتطلعات متعددة؛ تنوع الأعمار، التكوينات الفردية، المسارات الوظيفية وترقيات تؤدي إلى اختلافات كبيرة في التوقعات، لذا يجب على المنظمة أن تكون على علم ومعرفة من أولئك الذين يؤلفون، كل جيل

يبدو مختلفا عن سابقه، والمنظمة يجب عليها أن تمتص هذه الاختلافات، مثال؛ الجيل س (20-34) نجح على الجيل ع (35-49) بخصوصياته، إذن الحاجة إلى المعرفة هو واحد من التوقعات القوية للموظفين اليوم وهو خاص بالجيل (س).

✓ **الشركاء الاجتماعيين:** من 1958 إلى غاية 1974 شهدت النقابات العمالية نموًا منتظمًا، أما في سنة 1974 كلهم تراجعوا، ثم انطلقا من 1980 انخفض عدد المنازعات العمالية في فرنسا وكل البلدان المصنعة، منذ سنة 1982 إلى غاية سنوات 2000 عدد أيام الإضراب انقلب إلى حوالي مليون، حيث شهدت المفاوضات التجارية وتقدم المؤسسة وتيرة سريعة وصلت إلى 4900 موافقة في 1985 وحوالي 30000 موافقة في سنوات 2000، إذ أصبحت المفاوضات التجارية عنصرا حاسما في إعداد سياسة الموارد البشرية.

✓ **الإطار التشريعي والتنظيمي:** اليوم الإطار التنظيمي مطبق وأكثر شيوعا في فرنسا، لم يتوقف أبدا عن التطور خلال مرحلة القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين في كل مجالات إدارة الموارد البشرية، مع بعض الفترات الخاصة القوية؛ الأولى بعد الحرب 1936-1937، الثانية 1968-1973 (تمدد النقابات، التكوينات المهنية، تحسن شروط العمل)، 1982 (قوانين ومراسيم قوية في كثير من الميادين)، خلال السنوات 1982-2013 عرفت ثورة تنظيمية قوية، تميزت القوانين من 2001 إلى غاية 2013 بالتمييز والتحديث الاجتماعي، وقت العمل والتقاعد، التكوين والتعاور الاجتماعي،

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

التماسك الاجتماعي والتكافؤ في الفرص، توظيف ذوي الإعاقات، كبار السن، مدخرات الموظفين، الأمن الوظيفي، تطور أسواق العمل لها تأثير كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية. إذن يجب على مدراء إدارة الموارد البشرية التكيف مع هذه التغيرات أكثر فأكثر.

<https://ae.linkedin.com/pulse/dr-التحديات-التي-تواجهها-الموارد-البشرية-https://ae.linkedin.com/pulse-majid-al-saadoun>.

ومنه فإن دور إدارة الموارد البشرية هو مواجهة كل التحديات التي تعترض طريقها نحو تقديم الأفضل، وقد بيّنت نتائج دراسة لمين علوطي، سنة 2009، تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر بصفة أساسية وإيجابية على إدارة الموارد البشرية، أيضا مجتمعي المعلومات والمعرفة يتطلبان موارد بشرية ذات مهارات خاصة، كما يفتحان فرصا جديدة للتشغيل، إضافة إلى أنه تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار نظرية النظم دورا أساسيا في بناء وتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات في المؤسسة، من بين نتائج الدراسة أيضا أن بناء نظم معلومات للموارد البشرية هو مهم جدا بالنسبة إلى تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتلعب آلية العمل عن بعد دورا أساسيا في تخفيض التكاليف وتحسين نشاط المؤسسة بشرط اقترانها

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

بأمن المعلومات والشبكات، وأخيرا يلعب التدريب الالكتروني دورا أساسيا في نجاح وظيفة التدريب بالمؤسسة وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.



الإطار المنهجي للبحث





الإجراءات المنهجية للدراسة



تمهيد

1. منهج البحث.
2. أدوات جمع البيانات.
3. مجال البحث.
4. حساب معدل صدق وثبات أدوات البحث.
5. عرض نتائج البحث.
6. تفسير نتائج البحث في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
7. الاستنتاج العام.
8. مقترحات.

تمهيد:

بعد الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة، قمنا بإعداد أدوات جمع البيانات وعرضها على الخبراء من أجل تنقيحها ثم اختبارها ضمن دراسة أولية، ثم بعد ضبط أدوات الدراسة تم توزيعها على عينة البحث في شكل دراسة أساسية، وبعد مدة زمنية تم جمع البيانات لتم تفرغها وحسابها ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة للوصول إلى استنتاج عام للبحث ومجموعة من الاقتراحات.

1. منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائته لطبيعة الموضوع، حيث يوجد

لدينا معلومات نظرية حول الموضوع يمكننا وصفها ثم اختبارها ميدانيا، ويرى كل من (فاطمة وميرفت، 2002، ص87) أن المنهج الوصفي " لا يقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيرا ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة محل الدراسة".

2. أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان، حيث أن هذا الأخير بحد ذاته يقوم

على بعض الشروط؛ أهمها يجب البحث في الدراسات السابقة على استبيان سبق استخدامه وهذا لما يتميز به من صدق ثبات عال لنجاحه في هذه الدراسات، وقد قام الباحث بعملية البحث إلا أنه لم يجد استبيان يتوافق مع دراسته، بسبب تناول باقي

الدراسات موضوع إدارة الجودة الشاملة من زوايا مختلفة، أما بالنسبة لهذا الموضوع حاولنا تناوله من الجوانب التي تم إهمالها لتكميل النقص الذي تعاني منه باقي الدراسات، ولهذا قام الطالب ببناء أداة دراسة من بعض الدراسات والتي سبق ذكرها ومن جهده الخاص، أيضا قام الباحث باستخدام المقابلة أثناء اجراءه للدراسة الاستطلاعية مع بعض الاطارات في المؤسسة تضمنت أسئلة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2.أ. الاستبيان: تضمن الاستبيان الخاص بالبحث الذي بين أيدينا (54) بند مقسمة على ستة محاور كما يلي؛ التركيز على الزبائن (9) بنود، التزام الإدارة العليا (12) بند، التحسين المستمر (9) بنود، النظم الإدارية (7) بنود، مشاركة العاملين (7) بنود، الإجراءات التشغيلية (10) بنود، ومن مميزاته أنه استبيان مقيد، حيث يقوم على مقياس ليكرث الخماسي المتدرج كالتالي: منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جدا، حيث رتبت بشكل تصاعدي.

جدول رقم (03) يوضح وزن اختيارات سلم ليكرث.

الوزن	الاختيار
1	منخفضة جدا
2	منخفضة
3	متوسطة
4	مرتفعة
5	مرتفعة جدا

2.ب. المقابلة: استخدم الباحث المقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية، حيث هدفت إلى

تحديد وضبط محاور الدراسة في الميدان، والتي قسمت على ثلاثة أجزاء، سوف نتطرق إليها في الدراسة الاستطلاعية.

3. مجال البحث: للبحث الذي بين أيدينا مجال مكاني؛ حيث يتمثل في مكان إجراء

الدراسة الميدانية، مجال بشري؛ وهو مجتمع الدراسة أو العينة التي تم تطبيق أدوات الدراسة عليها واختبار الفروض من خلالها، ثم المجال الزمني؛ تمثل في وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

3.أ. المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة التي بين أيدينا في مؤسسة نفضال وهي

المؤسسة الأم وتتفرع منها عدّة فروع أو وحدات عديدة على مستوى التراب الوطني،

والتي سوف نتعرف عليها فيما بعد، أما بالنسبة لدراستنا الحالية فقد تم إجراءها فيمؤسسة نفضال فرع صنع قارورات الغاز_BAG_ وحدة باتنة الواقعة بالمنطقة الصناعية حي كشيدة باتنة.

✓ التعريف بالمؤسسة:

(1) نبذة تاريخية عن المؤسسة: تم تأسيس وحدة صنع قارورات الغاز (BAG) باتنة سنة 1974م، وفقا للمرسوم 74/72 المؤرخ في 16/11/1974، حيث كانت في بداية مشوارها تابعة للمؤسسة الوطنية للرزم المعدنية EMB، EM المنبثقة عن الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS والتي كانت تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة، ودامت مدة إنجازها 3سنوات، بحيث قام بإنجازها عدّة شركات أجنبية ووطنية من ناحية البناء وشركات متعددة الجنسيات من ناحية التجهيزات والمعدات والآلات، في سنة 1981 أصبحت الوحدة تابعة للمؤسسة الوطنية للرزم المعدنية التي تم انفصالها عن الشركة الوطنية للحديد والصلب من أجل إعادة هيكلتها.

خلال سنة 1994 بدأت الوحدة في تنويع انتاجها، حيث شرعت في إنتاج قارورات الغاز ذات الحجم الكبير التي تحمل الرمز (BA 35)، وخزانات الغاز. كان استثمار هذين المشروعين في منتصف الثمانينات حيث تأخرا إلى غاية 1994 لأسباب مالية، وفي سنة 2010 أصبحت مؤسسة قارورات الغاز BAG تابعة لمؤسسة "نفضال" بنسبة 100%، أما فيما يخص أنواع المنتجات التي تصدرها المؤسسة فهي كما يلي:

- قارورات الغاز ذات الحجم العادي "بيطان، بوريان" BAG 11/13 kg
- قارورات الغاز ذات الحجم المتوسط "بيطان، بروبان" BAG 35 kg
- خزانات الغاز للسيارات "سيرغاز السيارات" Réservation sur gaz

وتعتمد المؤسسة في إنتاجها على الحديد الذي يتم تحصيله محليا من مصنع الحجار، بالإضافة إلى بعض الموارد مثل سلك التلحيم وغيره، والذي يتم تحصيله من مصنع أسلاك التلحيم ببلدية العلمة والبعض منه من دول الخارج (ألمانيا، إيطاليا، فرنسا)، ونفس الشيء فيما يخص قطع الغيار.

(2) التعريف بوحدة صنع قارورات الغاز باتنة BAG: تعد وحدة قارورات الغاز بولاية

باتنة مؤسسة اقتصادية وإنتاجية، حيث يقدر رأس مالها ب: 3.550.200.000 دينار جزائري، تقع في الشمال الغربي بالمنطقة الصناعية كشيدة على بعد 1.5 كم من مقر الولاية، يقابلها من الجهة الشرقية مركب النسيج، ومن الجهة الغربية مؤسسة تشحين القارورات التابعة لنفطال، ويحدّها من الشمال كل من مؤسستي الحديد والصلب وصيدال، ويقابلها من الغرب المؤسسة الباتنية.

تقدر مساحة المؤسسة التي تستغلها ب 8 هكتارات، مقسمة على مجموعة من المحطات؛ منها 1700 متر مربع خاصة بالمحطة (ن)، و180600 متر مربع خاصة بالمخازن، 1030 متر مربع خاصة بالإدارة، وأخيرا المساحة الباقية والمقدرة ب 203616 متر مربع خاصة بورشات الإنتاج.

يقدر عدد الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة في الوقت الحالي بـ 323 عامل وعاملة، مقسمون على فئات؛ فئة عمّال دائمون وفئة عمّال مؤقتون، حيث يقدر عدد العمّال المؤقتين بـ 79 عامل وعاملة تحت عقود "CDD"، أما فيما يخص العمّال الدائمين فعددهم يقدر بـ 239 عامل وعاملة، يتواجد على مستوى المؤسسة 5 عمّال مرتبطين بعقود "CTA".

(3) أهمية ومهام وحدة صنع قارورات الغاز باتنة BAG:

أ. أهمية وحدة صنع قارورات الغاز باتنة BAG: تتميز وحدة صنع قارورات الغاز باتنة BAG بأهمية كبيرة بالنسبة للنشاط الاقتصادي الوطني، نتيجة للدور الذي تلعبه سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية كونها مؤسسة إنتاجية تغطي السوق الوطنية، أيضا تساهم في النمو الاقتصادي للبلاد، هذا ولأنها تعتبر همزة وصل بين كل من قطاع إنتاج "الحديد والصلب" ومؤسسة "نفضال".

ب. مهام وحدة صنع قارورات الغاز باتنة BAG: تنقسم مهام فرع صنع قارورات الغاز _

BAG _ وحدة باتنة إلى مجموعة من الدوائر أو المصالح الآتي ذكرها:

• دائرة الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة المسؤولة عن استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق إنتاج

المخطط، فهي تقوم باستقبال مختلف الموارد الأولية وتقوم بتحويلها إلى منتجات

صالحة للاستعمال، ولها مجموعة من المهام مقسمة على مصالح:

○ مصلحة الميكانيك: مهمتها تحويل وتشكيل المادة الأولية إلى منتجات نصف مصنعة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- مصلحة التلحيم: تقوم بتجميع المنتجات النصف مصنعة عن طريق عملية التلحيم.
- مصلحة الإتمام: حيث تقوم بالمعالجات الحرارية للقارورات ومن ثم اختبار المنتج بهدف اكتشاف نسبة جودة المنتج وصلاحيته للاستعمال، بعدها تقوم بمعالجة السطح ودهنه.
- مصلحة البرمجة والمناهج: تعمل هذه المصلحة على التنسيق ما بين مصالحي الإنتاج ومتابعة الإنتاج، إضافة إلى تحقيق الأهداف، والتنسيق مع باقي المصالح؛ مصلحة المبيعات، مراقبة المنتج، تموين المادة الأولية.
- دائرة التقنية والتموين: تهتم هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالمتابعة التقنية لجميع التجهيزات والآلات من صيانة وتصليح وغيرها وذلك للمحافظة عليها، وكذا تهتم بشراء وتخزين الموارد الأولية أي التموين بصفة عامة، في حين كان التموين مستقل كدائرة، وهذا قبل إعادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحاصل منذ 2016، والذي عمل على ربط دائرة التموين بالتقنية وجمعها في دائرة واحدة، وهذا ما جعل مهامها أكبر ومنها:
 - تقديم طلب الشراء وكذا العمل على الشراء وهذا عكس السابق حيث كانت دائرة التموين متكلفة فقط بعملية الشراء وفي هذه الدائرة تم جمعهم.
 - التعامل مع الموردين من أجل توفير المادة الأولية وقطع الغيار والنواقص.
 - الاتصال بالبنوك من أجل دفع ثمن المشتريات الخارجية.
 - الاتصال والتعامل مع الجمارك.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

○ وضع تقرير شهري عن حالة المخزون مع تحرير الفواتير الخاصة بالشراء وإعداد طلبات الدفع.

○ وضع برنامج للصيانة الوقائية محاولة بذلك منع حدوث أي عطل وذلك بإجراء فحوص دورية للآلات حتى تزيد من صلاحيتها وتطيل في عمرها الإنتاجي.

○ تركيب الآلات الجديدة وتغييرها.

○ وضع جدول استهلاك الطاقة.

○ تكيف برنامج الصيانة مع العملية الإنتاجية حتى تكون مساعدة لها وليست معيقة.

○ إعداد مخططات لبرمجة عمليات الصيانة الدورية.

إن دائرة التقنية والتموين على درجة كبيرة من الأهمية وأغلب مواردها البشرية فنيون مختصون في وضع النماذج والرسوم وكذا ميكانيكيون مختصون في اصلاح الأعطال.

● دائرة الموارد البشرية: وتتحصر مهامها في التالي:

○ إدارة المستخدمين وهذا عملا بقوانين العمل والنظام الداخلي للوحدة.

○ تسيير المستخدمين وذلك بمتابعة حركية العمال والأجور وذلك ب: متابعة حضور العمال

والموظفين، تدوين المناصب ومتابعة ملفات العمّال (ترقيات، عقوبات، ...)، تقديم ملف

التنقيط الشهري.

○ تكوين العمال بإعداد مخططات التكوين حسب الاحتياج وذلك بواسطة دورات تكوينية،

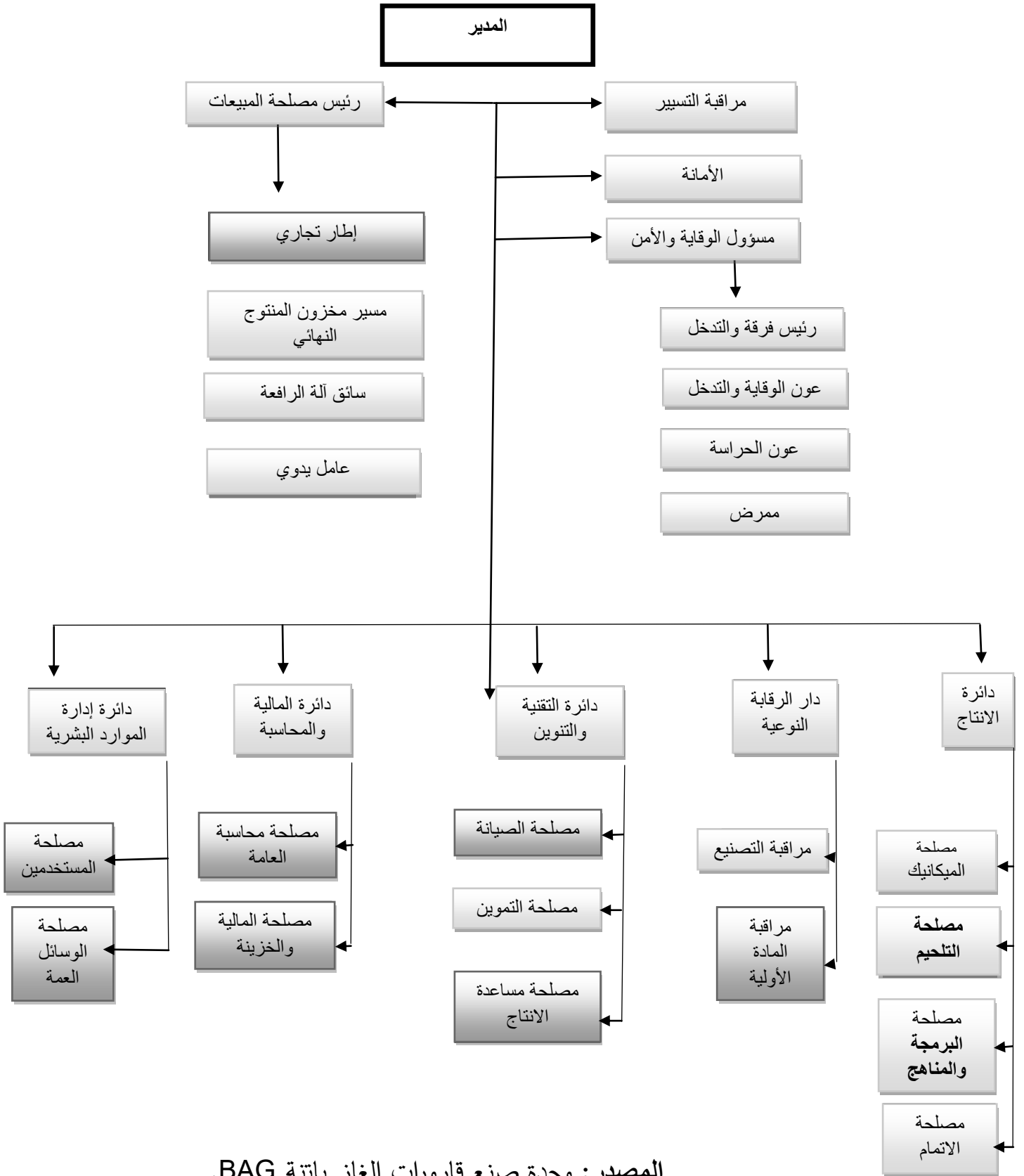
وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدورات انقطعت منذ مدة وذلك بسبب جائحة كورونا.

المصدر: وحدة صنع قارورات الغاز باتتة BAG.

4) الهيكل التنظيمي للمؤسسة: قد مرّ الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة صنع قارورات الغاز باتتة BAG بحركة تغيير مهمة جدا عملت على إظهار وإبراز أهمية بعض المناصب في الوحدة، حيث تمت إعادة الهيكلة سنة 2016، وهو المعمول به إلى حد الآن، وهو مبني على الشكل الموالي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

شكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي لفرع صنع قارورات الغاز BAG وحدة باتنة



المصدر: وحدة صنع قارورات الغاز باتنة BAG.

3.ب. المجال البشري: تمثلت عينة الدراسة في جميع عمّال وحدة صنع قارورات الغاز باتنة التي تنتمي إلى مؤسسة نفضال، ما عدا حراس الأمن والمدير العام والسائقين، وبعض العمّال الذين كانوا في عطلة، حيث يبلغ العدد الإجمالي للعمال (223) عامل وعاملة، منهم (32) حارس أمن ومدير عام واحد و(5) سائقين.

3.ت. المجال الزمني: بعد ضبط عنوان الأطروحة مباشرة انطلق الباحث في إجراءات الدراسة الميدانية، والتي جاءت كما يلي:

❖ الدراسة الاستطلاعية: مرّت الدراسة الاستطلاعية بعدّة مراحل:

✓ المرحلة الأولى: تمثلت في إبرام عقد بين المؤسسة المستقبلة وبين الجامعة، حيث تم عقده يوم 2021/01/03.

✓ المرحلة الثانية: قام الباحث يوم 2021/01/10 على إثرها بإجراء مقابلات مع مجموعة من موظفي المؤسسة بهدف جمع البيانات الخاصة بالمتغير الأساسي للدراسة، وتم خلالها ضبط المبادئ الخاصة بهذا الأخير، وقد أجريت المقابلات مع كل من؛ بن مشري إيمان (رئيسة مصلحة المبيعات)، سولمية حمزة (مدير الموارد البشرية)، دواق رفيق (مشرف ورشة البرمجة)، بوقنة محمد (مشرف ورشة التلحيم)، ومنه تضمنت المقابلات مجموعة من الأسئلة خاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي:

✓ الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء سؤاليين يدوران حول مبدأ التركيز على الزبائن عرض على عينة الدراسة، وهما كما يلي:

جدول رقم (04) يوضح استجابات المفحوصين حول الجزء الأول من المقابلة.

أسئلة الجزء الأول.	
<p>س1: ما مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الرضا لزبائننا، سواء قبل البيع أو بعده؛ ما يعرف بخدمة ما بعد البيع؟</p> <p>س2: هل تهدف المؤسسة إلى تحقيق رغبات الزبائن بجودة عالية وسعر موافق؟</p>	المفحوصين
<p>ج1: نحن نعمل من أجل الزبائن، فلولا الزبائن لما وصلت المؤسسة إلى معدل الربح في الوقت الحالي، أما فيما يخص خدمة ما بعد البيع نحن نقوم بعمليات المراقبة للمنتج وإذا اشتكى أحد منه نقوم باسترجاعه من أجل التصليح وإعادة بيعه.</p> <p>ج2: السعر لا نقاش فيه؛ باعتبار مؤسسة حكومية هي خدمة أكثر منها اقتصادية، أما بالنسبة للجودة فهناك بعض المراحل التي يمر عليها المنتج والتي قد تعبر عن جودته ولو بنسبة بسيطة.</p>	عميل رقم 1
<p>ج1: تسعى المؤسسة الى إرضاء الزبون، وهو ما يبدو عليه نتيجة للطلب المقدم، ونقوم أيضا بعمليات ما بعد البيع من اصلاح أو ترميم... الخ.</p> <p>ج2: بالنسبة للجودة منتجنا يتميز بجودة جيدة، أما السعر فهو مقنن من طرف الحكومة.</p>	عميل رقم 2
<p>ج1: نحن نتعامل مع الزبائن، خاصة بالنسبة للشركات أو المؤسسات الصغيرة، وحتى الزبائن العاديين، ونقوم بخدمة ما بعد البيع.</p> <p>ج2: المنتج جيد ويرقى للمستوى المطلوب، أما بالنسبة للسعر فهو أقل ما يكون باعتبار المؤسسة حكومية.</p>	عميل رقم 3
<p>ج1: نختبر المنتج على مستوى الورشات ثم نعرضه للبيع لإرضاء الزبون، وإذا ظهر أي عيب عليه نقوم باسترجاعه لإصلاحه.</p> <p>ج2: المنتج ذو جودة عالية، والسعر أيضا فهو محكم من طرف الدولة.</p>	عميل رقم 4

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال إجابات المفحوصين على أسئلة المقابلة في الجزء الأول الخاص بالسؤالين حول محور خدمة الزيتون تبين لنا أن المؤسسة تهتم بالزبون، من حيث توفير منتج خال من العيوب والذي يتم اختباره قبل طرحه في السوق وتقوم أيضا بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن، أما بالنسبة للسؤال الثاني فقد بينت عينة الدراسة أن المنتج حساس ولا يقبل الخطأ، فهو معد ليحمل مادة خطيرة متمثلة في غاز سريع الاشتعال، لذا هناك عمليات المراقبة قبل البيع، أيضا فيما يخص سعر المنتج فهو مقنن من طرف الدولة كما صرّح أحد أفراد العينة.

✓ **الجزء الثاني:** يتضمن هذا الجزء سؤال حول تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا وجّهت لعينة الدراسة وهي كما يلي:

جدول رقم (05) يوضح استجابات المفحوصين حول الجزء الثاني من المقابلة.

	أسئلة الجزء الثاني.
المفحوصين	س1: هل تسعى الإدارة العليا للمؤسسة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أم لا؟ س2: هل توفر الإدارة العليا للمؤسسة مناخ عمل جيد؟
عميل رقم 1	ج1: هنالك ميول من طرف إدارة المؤسسة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ج2: نعم.
عميل رقم 2	ج1: من خلال خبرتي المتواضعة ألاحظ أن الإدارة العليا للمؤسسة ترحب بفكرة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ج2: نعم.
عميل رقم 3	ج1: طبيعة عمل إدارة المؤسسة ومناخها التنظيمي يوحي بتقبل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ج2: نعم.
عميل رقم 4	ج1: احتمال كبير أنه يوجد ترحيب من طرف إدارة المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ج2: نعم، نحن نعمل بكل أريحية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تثبت استجابات المفحوصين من خلال بيانات الجدول رقم (05) أن مناخ العمل في المؤسسة يقبل أو يرحب بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن التطبيق الرسمي تقررته المؤسسة الأم، لأنه يحتاج عمليات تغيير كبيرة على مستوى المؤسسة، وهذا ما لاحظناه أثناء فترة التريص، ثم بالنسبة للسؤال الثاني فقد أكدت عينة الدراسة أن الإدارة العليا للمؤسسة توفر مناخ عمل جيد.

✓ **الجزء الثالث:** يقيس هذا الجزء سؤال حول تطبيق مبدأ التحسين المستمر وجّه لعينة الدراسة، وهو كما يلي:

جدول رقم (06) يوضح استجابات المفحوصين حول الجزء الثالث من المقابلة.

أسئلة الجزء الرابع.	
س1: هل تقوم المؤسسة بعمليات التحسين المستمر للمنتج من حين لآخر؟ س2: هل تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن؟	المفحوصين
ج1: توجد مراقبة للمنتج وإذا كان هناك نقص تقوم المؤسسة بعمليات التحسين. ج2: الحمد لله لا يوجد أحد من الزبائن يشتكي من تعامل المؤسسة مع زبائنها.	عميل رقم 1
ج1: نقوم بعمليات التحسين خاصة على مستوى الورشات. ج2: تؤكد إدارة المؤسسة على عملية تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون.	عميل رقم 2
ج1: توجد عملية التحسين الخاصة بالمنتجات على مستوى ورشات التصنيع. ج2: نعم تهتم المؤسسة بتحسين جودة خدماتها مع الزبائن.	عميل رقم 3
ج1: نعم نقوم بعملية التحسين من أجل تقديم منتج خال من العيوب ويرقى للمستوى المطلوب. ج2: تعاملنا مع الزبائن جيد حتماً وإن كان يقتصر على الإدارة فقط.	عميل رقم 4

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بالنسبة لأسئلة مبدأ التحسين المستمر فقد جاءت استجابات المفحوصين على الشكل التالي؛ تفرض المؤسسة على ورشات التصنيع القيام بعمليات التحسين على مستوى المنتج، من خلال معاملتي من طرف عمال المؤسسة تأكدت من أن تعاملهم مع الزبون جيد وتحرص المؤسسة على تحسين الخدمات والعلاقات مع الزبائن.

✓ **الجزء الرابع:** مضمون هذا الجزء هو سؤال حول مبدأ النظم الإدارية مقدم لعينة الدراسة.

جدول رقم (07) يوضح استجابات المفحوصين حول الجزء الرابع من المقابلة.

أسئلة الجزء الخامس.	
س1: النظم الإدارية هي تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهل تقوم المؤسسة بهذه العملية أم لا. س2: هل تحمل إدارة المؤسسة العامل مسؤولية الوقوع في الخطأ؟	المفحوصين
ج1: هناك خطة للجودة نسعى إلى تطبيقها. ج2: لا تفعل، إطلاقاً.	عميل رقم 1
ج1: العلاقة بين العمال والإدارة جيدة، هناك أوامر صارمة من الإدارة حول تقديم منتج يتميز بالجودة، باقي المبادئ قمنا بالإجابة عليها. ج2: لا.	عميل رقم 2

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

عمل رقم	<p>ج1: نظام العمل في الإدارة لا يزال بعيد قليلا عن إدارة الجودة الشاملة، فنحن لا زلنا نتعامل بالأوراق والأرشيف الورقي، أما فيما يخص المنتج فالإدارة تلح على تقديم منتج خال من العيوب.</p> <p>ج2: الإدارة هي المسؤولة عن الأخطاء.</p>	3
عمل رقم	<p>ج1: ربما لولا وباء كوفيد 19 لقفزت المؤسسة قفزة نوعية، فهناك دائما خطة ولو كانت بسيطة للجودة.</p> <p>ج2: لا، أبدا.</p>	4

طبيعة عمل المؤسسة لا تبين أنها تعمل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، على عكس جو العمل والمناخ التنظيمي، فلا تزال المؤسسة تستخدم على سبيل المثال مصطلح خدمة الأفراد مع أنها مؤسسة كبيرة الحجم، إلا أن العينة تطمح الى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة لولا جائحة كورونا، أما بالنسبة للسؤال الثاني فان المؤسسة لا تحمل العمال مسؤولية الوقوع في الخطأ بالعكس الإدارة من تتحمله.

✓ **الجزء الخامس:** يخص هذا الجزء سؤال مقدم لعينة الدراسة يدور حول مبدأ مشاركة العاملين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (08) يوضح استجابات المفحوصين حول الجزء الخامس من المقابلة.

أسئلة الجزء الخامس.	
<p>س1: تقوم المؤسسة بأشراك العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وتقرير مصير المؤسسة.</p> <p>س2: هل يوجد اتصال مباشر بين الإدارة والعامل؟</p>	المفحوصين
<p>ج1: يقتصر اتخاذ القرار على المستوى الإداري فقط، أما بالنسبة لباقي العمال يؤخذ في حالة نادرة، وللتحديد أكثر إذا كان هناك عطل على مستوى ماكينة أو آلة هنا تسمع المؤسسة لرأي العمال.</p> <p>ج2: إذا كان العامل يعاني من مشكلة فهو يتقدم الى المشرف المباشر، وإذا كان الأمر مربوط بالإدارة فهو يتصل بمصلحة الأفراد مباشرة.</p>	عميل رقم 1
<p>ج1: كل مستوى يقرر مصيره الخاص به؛ بمعنى أن الأمور الإدارية تؤخذ من طرف المستويات الإدارية، والأمور التشغيلية تؤخذ من العمال، والأمور الأمنية تحددتها أجهزة الحراسة والأمن.</p> <p>ج2: نحن نتعامل مع العمال مباشرة وإذا كان هناك إشكال يتصل العامل بالإدارة مباشرة.</p>	عميل رقم 2
<p>ج1: ألاحظ أن كل مستوى مسؤول على عمله.</p>	عميل رقم

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

3	<p>ج2: هناك اتصال مباشر بين العامل والمشرف، والمشرف والإدارة، أما إذا اقتضت الضرورة فإن العامل يصعد مباشرة إلى مصلحة الموارد البشرية.</p>
4	<p>عمل رقم ج1: نحن لا نفهم كثيرا في الأمور الإدارية، لذا المؤسسة تركز على موظفي الإدارة، أما الأمور الخاصة بورشات العمل فالعامل أدرى من موظف الإدارة فهي تركز على رأي العامل أكثر.</p> <p>ج2: هناك اتصال مباشر بين المشرف والعامل وإذا كان الأمر إداري فهو يصعد مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية.</p>

أكدت عينة الدراسة أن تقرير المصير واتخاذ القرار يأتي من طرف المستوى التنظيمي؛ بمعنى أن كل مستوى مسؤول على اتخاذ قراره بنفسه والإدارة تطبق فقط، ثم السؤال الثاني فقد تبين من خلال استجابات المفحوصين أن العامل يتصل بالمشرف في حالة المشاكل الصغيرة، أم بالنسبة للمشاكل الكبيرة فهو يتوجه مباشرة إلى خدمة الأفراد، ومنه نستنتج أن عملية الاتصال تصاعدية.

✓ **الجزء السادس:** نجد في هذا الجزء سؤال خاص بمبدأ الإجراءات التشغيلية، تم طرحه على عينة الدراسة، وهو كالاتي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (09) يوضح استجابات المفحوصين حول الجزء السادس من المقابلة.

أسئلة الجزء السادس.	
<p>س1: هل تتعامل المؤسسة مع الموردين الذين يحملون شهادة الأيزو للجودة؟</p> <p>س2: هل يمر المنتج في المؤسسة بمجموعة من الإجراءات والمراقبات قبل طرحه للاستعمال؟</p>	المفحوصين
<p>ج1: مجموعة الموردين تحددهم المؤسسة الأم، وهي بصفة عامة تتعامل مع مؤسسات الدولة كمصنع الحجار مثلا، وهناك مواد أولية يحمل موردها شهادة الأيزو.</p> <p>ج2: نعم بطبيعة الحال، ويخضع حتى للمراقبة والاختبار.</p>	عميل رقم 1
<p>ج1: تتعامل المؤسسة في شرائها للمواد الأولية مع الموردين الحاصلين على شهادة الأيزو ومع مؤسسات الدولة.</p> <p>ج2: نقوم بفحص ومراقبة المنتج قبل طرحه للاستعمال.</p>	عميل رقم 2
<p>ج1: تتعامل المؤسسة مع الموردين الحاصلين على شهادة الأيزو خاصة فيما يخص المادة الأولية التي تأتي من الخارج، على عكس المنتج المحلي.</p> <p>ج2: يمر المنتج بمجموعة من الإجراءات للقضاء على الخلل.</p>	عميل رقم 3
<p>ج1: نعم، تتعامل المؤسسة مع موردين يحملون شهادة الأيزو، ما عدا المؤسسات المحلية فهي لا تشترط عليها حمل الشهادة.</p> <p>ج2: خاصة على مستوى الورشة الخاصة بنا حيث نقوم بعملية التلحيم فنحن نخضع المنتج للفحص والمراقبة والاختبار قبل طرحه في السوق، فالخطأ ممنوع وإلا تسببنا في كارثة بشرية.</p>	عميل رقم 4

استنتجنا من خلال استجابات المفحوصين أن المؤسسة تقوم بدعم الإنتاج المحلي أو بالأحرى تتعامل مع المؤسسات الحكومية المحلية بغض النظر حيازتها شهادة الايزو، على عكس المنتج الذي يأتي من الخارج فهي تشترط امتلاك المؤسسة لشهادة الايزو، فيما يخص بيانات السؤال الثاني تؤكد العينة أن عملية مرور المنتج على مجموعة من الإجراءات والمراقبات أمر لا بد منه، فهو مادة حساسة كما سبق الذكر، والا تسبب الخطأ في حدوث كارثة إنسانية.

✓ **المرحلة الثالثة:** بتاريخ 2021/01/24 وبعد عرض الاستبيان على المحكمين قام الباحث باختباره ميدانيا بشكل مبدئي بهدف حساب معدل الصدق والثبات على عينة من المجتمع الأساسي للدراسة والتي تم استبعادها أثناء الدراسة الأساسية حيث شملت العينة قسم التسويق.

4. حساب معدل صدق وثبات أدوات البحث:

أ. **صدق المحكمين:** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين يتميزون بخبرة ميدانية محترمة في مجال علم النفس، بهدف معرفة ما إذا كانت البنود تقيس ما وضعت لقياسه أم لا، حيث بلغ عددهم (6) محكمين، ثم قام الباحث بعملية حسابية باستخدام معادلة لوشي وهي كما يلي:

- معادلة لوشي لحساب صدق المحكمين:

$$\frac{1ن - 2ن}{ن} = \text{ص.م}$$

ن₁ = عدد المحكمين الذين يعتبرون أن البند له صلة بالموضوع ويقيس ما وضع لقياسه.

ن₂ = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند ليس له صلة بالموضوع.

ن = العدد الإجمالي للمحكمين.

<https://www.youtube.com/watch?v=qmfleUmX97M>

بعد عرض الاستبيان على المحكمين تبين أنه لا بد من حذف بعض البنود التي أثبتت أنها

لا تقيس أو مركبة لا يفهما جزء من عينة البحث، وهي البنود رقم (27، 28، 35)، وعليه

بقي (54) بند سيخضع لمعادلة لوشي، وقد جاءت البيانات على الشكل الموالي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (10) يوضح النسب المئوية لاتفاق المحكمين وقيمة لوشي على مفردات الاستبيان.

ص.م	النسبة المئوية	التكرارات	رقم المفردة	ص.م	النسبة المئوية	التكرارات	رقم المفردة
0.66	83.33	5	28	0.66	83.33	5	01
1	100	6	29	1	100	6	02
1	100	6	30	1	100	6	03
1	100	6	31	1	100	6	04
1	100	6	32	1	100	6	05
1	100	6	33	1	100	6	06
1	100	6	34	1	100	6	07
1	100	6	35	1	100	6	08
1	100	6	36	1	100	6	09
1	100	6	37	1	100	6	10
1	100	6	38	1	100	6	11
1	100	6	39	1	100	6	12
1	100	6	40	1	100	6	13
1	100	6	41	1	100	6	14
1	100	6	42	1	100	6	15
1	100	6	43	1	100	6	16
1	100	6	44	1	100	6	17
1	100	6	45	1	100	6	18
1	100	6	46	1	100	6	19

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1	100	6	47	1	100	6	20
1	100	6	48	1	100	6	21
1	100	6	49	1	100	6	22
1	100	6	50	1	100	6	23
1	100	6	51	1	100	6	24
1	100	6	52	1	100	6	25
1	100	6	53	1	100	6	26
1	100	6	54	1	100	6	27
0.98				القيمة الكلية ل (ص. م) للمقياس			

يبين الجدول رقم (10) بيانات رأي المحكمين حول أداة البحث، حيث تم حساب

النسب المئوية الخاصة بكل بند والتي قدّرت تقريبا ب 100% ما عدا البندين رقم (1، 28)

فقد سجلا نسبة (83.33%)، ثم معدل حساب معادلة لوشي الخاص ببند البحث نلاحظ

أيضا أن جميع البنود حققت معدل (1) وهي درجة كاملة تدل على أن البنود تقيس ما

وضعت لقياسه ما عدا البندين رقم (1، 28) فقد تحصلا على معدل (0.66) وهي نسبة

عالية تسمح لنا باستخدامهما في الدراسة الأساسية.

ب. ثبات أداة البحث:

ب.1 ثبات التناسق الداخلي للأداة: لمعرفة ثبات أداة البحث لا بد من التحقق من

التناسق الداخلي لها عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق البرنامج

الاحصائي SPSS لجميع المبادئ بهدف معرفة درجة ثباتها وموثوقيتها وملائمتها

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بالنسبة للبحث الأساسي بهدف الحصول على نتائج صحيحة، حيث أن معدل القبول لمعامل ألفا كرونباخ يقدر ب(0.60). أي ما يقابله 60%، ومنه سنحاول من خلال الجداول الموالية توضيح درجة معامل الارتباط لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في البحث:

جدول رقم (11) يوضح درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ التركيز على الزبائن.

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
09	.82

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

توضّح النتائج السابقة الخاصة بمبدأ التركيز على الزبائن أن جميع البنود متناسقة وثابتة، وهذا ما بيّنته نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمبدأ بشكل عام والذي قدر ب (0.84)، وهذا ما نعتبره نسبة عالية، ومنه فإن بنود مبدأ التركيز على الزبائن ملائمة للبحث الأساسي.

جدول رقم (12) يوضح درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ التزام الإدارة العليا.

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
12	.89

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بناء على بيانات الجدول رقم (12) نلاحظ أن معامل الارتباط لألفا كرونباخ قدر ب(0.89). ومنه نستنتج أن بنود مبدأ التزام الإدارة العليا تتميز بموثوقية وثبات عاليين، إذن يمكننا استخدام جميع البنود دون استثناء.

جدول رقم (13) يوضح درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ التحسين المستمر.

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
09	.88

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لبنود الاستبيان الخاص بمبدأ التحسين المستمر تعتبر ثابتة ومتناسقة بدرجة قدرت ب(0.88)، ومنه نستنتج أننا نستطيع استخدام بنود المبدأ بشكل كلي وموثوق.

جدول رقم (14) يوضح درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ النظم الإدارية.

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
07	.81

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تبيّن نتائج الجدول رقم (13) أن جميع بنود مبدأ النظم الإدارية تعتبر متناسقة وثابتة، حيث يقدر معامل ألفا كرونباخ الخاص بها ب(0.81)، ومنه يمكننا الاعتماد عليها كلها واستخدامها في البحث الأساسي.

جدول رقم (15) يوضح درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ مشاركة العاملين.

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
07	.77

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

أوضحت نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ في الجدول أعلاه الخاص بمبدأ مشاركة العاملين أننا نستطيع استخدام جميع بنود المبدأ دون استثناء، حيث قدر ب (0.77)، وهذا ما يشكل نسبة مقبولة تساعد في إتمام البحث الأساسي.

جدول رقم (16) يوضح درجة موثوقية وثبات بنود مبدأ الإجراءات التشغيلية.

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
10	.80

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يبين الجدول رقم (16) أن المعطيات الإحصائية تشير إلى أن بنود مبدأ الإجراءات التشغيلية متناسقة وثابتة بدرجة كبيرة قدرت ب (0.80)، ومنه يمكننا الاعتماد عليها جميعاً في تطبيق البحث الأساسي.

ب.3 حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام التجزئة النصفية:

يرى عبان، (2021) بأن التجزئة النصفية (split half) " تعتمد على نفس طريقة الصور المتكافئة، ذلك أنها تستخدم تطبيق الاختبار لمرة واحدة ثم يقسم هذا الاختبار (الاستبيان) إلى جزئين متكافئين (من حيث مستويات السهولة والصعوبة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري أو يتم تقسيم أسئلة الاختبار (الاستبيان) إلى نصفين؛ النصف الأول يكون الأسئلة الفردية والنصف الثاني يكون الأسئلة الزوجية". <https://www.youtube.com/watch?v=66fj1QRPAIU>.

جدول رقم (17) يوضح نتائج حساب ثبات أداة البحث باستخدام التجزئة النصفية.

93.	النصف الأول	ألفا كرونباخ
27		عدد البنود
93.	النصف الثاني	ألفا كرونباخ
27		عدد البنود
54		عدد بنود الاستبيان
93.		معامل الارتباط بين النصفين
96.		معامل الارتباط لسبيرمان براون Sperm Brown
96.		معامل الارتباط لجيتمان Guttman

مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تبين معطيات الجدول رقم (17) أن معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول من بنود الاستبيان والتي يقدر عددها ب(27) بند قدر ب (0.93) وهو معدل مرتفع جداً، مما يثبت أن البنود سهلة ومفهومة ومتناسقة في تناول العينة، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني من بنود أداة البحث فقد قدر ب (0.93) حيث قدر عددها ب (27) بند هو أيضاً؛ ومنه فهذا يدل على أن البنود مصاغة بشكل جيد ومفهوم، ثم بالنسبة لمعامل الارتباط بين نصفي الأداة فقد حقق معدل (0.93) مما يثبت لنا أن هناك علاقة قوية بينهما وأنهما متكافئتين، من جهة أخرى دلّ معامل الارتباط لسبيرمان براون أن بنود الاستبيان متناسقة ومنسجمة مع بعضها البعض بمتوسط حسابي قدر ب (0.96)، أيضاً بالنسبة لمعامل الارتباط لجيتمان فقد حقق متوسط حسابي قدره (0.96) وهي نسبة مرتفعة جداً تثبت أن البنود تقيس ما وضعت لقياسه.

❖ **الدراسة الأساسية:** أما بالنسبة لعملية جمع البيانات الأساسية فتمت عملية توزيع أداة البحث على عمّال المصنع وذلك كان يوم 2021/02/03، ثم بعد حوالي الشهر وبتاريخ 2021/03/07 قمنا باسترجاع أداة البحث من العينة.

5. عرض نتائج البحث:

1) **كيفية حساب طول خلايا مقياس ليكرث:** يتم حساب قيمة الوسط المرجح لطول

خلايا مقياس ليكرث كما يلي:

حساب المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة؛ (5-1=4)

طول خلية المقياس = الناتج / عدد القيم؛ (0.80=5/4)

إذن فالخلايا تكون على الشكل التالي؛

الأولى (منخفضة جدا) [1 _ 1.80]، الثانية(منخفضة) [1.81 _ 2.60]،

الثالثة(متوسطة) [2.61 _ 3.40]، الرابعة(مرتفعة) [3.41 _ 4.21]، الخامسة(مرتفعة

جدا) [4.20 _ 5].

(2) نتائج الفرضية الأولى:

- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة

باتتة مبدأ التركيز على الزبائن بدرجة متوسطة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (18) خاص بنتائج الفرضية الأولى:

الانحراف المعياري	المتوسط	ن	رقم البند	البند
,73354	2,8815	135	01	يقوم الموظفون في إدارة المؤسسة بإجراء دراسة دائمة للسوق بهدف رؤية كل ما هو جديد.
,95937	2,7778	135	02	يعمل المسؤولون في المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبائن.
,95197	2,7481	135	03	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن وتقديم السلعة في وقتها.
,89498	2,5556	135	04	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة احتياجاتهم.
1,01089	2,6444	135	05	تحرص المؤسسة على تقديم أنواع واسعة من المنتجات لإرضاء الزبائن.
1,15685	2,7778	135	06	يهتم القائمون على المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن.
1,08907	2,7556	135	07	يحرص المسؤولون في المؤسسة على حل مشكلات الزبائن
1,06104	2,7259	135	08	ترى إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.
1,11748	2,7778	135	09	تقدم المؤسسة للزبائن خدمات ما بعد البيع (service (après-vente
		135		N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بالرجوع إلى بيانات الجدول رقم (18) الخاص بالفرضية الأولى القائلة (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفعال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التركيز على الزبائن بدرجة متوسطة) نجد أن البند رقم 01 (يقوم الموظفون في إدارة المؤسسة بإجراء دراسة دائمة للسوق بهدف رؤية كل ما هو جديد) ينتمي إلى خلية أو مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.88)، ثم البند رقم 02 (يعمل المسؤولون في المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبائن) ينتمي إلى مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.77)، يليه البند رقم 03 (تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن وتقديم السلعة في وقتها) ينتمي إلى مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.74)، بعده البند رقم 04 (تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة احتياجاتهم) ينتمي إلى مجال (منخفضة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.55)، البند رقم 05 (تحرص المؤسسة على تقديم أنواع واسعة من المنتجات لإرضاء الزبائن) ينتمي إلى مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.64)، البند رقم 06 (يهتم القائمون على المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن) ينتمي إلى مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يساوي (2.77)، البند رقم 07 (يحرص المسؤولون في المؤسسة على حل مشكلات الزبائن) ينتمي إلى مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.75)، نلاحظ أيضا البند رقم 08 (ترى إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن) ينتمي إلى مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.72)، وأخيرا

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

البند رقم 09 (تقدم المؤسسة للزبائن خدمات ما بعد البيع (service après-vente) ينتمي إلى مجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.77).

3) نتائج الفرضية الثانية:

- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ التزام الإدارة العليا بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (19) خاص بنتائج الفرضية الثانية.

الانحراف المعياري	المتوسط	ن	رقم البند	البند
,85925	2,5778	135	01	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة.
,81832	2,3778	135	02	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق خطتها حول الجودة وتحقيق أهدافها.
1,00897	2,8370	135	03	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.
1,00650	2,9037	135	04	تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها تسعى لتحقيقه.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1,04514	2,8148	135	05	تسهل إدارة المؤسسة عملية نقل المعلومات بين المصالح المختلفة.
1,03702	2,9185	135	06	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة.
,83933	2,7333	135	07	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المصالح والمستويات الإدارية.
,96769	2,6296	135	08	تؤكد إدارة المؤسسة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها.
,88492	2,6889	135	09	تعمل إدارة المؤسسة على تقديم صورة متميزة للمؤسسة عن طريق تقديم خدمات جيدة.
,91966	2,7778	135	10	تؤمن إدارة المؤسسة بأن الجودة هي طريقها في تسيير أعمالها.
1,08881	2,8741	135	11	تقبل إدارة المؤسسة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسؤولة عن جودة المنتج.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1,06572	2,6074	135	12	يبتعد رؤساء المصالح عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع العمال.
		135		N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

بناء على بيانات الجدول السابق الخاص بنتائج الفرضية الثانية (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التزام الإدارة العليا بدرجة مرتفعة) نلاحظ أن البند رقم 01 (توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة) ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.57)، بالنسبة للبند رقم 02 (تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق خطتها حول الجودة وتحقيق أهدافها) نجد أنه ينتمي إلى المجال (منخفضة) أيضا حيث يقدر المتوسط الحسابي الخاص به (2.37)، يليه البند رقم 03 (تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن) فهو ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.83)، يأتي بعده البند رقم 04 (تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها تسعى لتحقيقه) نلاحظ أنه ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.90)، ثم البند رقم 05 (تسهل إدارة المؤسسة عملية نقل المعلومات بين المصالح المختلفة) نجده ينتمي إلى المجال (متوسطة) حيث يقدر المتوسط الحسابي الخاص به (2.81)، أما بالنسبة للبند رقم 06 (تقوم إدارة المؤسسة

بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة) ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.91)، أيضا فيما يخص البند رقم 07 (تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المصالح والمستويات الإدارية) نلاحظ أنه ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي معدله (2.73)، بالنسبة للبند رقم 08 (تؤكد إدارة المؤسسة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها) نجده ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.62)، يليه البند رقم 09 (تعمل إدارة المؤسسة على تقديم صورة متميزة للمؤسسة عن طريق تقديم خدمات جيدة) فهو ينتمي إلى المجال (متوسطة) حيث يقدر متوسطه الحسابي ب (2.68)، بعده البند رقم 10 (تؤمن إدارة المؤسسة بأن الجودة هي طريقها في تسيير أعمالها) ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.77)، أيضا بالنسبة للبند رقم 11 (تقبل إدارة المؤسسة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسؤولة عن جودة المنتج) نجد أنه ينتمي إلى المجال (متوسطة) حي يقدر المتوسط الحسابي الخاص به (2.87)، وأخيرا فيما يخص البند رقم 12 (يبتعد رؤساء المصالح عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع العمال) فهو ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.60).

4) نتائج الفرضية الثالثة:

- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التحسين المستمر بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (20) خاص بنتائج الفرضية الثالثة.

البنود	رقم البند	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج من أجل تحقيق الجودة.	01	135	2,5185	,96081
تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	02	135	2,4370	,89449
تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تحقق توقعات الزبائن.	03	135	2,4815	,93722
تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	04	135	2,5704	,91864
تقوم المؤسسة بالتخطيط المستمر للمنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق.	05	135	2,4815	,96855
تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.	06	135	2,7111	,90493
تقوم مؤسستي بالنظر الى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة.	07	135	2,9704	1,13913
تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية للعمال بهدف رفع مستواهم الوظيفي.	08	135	2,4741	,83603
تقدم المؤسسة منتج خال من العيوب.	09	135	2,7704	,93793
				N valide (listwise)

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

من خلال بيانات الجدول رقم (20) الخاص باستجابات العينة حول الفرضية الثالثة القائلة (تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التحسين المستمر بدرجة مرتفعة) نستنتج أن البند رقم 01 (تحرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج من أجل تحقيق الجودة) ينتمي إلى المجال (منخفضة) حيث يقدر متوسطه الحسابي ب (2.51)، بعده البند رقم 02 (تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن) ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.43)، ثم البند رقم 03 (تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن) نجد بأنه ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي معدله (2.48)، يليه البند رقم 04 (تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن) ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.57)، أيضا بالنسبة للبند رقم 05 (تقوم المؤسسة بالتخطيط المستمر للمنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق) نلاحظ أنه ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.48)، ثم البند رقم 06 (تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج) فهو ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي معدله (2.71)، يأتي بعده البند رقم 07 (تقوم مؤسستي بالنظر الى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة) نجده ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.97)، أما بالنسبة للبند رقم 08 (تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية للعمال بهدف رفع مستواهم الوظيفي) فهو ينتمي إلى المجال (منخفضة) حيث يقدر المتوسط الحسابي الخاص به (2.47)، وأخيرا البند رقم 09 (تقدم المؤسسة منتج خال من العيوب) نجده ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.77).

(5) نتائج الفرضية الرابعة:

- تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ النظم الإدارية بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (21) خاص بنتائج الفرضية الرابعة.

البنود	رقم البند	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء.	01	135	2,6815	,98989
يشارك العاملين بالمؤسسة على اختلاف مناصبهم في إعداد الخطط لتحسين الجودة.	02	135	2,5185	,91302
توصف المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال نظام عمل واضح.	03	135	2,7037	1,05147
تجرى عملية تقييم رؤساء المصالح على أساس مدى جودة منتجات مصالحتهم.	04	135	2,3778	,95313
يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة؛ قسم خاص بمراقبة وتوكيد الجودة.	05	135	2,3556	,85052
توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.	06	135	2,4519	,92815
تتفد البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير علمية واضحة.	07	135	2,7852	1,02495
				N valide (listwise)

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

بعد ملاحظة بيانات الجدول رقم (21) الخاص باستجابات العينة حول الفرضية

الرابعة والتي مفادها كما يلي؛ (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال فرع صنع

قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ النظم الإدارية بدرجة مرتفعة) نستنتج أن البند رقم 01 (تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء) ينتمي إلى المجال (متوسطة) حيث يقدر متوسطه الحسابي ب (2.68)، بعده البند رقم 02 (يشارك العاملين بالمؤسسة على اختلاف مناصبهم في إعداد الخطط لتحسين الجودة) ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.51)، ثم البند رقم 03 (توصف المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال نظام عمل واضح) نجد بأنه ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي معدله (2.70)، يليه البند رقم 04 (تجرى عملية تقييم رؤساء المصالح على أساس مدى جودة منتجات مصالحهم) ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.37)، أيضا بالنسبة للبند رقم 05 (يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة؛ قسم خاص بمراقبة وتوكيد الجودة) نلاحظ أنه ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.35)، ثم البند رقم 06 (توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين) فهو ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي معدله (2.45)، يأتي أخيرا البند رقم 07 (تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير علمية واضحة) نجده ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.78).

6) نتائج الفرضية الخامسة:

- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ مشاركة العاملين بدرجة منخفضة.

جدول رقم (22) خاص بنتائج الفرضية الخامسة.

البنود	رقم البند	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتحمل العاملون مسؤولية الوقوع في الخطأ.	01	135	2,6148	,95406
تعمل الإدارة على خلق جو عمل منفتح على جميع المستويات الإدارية.	02	135	2,5926	,93279
تدعم إدارة المؤسسة روح العمل الجماعية.	03	135	2,4370	,86910
تترك إدارة المؤسسة للعمال المجال مفتوح حول المهارة والابداع الوظيفي.	04	135	2,8000	1,09135
تسمح إدارة المؤسسة بتغيير الوظائف من أجل رفع الكفاءة المهنية.	05	135	2,8963	1,05995
تشارك إدارة المؤسسة العمال في عمليات اتخاذ القرار وتقرير مصير المنظمة.	06	135	2,8296	,98148
تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء سمعة بين الزبائن؛ على أنها تتميز بالجودة والإتقان.	07	135	2,8000	1,13821
				N valide (listwise)

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (22) الخاص باستجابات العينة حول الفرضية الخامسة والتي جاءت على النحو التالي؛ (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ مشاركة العاملين بدرجة منخفضة) نستنتج أن البند رقم 01 (يتحمل العاملون مسؤولية الوقوع في الخطأ) ينتمي إلى المجال (متوسطة) حيث يقدر متوسطة الحسابي ب (2.61)، بعده البند رقم 02 (تعمل الإدارة على خلق جو عمل منفتح على جميع المستويات الإدارية) ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.59)، ثم البند رقم 03 (تدعم إدارة المؤسسة روح العمل الجماعية) نجد بأنه ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي معدله (2.43)، يليه البند رقم 04 (تترك إدارة المؤسسة للعمال المجال مفتوح حول المهارة والابداع الوظيفي) ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.80)، أيضا بالنسبة للبند رقم 05 (تسمح إدارة المؤسسة بتغيير الوظائف من أجل رفع الكفاءة المهنية) نلاحظ أنه ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.89)، ثم البند رقم 06 (تشارك إدارة المؤسسة العمال في عمليات اتخاذ القرار وتقرير مصير المنظمة) فهو ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي معدله (2.82)، يأتي أخيرا البند رقم 07 (تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء سمعة بين الزبائن؛ على أنها تتميز بالجودة والإتقان) نجده ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.80).

7) نتائج الفرضية السادسة:

- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ الإجراءات التشغيلية بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (23) خاص بنتائج الفرضية السادسة.

البنود	رقم البند	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم التحقق من جودة المنتجات عن طريق التفتيش المستمر/ المراقبة المستمرة.	01	135	2,4889	1,02117
تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها.	02	135	2,6074	1,03012
تعتمد المؤسسة على معيار الجودة في انتقاء مواردها أو الموردين.	03	135	2,7926	1,07964
تهتم المؤسسة في قائمة مشترياتها بالموردين ذوي الأسعار الأقل بصرف النظر عن جودتها.	04	135	2,7630	1,05948
تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي تشتريها.	05	135	2,3630	,95891
تعتمد المؤسسة على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين.	06	135	2,8444	1,02845

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1,08087	2,8963	135	07	يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.
,95574	2,7333	135	08	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية. (ISO)
1,13207	2,8444	135	09	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات التصحيحية من خلال تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة.
,98384	2,4815	135	10	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.
		135		N valide (listwise)

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

توضح بيانات الجدول رقم (23) الخاص باستجابات العينة حول الفرضية السادسة القائلة (تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة بائنة مبدأ الإجراءات التشغيلية بدرجة مرتفعة) حيث نستنتج أن البند رقم 01 (يتم التحقق من جودة المنتجات عن طريق التفتيش المستمر/ المراقبة المستمرة) ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.48)، يتبعه البند رقم 02 (تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها) ينتمي إلى المجال (منخفضة) حيث يقدر متوسطه الحسابي (2.60)، بعده البند رقم 03 (تعتمد المؤسسة على معيار الجودة في انتقاء مواردها أو الموردين) نلاحظ أنه ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي معدل

(2.79)، أيضا بالنسبة للبند رقم 04 (تهتم المؤسسة في قائمة مشترياتها بالموردين ذوي الأسعار الأقل بصرف النظر عن جودتها) ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.76)، ثم البند رقم 05 (تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي تشتريها) نجده ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.36)، بالنسبة للبند رقم 06 (تعتمد المؤسسة على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين) ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي معدله (2.84)، البند رقم 07 (يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة) أيضا ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.89)، نفس الشيء بالنسبة للبند رقم 08 (تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية. (ISO) ينتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.73)، أيضا البند رقم 09 (تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات التصحيحية من خلال تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة) نجده ينتمي إلى المجال (متوسطة) حيث يقدر المتوسط الحسابي الخاص به (2.84)، أما فيما يخص البند الأخير رقم 10 (تعمل المؤسسة على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة) فهو ينتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسط حسابي معدله (2.48).

✓ نتائج الفرض العام: تطبيق إدارة الموارد البشرية مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة

نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة بدرجة متوسطة.

جدول رقم (24) يبين نتائج الفرض العام.

الرقم	المحاور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	مبدأ النظم الإدارية	135	2,9492	,66812
02	مبدأ التركيز على الزبائن	135	2,7383	,72765
03	مبدأ الإدارة العليا	135	2,7284	,65861
04	مبدأ مشاركة العاملين	135	2,7101	,73735
05	مبدأ الإجراءات التشغيلية	135	2,6815	,66075
06	مبدأ التحسين المستمر	135	2,6016	,57099
	الاستبيان ككل	135	2,6752	,60152

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

بناء على ما سبق نلاحظ أن جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبحث تنتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسطات حسابية متقاربة، ماعدا مبدأ واحد ينتمي إلى المجال (منخفضة)، حيث يحتل المركز الأول مبدأ النظم الإدارية بمتوسط حسابي قدره (2.94)، يليه في المركز الثاني مبدأ التركيز على الزبائن بمتوسط حسابي يقدر ب (2.73)، بعده مباشرة في المركز الثالث مبدأ الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره (2.72)، ثم المركز الرابع يحتله مبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب (2.71)، أما بالنسبة لمبدأ الإجراءات

التشغيلية فهو يشغل المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (2.68)، أخيراً بالنسبة للمركز السادس فقد احتله مبدأ التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدره (2.60) وهو ينتمي إلى المجال (منخفضة).

ثم وأخيراً نلاحظ أن نتيجة الاستبيان الخاص بالفرض العام تنتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.67).

6. تفسير نتائج البحث في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة:

✓ تفسير نتائج الفرضية الأولى: تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع

قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ التركيز على الزبائن بدرجة متوسطة.

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (18) الخاص بالفرضية الأولى يمكننا تفسير

إجابات عينة البحث كما يلي؛ ينتمي كل بنود الفرضية إلى مجال (متوسطة) بمتوسطات

حسابية متقاربة، ما عدا البند رقم 04 نلاحظ أنه ينتمي إلى المجال (منخفضة)، ومنه

نستنتج أن مؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة تطبيق مبدأ التركيز

على الزبائن بدرجة متوسطة، إذن يمكننا القول بأن الفرضية تحققت، حيث لا شك أن جل

تركيز المؤسسات الاقتصادية يتمحور حول الزبون ودرجة إرضاءه، وهذا ما يتوافق مع

الدراسة التي قام بها معن حسين منصور سنة 2018، تحت عنوان مدى تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع

نجوم في محافظة عمان العاصمة، حيث بينت نتائج الدراسة أن جميع أفراد عينة الدراسة

تميل إلى تحقيق مبدأ التركيز على العميل أو الزبون، وهذا ما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مختلفة عن نظيراتها، نجد أيضا دراسة قام بها رشاد محمود بدر سنة 2009، بعنوان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، حيث أكدت بيانات الدراسة أن الإدارة العليا تتبنى مبدأ التركيز على الزبائن بشكل كبير، واحتل مبدأ التركيز على الزبائن أعلى مستوى للتطبيق، هناك أيضا دراسة قام بها برهان الدين حسين السامرائي سنة 2012، كان عنوانها دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، حيث أكدت عينة الدراسة والمتمثلة في عمال المصنع أن المديرين يركزون على تحقيق رضا الزبائن وذلك عن طريق القيام بدراسة دورية للسوق للتعرف على رغبات وحاجات الزبائن، أيضا يتميز المصنع بسرعة تلبية رغبات الزبائن، من بين النتائج أيضا التي جاءت بها أن القائمين على المصنع يتابعون شكاوى الزبائن بهدف تقديم حلول لها، على عكس الدراسة التي قام بها فنطازي العمري سنة 2011، بعنوان تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، حيث بيّنت النتائج أن هناك نتيجة سلبية حول اعتقاد الطبقة الإشرافية بأن زبائن المؤسسة الجزائرية راضون على جودة منتجاتها.

✓ **تفسير نتائج الفرضية الثانية:** تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع

قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ التزام الإدارة العليا بدرجة مرتفعة.

بعد جمع وتحليل نتائج بيانات الجدول رقم (19) الخاص بالفرضية الثانية نلاحظ أن هناك اختلاف بين نتائج البنود، فمثلاً نجد كل من البنود رقم (01، 02، 12) تنتمي إلى المجال (منخفضة) بمتوسطات حسابية متقاربة؛ أي ما يصل إلى نسبة 25% من مجموع البنود، أما بالنسبة لباقي البنود (03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11) تنتمي إلى المجال (متوسطة) وهو ما يصل إلى نسبة 75% من مجموع البنود، إذن نستنتج أن درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة لمبدأ التزام الإدارة العليا متوسط، ومنه فقد تم نفي الفرضية، على الرغم من أن البند حقق درجة متوسطة من التطبيق إلا أنه لا يتوافق مع درجة الفرضية (مرتفعة)، حيث نجد نتيجة الفرضية تتوافق مع الدراسة التي قام بها محفوظ حمدون الصواف وليلى مصطفى محمد بلال سنة 2009، تحت عنوان اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، حيث خلصت النتائج إلى أن هناك وعي من قبل الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه لم يرق إلى المستوى المطلوب مسبباً ثغرة واضحة بين الرغبة في التحول وإدراك طبيعة هذا التحول ومتطلباته العديدة والمتكاملة، فمن الملاحظ أن الإهمال أو التقصير في تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه إدارة كلاسيكية قديمة وتسيير ضعيف، على عكس ما جاءت به نتائج دراسة معن حسين منصور سنة 2018، تحت عنوان مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان

العاصمة، حيث نجد أن جميع أفراد عينة الدراسة تميل إلى تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا بنسبة مرتفعة، نفس النتائج التي جاءت بها دراسة رشاد محمود بدر سنة 2009، بعنوان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، حيث نلاحظ اهتمام كبير وتبني من طرف المؤسسات الأهلية بقطاع غزة لمبدأ التزام الإدارة العليا، ومنه فإن نشر إدارة الموارد البشرية لمبدأ التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنه يقدم لنا مؤسسة ناجحة ونظام تسيير راقى.

✓ **تفسير نتائج الفرضية الثالثة:** تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفعال فرع صنع

قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ التحسين المستمر بدرجة مرتفعة.

من خلال تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة المبينة في الجدول رقم (20)

نلاحظ أن البنود (01، 02، 03، 04، 05، 08) أي ما يقارب نسبة 70% تنتمي إلى

المجال (منخفضة) على غرار باقي البنود (06، 07، 09) فهي تنتمي إلى المجال

(متوسطة)، إذن نستنتج أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفعال فرع صنع قارورات الغاز

BAG وحدة باتنة تطبق مبدأ التحسين المستمر بدرجة منخفضة، ومنه فقد تم نفي

الفرضية، وهذا راجع ربما إلى نوعية المنتج التي تقوم المؤسسة بصناعاته، حيث أن قارورات

الغاز بقيت على طبيعتها ولم تتطور ولم تتغير، بالإضافة إلى نوعية المؤسسة فهي حكومية،

وما هو معروف على المؤسسات الحكومية فهي نادرا ما تحدث تغيير في الخطة الانتاجية،

على عكس النتائج التي نجدها في الكتب والمراجع فهي تقول بأن كل المؤسسات الكبيرة

الحجم أو المؤسسات الاقتصادية لا بد لها من تحسين مستمر سواء على المنتج أو الخدمات المقدمة للعملاء، في حين نجد الدراسة التي قام بها كل من محفوظ حمدون الصواف ولىلى مصطفى محمد بلال سنة 2009، تحت عنوان اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، قد بينت نتائجها أن المؤسسات الصناعية في القطاع تقوم بمراجعة مبدأ التحسين المستمر خلال مراقبة العمليات الإنتاجية، أيضا الدراسة التي قام بها يزن عزت محمد قنديل، سنة 2015، تحت عنوان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، أثبتت نتائج الدراسة أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر يساهم في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية، هناك أيضا دراسة قامت بها مومن نواره سنة 2019، تحت عنوان علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC _بولاية باتنة_، قد أثبتت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية نوعا ما بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر والالتزام التنظيمي حيث يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى ارتفاع مستوى الالتزام

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

التنظيمي بالمؤسسة، ومنه نستنتج أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر يحقق للمؤسسة عدّة أهداف مشتركة.

✓ **تفسير نتائج الفرضية الرابعة:** تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة مبدأ النظم الإدارية بدرجة مرتفعة.

عند ملاحظتنا لنتائج الإجابة على الفرضية الرابعة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن البنود (2، 4، 5، 6) تنتمي إلى المجال (منخفضة) أي ما يقارب نسبة 55% من مجموع البنود، على خلاف البنود (1، 3، 7) نجد بأنها تنتمي إلى المجال (متوسطة) بنسبة 45%، ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتتة تطبق مبدأ النظم الإدارية بدرجة منخفضة، إذن فقد تم نفي الفرضية، وعند مقارنة ما يجب أن يكون؛ أي المعلومات المقتبسة من الجانب النظري والدراسات السابقة في الدول الخارجية بما هو كائن بمؤسساتنا المحلية نجد العكس، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات السابقة؛ منها دراسة عسفة حاتم محمد مطاوع سنة 2010، تحت عنوان أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في اكساب القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على مصانع البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، حيث توصل البحث إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة واكساب القدرة التنافسية لمصانع البلاستيك الفلسطينية، أيضا في دراسة قام بها رشاد محمود بدر سنة 2009، تحت عنوان أثر تطبيق

مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، أثبتت نتائجها أن هناك وجود اهتمام وتبني كبير من قبل المؤسسات الأهلية والأجنبية العاملة في قطاع غزة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومنها مبدأ النظم الإدارية، ومنه فإن تطبيق مبدأ النظم الإدارية يكسب المؤسسة قدرة وميزة تنافسية خاصة.

✓ تفسير نتائج الفرضية الخامسة: تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ مشاركة العاملين بدرجة منخفضة.

أثناء تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الخامسة الموضحة في الجدول رقم (22) نلاحظ أن معظم البنود التي تحمل الأرقام (01، 04، 05، 06، 07) أي ما يقارب نسبة 80% من مجموع البنود تنتمي إلى المجال (متوسطة) بمتوسطات حسابية متقاربة كثيرا، في حين البنود رقم (02، 03) تنتمي إلى المجال (منخفضة) أي بنسبة 20%، ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة تطبق مبدأ مشاركة العاملين بدرجة متوسطة، إذن فقد تم نفي الفرضية، ومنه نستنتج أن مؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة تعتمد على عمالها في حل المشاكل واتخاذ القرارات خاصة التي تهتم بسلسلة الإنتاج، على عكس النتائج التي جاءت بها دراسة كل من محفوظ حمدون الصواف وليلى مصطفى محمد بلال سنة 2009، تحت عنوان اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، أن هناك وجود قصور لدى عينة الدراسة حول

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتحفيزهم وتوعيتهم في نشر مفهوم الجودة، أما بالنسبة للدراسة التي قام بها منصف ملوك، سنة 2010، تحت عنوان أثر اشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) iso 9000، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة أعدت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية في التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، فقد أكدت النتائج أنه كلما كان تطبيق مبدأ مشاركة العاملين أقوى كلما تحققت أهداف المؤسسة، إذن يمكننا القول بأن مؤسسة نفضال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة في تحسن تدريجي لتطبيق هذا المبدأ.

✓ **تفسير نتائج الفرضية السادسة:** تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال فرع

صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبدأ الإجراءات التشغيلية بدرجة مرتفعة.

من خلال بيانات الجدول رقم (23) الخاص باستجابات العينة حول الفرضية السادسة

نلاحظ أن نسبة 60% من البنود تنتمي إلى المجال (متوسطة)، بمتوسطات حسابية

متفاوتة، أما باقي البنود تنتمي إلى المجال (منخفضة) أي نسبة 40%، ومنه نستنتج أن

إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة تطبق

مبدأ الإجراءات التشغيلية بدرجة متوسطة، إذن فقد تم نفي الفرضية السادسة، حيث يمكننا

الحكم على أن المؤسسة تهتم بالعمليات على الرغم من وجود نقص واضح في تطبيق مبدأ

التحسين المستمر، إلا أننا يمكننا القول أو الحكم على أن المؤسسة تسيير في طريقها نحو

تحقيق هذا المبدأ، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة عسفة حاتم محمد مطاوع سنة 2010، بعنوان أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على صناعة البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، التي أثبتت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وإكساب القدرة التنافسية لمصانع البلاستيك الفلسطينية، إذن فإن تطبيق مبدأ الإجراءات التشغيلية كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقدم لنا منتج خال من العيوب ويحقق متطلبات العملاء.

تفسير نتائج الفرض العام: تطبق إدارة الموارد البشرية مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة بدرجة متوسطة.

نلاحظ في بيانات الجدول رقم (24) أن جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنتمي إلى المجال (متوسطة) ما عدا مبدأ النظم الإدارية نجده ينتمي إلى المجال (منخفضة)، ومنه يمكننا إثبات صحة الفرض العام الذي جاء على الشكل الموالي؛ تطبق إدارة الموارد البشرية مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نفطال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (2.67)، حيث نجد الكثير من الدراسات التي تتوافق مع الدراسة التي بين أيدينا منها على سبيل المثال؛ دراسة العابد هوارى سنة 2015، تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة أدرار، والتي أثبتت نتائجها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى مجموعة من

النتائج الإيجابية للمؤسسة منها؛ خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل كامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين والمرتبين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، أيضا تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة، بالإضافة إلى أنه توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الابداع والابتكار، ويرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، هناك أيضا دراسة حريق خديجة التي قامت بها سنة 2011، عنوانها استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب -سعيدة-، حيث بيّنت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل تعتبر من عناصر الميزة التنافسية، وأثبتت أيضا نتائج دراسة باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة سنة 2013، بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة -الجزائر-، أنه توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة) والولاء التنظيمي، وهذا يعتبر شيء مهم للمؤسسة، فإذا تحقق الولاء التنظيمي تحققت رسالة المنظمة.

7. الاستنتاج العام: بعد تحليل التراث النظري واختباره ميدانيا توصل الباحث إلى استنتاج

مجموعة من النقاط الموائية:

- تطبق إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
- تسير مؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة في طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يدخلها في الريادة والتميز على نظيراتها.
- لاحظنا من خلال النزول إلى الميدان أن مؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة تملك مناخ مناسب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، على عكس نظيرتها مؤسسة صنع المواد الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة، في دراسة قام بها لعشاشي مصطفى سنة 2011، تحت عنوان إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، آفاق وتحديات، خلصت نتائج دراسته إلى أنه عدم ملائمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة وذلك من خلال نقصها الكبير في مجال مهم وهو الثقافة التنظيمية.
- بعد احتكاك الباحث بموظفي وعمال ورشات مؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز BAG وحدة باتنة استنتج أن المؤسسة تملك كفاءات عالية ومقدرات جوهرية لا بأس بها، إلا أنه ينقصها القليل من الدعم من طرف الدولة باعتبارها مؤسسة عامة، وهذا ما يحدث عموما في المؤسسات العامة حيث أن معظم هذه المؤسسات تفقد الدعم

اللازم لتطبيق مناهج عمل جديدة، فعلى سبيل المثال في دراسة شامخ عزيزة، سنة 2009، بعنوان معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، نجد أن مؤسسات الدولة غنية بالمعوقات، فقد بينت النتائج أن هناك تواجد فعلي لكل من المعوقات البشرية المتمثلة في نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في تسيير مرؤوسيههم، غياب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، التأثير السلبي لجماعات العمل غير الرسمية، غياب الالتزام بأخلاقيات العمل، ضعف الدور النقابي، بالإضافة إلى المعوقات التنظيمية؛ تجسدت في التكريس السلبي للبيروقراطية، تسلط القيادة وضعف الإشراف، غياب سياسة واستراتيجية واضحة وفعّالة في تسيير الموارد البشرية وضعف الاتصال، أيضا هناك معوقات مادية؛ فقد تمثلت في تدني الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية، عدم تخصيص ميزانية كافية تغطي متطلبات العمل، قلّة الاهتمام بالتجديد والصيانة المستمرين لوسائل العمل، مع أننا سبق وأشرنا إلى انعدام المعوقات بأنواعها على مستوى مؤسسة نפטال فرع صنع قارورات الغاز _BAG_ وحدة باتنة إلا أن هناك بعض أوجه الشبه كعدم تخصيص ميزانية كافية لتغطية متطلبات العمل كتكوين العمال على منهج إدارة الجودة الشاملة وتقبل التغيير التنظيمي، غياب سياسة واستراتيجية واضحة وفعّالة في تسيير الموارد البشرية وضعف الاتصال؛ فقد سبق وأشار الباحث

إلى أنه ومنذ دخوله المؤسسة فقد لاحظ استخدام مصطلح خدمة الأفراد ومنه نستنتج المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، أيضا من أوجه التشابه بين نتائج كلا الدراستين نجد تدني الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية؛ حيث لاحظ الباحث أثناء فترة التريض خاصة بالنسبة للورشات انعدام بيئة عمل أرغونومية مريحة، وهذا راجع ربما لعدم الآلات والتي لا تزال قيد الخدمة.

■ هناك بعض الدراسات السابقة التي أثبتت نتائجها أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يمكنها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا عن طريق تحضير الأرضية اللازمة والمناخ التنظيمي الملائم حتى تسهل عملية التطبيق، وهذا ما أكدته دراسة ختم محمد العيد سنة 2009، بعنوان إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، حيث أن منهج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تطبيقه إلا عن طريق إكساب إدارة الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تدريب خاص للوصول إلى مرحلة الجودة الشاملة.

8. مقترحات: بعد تحليل البيانات النظرية للدراسة والحصول على النتائج من الميدان تبين أنه لا بد من تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تقدم البحث العلمي من جهة ومن فهم موضوع مهم خاص بالمؤسسات الجزائرية الاقتصادية منها أو الخدماتية ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، ومنه تتمثل الاقتراحات في النقاط التالية:

❖ فتح المجال أمام المؤسسات لتقديم الأفضل وتبني استراتيجيات العمل الحديثة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ تقديم مساعدات خاصة بالنسبة للمؤسسات الحكومية من طرف الدولة لتعلم المبادئ الإدارية الجديدة أهمها إدارة الجودة الشاملة من أجل تطبيقها لرفع مستوى الاقتصاد الوطني.

❖ التركيز على مصلحة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات وترك الحرية لها لتقديم الأفضل للمؤسسة والعمال بصفة عامة والدولة بصفة خاصة؛ باعتبار أن مصالح الموارد البشرية بمؤسساتنا لا تزال تمارس الوظائف البسيطة ولا يزال يطلق عليها اسم مصلحة الأفراد حتا على الرغم من أن معظم مؤسساتنا كبيرة الحجم كالتالي بين أيدينا.

❖ يفضل للمؤسسات التي تسمح للباحثين من اجراء الدراسات أن تطلب منهم نتائج الدراسة من أجل تطبيق عمليات التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء وتدارك النقائص.

❖ تمويل البرامج التكوينية من أجل رفع مستوى الأداء للعمال.



الخاتمة



الخاتمة

الخاتمة:

لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بدون مورد بشري فعّال، حتى وإن كانت تملك آلات ضخمة ووسائل متطورة ورأس مال كبير، فمن هنا نستنتج أهمية المكانة التي تحتلها مصلحة إدارة الموارد البشرية في خارطة التنظيمية، لأنها هي من تقوم بعمليات الاستقطاب للكفاءات وتسييرها وفق منهجية علمية واستراتيجية عمل محكمة، ولتسهيل عمل إدارة الموارد البشرية ودفعها نحو تحقيق الأهداف المرسومة لا بد لها من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأنها تخدم جميع المستويات الإدارية وتخدم أيضا المدخلات لتسهيل العمليات من أجل جودة المخرجات، إذن فإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يقدم للمنظمة أهم هدف وهو النجاح في مشوارها العملي على طبق من ذهب، ويقدم للمورد البشري الخبرة العملية الجيدة، ويساهم في رفع المستوى الاقتصادي للبلاد.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. القرآن الكريم، رواية حفص.
2. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج (1429). إدارة الجودة الشاملة. المملكة العربية السعودية.
3. الأحمرى، عبد الرحمان بن مشيب. تطبيقات Sigma 6 في التعليم العالي. جامعة الملك سعود.
4. أبو شيخة، نادر أحمد. (2013). إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
5. بدر، رشاد محمود. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. [مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة] .
6. بربير، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.
7. بسيوني، إسماعيل علي. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لإدارة الأعمال. جامعة الأزهر.
8. بلاغماس، بركة. نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية وإدارة الموارد البشرية. 01 (09). 48-66.

قائمة المراجع

- 9.البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. نديم، زينب شكري محمود. (2007). إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها. دار الشروق. عمان.
- 10.بلية، لحبيب. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. القاهرة. مصر.
- 11.بن عشاوي، أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. (3).
- 12.بوخلوة، باديس. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، مؤسسة سوناطراك _ قسم التكرير، [أطروحة دكتوراه منشورة] ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 13.البيلاوي، حسن حسين، طعيمة، رشدي أحمد. (2005). الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 14.الترتوري، محمد عوض. جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة.
- 15.السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- 16.السلمي، علي. السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة غريب. القاهرة.

قائمة المراجع

17. الشعبان، محمد جاسم. الأبعج، محمد صالح. (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة _الهندرة. دار الرضوات للنشر والتوزيع. عمان.
18. الصواف، محفوظ حمدون. بلال، ليلي مصطفى محمد. (2009). اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. 31 (94). 147-170.
19. الطراونة، محمد. (1996). الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية. الجامعة الأردنية.
20. العابد، هواري. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار. [مذكرة ماجستير جامعة أدرار] مسترجع من <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/1467>
21. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة. جامعة الاسراء. الأردن.
22. المشهداني، لمياء محمد جاسم. (2019). واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الالهية/ محافظة أربيل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 9 (2).

قائمة المراجع

23. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2013). إدارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات. مصر.
24. الهزام، محمد، عيساوي، فاطمة. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، 327-350.
25. جابلونسكي، جوزيف. (1993). إدارة الجودة الشاملة. الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع). القاهرة.
26. جودة، محفوظ أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع. ط2. عمان.
27. جودة، أحمد. والعربي، محمود. (2016). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. دار وائل للنشر والتوزيع.
28. حافظ، محمد عبده. (2011). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. دار الفجر للنشر والتوزيع. جامعة الإسكندرية.
29. حسن، أحمد حاجي عبد المحسن. (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية،

قائمة المراجع

مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال. [مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط
الأردن].

30. حسين السامرائي، برهان الدين. (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة
الجودة الشاملة. [مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم
العالي].

31. حريق، خديجة. (2011). استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل
تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب
سعيدة_ [مذكرة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان].

32. حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. دار
المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

33. خلاصي، مراد. (2007)، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في
العمل. [مذكرة ماجستير] . جامعة منتوري قسنطينة.

34. داني الكبير، نصيرة. (2015). متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات
الصناعية الجزائرية. [أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي ليابس] . الجزائر.

35. دبون، عبد القادر. (2009). مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع
التغير التكنولوجي، حالة اتصالات الجزائر. [مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم
التسيير].

قائمة المراجع

36. درديش، أحمد، وكويحل، فاروق. الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/357/1/3/37236>
37. دن، أحمد. (2019)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية. 04 (03). 575-559.
38. ديمينج، هاغستروم، وروبرت. (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات (هند رشدي مترجم). كنوز للنشر والتوزيع. القاهرة.
39. راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفات والتطبيقات. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات. مصر.
40. ربيعي، ميلود. (2007). تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPE GAZE. [مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55]. سكيكدة. الجزائر.
41. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
42. زويلف، مهدي حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية مدخل كمي. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

قائمة المراجع

43. شامخ، عزيزة. (2009). معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة. [مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية].
44. شلبي، وفاء فؤاد. خضر، منار عبد الرحمان. (2003). إدارة وتنمية الموارد البشرية. جامعة حلوان كلية الاقتصاد المنزلي.
45. شامي، رفيقة. (2006). تفعيل الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة. [مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب البليدة].
46. صابر، فاطمة عوض. خفاجة، ميرفت على. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية. الإسكندرية. مصر.
47. عباس، أنس عبد الباسط. (2011). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر.
48. عبد الوهاب، علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة. جامعة عين شمس.
49. عسفة، حاتم محمد مطاوع. (2010). تحت عنوان أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على صناعة البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق. [أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال].

قائمة المراجع

50. علوطي، لمين. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير. [أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3].
51. فنطازي، العمري. (2011). تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية. [أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم].
52. قنديل، يزن عزت محمد. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان. [مذكرة ماجستير إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط عمان].
53. قويدر، عياش. الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية. [مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة عمار تليجي بالأغواط. الجزائر].
54. كامل، نادر. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. [مذكرة ماجستير إدارة الأعمال المصغر Mini MBA الامارات العربية المتحدة].
55. كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

قائمة المراجع

56. محمد العيد، ختيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. [مذكرة ماجستير].
57. محمود القاضي، زياد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. [مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال].
58. مطاوع، محمد. (2010). أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في اكساب القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على مصانع البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق. [أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا].
59. معن، حسين منصور. (2018). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة. [مذكرة ماجستير].
60. ملوك، منصف. (2010). أثر اشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9000، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. [مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص التقنيات الكمية في التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف].
61. موازي، سامية. (2007). مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة. [مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر].

قائمة المراجع

62. مغريش، عبد الكريم. (2012). دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي-. [مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر].
63. نصر، فرج علي عمار. المقدولي، البهلول ناصر. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس، ليبيا، دراسة حالة. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي. 04 (01). 01-
64. نواره، مومن. (2019). علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC _بولاية باتنة_. [أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر].
65. يحضيه، سملاي. (2003، أبريل 22/23). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية [الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد] ". www.ingdz.com.

1. ADPME. (2007). KAIZEN.
2. André, Chardonnet & Dominique, Thibaudon. (2003). Le Guide de PDCA de Deming progrès continu et management. édition d'organisation.
3. B, Ferouani., & A, Bendiabdellah. La Qualité Totale Nouvelle Barriere A L'entrée Pour Les Economies En Développement. Université De Tlemcen.
4. Claude, Ferrebouef. Cout D'obtention De la Qualité. Université Paul Sabatier de Toulouse.
5. Dunod. (2009). DICO Du Manager. Paris.
6. Duncan, Nehauser. (2005). W, Edwaerds Deming; Father of quality management, patient and composer. case Western Reserve university.
7. Jean-Marie, Peretti. Ressources Humaines, 14 ed.
8. Jean-Marie, Pretti. (2016). Gestion des Ressources Humaines. 19 ed.
9. Joseph, M., & Juran, Blanton Godfrey. (1998). Juran's Quality Handbook. 5th ed. library of congress cataloguing-in-publication data. New York.
10. Joseph, Kelada. (2010). La Gestion de La Qualité et de La Qualité Totale. Université de Montréal.

11. Julie, Charroun-Latour. (2014). Facteur Clés D'une Démarche D'amélioration Continue Durable Dans Les établissements De Santé Du Québec. Université De Montréal.
12. Juozas, Ruzevicius. (2012). Management de la Qualité, notion globale et recherche en la matière. Université de VILNIUS.
13. M, A, Daymi,. & L, M, Turki. (2012). Management de La Qualité, les référentiels qualité ; historique et état des lieux.
14. Léanderk, M, François, J, Diane, B, & al. (2012). Evolution des Politique Qualité. 10eme école inter_organisme.
15. Le Vitt, Theodore. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960. pp 43-56.
16. Neyestani, Behnam,. & Juanzon,. et al. (2016), Identification of A set Appropriate Critical Success Factors for Successful TQM Implementation in Construction, and Other Industries. MPRA. Manila. Philippines.
17. Neyestani, Behnam. (2017). Priciples and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Improvement, Munich personal repec archive. Manila. Philippines.
18. OMM-n1001. (2014). Guide du Système de Gestion de La Qualité dans le domaine l'assistance météorologique a la navigation aérienne internationale. Montréal. Canada.
19. Rachedi, Abdelkader. Le Management de La Qualité Totale ; T, Q, M, les outils de développement de la performance des

- entreprises (le cas de l'entreprise algérienne). Université Dr Moulay Tahar_saida.
20. Rémi, Bachlet. MRP ; Diagramme Causes-effets. Université de Lille.
21. Ronald, Barakat. (2010). Les Limites De La Qualité Totale dans L'enseignement Supérieur Privé Au Liban ; exemple de L'Université Américaine au Beyrouth. Université du Québec a Montréal.
22. S,Shiba,. & A,Graham,. & D,Waldon. (1993). Total Quality Management TQM. productivity press.

المواقع الالكترونية:

1. Philip B Crosby top = 100
<http://karlfortuit.free.fr/FicheLecture/Crosby.htm>
2. Willy. A, Sussland, 1996, Principes, Historique et définition de la qualité totale. <https://wikimemoires.net/2012/01/qualite-totale/>.
3. <file:///C:/Users/AA/Downloads/www.cours-gratuit.com--cours+-gestion-a004.pdf>
4. <https://ae.linkedin.com/pulse-التحديات-التي-تواجهها-الموارد-البشرية-dr-majid-al-saadoun>.
5. <https://www.youtube.com/watch?v=66fj1QRPAIU>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=qmfleUmX97M>



الملاحق



ملحق رقم (01)

أداة الدراسة مفصلة بالأبعاد:

أخي الفاضل/أختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة لمعرفة (واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة

الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية _دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز باتنة

(_ BAG

أرجو التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج، وذلك بالإجابة الدقيقة والصريحة على

أسئلة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (x) أمام كل عبارة تناسب إجابتك:

ونود الإشارة إلى أن ما ستدلي به من بيانات سيعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لغرض

البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم.

لباحث.

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخيار المناسب:

الملاحق

التركيز على الزبائن

بدرجة...					الرقم	العبرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا		
					01	يقوم الموظفون في إدارة المؤسسة بإجراء دراسة دائمة للسوق بهدف رؤية كل ما هو جديد.
					02	يعمل المسؤولون في المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبائن.
					03	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن وتقديم السلعة في وقتها.
					04	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة احتياجاتهم.
					05	تحرص المؤسسة على تقديم أنواع واسعة من المنتجات لإرضاء الزبائن.
					06	يهتم القائمون على المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن.
					07	يحرص المسؤولون في المؤسسة على حل مشكلات

الملاحق

					الزبائن.	
					ترى إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.	08
					تقدم المؤسسة للزبائن خدمات ما بعد البيع. (Service après-vente)	09

التزام الإدارة العليا بالجودة:

الرقم	العبرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
01	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة.					
02	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق خطتها حول الجودة وتحقيق أهدافها.					
03	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.					
04	تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها تسعى لتحقيقه.					
05	تسهل إدارة المؤسسة عملية نقل المعلومات بين المصالح					

الملاحق

					المختلفة.
					06 تقوم إدارة المؤسسة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة.
					07 تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المصالح والمستويات الإدارية.
					08 تؤكد إدارة المؤسسة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها.
					09 تعمل إدارة المؤسسة على تقديم صورة متميزة للمؤسسة عن طريق تقديم خدمات جيدة.
					10 تؤمن إدارة المؤسسة بأن الجودة هي طريقها في تسيير أعمالها.
					11 تقبل إدارة المؤسسة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسؤولة عن جودة المنتج.
					12 يبتعد رؤساء المصالح عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع العمال.

الملاحق

التحسين المستمر:

الرقم	العبارة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
01	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج من أجل تحقيق الجودة.					
02	تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.					
03	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تحقق توقعات الزبائن.					
04	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.					
05	تقوم المؤسسة بالتخطيط المستمر للمنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق.					
06	تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.					
07	تقوم مؤسستي بالنظر الى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة.					

الملاحق

					تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية للعمال بهدف رفع مستواهم الوظيفي.	08
					تقدم المؤسسة منتج خال من العيوب.	09

النظم الإدارية:

الرقم	العبارة	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
		جدا				جدا
01	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء.					
02	يشارك العاملين بالمؤسسة على اختلاف مناصبهم في إعداد الخطط لتحسين الجودة.					
03	توصف المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال نظام عمل واضح.					
04	تجرى عملية تقييم رؤساء المصالح على أساس مدى جودة منتجات مصالحتهم.					
05	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة؛ قسم خاص					

الملاحق

					بمراقبة وتوكيد الجودة.
					06 توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.
					07 تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير علمية واضحة.

مشاركة العاملين:

الرقم	العبرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
01	يتحمل العاملون مسؤولية الوقوع في الخطأ.					
02	تعمل الإدارة على خلق جو عمل منفتح على جميع المستويات الإدارية.					
03	تدعم إدارة المؤسسة روح العمل الجماعية.					
04	تترك إدارة المؤسسة للعمال المجال مفتوح حول المهارة والابداع الوظيفي.					
05	تسمح إدارة المؤسسة بتغيير الوظائف من أجل رفع الكفاءة المهنية.					
06	تشارك إدارة المؤسسة العمال في عمليات اتخاذ القرار وتقرير مصير المنظمة.					

الملاحق

					تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء سمعة بين الزبائن؛ على أنها تتميز بالجودة والإتقان.	07
--	--	--	--	--	--	----

الإجراءات التشغيلية:

الرقم	العبارة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
01	يتم التحقق من جودة المنتجات عن طريق التفتيش المستمر/ المراقبة المستمرة.					
02	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها.					
03	تعتمد المؤسسة على معيار الجودة في انتقاء مواردها أو الموردين.					
04	تهتم المؤسسة في قائمة مشترياتها بالموردين ذوي الأسعار الأقل بصرف النظر عن جودتها.					
05	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي تشتريها.					
06	تعتمد المؤسسة على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد					

الملاحق

					التي يتم شراؤها من الموردين.	
					يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.	07
					تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO).	08
					تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات التصحيحية من خلال تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة.	09
					تعمل المؤسسة على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.	10

الملاحق

ملحق رقم (02)

أداة الدراسة الأساسية:

ملحق رقم (3)

اتفاقية التربص بين الجامعة والمؤسسة المستقبلة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

Université Batna 1

جامعة باتنة 1

Faculté des science Humaines et social

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Département de psychologie et science
de l'éducation et l'orthophonie

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

الرقم: ... /ق.ع.ن/ج.ب.1/2021

Convention De Stage

اتفاقية تربص

بين:

المؤسسة الجامعية: جامعة باتنة 1

ممثلة من طرف السيد: مسؤول العلاقات الخارجية

و

مؤسسة: قارورات الغاز وحدة باتنة BAG

ممثلة من طرف السيد: مدير مؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة.

تم الاتفاق بين الطرفين على ما يلي:

-المادة الأولى: أحكام عامة

تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 أوت سنة 2013 المتضمن تنظيم التربصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة.

المرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 فبراير 2014 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 13-306 المذكور أعلاه.

وأحكام القرار الوزاري رقم 15-19 المؤرخ في 21 يناير 2015 المحدد لطبيعة التربصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة وتقييمها ومراقبتها وبرمجتها.

-المادة الثانية: موضوع الاتفاقية

-تهدف الاتفاقية إلى تحديد إطار تنظيم وسير التربص الميداني في الوسط المهني لفائدة طلبة فرع: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.

بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، للسنة الجامعية: 2020-2021.

-يخص التربص الطالب:

- اللقب والاسم: علاق زكرياء.
- المسجل تحت رقم:
- لنيل شهادة: دكتوراه، تخصص: علم النفس التنظيم والعمل.

-المادة الثالثة: أهداف التربص

- يهدف التربص الميداني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية والمنهجية التي تحصل عليها خلال مساره الجامعي وإنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص وأطروحة الدكتوراه.
- تحدد نشاطات التربص من طرف المؤسسة الجامعية و/أو المؤسسة/ الهيئة المستقبلية وذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

-المادة الرابعة: موضوع التربص وتنظيم العمل

- تترك مواضيع التربص وكذا مخططات عمل المتربص والأهداف المرجوة من المتربص لتقدير المشرفين على التربص وتحدد حسب برنامج الدراسة وموضوع مذكرة نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف في المؤسسة الجامعية وموافقة الهيئة المستقبلية.

-المادة الخامسة: تعيين المأطر ومسؤول التربص

- تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مأطرا للتربص وتعين المؤسسة المستقبلية مسؤولا للتربص.
- يعين مسؤول مكلف بمتابعة التربص من طرف الهيئة المستقبلية ويجب أن يكون في مجال التخصص وله خبرة مهنية.
- يوضع المتربص خلال تواجده في أماكن التربص تحت السلطة السلمية لمسؤول التربص المعين.
- يجب على المتربص خلال تواجده في أماكن التربص الاحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقلة والمصلحة التي ألحق بها.

المادة السادسة: كيفية سير التربص

- *مدة التربص: تمتد فترة التربص 90 يوم، ابتداء من 2021/01/03 الى غاية 2021/04/03، ويجرى التربص مرة/ مرتين في الأسبوع، وتحدد مدة التربص بالاتفاق بين الطالب والأستاذ المشرف والهيئة المستقبلية ممثلة في مسؤول التربص.

الملاحق

-المادة السابعة: شروط مختلفة

-التغطية الاجتماعية للمتربص: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتربص عند وقوع حادث بسبب أو بمناسبة التربص في المؤسسة، وتقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التربص.

-يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلية أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها المتربص دون تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيئة الضمان الاجتماعي.

شروط تغيب المتربص: يرخص للمتربص بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، حالات الامتحانات، الحالات القاهرة.

-المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها.

-تبرم اتفاقية التربص هذه لمدة ثلاثة أشهر.

-يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخطار الطرف الآخر قبل سبعة أيام من التاريخ المقرر لإنهاء الاتفاقية.

-المادة الثامنة: سرية الاتفاقية.

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها بين الطرفين.

حرر ب: باتنة في: 2021/01/03.

المؤسسة/الهيئة المستقبلية:

مؤسسة التعليم العالي:

ممثلة من طرف السيد: مدير وحدة

ممثلة من طرف السيد: مسؤول العلاقات الخارجية

قارورات الغاز باتنة –BAG-

بجامعة باتنة 1